

Este trabalho foi expressamente elaborado com vista à realização da unidade curricular “Projeto de Investigação” do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desporto e do Exercício da Escola Superior de Desporto de Rio Maior.

Agradecimentos

AGRADEÇO:

A todos os que apoiaram e ajudaram na concretização deste estudo, independentemente da sua forma de contributo, uma palavra ou até mesmo um pequeno gesto. É para todas estas pessoas que em diferentes fases deste trabalho deram o seu pequeno contributo, que vão os meus mais sinceros agradecimentos.

Especialmente....

Aos participantes deste estudo pela sua disponibilidade em colaborar com o mesmo, e aos respetivos líderes por disponibilizarem o seu tempo e dos atletas.

À professora Carla pelo apoio e orientação dada na concretização do estudo-trabalho, mas também pela disponibilidade e motivação sempre presente.

Aos meus pais, por terem feito sempre tudo para me proporcionarem a melhor formação possível, independentemente das minhas escolhas. Se hoje este trabalho foi realizado e concluído, devo-o a eles.

Ao professor Félix pela disponibilidade e prontidão com que aceitou ajudar neste projeto.

Ao professor Rui Gomes, pela disponibilidade e cedência do instrumento por si desenvolvido, Escala Multidimensional de Liderança no Desporto -2.

À “corma” por ser o meu “corretor ortográfico”, quando os dedos tentavam acompanhar o raciocínio e ideias não saiam de forma tão clara.

A todos vós... os meus maiores e sinceros agradecimentos!

Resumo

O presente estudo aborda a temática da liderança transformacional, satisfação, visão partilhada e metacognição em desportos de equipa, nomeadamente no futebol. Visa compreender a relação destas variáveis com o estatuto e escalão competitivo.

Participaram no estudo 183 atletas do género masculino, praticantes de futebol, nos escalões juniores (n=90) e sénior (n=93). Relativamente ao estatuto, 126 atletas são titulares e 53 suplentes. Para a realização deste estudo, utilizamos a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto - 2 (EMLD-2), o Questionário de Satisfação do Atleta (QSA) e desenvolvemos questões para avaliar a visão partilhada e a metacognição.

Concluimos que o escalão e estatuto competitivo não apresentam, em geral, diferenças significativas. A visão partilhada é a variável que melhor explica a metacognição nas equipas. Por último, verificamos que existe relação entre a maioria das variáveis. Evidenciando que a liderança, a satisfação, a metacognição e a visão partilhada encontram-se relacionadas, sem que o estatuto ou o escalão influenciem esta relação.

Palavras-chave: liderança transformacional; satisfação; visão partilhada e metacognição.

Abstract

The present study addresses the issues of transformational leadership, satisfaction, shared vision, and reflexivity in team sports, particularly football. It also seeks to understand the relationship between these variables with the status and competitive level.

Participated in the study 183 males athletes, practicing soccer in junior ranks (n = 90) and senior (n = 93). Regarding the status, 126 athletes are holders and 53 alternates. To this end, we used the Scale Multidimensional Leadership in Sport – 2 (EMLD-2), the Athlete Satisfaction Questionnaire (QSA), and questions we developed to assess the shared vision and reflexivity.

We conclude that the competitive level and status, in general, haven't significant differences. The shared vision is the variable that best explains the reflexivity team. Finally, we find that there is a relationship between most variables. Showing that leadership, satisfaction, reflexivity and shared vision are related, without the status or rank influence this relationship.

Keywords: transformational leadership, satisfaction, shared vision and reflexivity.

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice.....	v
Índice de Tabelas	vii
Capítulo I – Introdução.....	1
1. Pertinência do estudo	1
2. Objetivos.....	2
Capítulo II – Revisão da Literatura.....	3
1. Liderança	4
1.1 - Liderança transacional e transformacional.....	7
1.2 - Modelo multidimensional de liderança no desporto.....	9
2. Satisfação	13
3. Metacognição e visão partilhada.....	17
Capítulo III – Metodologia	19
1. Estudo 1.....	19
1.1 - Formulação das hipóteses	19
1.2 - Participantes	19
1.3 - Definição das variáveis	21
1.4 - Instrumentos	21
1.5 - Procedimentos	23
1.6 - Apresentação e discussão dos resultados	24
1.7 - Conclusão.....	30
2. Estudo 2.....	32
2.1 - Formulação das hipóteses	32
2.2 - Participantes	32

2.3	- Definição das variáveis	32
2.4	- Instrumentos	32
2.5	- Procedimentos	32
2.6	- Apresentação e discussão dos resultados	33
2.7	- Conclusão	37
3.	Estudo 3.....	39
3.1	- Formulação das hipóteses	39
3.2	- Participantes	39
3.3	- Definição das variáveis	39
3.4	- Instrumentos	39
3.5	- Procedimentos	40
3.6	- Apresentação e discussão dos resultados	40
3.7	- Conclusão	42
Capítulo IV – Conclusão		44
Capítulo V – Limitações do estudo.....		46
Capítulo VI – Referências Bibliográficas		47

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Categorias e facetas da satisfação apresentadas por Chelladurai e Riemer (1997, citado por Chelladurai, 1999)	14
Tabela 2 - Caraterização dos participantes quanto ao escalão competitivo (júnior – sénior).	20
Tabela 3 - Caraterização dos participantes quanto ao estatuto e escalão.....	20
Tabela 4 – Comparação entre na liderança, satisfação e metacognição em função do escalão	26
Tabela 5 - Apresentação dos resultados da comparação entre estatuto (titulares e suplentes) em todas as variáveis em estudo.	29
Tabela 6 - Comparação da relação entre as dimensões em estudo de acordo com o escalão competitivo.	36
Tabela 7 - Resumo do modelo explicativo da metacognição.....	41
Tabela 8 - Análise dos coeficientes que explicam o modelo	41
Tabela 9 - Análise da variância do modelo	42

Capítulo I – Introdução

1. Pertinência do estudo

Este estudo insere-se na área da Psicologia do Desporto, no domínio da dinâmica de grupos mais especificamente ao nível da liderança, metacognição e satisfação de atletas de desportos de equipa. No domínio da liderança o estudo aborda duas vertentes, o estilo de liderança do treinador percebido pelos atletas e a percepção da existência de metacognição (reflexão).

Gersick e Hackman (1990), afirmam que alguns estudos têm observado que as equipas, e mesmo indivíduos, raramente refletem espontaneamente, antes, tendem a agir de forma habitual, mesmo quando encontram evidências de que o atual comportamento pode ser disfuncional. Contudo, ainda são escassas as pesquisas e teorias sobre as determinantes e os resultados da metacognição (reflexão). Desta forma, dada a importância da metacognição para o funcionamento eficaz das equipas, é crucial entender os fatores que motivam as equipas a tornarem-se mais refletivas. No presente estudo, a reflexão incide no fator liderança, mais concretamente como a liderança poderá influenciar a metacognição (reflexão) na equipa.

A importância do estudo deve-se ao facto da revisão de literatura referir que a satisfação com a liderança influencia positivamente o desempenho da equipa, tal como a metacognição da equipa, desta forma o estudo irá relacionar as três variáveis. Outra questão que realça a importância deste estudo, advém de, como refere Leitão (2003), se conhecer de uma forma “bastante limitada” a influência dos comportamentos do treinador no rendimento do atleta, uma vez que grande parte da investigação “tem vindo a ser realizada em função de variáveis situacionais”, como por exemplo género e personalidade. Por outro lado, a reflexão sobre a liderança na equipa é um aspeto que tem vindo a ser recentemente abordado na literatura.

2. Objetivos

Face ao enquadramento teórico realizado, colocamos o seguinte objetivo: verificar a existência de relação positiva entre liderança, satisfação e reflexão da equipa?

Neste sentido, o estudo apresenta três grandes objetivos, verificar se:

- 1) O escalão e o estatuto influenciam a liderança, satisfação e metacognição;
- 2) Existe relação entre todas as variáveis em estudo
- 3) A metacognição é influenciada pela liderança, satisfação e visão partilhada;

Capítulo II – Revisão da Literatura

A liderança é um fenómeno que possui importância nos contextos sociais, sobretudo para quem coordena grupos sociais, pois pretende conseguir o máximo de atenção e dedicação dos membros do grupo, de modo a atingir uma meta/objetivo, procurando atender às necessidades de cada membro do grupo. Quando estabelecidos os objetivos do grupo, a intervenção do líder torna-se um fator essencial para que alcance resultados favoráveis. No contexto deste trabalho, o papel de líder compete ao treinador, que coordena os atletas, de modo a atingir os objetivos/metasp de equipa.

No contexto desportivo, o comportamento do treinador é considerado um fator fundamental da satisfação e do rendimento do atleta, cujo objetivo do treinador é conseguir extrair o melhor de cada atleta para realizar os objetivos/atingir as metas propostas. Ruiz (2006), considera que a relação treinador-atleta, é considerada como um aspeto fundamental desde as primeiras etapas, implicando cada vez mais uma relação estreita e intensa na procura de resultados desportivos. Por vezes, o estatuto de líder é confundido com outros estatutos/papéis sociais ou profissionais, tais como “gestor”, “diretor ou “manager”. Contudo, deve ser clara a sua distinção. Desta forma, Gomes (2005) cita Crespo e Balaguer (1994), ao referir que as diferenças residem no facto do líder realizar todas as tarefas em paralelo com a responsabilidade de promover e implementar uma determinada “filosofia” que o distingue de todos os outros papéis/estatutos. A metacognição e a visão partilhada, são conceitos que têm vindo a despertar interesse nos investigadores e ganho importância como fatores favoráveis à liderança. Contudo, ainda poucos estudos têm sido realizados neste âmbito.

1. Liderança

“É fácil pensar em pessoas que foram grandes líderes, mas é difícil determinar o que os torna líderes” (Weinberg & Gould, 2007, p.206).

Chelladurai (1999) afirma que todas as definições de liderança implicam três elementos significativos da mesma, afirmando que liderança é: a) um processo comportamental, b) de natureza interpessoal e c) visa influenciar e motivar membros em direção aos objetivos do grupo ou organizacionais. Desta forma, segundo o mesmo autor, as definições de liderança focam-se no que o líder faz, ao invés do que o líder é, por outras palavras, focam-se nos comportamentos/ações do líder, e não nas suas características pessoais. Gomes (2005), apresenta a perspectiva de Stodgill (1974), defendendo que apenas se pode falar de liderança quando 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.

Leitão (2003, p.40) adota a definição de Shaw (1981), considerando a liderança como um “processo de influência positiva que o líder exerce sobre os subordinados, visando a realização dos objetivos de grupo”. Por sua vez, Riemer (2007), apresenta a definição de Barrow (1977), idêntica à apresentada por Shaw, na sua finalidade, atingir os objetivos de grupo, ou individuais, através da influência do processo comportamental. Por sua vez, Dosil (2004) define como líder uma pessoa com um carisma especial, para o qual todo o grupo se volta em qualquer situação e se torna num ponto de referência. Por fim, Riemer (1977), considera que existem conceitos chave comuns a todas as definições, em primeiro lugar todas as definições acontecem ao nível individual e do grupo ou organizacional, segundo são um processo comportamental, terceiro são necessariamente inter-pessoais, e por último, preocupa-se sempre com a realização, focando-se na condução do indivíduo ou grupo numa direção específica, alcançar os objetivos ou metas.

De acordo com Dosil (2004) alguns autores têm defendido que a liderança é inata, por sua vez, outros defendem que o ambiente e a aprendizagem fazem o líder, por fim, existem autores que defendem a ideia de que uma pessoa assume papel de líder em situações concretas. Desta forma, Weinberg e Gould (2007) consideram 3 tipos de abordagem:

- a. Abordagem de traço – Na década de 20, os investigadores tentaram determinar quais as características ou traços de personalidade comuns aos grandes líderes. Defendiam que traços de personalidade eram disposições da personalidade relativamente estáveis, como a inteligência e otimismo, que iriam torná-los líderes independentemente da situação em que se encontravam, tratando-se assim de algo inato. Desta forma o Figo, não seria apenas um bom líder no futebol, mas também noutros aspetos da sua vida, inclusive noutros desportos. Weinberg e Gould (2007) referem que após a II Guerra Mundial, Stogdill (1948), analisou inúmeros estudos sobre a liderança da teoria de traços e encontrou poucos traços comuns, que embora possam ser importantes para um líder, não são fundamentais nem garantem uma liderança bem-sucedida.
- b. Abordagem comportamental – Após a abordagem de traço, surgiu o interesse pelos comportamentos universais de líderes. De acordo com esta abordagem os behavioristas defendiam que qualquer pessoa poderia aprender a ser um bom líder, sendo apenas necessário aprender os comportamentos de outros líderes efetivos, não sendo assim algo inato. Realçando a importância da comunicação, um líder deve ser um bom comunicador, devendo de estabelecer linhas abertas de comunicação. Outro aspeto importante é o de instrução e demonstração, devendo o treinador focar-se no positivo, fornecendo com clareza feedback e instruções técnicas. Por fim, um aspeto a realçar refere-se aos comportamentos reativos e espontâneos. Os comportamentos reativos referem-se a respostas que o líder tem face a uma exigência específica do atleta, enquanto os comportamentos espontâneos tratam-se de iniciativas do treinador.
- c. Abordagem interacional – Defende que a liderança efetiva ajusta-se à situação específica, não existindo mudanças repentinas nos estilos de liderança, mas sim uma melhor adaptação/ajustamento do estilo de liderança e comportamento a um determinado ambiente. Podemos observar dois tipos de orientação da liderança, o líder orientado para o relacionamento concentra-se em desenvolver e manter bons relacionamentos interpessoais, por sua vez o líder orientado para a tarefa focaliza-se em estabelecer metas e garantir que estas sejam alcançadas. Contudo, o estilo de liderança pode sofrer alterações, observando-se

alterações no estilo, comportamento e mesmo orientação da liderança, para uma melhor adaptação à situação. No entanto, o líder deve procurar situações em que o estilo de liderança com o qual se sente mais confortável é mais efetivo.

Dosil (2004) refere que o treinador tende a ser um autêntico líder da equipa, em variadas ocasiões, por outro lado, em determinadas circunstâncias deve reconhecer quem é/são o(s) líder(es) da equipa. Sendo importante para o psicólogo do desporto conhecer e avaliar as características de liderança do treinador, de modo a potencializar determinadas habilidades necessárias. No estudo desenvolvido por Gouveia (2006), conclui que o líder deverá ter uma relação mais clara e verdadeira com os atletas, uma boa relação com os mesmos, conquistando a sua simpatia.

Ruiz (2006), destaca características que o treinador deve ter, de acordo com Davis (1991), como:

- Ter capacidade de desfrutar das relações sociais;
- Ser generosos nas suas avaliações e relação com os outros;
- Ter capacidade e desejo real de ajudar;
- Apresentar desejo de desenvolver relações interpessoais estimulantes, intensas e seguras de importância crucial para o desenvolvimento da motivação e habilidade dos jogadores;
- Ser entusiasta, inquieto e criativo;
- Ser bem organizado e consciente;
- Ter grande motivação para o treino e grande respeito pessoal pelos jogadores;
- Ser pessoa estável, que gera confiança;
- Assumir compromisso;
- Ter conhecimento dos atletas;
- Dar importância à liderança.

Gomes (2005) refere que Kets de Vries (1993), e Kets de Vries e Miller (1997) são alguns dos autores que mencionam aspetos negativos da liderança, que propuseram o conceito de “liderança patológica”, para denominar um conjunto de problemas de personalidade de quem exerce funções de poder. Revelando uma forte necessidade para proceder de acordo com aquilo que é desejado socialmente pelos outros, podendo acabar por

considerar mais importante tomar as “decisões esperadas”, ao invés das “decisões corretas”. A suportar esta ideia, Gomes (2005) refere que Palmer (1994), e Washbush e Clements (1999), apontam como aspetos negativos da liderança:

- Má tomada de decisões;
- Perda de recursos e aumento de custos;
- Surgimento de emoções negativas e frustrações.
- Declínio económico e falência das organizações.

1.1 - Liderança transacional e transformacional

“Fazes isto, recebes aquilo” (Chelladurai, 1999, p. 171).

Recentemente têm sido abordados novos processos de liderança, nomeadamente a liderança transacional e liderança transformacional. Chelladurai (1999), refere Bass (1990), Conger e Kanungo (1988), House e Podsakoff (1994) sugerindo que a maioria das teorias sobre a liderança vê o líder como transação/intermédio entre os membros. De acordo com Chelladurai (1999), esta transação envolve que o líder forneça alguns recursos, incluindo a aprovação e suporte do líder, em troca do esforço da equipa para a realização das metas da organização. Desta forma, o líder distribui recompensas e punição em troca da conformidade ou resistência dos membros às instruções ou pedidos do líder. Neste tipo de situação, a liderança é um processo estritamente transacional, em que o líder oferece algo aos membros em troca do seu esforço para alcançar as metas/objetivos da organização, baseando-se numa crença “fazes isto, recebes aquilo”, desprovido-se de natureza moral.

Segundo Chelladurai (1999), a liderança transacional baseia-se na hipótese/suposição que o ambiente do trabalho de grupo é algo estável e que o líder e os membros se encontram satisfeitos com os objetivos e processos de trabalho de grupo. Desta forma, o autor menciona Kerr e Jermier (1978), que consideram que o trabalho de grupo também pode fornecer/proporcionar um suporte social necessário, quando surgem problemas pessoais e/ou organizacionais.

O estudo da liderança transformacional, de acordo com Chelladurai (1999), tem sido intensificado ao longo das últimas duas décadas, tendo ganho assim uma grande preocupação. Segundo este autor, os líderes têm realizado um esforço relevante para modificar a estrutura e os processos de todas as formas de organizações. Em contraste

com a liderança transacional, Chelladurai apresenta a definição de liderança transformacional, de Yukl e Van Fleet (1992), como “o processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e pressupostos dos membros da organização e do compromisso de construção de grandes mudanças nos objetivos e estratégias da organização”. Schippers, Hartog, Koopman e Knippenberg (2008), adotaram a definição de Bass (1985) e Yuki (1999), considerando-o como um estilo de liderança que transforma os seus seguidores indo além dos seus interesses (autointeresse), alterando a sua moral, valores e ideais, e motivando-os para o desempenho sobre as suas expectativas. Charbonneau, Barling e Kelloway (2001), consideram que os líderes transformacionais dispõem de determinadas características, tais como:

- Adotar ideais;
- Atuarem como modelos de papéis;
- Revelarem/mostrarem preocupação e interesse por cada subordinado/atleta.

Segundo Chelladurai (1999), a base da liderança transformacional é um desconforto geral com o *status quo*, preocupando-se com a criação de uma nova visão, desta forma, esta encontra-se envolvida na liderança transformacional sendo uma alternativa para o *status quo*. Desta forma, de acordo como Charbonneau et al. (2001), os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores ao formularem uma visão e definir objetivos desafiantes e estimulando intelectualmente de modo a refletirem nos problemas antigos de uma forma inovadora.

Yukelson (1997) considera que a liderança transformacional tem sido descrita apenas e limitada ao carisma e a importância de terem uma visão. Chelladurai (1999), também partilha a mesma ideia ao afirmar que a liderança transformacional encontra-se o termo de liderança carismática, enquanto sinónimos, contudo, em algumas circunstâncias, torna-se útil considerá-los como conceitos distintos. Assim, o mesmo autor afirma que a liderança carismática refere-se à percepção dos membros que um líder possui alguns dons e talentos extraordinários. Desta forma, considera ainda que, a liderança carismática foca-se no indivíduo e não no processo de liderança que pode ser partilhado (em comum) com múltiplos líderes. Posto isto, considera-se um recurso pessoal que o líder explora com sucesso na transformação da sua organização e dos seus membros.

Chelladurai e Riemer (1998) afirmam que a liderança transformacional vê o líder como cativante no comportamento que incide nas necessidades dos membros de ordem superior, motiva-os para o desempenho além das expectativas, expressa confiança nos

membros. Consideram ainda que os líderes transformacionais também podem ser carismáticos (acreditam em qualidades extraordinárias dos seus líderes) e envolve comportamentos não-convencionais para destacar o inaceitável do *status quo*.

Chelladurai (1999) considera que, de uma forma sucinta podemos identificar algumas diferenças, de acordo com Bass (1985), entre liderança transacional e transformacional:

- a) Liderança transacional – influência a cognição e habilidades dos membros e o intercâmbio do líder com os membros. Tais trocas diminuem a rotatividade e a ausência, a satisfação do membro, e as expectativas de desempenho.
- b) Liderança transformacional – influência as emoções dos membros e os seus valores, objetivos, necessidades e autoestima. Estas influências elevam as aspirações dos membros que desenvolvem grandes esforços para alcançar níveis de desempenho além das expectativas. Estes resultados associam-se também a uma elevada satisfação no trabalho e rotatividade ou ausência mais baixas.

Por outras palavras a liderança transacional implica que o líder e os membros estejam satisfeitos com o *status quo*, e a função do líder é motivar os membros a alcançar os objetivos estabelecidos. Por sua vez, a liderança transformacional refere-se à dimensão para a qual o líder aspira mudar a situação em termos dos objetivos e do processo, despertando as necessidades de ordem superior dos seus seguidores, e exibe a confiança na sua capacidade para alcançar aspirações mais elevadas.

1.2 - Modelo multidimensional de liderança no desporto

“Conhecer o comportamento do líder é algo necessário” (Chelladurai, 1999).

De acordo com Cruz e Gomes (2006) existem três modelos que têm servido de base para o estudo da liderança no desporto:

- O primeiro centra-se na análise dos efeitos dos comportamentos dos treinadores nos níveis de stress, autoestima e satisfação nos jovens atletas;
- O segundo, elaborado por Chelladurai (1984), defende que os níveis de rendimento das equipas e a satisfação dos atletas dependem da congruência

entre três tipos de comportamento do treinador: os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos atletas e os efetivamente assumidos no quotidiano de trabalho;

- O terceiro, preconiza a necessidade de estudar com maior detalhe as funções dos treinadores em termos das atividades concretas desenvolvidas na preparação dos atletas e equipas, seja em contextos de treino ou de competição.

O primeiro modelo foca-se na abordagem comportamental, na medida em que os comportamentos do líder/treinador influenciam em aspetos/características internas do atleta, como por exemplo a autoestima. Também o segundo modelo, elaborado por Chelladurai, se foca na mesma abordagem, uma vez que considera que a satisfação dos atletas depende do comportamento do treinador. Contudo, pudemos observar que este modelo também refere a abordagem interaccional, pois indica que a satisfação depende da congruência entre os comportamentos exigidos pelo contexto, os preferidos dos atletas e os realmente assumidos, desta forma, encontra-se subentendido que o treinador deve adaptar os seus comportamentos de liderança de forma efetiva. Por fim, o último modelo foca-se na abordagem interaccional, uma vez que considera a necessidade de estudar as funções do treinador em termos das atividades desenvolvidas, realçando, desta forma, a importância da liderança efetiva se ajustar à situação/contexto. Assim sendo, pudemos observar que as diferentes abordagens têm influência nos modelos que se foram desenvolvendo ao longo do tempo, apresentando referências de apenas um tipo de abordagem, ou como é o caso do segundo modelo, em que se observa de uma forma mais clara a influência de um tipo de abordagem, mas referindo, de modo subentendido/latente, a influência de outro tipo de abordagem mais recente, a abordagem interaccional.

O terceiro modelo serviu de base para a construção da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD), escala que será utilizada na recolha de dados deste estudo. Um estudo realizado com a utilização desta escala (Gomes, 2005), refere uma maior capacidade preditiva dos fatores da EMLD relativamente à satisfação com a liderança dos treinadores.

Chelladurai (1999) considera que conhecer os comportamentos do líder é algo necessário, contudo não é o suficiente para conhecer o dinamismo da liderança e os seus efeitos na totalidade. Desta forma Chelladurai (1999) afirma que o modelo

multidimensional de liderança (Chelladurai 1978, Chelladurai 1993a) é uma tentativa de sintetizar e reconciliar as teorias existentes sobre liderança. Chelladurai e Riemer (1998) consideram que as teorias existentes focam-se, no geral, apenas num aspeto da liderança como dimensão crucial (por ex. o líder, o membro ou a situação), o modelo multidimensional traz estes elementos juntos com a mesma ênfase em cada. De acordo com o modelo de Chelladurai (Chelladurai & Riemer, 1998; Chelladurai, 1999), existem três antecedentes das 3 facetas de comportamento do líder – características situacionais, características do líder e características dos membros da equipa; que conduzem a três tipos de comportamento do líder – comportamento requerido, comportamento real e comportamento preferido; que terá consequências no desempenho e satisfação da equipa (ver fig. 1). De acordo com este modelo, as exigências e restrições criadas por características situacionais (por ex. objetivos de equipa, normas sociais, e valores culturais) requerem que o líder tenha determinados comportamentos. Características do grupo, definidas por fatores como género, idade, habilidades também podem influenciar o comportamento requerido do líder. Em suma, as características situacionais e do grupo podem influenciar o comportamento requerido. Os membros têm preferências por comportamentos de liderança específicos, estes são considerados em função de diferentes fatores individuais como habilidade, características e necessidades. Além disso, ao nível individual os membros estão cientes das exigências e limitações, as suas preferências são susceptíveis de serem influenciadas pela situação. O grau de congruência entre o comportamento do líder requerido, atual e preferido determina os níveis de desempenho e satisfação.

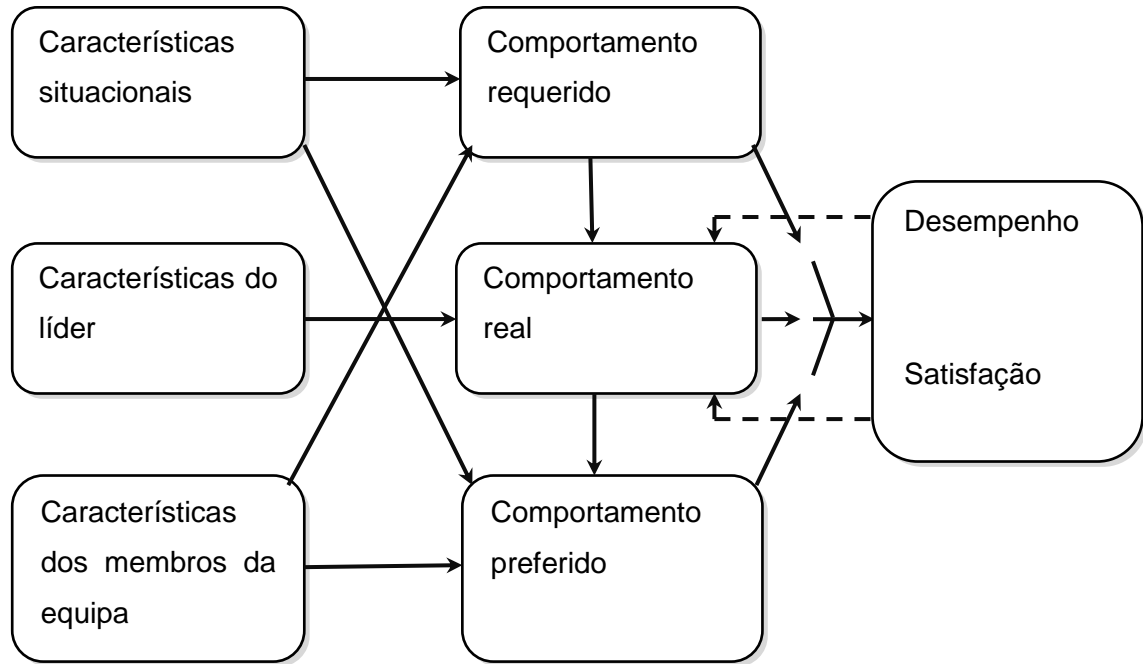


Figura 1 - Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto (Chelladurai, 1999, p.163)

Chelladurai e Riemer (1998) referem que Chelladurai (1993) concluiu que os atletas estão satisfeitos com a liderança, na medida em que o treinador enfatiza a) treino e instrução que aumentam a capacidade e coordenação de esforços dos membros, que por sua vez contribui para a realização da tarefa; e b) o feedback positivo que reconhece e recompensa os bons desempenhos. Por seu lado, Gouveia (2006), refere como consequência do processo de liderança, com base neste modelo, o desempenho e a satisfação, ambos os aspetos afetados pela congruência ou concordância existente entre os comportamentos preferidos e os comportamentos atuais do líder. Considerando que os comportamentos preferidos se encontram dependentes das características dos membros do grupo e das características situacionais.

2. Satisfação

“A satisfação é uma das consequências do tipo de liderança exercido” (Antunes, Serpa e Cabrita, 1998).

Chelladurai (1999), considera que os objetivos principais da liderança é aumentar a produtividade e a satisfação dos membros (equipa). Desta forma, ao estudar a liderança, torna-se importante abordar também a satisfação dos atletas. Gouveia (2006) refere Pinto (1997) que afirma que a satisfação procura dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho. O mesmo autor, refere necessidades futuras que devem ser estudadas, apresentadas por Wankel (1993), ao afirmar que se deve proceder à investigação sobre o nível de influência exercida pela natureza específica da atividade, pela liderança, pelos fatores sociais e situacionais, para além da participação desportiva dentro do contexto de cada grupo.

Borrego, Leitão, Alves, Silva e Palmi (2010) apresentam a definição de Chelladurai e Riemer (1997), que considera que a satisfação do atleta é “um estado positivo afetivo, resultante de uma avaliação complexa de estruturas, processos e resultados associados à experiência desportiva”. Considerando que o estado afetivo se baseia na discrepância entre o que o atleta deseja e percebe que está a receber, dentro dos domínios psicológico, físico e meio ambiente. Borrego et al. (2010) consideram que o estado positivo “traduz o nível de encontro entre o que é vivenciado pelo atleta e os seus padrões de exigência”. Assim, estes autores consideram que, “quanto menor a disparidade entre estes dois, maior será a satisfação com a experiência desportiva”. Karreman et al. (2009) acrescenta, que a satisfação tem sido relacionada com 2 constructos: rotatividade dos atletas ao referir Schmidt e Stein (1991); e compromisso e esforço citando, Carron, Hausenblas e Mack (1996). Santos (2004), apresenta também duas facetas presentes no contexto desportivo identificadas por Chelladurai e colaboradores (1988), satisfação com os resultados pessoais e satisfação com a liderança. Gouveia (2006), sustenta esta afirmação e acrescenta que a resposta emocional e afetiva na qual se traduz a satisfação, é estritamente individual, ao contrário do clima do envolvimento, que se trata de uma resposta do grupo que poderá ou não coincidir com a resposta do indivíduo. Desta forma, o atleta poderá estar totalmente envolvido, mas sentir-se insatisfeito.

Chelladurai (1999) considera que os atletas despendem uma grande carga horária de treino comparando com o tempo que despendem em competição. Por exemplo, uma equipa que treina quatro vezes por semana duas horas por dia, totalizando uma carga horária de oito horas semanais, em competição gastará cerca de duas horas, ou seja o tempo em competição é apenas um quarto de tempo de treino. Borrego e Alves (2006), considerando que a participação desportiva poderá ser, em última instância voluntária, salientam a ideia defendida por Huizinga (1952), um atleta satisfeito parece ser um requisito para um desempenho de alto nível. Chelladurai (1999), refere que Chelladurai e Riemer (1997) consideram que a satisfação dos atletas pode, na verdade, ser a melhor medida/forma de provar a eficácia organizacional de um programa atlético. Nesta linha de raciocínio, os autores apresentaram uma classificação de facetas da satisfação dos atletas.

Tabela 1 – Categorias e facetas da satisfação apresentadas por Chelladurai e Riemer (1997, citado por Chelladurai, 1999)

Categoria	Faceta	
	específica	Descrição
Desempenho	Equipa	Desempenho da equipa em competição
	Individual	Desempenho individual pessoal
Melhoria	Equipa	Nível para o qual a equipa elevou o seu desempenho ao longo do tempo
	Individual	Medida em que cada um melhora o seu desempenho pessoal.
Liderança	Prática	Os métodos de treino utilizados, dureza dos treinos e ordem das sessões práticas.
	Uso da habilidade	Nível em que o treinador usa das habilidades de todos os atletas eficaz e competentemente.
	Seleção de estratégias	Apropriação das estratégias selecionadas pelo treinador.
	Igualdade no tempo de jogo	Tempo significativo que o atleta usa em competições com base nas suas habilidades, talento ou esforços.
	Igualdade de recompensas	Nível em que o treinador recompensa e reconhece todos os atletas de forma igual.

	Lealdade ao atleta	Lealdade e suporte do treinador.
	Atitude perante a vitória	Atitude positiva e equilibrada em direção à vitória.
	Ética	Nível em que o treinador recompensa e reconhece todos os atletas de forma igual.
Colegas de equipa	Tarefa	Nível em que os colegas contribuem e facilitam na aprendizagem de uma tarefa e no desempenho.
	Social	Nível em que as interações dentro da equipa são quentes, amigáveis e de coesão.
Pessoal de apoio		Ajuda e assistência recebida pelo pessoal de apoio, como treinadores e <i>managers</i> .
Administração	Instalações e equipamentos	Qualidade e disponibilidade de instalações e equipamentos para treinos e jogos.
	Bolsas	Número e quantidade de bolsas concebidas à equipa.
	Orçamento	Orçamento disponibilizado à equipa em relação a outras equipas (por ex. em relação a viagens e uniformes).
Suporte comunitário		Suporte da comunidade universitária, alunos, público local e média.

Leitão (2003, p.41), afirma que o “conhecimento acerca da influência dos comportamentos de liderança e de coesão no rendimento e satisfação dos atletas é ainda bastante reduzido”, desta forma, vários investigadores têm vindo a estudar a “caracterização dos comportamentos de liderança” com o objetivo de “determinar o valor preditivo destes comportamentos na satisfação e no desempenho dos atletas”. De acordo com Antunes et al. (1998), a satisfação é uma das consequências do tipo de liderança exercido pelo líder, por este motivo, tal relação tem sido estudada por diferentes autores, sobretudo no contexto desportivo. Alguns autores têm referido que a discrepância que existe entre o estilo de liderança percebido e preferido influencia na satisfação dos atletas. Weinberg e Gould (2007), consideram que esta discrepância tem maior influência no que se refere ao comportamento relacionado com treino e instrução, mas também

comportamentos positivos, afirmando que quanto maior a discrepância, menor a satisfação. Por sua vez, Gouveia (2006) apresenta os resultados de Sanches (1991) que revelam que os atletas se encontram mais satisfeitos com o “envolvimento”, e seguidamente com a liderança.

Borrego e Alves (2006) referem que Chelladurai e Riemer (1997), apresentam 3 critérios relevantes para o estudo da satisfação dos atletas em relação ao seu universo desportivo, com base num exercício conceptual:

- Resultado versus processo;
- Equipa versus indivíduo;
- Tarefa versus social.

Desta forma, de acordo com os mesmos autores, os processos conduzem ao resultado que, por sua vez levam à satisfação, contudo os processos por si só podem conduzir à satisfação. Quer o processo, quer os resultados podem ser associados ao indivíduo ou à equipa, que por seu lado são orientados para a tarefa ou para o social. Gouveia (2006), refere que Duda e Balaguer (1999), propõem, de acordo com o modelo multidimensional, que o desempenho em grupo e a satisfação de cada membro seja uma função de congruência entre os comportamentos do líder, as preferências dos atletas e os respetivos requisitos numa determinada situação.

Máximo (2006), concluiu que no que se refere à análise das dimensões de satisfação em função da titularidade, verificou-se que na maioria dos casos os jogadores têm maiores níveis de satisfação que os jogadores não titulares. No estudo desenvolvido por Gouveia (2006), conclui que os atletas mais satisfeitos com a sua prestação individual, são também os que se encontram mais satisfeitos com tudo o que envolve a equipa e o clube. O mesmo autor, afirma que o seu estudo vai de encontro aos resultados de estudos anteriores, ao explicar que a performance individual e da equipa, a liderança do treinador são fatores que podem aumentar o grau de satisfação dos atletas.

3. Metacognição e visão partilhada

“Processo em que a própria equipa reflete sobre si” (Schippers et al., 2008).

Recentemente, tem surgido um novo conceito associado à liderança, o conceito de reflexão, metacognição. Schippers et al. (2008), adotam a definição apresentada por West (2000), ambas definem a metacognição como a “extensão em que cada membro do grupo reflete abertamente, e comunica sobre objetivos do grupo, estratégias, processos e se adapta a circunstâncias correntes ou antecipadas”. Estes autores, Schippers et al. (2008), defendem a afirmação de West (2000), considerando que o conceito de metacognição se encontra relacionado com a aprendizagem em equipa, e tem sido identificado como o fator chave na eficácia do trabalho de equipa. Desta forma, Schippers et al. (2008), adotam a afirmação de Barge (2004), que considera que a diferença crucial entre reflexão individual e reflexão ao nível da equipa, deve-se ao facto desta última envolver necessariamente discussão que se observa no comportamento, observando-se uma atividade relacional.

Noutro contexto, o contexto de aprendizagem, Cunliffe (2009), afirma que autorreflexão significa reconhecer que moldamos e somos moldados pelas nossas experiências sociais, que envolve diálogo interno sobre os nossos pressupostos fundamentais, valores e formas de interação. Desta forma, a autora refere que reflexão crítica significa exame e inquietação das nossas suposições, ações e o seu impacto, numa perspetiva mais ampla, que passa por uma boa liderança e práticas de gestão. Eriksen (2009), considera que o diálogo reflexivo permite níveis mais profundos de aprendizagem dos alunos, tornando-os mais compreensivos e abertos às aprendizagens e experiências uns dos outros. Este autor, refere ainda Dewey (1908) e Eriksen (2001, 2004, 2007), que afirmam que o diálogo reflexivo é crucial para a aprendizagem e contribui para a liderança eficaz. Cunliffe (2009), afirma que muitos programas de liderança encorajam a autorreflexão, normalmente baseada na personalidade e instrumentos de liderança que fornecem categorias generalizadas (introvertido/extrovertido; orientação para a tarefa ou pessoal (ego); transformacional ou transacional, etc.) com as quais nos podemos comparar.

A visão partilhada tem sido associada quer ao conceito de liderança transformacional, quer ao de metacognição. Entende-se por visão partilhada quando todos os membros da equipa/grupo se encontram familiarizados e empenhados com uma visão comum dos objetivos e das metas definidas, bem como dos meios para os atingir. De acordo com

Schippers et al. (2008), a metacognição associada ao estilo de liderança transformacional, tem como argumento central o facto de o comportamento de um líder transformacional aumentar a visão partilhada, que afeta a reflexão da equipa, ou seja, a metacognição da equipa. Este conceito, algumas vezes utilizado na área da psicologia, pode definir-se como o processo em que a própria equipa reflete sobre os seus processos, ou seja, sobre si própria.

No seu estudo, Schippers et al. (2008) obtiveram resultados que permitem concluir que a metacognição da equipa é vista como um fator fundamental na eficácia da mesma, considerando por isso importante que se encoraje a metacognição. Os resultados suportam uma relação positiva entre os líderes da equipa, a liderança transformacional, visão partilhada, reflexão da equipa e performance/desempenho desta. Este estudo foi o primeiro a mostrar que a liderança transformacional é importante na estimulação da metacognição da equipa e consequente desempenho da mesma, onde se observou que o impacto da liderança transformacional na metacognição é mediado pela visão partilhada.

Schippers et al. (2008), descobriram que as equipas de líderes considerados como “mais transformacionais”, relatam uma forte visão partilhada e esta visão encontra-se relacionada positivamente com a reflexão/metacognição na equipa. O mesmo estudo, concluiu ainda que em equipas com visão partilhada, os seus membros veem a equipa como tendo uma visão comum dos objetivos e visão da equipa e também consciente que os membros partilham essa visão. De acordo com os autores, o comportamento do líder da equipa, desempenha um papel no aumento da reflexão e desempenho devido a produzir uma visão partilhada.

Capítulo III – Metodologia

1. Estudo 1

1.1 - Formulação das hipóteses

O desenho do presente estudo é do tipo transversal. O presente estudo é de caráter quantitativo e de análise comparativa.

H: Existem diferenças significativas na liderança, satisfação e metacognição em função do escalão e do estatuto.

1.2 - Participantes

Participaram no estudo 183 atletas do género masculino, praticantes da modalidade Futebol de 11, dos escalões júnior (n=90) e sénior (n=93), num total de 14 equipas, 7 equipas juniores e 7 equipas seniores.

Os atletas juniores têm idades compreendidas entre os 16 e 19 anos (M=17,58; DP=0,93). Os anos de prática da modalidade variam de 1 a 13 anos (M= 8,25; DP= 2,99). Treinam no máximo 10 horas semanais e no mínimo 1 hora (M=5,15; DP=1,54). Alguns atletas treinam à menos de um ano com o atual treinador, enquanto 13 anos é o tempo máximo (M=1,57; DP=1,67). Quanto ao estatuto, 61 atletas juniores assumem-se titulares e 25 atletas suplentes. Por sua vez, os atletas seniores têm idades compreendidas entre os 19 e 40 anos (M=25,37; DP=4,82). Os anos de prática da modalidade variam de 3 a 26 anos (M=14,09; DP=5,21). Treinam no máximo 10 horas semanais e no mínimo 1.30 hora (M=6,20; DP=1,88). Alguns atletas treinam à menos de um ano com o atual treinador, enquanto 6 anos é o máximo (M=1,85; DP=1,23). Neste escalão 65 atletas consideram-se titulares e os 28 atletas suplentes.

Tabela 2 - Caracterização dos participantes quanto ao escalão competitivo (júnior – sénior).

	Junior		Senior	
	Mín-Max	M (SD)	Mín-Max	M (SD)
Idade	16-19	17,58 (.93)	19-40	25.37 (4.82)
Anos prática	1-3	8.25 (2.99)	3-26	14.09 (5.21)
Anos prática Treinador*	0-13	1.57 (1.67)	0-6	1.85 (1.23)
Horas de Prática Semana	1-10	5.15 (1.54)	1,30-10	6.20 (1.88)
Titular	0-1	0.70 (0.46)	0-1	0.71 (0.46)

- Anos de prática com o Treinador atual

Para aceder à variável estatuto, recorreremos à perceção dos atletas sobre qual o seu papel na equipa (titular versus suplente). Todos os atletas que apresentaram ambiguidade na resposta foram excluídos (n=4).

Tabela 3 - Caracterização dos participantes quanto ao estatuto e escalão

Estatuto na Equipa	Escalão competitivo	N
Titular	Júnior	61
	Sénior	65
Suplente	Júnior	25
	Sénior	28

Neste estudo, 126 participantes consideram-se titulares e os restantes 53 suplentes. Os atletas titulares têm idades compreendidas entre os 16 e os 40 anos de idade (M=23,30; DP=5,68). Os anos de prática da modalidade variam de 1 a 26 anos (M= 12,00; DP=5,35). Treinam no máximo 10 horas e no mínimo 1 hora semanal (M=5,75; DP=1,73).

Alguns atletas treinam à menos de um ano com o atual treinador, enquanto 13 anos é o máximo ($M=1,80$; $DP=1,59$). Neste estatuto, 61 atletas são juniores e 65 são seniores. Os atletas suplentes têm idades compreendidas entre os 16 e os 30 anos ($M=20,10$; $DP=3,72$). Os anos de prática da modalidade variam de 1 a 22 anos ($M=9,64$; $DP=4,35$). Treinam no máximo 10 horas e no mínimo 1,30 horas semanais ($M=5,52$; $DP=1,98$). Alguns atletas treinam à menos de um ano com o atual treinador, enquanto 5 anos é o máximo ($M=1,52$; $DP=1,18$). Neste estatuto, 25 atletas são juniores e 28 são seniores.

1.3 - Definição das variáveis

As variáveis independentes são: estatuto na equipa (titular versus suplente) e escalão competitivo (júnior versus sénior).

Quanto às variáveis dependentes são:

- Variáveis da liderança – treino e instrução; respeito e tratamento; apoio social; visão do futuro e otimismo; motivação para a realização; “feedback” positivo; “feedback” negativo; gestão partilhada do poder; gestão passiva do poder;
- Variáveis da satisfação da liderança – desempenho individual; desempenho da equipa; tratamento pessoal; treino e instrução
- Metacognição;
- Visão partilhada.

1.4 - Instrumentos

Para avaliar a liderança adotamos a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto-2 (EMLD-2, Gomes, 2008) – avaliando 9 dimensões do comportamento do treinador. Este instrumento é constituído por 55 itens, sendo as suas dimensões: 1.Treino e instrução ($\alpha= 0,87$; itens 1, 7, 14, 21, 29, 34, 41, 46, 52), refere-se ao ensino das competências técnicas e táticas, próprias/exclusivas da modalidade, tal como o esforço do treinador em corrigir os erros cometidos pelos atletas; 2.Respeito e tratamento ($\alpha= 0,76$; itens 8, 15, 22, 35, 51, 55), remete para a preocupação demonstrada pelos treinadores em compreenderem os atletas como pessoas/indivíduos e não como profissionais “atletas”; 3.Apoio social ($\alpha= 0,78$; itens 6, 23, 28, 40, 50, 54), refere-se a aspetos pessoais da relação entre treinador e atleta(s); 4.Visão do futuro e otimismo ($\alpha= 0,72$; itens 5, 12, 23,

42, 49), representa a capacidade dos treinadores relacionarem e demonstrarem uma visão otimista face ao futuro, através de comportamentos de confiança e entusiasmo das capacidades dos atletas e da equipa; 5. Motivação para a realização ($\alpha = 0,79$; itens 4, 11, 16, 24, 38, 45), indica ações do treinador no intuito de os atletas se comprometerem a atingir os objetivos de equipa e de trabalho; 6. "Feedback" positivo ($\alpha = 0,85$; itens 10, 17, 25, 30, 37, 48), reporta-se aos comportamentos de reforço e reconhecimento do treinador; 7. "Feedback" negativo ($\alpha = 0,63$; itens 3, 19, 27, 32, 44), refere-se a comportamentos de punição ou castigo, por parte dos treinadores; 8. Gestão partilhada do poder ($\alpha = 0,86$; itens 2, 18, 31, 36, 43, 53), refere-se a ações do treinador no sentido de promover um maior envolvimento dos atletas na tomada de decisão; 9. Gestão passiva do poder ($\alpha = 0,81$; itens 9, 20, 26, 33, 39, 47), refere-se ao evitar da tomada de decisão por parte do treinador, e à tendência de apenas intervir quando os problemas se tornam graves e prejudiciais à equipa. O instrumento utiliza como forma de avaliação uma escala de Lickert, de 5 pontos, sendo que 1 corresponde a "nunca" e 5 corresponde a "sempre". A pontuação é obtida através da soma dos itens de cada subescala, dividindo-se o valor final pelo número de itens que compõem cada dimensão, devendo-se atender aos que são formulados pela "negativa".

Para a avaliação da satisfação, utilizamos o Questionário de Satisfação do Atleta (QSA, Borrego et al. 2010) – Instrumento desenvolvido por Riemer e Chelladurai em 1998, traduzido, adaptado e validado para a população portuguesa. Este instrumento foi desenvolvido para avaliar a satisfação dos atletas com a sua experiência desportiva. Este instrumento é constituído por 53 itens e avalia 14 dimensões, sendo que para este estudo apenas iremos utilizar as dimensões relacionados com a liderança: 1. Desempenho individual ($\alpha = 0,74$; itens 1, 6, 9), refere-se à satisfação do indivíduo pela sua prestação; 2. Desempenho de equipa ($\alpha = 0,93$; itens 3, 8, 11), refere-se à satisfação com o nível de prestação da equipa; 3. Tratamento pessoal ($\alpha = 0,94$; itens 2, 5, 12, 13, 14), refere-se à satisfação com os comportamentos do treinador que influenciam diretamente o atleta e indiretamente a equipa; 4. Treino e instrução ($\alpha = 0,89$; itens 4, 7, 10), refere-se à satisfação com o treino e a instrução fornecida pelo treinador. O instrumento utiliza como forma de avaliação uma escala de Lickert, de 7 pontos, sendo que 1 corresponde a "nada satisfeito" e 7 corresponde a "extremamente satisfeito". Cada dimensão é calculada através do somatório dos valores atribuídos a cada item que constituem cada divisão.

Para avaliar os aspetos da reflexão/metacognição desenvolvemos seis questões com base na revisão de literatura, principalmente no estudo desenvolvido por Schippers et al.

(2008). Elaboramos questões como: “ é discutida com regularidade a eficácia do trabalho de equipa”, “ os métodos utilizados para atingir um objetivo, é sempre discutido” e “ refletem, regularmente, sobre a forma como comunicam”. As respostas são avaliadas numa escala de Lickert de 5 pontos, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. As questões apresentam valores de consistência interna bons ($\alpha=0.74$).

Para avaliar a visão partilhada, tal como a metacognição, desenvolvemos cinco questões com base na revisão de literatura, principalmente no estudo desenvolvido por Schippers et al. (2008). Elaboramos questões como: “a equipa tem uma visão” e “os membros da equipa concordam com a visão da equipa”. As respostas são avaliadas numa escala de Lickert de 5 pontos, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. As questões apresentam valores de consistência interna bons ($\alpha=0.88$).

1.5 - Procedimentos

Para a realização deste estudo, inicialmente abordámos um representante do clube (direção) e/ou equipa (treinador), preferencialmente os dois elementos. Nesta primeira abordagem foi pedida a autorização aos mesmos para a apresentação dos objetivos/finalidade do estudo e dos questionários utilizados na realização dos mesmos aos atletas do clube.

Posteriormente iniciámos a abordagem ao público-alvo do estudo, os atletas, todos eles idóneos. Apresentámos os objetivos/finalidades do estudo, e todas as suas condições:

- Participação voluntária e anónima, mesmo tendo sido pedida a autorização aos líderes para abordar os atletas. Este ponto foi bastante salientado para evitar que os atletas sentissem qualquer pressão/obrigatoriedade na sua participação;
- Dados tratados e divulgados em termos gerais, não diferenciando equipas nem clubes, a fim de garantir/assegurar o anonimato dos participantes. Explicando que os dados seriam tratados em função do escalão, júnior – sénior, e do estatuto na equipa, titular – suplente, com o objetivo de verificar se existem ou não diferenças nas variáveis de estudo de acordo com o escalão e estatuto na equipa;

Por fim, entregámos os questionários no início do treino, e devidamente apresentados/esclarecidos e preenchidos, sendo em espaços cedidos pelo clube.

Por motivos externos, em três equipas o contacto com os atletas não foi direto, sendo o treinador a ter o papel de intervenção da entrega e recolha dos questionários aos atletas participantes.

Procedimentos estatísticos

Na realização dos procedimentos estatísticos deste estudo utilizámos o programa PASW Statistics 18.

Após a inserção completa dos dados, o primeiro passo que realizámos foi a análise descritiva (cálculo da média, desvio-padrão, mínimo e máximo das variáveis) para a realização da caracterização dos participantes. Foi também analisada a consistência interna dos fatores através do cálculo do alpha de cronbach's, obtendo resultados satisfatórios dentro do intervalo de valor de fiabilidade aceitável de $\alpha \geq 0,60$ e valor de fiabilidade elevada superior a $\alpha > 0,90$.

Seguidamente, verificamos os pressupostos para a aplicação dos testes paramétricos, através da realização dos testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov) e homogeneidade (Levene Statistic).

Como algumas dimensões não verificam os pressupostos, escolhemos o teste não paramétrico Mann-Whitney, visto ser o que melhor se adequa ao estudo para substituir o teste paramétrico, t-student.

1.6 - Apresentação e discussão dos resultados

Inicialmente analisamos os resultados obtidos para a comparação entre escalão (ver tabela 4) e posteriormente entre estatutos (ver tabela 5).

1.6.1- Comparação entre liderança, satisfação e metacognição em função do escalão

Como é possível observar na tabela 4, à exceção de uma variável da liderança – feedback positivo, as restantes não apresentam diferenças significativas. Observamos também que algumas variáveis possuem um valor médio muito idêntico entre ambos os escalões, tais como: treino e instrução na satisfação; visão do futuro e otimismo, bem como a motivação e realização, ambas na liderança. As variáveis da satisfação são as que possuem um valor de desvio-padrão mais elevado em ambos os escalões, revelando maior dispersão nos resultados. Tal facto, poderá estar relacionado com o tamanho da escala utilizada, as questões sobre a satisfação eram as que possuíam uma escala de Lickert com maior intervalo de resposta, de 1 a 7, todas as restantes possuíam um intervalo menor, de 1 a 5. À exceção das variáveis satisfação com o desempenho da equipa e desempenho individual, e da gestão passiva do poder (liderança), os atletas juniores apresentam valores médios ligeiramente superiores, não sendo significativos.

Para a variável feedback positivo o teste de Mann-Whitney $U = 3227$ tem uma significância ($p < 0,05$) de 0,007, concluímos que existe diferença significativa entre os seniores e os juniores. Através da estatística descritiva verificamos que os seniores apresentam valores médios significativamente mais baixos ($M=3,16$) do que os juniores ($M=3,46$) no que respeita à variável associada com a liderança – feedback positivo. Isto é, os atletas juniores percebem mais comportamentos de reforço e reconhecimento por parte do treinador - feedback positivo.

Nas restantes variáveis não se registam diferenças significativas uma vez que o valor de p é superior a 0,05. Contudo, a variável gestão partilhada do poder, encontra-se muito próxima do valor significativo, apresentando $U = 3485$ com uma significância $p=0,05$. Neste caso, a análise descritiva, como referido anteriormente, indica-nos que os atletas seniores apresentam valores médios mais elevados ($M=2,34$) do que os juniores ($M=2,27$). Ou seja, os atletas seniores consideram que o treinador promove um maior envolvimento deles na tomada de decisões da equipa.

Observamos que apenas existem diferenças significativas no âmbito da liderança entre os escalões, não existindo diferenças nos níveis de satisfação com liderança, nem com a visão partilhada e metacognição. Assim, consideramos que embora existam algumas diferenças significativas na percepção da liderança entre os escalões, estas não tem influência na satisfação dos atletas com a liderança do seu treinador.

Tabela 4 – Comparação entre na liderança, satisfação e metacognição em função do escalão

	Junior		Senior		Mann-Whitney U	Sig.
	Mín-Max	M (SD)	Mín-Max	M (SD)		
MetaCog	2.33-4.83	3.79 (.58)	2.17-5	3.69 (.54)	3709	.182
VisPart	1.8-5	3.75 (.79)	2-5	3.69 (.60)	3956	.520
Satisfação						
DesInd	1.33-6.67	4.63 (1.14)	1-6.67	4.68 (1.21)	3997	.598
DesEq	1-7	4.24 (1.85)	1-7	4.67 (1.5)	3657.5	.140
TratPes	1.4-7	5.18 (1.33)	1-6.8	4.97 (1.36)	3793.5	.274
TreInst	1.33-7	4.87 (1.31)	1.33-7	4.85 (1.17)	4082	.773
Liderança						
TreInst	1.89-5	3.56 (.64)	1.11-4.67	3.37 (.71)	3556.5	.079
RespTrat	1.67-5	3.82 (.71)	1.33-5	3.68 (.76)	3774	.250
ApSoc	1-4	2.71 (.79)	1-4.33	2.62 (.78)	3848.5	.347
VisFutOpt	1.4-5	3.41 (.77)	1-4.6	3.4 (.64)	4167.5	.961
MotRealiz	1.67-4.83	3.53 (.70)	1.5-4.67	3.52 (.71)	4160	.944
FeedPos	1.17-5	3.46 (.82)	1-4.5	3.16 (.76)	3227.5	.007*
FeedNeg	1.4-4.2	2.91 (.63)	1.2-4.8	2.85 (.73)	3818	.304
GestPartPodr	1-4.17	2.7 (.82)	1-4.33	2.48 (.85)	3485	.050
GestPassPodr	1-4.17	2.27 (.82)	1-4.5	2.34 (.78)	3958.5	.526

*valor significativo

Nota: MetaCog= Metacognição; VisPart= Visão Partilhada; SatDesInd= Desempenho Individual; SatDesEq= Desempenho Equipa; SatTratPes = Tratamento Pessoal; SatTreInst = Treino instrução; LidTreInst = Treino Instrução; LidRespTrat = Respeito Tratamento; LidApSoc = Apoio Social; lidVisFutOpt = Visão do Futuro e Otimismo; LidMotRealiz = Motivação e Liderança; LidFeedPos = Feedback Positivo; LidFeedNeg = Feedback Negativo; LidGestPartPodr = Gestão Partilhada do Poder; GestPassPodr = Gestão Passiva do Poder.

Tal como o modelo multidimensional de liderança do desporto, desenvolvido por Chelladurai (1999) sugere, as características dos membros dos grupos podem influenciar o comportamento requerido, bem como o preferido, de liderança. Ainda de acordo com este modelo, o grau de congruência entre estes comportamentos e o comportamento real determina os níveis de desempenho e satisfação. Por outro lado, a visão partilhada tem sido associada à liderança transformacional. Assim, segundo o modelo multidimensional

de liderança no desporto (Chelladurai, 1999), pudemos afirmar que embora existam diferenças ao nível dos comportamentos (requerido, atual e preferido), uma vez que existem diferenças significativas em algumas variáveis da liderança, o grau de congruência entre estes não traduz diferenças significativas ao nível da satisfação. Deste modo, podemos considerar que tais diferenças poderão ser requeridas pelos atletas, isto é, os atletas juniores requerem mais comportamentos de reforço e reconhecimento. Por outro lado, o facto de a maioria das equipas pertencer ao mesmo clube (embora sejam escalões diferentes), podem também influenciar as características e objetivos enquanto grupo - clube.

a) 1.6.2 - Comparação entre na liderança, satisfação e metacognição em função do estatuto

Como podemos observar na tabela 5, a metacognição possui valores médios superiores nos atletas titulares, enquanto a variável visão partilhada os atletas suplentes apresentam valores médios mais elevados. No entanto, não se verificam diferenças significativas para as variáveis metacognição e visão partilhada. Desta forma, pudemos considerar que existindo reflexão na equipa, existe o diálogo sobre quais as metas a alcançar, forma/caminho a percorrer para as alcançar, etc., conseqüentemente cria-se uma visão comum na equipa. Contudo, devemos ter em conta a argumentação de Karreman et al. (2009) ao referirem Carron et al. (2004), que considerou que o ato de partilhar nem sempre é sinonimo de consenso da equipa. Pois poderão existir objetivos de equipa que possam não se relacionar com os objetivos individuais, por exemplo, um atleta pode ter como objetivo melhorar a sua técnica, enquanto o objetivo da equipa é melhorar um erro tático. Embora sejam objetivos diferentes e que possam ter níveis de importância diferentes para o atleta, este encontra-se familiarizado e envolvido com a visão comum da equipa, e não apenas comprometido em atingir os seus objetivos individuais.

Relativamente à satisfação os atletas titulares tem valores médios de respostas superiores em todas as dimensões. Contudo, apenas desempenho da equipa não apresenta diferenças significativas, com $U=3184$ com uma significância de 0,624. Tal facto, poderá estar relacionado com a existência da visão partilhada e da reflexão da equipa. Se todos os membros trabalham para atingir metas comuns e dialogam sobre os resultados obtidos, caminhos que percorrem para as atingir e possuem uma visão comum, a satisfação com o desempenho do grupo deverá não apresentar diferenças significativas. As restantes variáveis da satisfação apresentam p inferior a 0,05; revelando

a existência de diferenças significativas. Desta forma, pudemos reforçar a ideia de Gouveia (2006), ao afirmar que a satisfação é uma resposta individual ao invés do clima do envolvimento. Assim, os atletas revelam ter uma visão de grupo, da equipa, podendo estar totalmente envolvidos nessa visão, mas sentirem-se insatisfeitos com os objetivos (desempenho individual) e aspetos (tratamento pessoal e perceção do treino e instrução) individuais. Máximo (2006), também revelou no seu estudo a existência de diferenças significativas ao analisar as dimensões da satisfação em função da titularidade, concluindo que os atletas titulares apresentavam maiores níveis de satisfação. A análise descritiva do nosso estudo, corrobora a conclusão apresentada por Máximo.

Relativamente à liderança os atletas titulares tem valores médios de respostas superiores, à exceção da dimensão gestão passiva do poder, em que os atletas suplentes apresentam um valor médio mais elevado ($M=2.37$). No entanto, a variável respeito e tratamento apresenta o teste Mann-Whitney $U = 2699,50$ com significância de 0,043; indicando a existência de diferenças significativas. A motivação e realização apresenta o valor de significância de 0,00; indicando a existência de diferenças significativas, para o $U= 2203,50$. Também no estatuto, o feedback positivo revela diferenças significativas com o $U= 2566,50$ com uma significância de 0,14. Por fim, para a gestão partilhada do poder o teste de Mann-Whitney $U=2418,50$ tem uma significância de 0,004, concluindo-se que existem diferenças significativas. Assim, observamos que os atletas titulares percebem por parte do treinador:

- Maior preocupação em compreendê-los enquanto pessoas ao invés de profissionais;
- Mais ações com o intuito de comprometer os atletas a atingir os objetivos de grupo;
- Mais comportamentos de reforço e reconhecimento;
- Maior envolvimento dos atletas na tomada de decisão.

Por sua vez, Karreman et al. (2009), consideram que a satisfação e a liderança ocorrem sempre num contexto de grupo onde a liderança pode ser considerada como um processo do grupo e a satisfação um resultado deste. Assim, de acordo com os mesmos autores, a ausência de diferenças significativas poderão dever-se ao facto do contexto de grupo facilitar a ocorrência de respostas comuns/similares. Isto é, o facto de os atletas pertencerem todos ao mesmo grupo, partilharem ideias e opiniões, refletirem sobre os

seus resultados e forma como os alcançam, poderá influenciar e criar opiniões comuns, indo de encontro com a literatura e a ideia da visão partilhada.

Em suma, através da estatística descritiva verificamos que os titulares apresentam valores médios significativamente mais elevados do que os suplentes em todas as variáveis em que se verificam diferenças.

Tabela 5 - Apresentação dos resultados da comparação entre estatuto (titulares e suplentes) em todas as variáveis em estudo.

	Titular		Suplente		Mann-Whitney U	Sig.
	Mín-Max	M (SD)	Mín-Max	M (SD)		
MetaCog	2.17-4.67	3.74 (.56)	2.67-5	3.71 (.59)	3133.5	.514
VisPart	1.8-5	3.71 (.69)	1.8-5	3.74 (.75)	3326.5	.968
Satisfação						
DesInd	1.33-6.67	4.78 (1.11)	1-6.7	4.3 (1.26)	2585.5	.017*
DesEq	1-7	4.51 (1.72)	1-7	4.37 (1.66)	3184	.624
TratPes	1-7	5.25 (1.23)	1.2-7	4.58 (1.51)	2445.5	.005*
TreInst	1.33-7	4.99 (1.2)	1.33-7	4.5 (1.3)	2574.5	.015*
Liderança						
TreInst	1.78-4.89	3.52 (.64)	1.11-5	3.3 (.76)	2792.5	.084
RespTrat	1.33-5	3.82 (.67)	1.67-5	3.56 (.84)	2699.5	.043*
ApSoc	1.17-4.33	2.75 (.74)	1-4	2.45 (.87)	2671.5	.035
VisFutOpt	1.4-5	3.5 (.63)	1-5	3.18 (.81)	2534	.011
MotRealiz	1.67-4.67	3.65 (.63)	1.5-4.83	3.22 (.79)	2203.5	.000*
FeedPos	1-5	3.4 (.77)	1.5-5	3.08 (.86)	2566.5	.014*
FeedNeg	1.4-4.8	2.89 (.68)	1.2-4.2	2.86 (.70)	3334.5	.989
GestPartPodr	1-4.33	2.7 (.8)	1-4	2.29 (.89)	2418.5	.004*
GestPassPodr	1-4.5	2.27 (.79)	1-3.83	2.37 (.80)	3085.5	.422

*valor significativo

Nota: MetaCog= Metacognição; VisPart= Visão Partilhada; SatDesInd= Desempenho Individual; SatDesEq= Desempenho Equipa; SatTratPes = Tratamento Pessoal; SatTreInst = Treino instrução; LidTreInst = Treino Instrução; LidRespTrat = Respeito Tratamento; LidApSoc = Apoio Social; lidVisFutOpt = Visão do Futuro e Otimismo; LidMotRealiz = Motivação e Liderança; LidFeedPos = Feedback Positivo; LidFeedNeg = Feedback Negativo; LidGestPartPodr = Gestão Partilhada do Poder; GestPassPodr = Gestão Passiva do Poder.

1.7 - Conclusão

Como refere o modelo multidimensional de liderança do desporto apresentado por Chelladurai (1999), as características do grupo podem influenciar o comportamento que os membros requerem do grupo. Por sua vez, a satisfação é uma das consequências da liderança de acordo com Antunes et al. (1998). Desta forma, observamos que o escalão competitivo (característica do grupo), não é um fator significativo na existência de diferenças significativas entre juniores e seniores. Uma vez que apenas a liderança feedback positivo revelou diferenças significativas, sendo que os atletas juniores apresentam valores médios significativamente mais elevados. Apesar de apenas esta variável revelar valores significativamente diferentes, a variável gestão partilhada do poder, encontra-se muito próxima do valor de significativo, indicando que os atletas seniores percecionam maior envolvimento nas tomadas de decisão.

Apesar de a liderança revelar pequenas diferenças entre escalões, estas não influenciam a relação satisfação - liderança, uma vez que não se verificam diferenças significativas nas variáveis da satisfação. Desta forma, estas diferenças, como já foi referido, poderão ser requeridas pelos membros do grupo. A sustentar este facto, Borrego, Silva e Palmi (2012) concluem que um grupo pode ser descrito por uma variedade de recursos que destacam as semelhanças ou diferenças, quando comparado com outro grupo. Isto é, seguindo a ideia defendida por Borrego et al. (2010), existe pouca disparidade no que se refere ao nível de encontro entre o que é vivenciado pelos atletas e os seus padrões de exigência.

Por outro lado, Máximo (2006), constatou que os atletas titulares têm maiores níveis de satisfação que os suplentes, resultado que vai de encontro ao obtido neste estudo, excepto para a dimensão desempenho da equipa, que não se observam diferenças significativas. Os atletas titulares revelam valores médios mais elevados que os atletas suplentes em relação a quatro variáveis da liderança; respeito e tratamento, motivação e realização, feedback positivo, e gestão partilhada do poder. No que se refere à satisfação apenas a variável desempenho de equipa não apresenta diferenças significativas. Isto é, todos os valores médios de satisfação com o desempenho da equipa não revelam diferenças significativas. Borrego et. al (2012) referem o estudo desenvolvido por Voight e Callaghan (2001) onde incrementarem um programa de *team building*, que abrangia aspetos importantes nestes estudo, tais como a visão partilhada e a liderança, concluindo que as equipas refere que o programa facilitou a prestação individual e contribuiu para uma melhoria do desempenho da equipa. Assim, poderemos considerar

que a ausência de diferenças significativas na satisfação com o desempenho da equipa poderá dever-se à existência de uma visão partilhada, e de todos os atletas se encontrarem familiarizados e envolvidos em atingir os objetivos de grupo. Borrego et al. (2010), referem que Sullivan e Gee em 2007, consideraram que a satisfação pode ser analisada como consequência da comunicação intra-equipa, corroborando assim a influência da visão partilhada, que implica diálogo na criação da mesma, na satisfação da equipa. Desta forma, o nível de satisfação é sinónimo a todos os membros do grupo.

Em suma, podemos concluir que o escalão competitivo e o estatuto na equipa não são fatores que influenciam as variáveis em estudo, pois no geral não revelam diferenças significativas.

2. Estudo 2

2.1 - Formulação das hipóteses

O desenho do presente estudo é do tipo transversal. O presente estudo é de carácter quantitativo e de análise correlacional.

H: Existe relação entre as variáveis.

2.2 - Participantes

Participaram neste estudo os elementos referidos no estudo 1.

2.3 - Definição das variáveis

- Variáveis da liderança – treino e instrução; respeito e tratamento; apoio social; visão do futuro e otimismo; motivação para a realização; “feedback” positivo; “feedback” negativo; gestão partilhada do poder; gestão passiva do poder;
- Variáveis da satisfação da liderança – desempenho individual; desempenho da equipa; tratamento pessoal; treino e instrução
- Visão partilhada;
- Metacognição.

2.4 - Instrumentos

Utilizamos neste estudo os instrumentos que se encontram referidos no estudo 1.

2.5 - Procedimentos

Os procedimentos utilizados neste estudo, são os mesmos que se encontram referidos no estudo 1.

Procedimentos estatísticos

Para a caracterização da amostra utilizamos os procedimentos estatísticos referidos no estudo 1.

Seguidamente, verificámos os pressupostos para a aplicação dos testes de coeficientes de correlação. Uma vez que os gráficos de dispersão apresentam uma relação não linear, optamos pelo teste do coeficiente de correlação de Spearman. Este é utilizado quando estamos em condições de aplicar o coeficiente de correlação de Pearson (escalas de intervalos ou de razão), mas não podemos garantir os pressupostos da realização do teste de hipóteses a esse coeficiente, como refere Hall (n.d).

2.6 - Apresentação e discussão dos resultados

Através da análise da tabela 8, pudemos concluir que o feedback negativo (liderança) é a variável que apresenta maior número de variáveis com as quais não se relaciona. Estas variáveis são: visão partilhada, respeito e tratamento (liderança) e todas as variáveis da satisfação (desempenho individual, desempenho da equipa, tratamento pessoal e treino-instrução). Por outro lado, a variável gestão passiva do poder (liderança) é a única que revela relações inversas, para nível de confiança de 0,01 com as variáveis: visão partilhada, duas da satisfação (tratamento pessoal e treino-instrução) e por último, respeito e tratamento (liderança). Para o nível de confiança de 0,05 apenas se relaciona negativamente com a metacognição.

Considerando que a gestão passiva do poder se caracteriza por evitar a tomada de decisão por parte do treinador, pode ser traduzida num menor diálogo/exposição de decisões e definição de metas a atingir do grupo tendo como consequência a não existência de visão partilhada, mas também na ausência de reflexão sobre a equipa e os seus processos – metacognição. Face a este tipo de comportamentos de líder (gestão passiva do poder), os resultados indicam que os atletas revelam menor satisfação com o treino e instrução fornecida, mas também com os comportamentos do treinador que influenciam diretamente o atleta. Sitkin e Hackman (2011), ao realizarem uma entrevista com o Treinador Krzyzewski, este defende uma postura de gestão partilhada do poder promovendo a delegação de líderes a membros de equipas referindo inclusive que por vezes “o melhor líder é o atleta mais novo ou recente na equipa”. O mesmo treinador refere ainda que não devem haver regras, mas padrões, uma vez que nem todos concordam com todas as regras, apenas as cumprem. Assim, como o treinador refere

“todos ganham”, quando existem padrões a serem seguidos, nos quais todos contribuem, sendo que um dos padrões a seguir é o diálogo “olhos nos olhos” e sinceridade, defendendo assim a visão partilhada na equipa. Desta forma, ao contrário da gestão passiva do poder, a gestão partilhada do poder relaciona-se de forma positiva com a metacognição.

Observamos também que o desempenho da equipa (satisfação) também apresenta várias variáveis da liderança com as quais não se relaciona, para além do feedback negativo já referido, tais como: treino-instrução, respeito e tratamento, apoio social, visão do futuro e otimismo, motivação e realização, e por fim gestão passiva do poder. Esta por sua vez, também não revela relação com a variável desempenho individual (satisfação) e quatro variáveis da liderança (treino-instrução, visão do futuro e otimismo, motivação e realização, e feedback positivo).

Com estes resultados, corroboramos com uma parte do estudo desenvolvido por Chelladurai (1993, em Chelladurai & Riemer, 1998), que conclui que os atletas se encontram satisfeitos com a liderança na medida em que o treinador enfatiza o feedback positivo. Assim, pudemos considerar normal que o feedback negativo não se relacione com a satisfação, isto é, os atletas sentem-se menos satisfeitos face a comportamentos de castigo e punição por parte do treinador. Por outro lado, ao contrário do estudo anterior, o nosso estudo não conclui que o treino e instrução se relaciona com a satisfação e com a liderança. Bem como, que os atletas considerem que este tipo de comportamentos não fomente a criação de objetivos e metas comuns, visão partilhada, mas também não se relacione com comportamentos do treinador que demonstrem preocupação e compreensão para com os atletas.

Karreman et al. (2009) consideram que apesar de a liderança e a satisfação dos atletas possuírem um papel importante no contexto desportivo, a sua relação nem sempre é clara, mesmo com o uso de ferramentas de medição multidimensional. Pudemos considerar alguns aspetos que possam ser fatores relevantes nesta ambiguidade, primeiro porque cada atleta tem as suas próprias características bem como os seus próprios objetivos. Assim, cada individuo tem a sua perceção do estilo de liderança, mas também a sua satisfação individual com a liderança. Assim, de acordo com Borrego et al. (2010), a satisfação com a liderança traduz o nível de encontro entre a perceção do atleta e os seus padrões de exigência sobre os comportamentos do líder. Contudo, o atleta encontra-se inserido num grupo que poderá facilitar respostas comuns/similares, como afirmam Karreman et al. (2009). Desta forma pudemos observar também que as

características individuais e de grupo, também podem influenciar na ambiguidade da relação liderança-satisfação.

Todas as restantes variáveis têm relação positiva para nível de confiança de 0,01; à exceção de metacognição com 2 variáveis da liderança (feedback negativo e gestão partilhada do poder), e respeito e tratamento com gestão partilhada do poder, ambas da liderança, que se relacionam para nível de confiança de 0,05. Isto é, a relação existente entre estas variáveis é menor.

Tabela 6 - Comparação da relação entre as dimensões em estudo de acordo com o escalão competitivo.

	MetaC og	VisPar t	SatDe sInd	SatDe sEq	SatTra tPes	SatTre Inst	LidTrel nst	LidRes pTrat	LidAp Soc	LidVis FutOpt	LidMot Realiz	LidFee dPos	LidFee dNeg	LidGest PartPodr	LidGestPa ssPodr
MetaCog	1,000														
VisPart	,548**	1,000													
SatDesInd	,448**	,441**	1,000												
SatDesEq	,224**	,479**	,509**	1,000											
SatTratPes	,481**	,424**	,577**	,257**	1,000										
SatTreInst	,502**	,389**	,663**	,210**	,794**	1,000									
LidTrelInst	,473**	,428**	,442**	,141	,607**	,654**	1,000								
LidRespTrat	,362**	,342**	,293**	,076	,622**	,468**	,585**	1,000							
LidApSoc	,287**	,209**	,240**	,138	,406**	,340**	,551**	,332**	1,000						
LidVisFutOpt	,480**	,321**	,345**	,123	,559**	,554**	,703**	,531**	,606**	1,000					
LidMotRealiz	,452**	,408**	,398**	,134	,596**	,582**	,725**	,558**	,606**	,800**	1,000				
LidFeedPos	,401**	,445**	,355**	,218**	,580**	,508**	,660**	,500**	,502**	,638**	,678**	1,000			
LidFeedNeg	,164*	,027	,072	,038	-,003	,054	,329**	,011	,480**	,369**	,322**	,264**	1,000		
LidGestPartPodr	,164*	,105	,272**	,129	,353**	,298**	,414**	,148*	,728**	,505**	,451**	,480**	,416**	1,000	
LidGestPassPodr	-,154*	-,231**	-,059	-,013	-,198**	-,213**	-,098	-,382**	,261**	-,052	-,099	-,032	,339**	,361**	1,000

** . Correlação significativa para nível 0.01 (2-tailed); * . Correlação significativa para nível 0.05 (2-tailed).

Nota: MetaCog = Metacognição; VisPart = Visão Partilhada; SatdesInd = Desempenho individual; SatDesEq = Desempenho Equipa; SatTratPes = Tratamento Pessoal; SatTreInst = Treino Instrução; LidTrelInst = Treino Instrução; LidRespTrat = Respeito Tratamento; LidApSoc = Apoio Social; lidVisFutOpt = Visão do Futuro e Otimismo; LidMotRealiz = Motivação e realização; LidFeedPos = Feedback Positivo; LidFeedNeg = Feedback Negativo; LidGestPartPodr = Gestão Partilhada do Poder; GestPassPodr = Gestão Passiva do Poder.

2.7 - Conclusão

Este estudo vai de encontro às conclusões de Chelladurai (1993, cit. Chelladurai e Riemer, 1998), que refere que os atletas se encontram mais satisfeitos com a liderança na medida em que o líder enfatiza o treino-instrução e feedback positivo. Ambas as variáveis da liderança relacionam-se de forma significativa com as restantes variáveis. Inversamente, a variável feedback negativo não se relaciona com nenhuma das variáveis da satisfação com a liderança. Assim, pudemos concluir que os atletas se encontram mais satisfeitos com a liderança na medida em que o treinador enfatiza comportamentos de reforço ao invés de comportamentos de punição. Kark e Van Dijk (2007), considerarem que os líderes transformacionais estão mais capacitados para energizar (incentivar) os atletas a agirem de forma a atingirem objetivos comuns - visão partilhada. Contudo, o nosso estudo considera que caso os atletas percecionem comportamentos de punição ou castigo por parte do treinador (feedback negativo), esta relação não se verifica.

Gouveia (2006), defende que o processo de liderança é influenciado pelo desempenho e satisfação. Por sua vez, Botelho (2010) refere o estudo experimental desenvolvido por Gurtner, Taschan, Semmar e Nagele (2007), que demonstra que a metacognição tem sido apresentada como uma variável que influencia positivamente o desempenho. Contrariamente, o presente estudo conclui que a satisfação do desempenho de equipa não se relaciona com a maioria das variáveis da liderança, 7 em 9. Por último, a satisfação com o desempenho individual e três das variáveis da liderança (treino e instrução, feedback positivo, visão do futuro e otimismo, motivação e realização) não se relaciona com a gestão passiva do poder. Em suma, não verificamos, no geral, que a liderança influencie a satisfação, em especial no desempenho de equipa.

Concluimos que o respeito e tratamento, e apoio social (liderança), bem como o tratamento pessoal (satisfação), são variáveis que se relacionam de forma significativa neste estudo. Gouveia (2006) também enfatiza esta relação, assim verifica-se que os atletas se encontram satisfeitos com a forma como os treinadores demonstram a sua preocupação e compreensão para com os atletas enquanto indivíduos e não apenas como profissionais, indicando a existência de uma relação treinador-atleta satisfatória. Sitkin e Hackman (2011), referem que na entrevista realizada com o Treinador Krzyzewski, este assume a importância de conhecer os seus atletas como pessoas, na medida em que lhe permite compreender qual a melhor dinâmica de trabalho com a equipa.

Resumindo, pudemos concluir que as variáveis, em geral, relacionam-se de forma positiva significativamente, apenas a gestão passiva do poder apresenta relações negativas com outras variáveis (visão partilhada, metacognição, tratamento pessoal, treino e instrução da satisfação, por ultimo respeito e tratamento da liderança).

3. Estudo 3

3.1 - Formulação das hipóteses

O desenho do presente estudo é do tipo transversal. O presente estudo é de carácter quantitativo e de análise correlacional.

H: A liderança, a satisfação e a visão partilhada influenciam positivamente a metacognição.

3.2 - Participantes

Participaram neste estudo os elementos referidos no estudo 1.

3.3 - Definição das variáveis

As variáveis independentes (ou explicativas) são:

- Variáveis da liderança – treino e instrução; respeito e tratamento; apoio social; visão do futuro e otimismo; motivação para a realização; “feedback” positivo; “feedback” negativo; gestão partilhada do poder; gestão passiva do poder;
- Variáveis da satisfação da liderança – desempenho individual; desempenho da equipa; tratamento pessoal; treino e instrução
- Visão partilhada;
- Escalão competitivo;
- Estatuto na equipa.

Variável dependente (ou de critério): Metacognição.

3.4 - Instrumentos

Utilizamos os instrumentos referidos no estudo 1.

3.5 - Procedimentos

Os procedimentos utilizados neste estudo, são os mesmos que se encontram referidos no estudo 1.

Procedimentos estatísticos

Na caracterização dos participantes utilizamos os procedimentos referidos no estudo 1.

Posteriormente, para verificarmos o efeito das variáveis de todas as dimensões da liderança e satisfação, bem como da visão partilhada, escalão competitivo e estatuto na equipa, na metacognição utilizamos a regressão linear múltipla, com o método stepwise.

3.6 - Apresentação e discussão dos resultados

Apenas serão utilizadas nas equações de regressão, método de stepwise, as dimensões visão partilhada, satisfação e liderança que previamente evidenciaram correlação metacognição, de forma a manter os graus de liberdade (Cohen, 1988). Para o total dos participantes visão partilhada, explica 27,5% da variância, $F(15,94)=68,63$, $p < .001$. A satisfação treino e instrução explica apenas 8,9% da variância, $F(10,58)=26,64$, $p < .001$. A visão do futuro e otimismo (liderança) explica unicamente 2,2% da variância, $F(7,54)=51,87$, $p < .001$. Nas restantes análises não se verificam correlações, não sendo assim realizada nenhuma regressão.

O estudo da metacognição no contexto desportivo tem vindo a ganhar importância recentemente. Schippers, Hartog, e Koopman, (2005) referem Schippers et. al (2003), Swiff e West (1998) e West (2000) ao afirmarem que a metacognição pode ser vista como a variável chave do funcionamento da equipa, contudo as pesquisas realizadas ainda são escassas. Tem sido referida a importância da visão partilhada quer na relação com a liderança transformacional, quer com a metacognição. O presente estudo veio corroborar essa relação, ao revelar que a visão partilhada é o principal mediador da metacognição, sendo responsável por 27,5%, juntamente a satisfação com o treino e instrução e a liderança visão do futuro e otimismo são responsáveis por 38,6% da variância da metacognição (R^2 ajustado).

Botelho (2010) refere a importância da metacognição no desempenho das equipas, apontando dois fatores, apresentados por Carter e West (1998), que se encontram subjacentes à metacognição - metacognição da tarefa, constructo central, que se encontra positivamente relacionado como a participação na tomada de decisão, clareza dos objetivos da equipa e bem-estar emocional (metacognição social). O nosso estudo revela que a criação de objetivos e clareza dos mesmos (visão partilhada), bem como o meio de os atingir é o principal mediador da metacognição. Contudo, não refere que a participação dos atletas na tomada de decisão (gestão partilhada do poder), seja mediadora da metacognição, pelo menos de forma significativa.

Tabela 7 - Resumo do modelo explicativo da metacognição

Modelo	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,529 ^a	,279	,275	,48186
2	,609 ^b	,371	,364	,45153
3	,630 ^c	,397	,386	,44347

a. Preditores: (Constant), VisPart

b. Preditores: (Constant), VisPart, SatTreInst

c. Preditores: (Constant), VisPart, SatTreInst, LidVisFutOpt

Nota: MetaCog= Metacognição; VisPart= Visão Partilhada; SatTreInst = Treino instrução; lidVisFutOpt = Visão do Futuro e Otimismo.

Tabela 8 - Análise dos coeficientes que explicam o modelo

Modelo	Unstandardized Coefficients	
	B	Sig.
VisPart	,425	,000*
VisPart	,314	,000*
SatTreInst	,151	,000*
VisPart	,296	,000*
SatTreInst	,104	,003*
LidVisFutOpt	,158	,007*

*valor significativo

Nota: MetaCog= Metacognição; VisPart= Visão Partilhada; SatTreInst = Treino instrução; lidVisFutOpt = Visão do Futuro e Otimismo.

Tabela 9 - Análise da variância do modelo

ANOVA ^d						
Modelo		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,936	1	15,936	68,634	,000 ^a
	Residual	41,098	177	,232		
	Total	57,034	178			
2	Regression	21,151	2	10,575	51,869	,000 ^b
	Residual	35,884	176	,204		
	Total	57,034	178			
3	Regression	22,618	3	7,539	38,336	,000 ^c
	Residual	34,416	175	,197		
	Total	57,034	178			

a. Predictores: (Constant), VisPart

b. Predictores: (Constant), VisPart, SatTreInst

c. Predictores: (Constant), VisPart, SatTreInst, LidVisFutOpt

d. Variável Dependente: MetaCog

Nota: MetaCog= Metacognição; VisPart= Visão Partilhada; SatTreInst = Treino instrução; lidVisFutOpt = Visão do Futuro e Otimismo.

Pudemos também considerar que a visão partilha é o principal mediador da metacognição, contudo a satisfação com o treino e instrução, bem como a visão do futuro e otimismo (liderança) reforçam essa relação.

3.7 - Conclusão

Schippers e al. (2008), concluiu que a liderança transformacional aumenta a visão partilhada, que por sua vez afeta a metacognição. Isto é, a visão partilhada encontra-se diretamente relacionada com a metacognição. Desta forma, o nosso estudo conclui que a visão partilhada, explica 27, 5% da metacognição da equipa, de forma significativa. Assim, reforçamos as conclusões de Schippers et al. (2008) ao relatarmos a existência de relações fortes e positivas da visão partilhada e da metacognição. Observamos que esta é a variável que melhor explica a metacognição. Sendo a variável com maior referência ao nível bibliográfico.

A satisfação, treino-instrução, dá um acréscimo de 8,9% à explicação das variáveis na metacognição. Por fim, o modelo ainda considera mais uma variável, a visão do futuro e otimismo da liderança, como preditiva da metacognição, significativamente, explicando mais 2,2% do modelo, a variável visão do futuro e otimismo (liderança). Sendo a única variável da liderança transformacional a explicar a metacognição. No seu conjunto, as três variáveis explicam 38,6% do modelo. Como verificamos no estudo anterior, apenas duas variáveis do estudo da liderança transformacional não se relacionam com a visão partilhada. Assim, de uma forma geral, concluímos que a liderança transformacional se relaciona com a visão partilhada e esta afeta a metacognição, corroborando Schippers e al. (2008), anteriormente referido.

As restantes variáveis não explicam significativamente a metacognição, não tendo sido inseridas no modelo explicativo da metacognição. A maioria dos estudos sobre a metacognição tem incidido sobre a sua importância na eficácia e desempenho de equipa, apresentando resultados satisfatórios, e na sua relação com a visão partilhada.

Em suma, pudemos concluir que a visão partilhada é um forte fator preditivo da metacognição, tal como tem vindo a ser referido na literatura existente a ligação. Este estudo revelou ainda que a satisfação, treino-instrução, embora não tenhamos encontrado estudos que relatem esta ligação, também é um fator preditivo da metacognição bem como a visão do futuro e otimismo (liderança).

Capítulo IV – Conclusão

Diferentes autores têm referido que o estudo da liderança continua a ser bastante reduzido, tal como Leitão (2003), ao afirmar que o conhecimento sobre a influência dos comportamentos de liderança na satisfação dos atletas é muito reduzido. Para colmatar esta afirmação, o mesmo autor refere que são vários os autores que se têm debruçado sobre esta temática, com o objetivo de determinar valores preditivos dos comportamentos de liderança na satisfação e desempenho dos atletas. Por seu lado, Borrego et al. (2010) afirmam que a satisfação tem sido uma área de grande interesse e importante para os investigadores. Huizinga (1951), referido por Borrego et al. (2010), considera que o grande interesse deste constructo encontra-se associado ao facto de muitos treinadores considerarem intuitivamente uma relação entre a satisfação e o desempenho, pois em última instancia a participação desportiva é voluntária. Por fim, Schippers, et al. (2005) referem que alguns autores ao afirmar que a metacognição pode ser vista como a variável chave do funcionamento da equipa, contudo as pesquisas realizadas ainda são escassas. Contudo, esta tem vindo a ganhar importância no contexto desportivo.

Desta forma, pudemos afirmar que este estudo trouxe novos resultados e sustentou alguns já existentes, nomeadamente no que se refere ao estudo da liderança transformacional (recente conceito de liderança), visão partilhada e metacognição, três aspetos que têm vindo a ganhar importância no contexto desportivo. Sem menosprezar a importância da satisfação com liderança.

Assim, concluímos através do estudo 1 que o escalão competitivo e o estatuto não são fatores que influenciam as variáveis da liderança, visão partilhada, satisfação e metacognição. Uma vez que não se verificaram diferenças significativas, no geral, entre os atletas seniores-juniores e titulares-suplentes. Contudo, a variável feedback positivo (liderança), apresentou valores médios mais elevados, significativamente, nos atletas juniores, sendo que estes percebem mais comportamentos de reforço. Contudo, esta diferença, e outras como a gestão partilhada do poder (liderança), embora não sejam significativas, não influenciam a satisfação dos atletas. Por outro lado, os atletas titulares revelam níveis de satisfação superiores que os atletas suplentes, indo de encontro com os resultados de Máximo (2006). Ao contrário da comparação entre escalão, entre estatuto apenas uma variável não apresenta diferenças significativas (desempenho com a equipa). Todavia, devemos salientar que a existência de uma visão comum, com

definição de objetivos e metas a alcançar, poderá ser a variável que melhor explica esta relação (satisfação com o desempenho de equipa).

O estudo 2 revela que a maioria das variáveis se relaciona significativamente, indo de encontro aos estudos de Schippers e al. (2008), que sustentam uma forte relação positiva entre a liderança transformacional, visão partilhada, reflexão na equipa e desempenho desta. O último aspeto é sustentado por diversos autores que referem a importância da satisfação com o estilo de liderança no desempenho da equipa. Concluímos que os atletas se encontram mais satisfeitos, quando o treinador enfatiza o treino e instrução, e adquire comportamentos de reforço. Embora o estudo 1 não revele diferenças significativas entre o estatuto na equipa e a satisfação com o desempenho da equipa, este estudo revela que esta variável não se relaciona com a maioria das variáveis da liderança, apenas 7 em 9 variáveis. Apenas a variável gestão passiva do poder revela relações inversas, isto é, quanto mais o treinador evita tomar decisões menos os atletas percebem aspetos como a metacognição e visão partilhada, bem como o tratamento pessoal e treino e instrução (satisfação) e respeito e tratamento (liderança).

Por último, de acordo com o estudo 3 pudemos afirmar que a visão partilhada é o fator que melhor prediz a metacognição na equipa, aspeto que os autores têm vindo a referir como ganho importância no contexto desportivo, através da sua influência no desempenho da equipa. Schippers et al. (2005) afirmam que a metacognição pode ser considerada a variável chave do funcionamento da equipa. Este aspeto é sustentado no neste estudo, ao verificarmos que a visão partilhada é a variável (27,5%) que apresenta maior valor de relação com a metacognição. As variáveis treino e instrução (satisfação) e visão do futuro e otimismo (liderança) também explicam a metacognição, embora com menor percentagem. No total, as três variáveis explicam 38,6% da metacognição.

Capítulo V – Limitações do estudo

Considero que existem algumas variáveis que seriam interessantes estudar e ter em conta nesta investigação, mas como se trata de uma amostra por conveniência não é possível estudá-las por questões de acessibilidade, sendo por isso uma das limitações do estudo.

Dentro destas variáveis considero que seria interessante estudar:

- As diferenças entre modalidades coletivas e modalidades individuais.
- Em seguimento do tópico anterior, estudar também as diferenças entre várias modalidades, pois cada modalidade, independentemente de ser coletiva ou individual, têm características muito próprias, desde regras oficiais a contexto/envolvimento desportivo.
- O nível competitivo, também é um aspeto que considero que possa ter influência nas equipas, e por isso seria interessante abordar no estudo, comparando entre atletas que compitam numa divisão nacional e numa divisão distrital.
- O género, observar as diferenças entre o género masculino e feminino.
- No caso de modalidades coletivas, as diferenças entre as diferentes posições em campo dos atletas.

Capítulo VI – Referências Bibliográficas

- Antunes, I., Serpa, S. & Cabrita, I. (1998). Liderazgo y satisfacción en la educación física. *Revista de Psicología del Deporte*, 8 (1), 147-162. ISSN: 1132-239
- Borrego, C., & Alves, J. (2006). Como avaliar a satisfação dos atletas com as experiências desportivas - Tradução e Adaptação do questionário “Athlete Satisfaction Questionnaire” para português. *Desporto. Investigação & Ciência* (V), 63-82. ISSN: 1645-4189
- Borrego, C., Leitão, J., Alves, J. Silva, C. & Palmi, J. (2010). Análise confirmatória do questionário de satisfação do atleta - versão Portuguesa. *Revista Psicologia, Reflexão e Crítica*, 23(1).
- Borrego, C., Silva, C. & Palmi, J. (2012). Programa de Interación psicológica para la optimización del concepto de equipo (team building) en jovens futebolistas. *Revista Psicologia del Deporte*, 21(1), 1-10. ISSN: 1132-239X
- Botelho, A. & Curral, L. (2010). *O Papel Moderador Da Reflexividade na Relação Entre Criatividade e Inovação em Equipas*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Lisboa da Universidade de Lisboa. Tese não publicada.
- Charbonneau, D., Barling, J. & Kelloway, E. (2001). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x
- Chelladurai, P. & Riemer, H. (1998). Measurement of Leadership in Sport, in Duda, J. (Ed). *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement*. Morgantown: Fitness Information Tecnology, Inc.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign: Human Kinetics.
- Cruz, J. & Gomes, R. (2006). *Relação treinador-atleta: Desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança*. Actas da XI Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos. In <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5829/3/Actas-Congresso-Avalia%C3%A7%C3%A3o-EMLD.pdf> Acedido a 6 de Outubro de 2009.
- Cunliffe, A. (2009). The Philosopher Leader: On Relationalism, Ethics and Reflexivity – A Critical Perspective to Teaching Leadership, *Management Learning*, 40(1), 87-101. DOI: 10.1177/1350507608099315
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*, Madrid: McGraw-Hill.

- Eriksen, M. (2009). Authentic Leadership: practical reflexivity; self-awareness and self-Authorship, *Journal of Management Education*, 20(5), 1-25. DOI:10.1177/1052562909339307
- Fortin, M. & Robichaud, S. (2003). Os estudos do tipo experimental. in Fortin, M. (Eds). *O processo de investigação: da concepção à realização*, 14, 184-199.
- Fortin, M. (2003). O desenho de investigação, in Fortin, M. (Eds). *O processo de investigação: da concepção à realização*, 10, 131-145.
- Gersick, C. & Hackman, J. (1990). Habitual Routines in Task-Performing Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97. DOI: 0749-5978/90
- Gomes, R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. In <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3334/1/Tese-Doutoramento-Rui%20Gomes.pdf> Acedido a 6 de outubro de 2009.
- Gouveia, A. (2006). *Dinâmica de grupos de futebol de formação*. Dissertação de Licenciatura apresentada à Escola Superior de Desporto de Rio Maior do Instituto Politécnico de Santarém. Tese não publicada.
- Hall, A. (n.d). *Capítulo 1 – Associação entre variáveis*. In <http://www2.mat.ua.pt/pessoais/AHall/TEA/Capcorrel.pdf>. acedido a 26 de Outubro de 2011.
- Karreman, E., Dorsh, K. & Riemer, H. (2009). Athlete Satisfaction and Leadership: Assessing Group-Level Effects. *Small Group Research*, 20(10), 1-18. DOI: 10.1177/1046496409346450
- Kark, R. & Dijk, D. V. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500–528. ISSN (electronic): 1930-3807.
- Leitão, J. (2003). Dinâmica de grupos no Futebol profissional. *Desporto. Investigação & Ciência*, (3), 39-60.
- Máximo, H. (2006). *Rendimento, coesão de grupo e satisfação dos atletas de Futebol*. Dissertação de Licenciatura apresentada à Escola Superior de Desporto de Rio Maior do Instituto Politécnico de Santarém. Tese não publicada.
- Riemer, H. (2007). *Multidimensional Modelo of Coach Leadership*, in Jowet, S. & Lavallee, D. (Eds). *Social Psychology in sport*, 5, 58-73.
- Ruiz, R. (2006). Diferencias de liderazgo en entrenadores de judo a nivel competitivo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, (6), 21-38.

- Santos, A. (2004). *Impacto da liderança, coesão e satisfação dos atletas no rendimento desportivo: estudo no voleibol de alta competição*. In <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4912>. Acedido a 6 de Outubro de 2009.
- Schippers, M.; Hartog, D. & Koopman, P. (2005). *Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates*. In <http://repub.eur.nl/res/pub/7117/ERS%202005%20069%20ORG.pdf>. Acedido a 3 de Julho de 2012.
- Schippers, M.; Hartog, D.; Koopman, P. & Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61 (11), 1593-1616. DOI: 10.1177/0018726708096639.
- Sitkin, S. & Hackman, J. (2011). Developing Team Leadership: An Interview With Coach Mike Krzyzewski. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3), 494-501. DOI: 10.5465/amle.2011.0005
- Weinberg, R. & Gould, D. (2007). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*, Champaign: Human Kinetics.
- Yukelson, D. (1997). Principles of Effective Team Building Interventions in Sport: A Direct Services Approach at Penn State University. *Journal of APPLIED Sport* DOI: 1041-3200/97/0073.