

Instituto Politécnico de Santarém
Escola Superior de Desporto de Rio Maior

**ESTILO DE LIDERANÇA DOS TREINADORES
DE BASQUETEBOL EM PORTUGAL
Perceção, Preferência e Nível de Satisfação
dos atletas da Liga Profissional Masculina**

Dissertação apresentada com vista à
obtenção de grau de Mestre em
Desporto, com especialização em
Treino Desportivo

Orientador: Professor Doutor Carlos Manuel Marques da Silva

Co-orientador: Professora Doutora Carla Chicau Borrego

Goran Nogić

Rio Maior, 2014

Aos meus pais Nada e Sreto em gratidão por todos os sacrifícios,
À minha irmã Goga por todo o amor e apoio,
Às minhas meninas Neva, Joja e Olja, por todos os sorrisos, alegria e felicidade.

Agradecimentos

Aos meus orientadores Professor Carlos Silva e a Professora Carla Borrego.

Aos Professores da Escola Superior de Desporto de Rio Maior.

A Escola Nacional de Basquetebol.

A Associação Nacional de Treinadores de Basquetebol.

A Escola Superior de Treinadores de Belgrado e a Professor Milivoje Karalejić.

A AKK “Prof. Aleksandar Nikolić” e a treinador Dimče Kofilevski.

Ao Sr. José Paiva Henriques, Presidente Honorário do Estoril Basket Clube.

A Sport Lisboa e Benfica e Sr. Carlos Lisboa em particular.

Aos clubes Mladost, Lifam, Partizan, Sombor, Estoril, Imortal e Barreirense.

Aos clubes e colegas treinadores que colaboraram com realização deste estudo, especialmente aos treinadores de Sport Lisboa e Benfica André Cardoso, Francisco Cruz, Hugo Oliveira, João Tavares, Nuno Francisco, Sérgio Ramos e Tiago Afonso.

Às amigas Isilda Ferreira e Leocádia Freitas e colega de mestrado Francisco Gomes.

A todos os meus amigos de Albufeira, especialmente a Nuno Henrique e Luís Modesto.

“A força do lobo está na alcateia, e a força da alcateia está no lobo líder.”

Rudyard Kipling,

(Poeta britânico, 1865-1936)

Resumo

Na área da psicologia de desporto, a liderança tem sido nos últimos anos, um dos temas mais abordados. Têm-se realizado inúmeros estudos, por parte de investigadores nacionais e internacionais, com praticantes de diferentes modalidades desportivas, inseridas em diferentes contextos culturo-sociais e diferentes níveis de prática.

O objetivo do presente estudo recai sobre a vontade (e necessidade) de identificar e explorar os estilos de liderança dos treinadores de basquetebol em Portugal. Em paralelo pretende-se comparar a auto-perceção do estilo de liderança dos treinadores de basquetebol da Liga Profissional com a perceção e o estilo de liderança preferido dos atletas. Por fim é importante analisar também o nível de satisfação dos atletas que são no fundo os “principais atores” das performances desportivas.

Os principais instrumentos da metodologia aplicada foram diferentes questionários de auto-perceção, perceção, preferência de estilos de liderança dos treinadores e questionários para avaliar a satisfação dos atletas. Os dados obtidos foram analisados através de diferentes características como por exemplo, o género dos treinador e dos atletas treinados, a experiencia do treinador, o nível de formação profissional, o caracter da competição...

Participaram na investigação 129 treinadores e 114 atletas da Liga Profissional de Basquetebol em Portugal (LPB). Para determinar se as diferenças entre os grupos foram significativas, foi utilizado o nível de significância de 0,05. Os resultados encontrados retrataram que os treinadores auto-percecionam que os seus estilos de liderança são mais baseados no reforço (média = 4,43) e treino-instrução (média = 4,31).

Por outro lado mesmo sendo o comportamento autocrático menos preferido pelos atletas da LPB (média = 2,78), os treinadores ficam mais autocráticos consoante o aumento da sua experiencia ou mudando de escalões de formação para escalões sénior, e ainda mais caso estes trabalhem na LPB. Por fim quanto ao nível da satisfação, os resultados demonstraram que, só o comportamento autocrático do treinador não está em correlação com nível de satisfação dos atletas, enquanto a perceção dos atletas sobre treino-instrução, suporte social, reforço e comportamento democrático do treinador influencia significativamente o nível de satisfação dos atletas.

Palavra-chave: Liderança, Satisfação, Treinador, Basquetebol

Abstrat

In the field of sport psychology, leadership has been, one of the most studied topics, for the past years. There have been numerous of studies published, from national and international researchers, with athletes from different sports, inserted in different social and cultural contexts and with different levels of practice.

Aim of this study is focused on the wish (and need) to identify and explore the leadership styles of basketball coaches in Portugal. In parallel we will compare self-perception of coach leadership style with player's perception and preferred leadership style of basketball coaches from Professional Portuguese League. Finally, it is important to analyze level of satisfaction of the athletes who are "main actors" of sport performances.

The main methodology instruments were different questionnaires for self-perception, perception, and preferences in different coaches' leadership styles and questionnaires for athlete's satisfaction. The data obtained were analyzed using different criteria such gender of coaches and athletes, coach experience, level of professional education, character of the competition...

In the present research participated 129 coaches and 114 athletes from the Professional Basketball League (LPB). To determine if the differences between the means of any groups were significant, the significance level of 0.05 was used. The results reflected that coaches base their leadership styles on positive feedback (mean=4.43) and training-instruction (mean=4.31).

On the other hand, despite the autocratic behavior is the least preferred by athletes of LPB (mean=2.78), the coaches are more autocratic with more experience or moving from youth teams to senior level or even more if working in LPB. Finally, the results showed that only the autocratic behavior of the coaches is not in correlation with the level of satisfaction of the athletes, while the athlete's perception of training-instruction, social support, positive feedback and democratic behavior of coaches significantly influences satisfaction levels of athletes.

Key-word: Leadership, Satisfaction, Coach, Basketball

Índice dos quadros

Quadro I – Vantagens e desvantagens do líder orientado para a pessoa (Noce, 2002).	13
Quadro II – Vantagens e desvantagens do líder orientado para a tarefa (Noce, 2002).....	13
Quadro III – Estratégias de influência utilizadas pelos líderes (Dipboye, Smith, & Howell, 1994).	17
Quadro IV – Tendências no estudo da liderança (Bryman, 1992).	19
Quadro V – Estudos sobre os traços e características dos líderes (Bryman, 1992; Cacioppe, 1997; Fincham & & Rhodes, 1999; Jordan, 1998; Northouse, 1997; Rego, 1998; Russell, 1993).	20
Quadro VI – Componentes e variáveis do modelo das ações do treinador (Côté, 1998). ...	42
Quadro VII – Coeficiente Alpha de Cronbach da ELD para a Auto-percepção dos treinadores, percepção dos atletas sobre o treinador e para o treinador desejado	66
Quadro VIII – Coeficiente Alpha de Cronbach da QSA para a, percepção dos atletas sobre a satisfação	66

Índice das figuras

Figura I – Modelo Multidimensional da Liderança no Desporto (Chelladurai, 1990)	35
Figura II – Modelo de Comportamentos Ansio-génicos do Treinador (adaptado de Serpa, 1997).	39
Figura III – Modelo das Ações do Treinador (Côté et al.,1995).	41
Figura IV – Processo de liderança eficaz (Weinberg & Gould, 1995)	51
Figura V – Características demográfica da amostra (treinadores).....	63

Índice dos gráficos

Gráfico 1. – Comparação dos estilos de liderança conforme de género.	75
Gráfico 2. – Dimensão treino-instrução conforme a idade do treinador.	77
Gráfico 3. – Dimensão treino-instrução conforme a experiência como treinador.	78
Gráfico 4. – Comportamento autocrático conforme a experiência como treinador.	78
Gráfico 5. – Comportamento democrático conforme a experiência como ex-atleta.	80
Gráfico 6. – Dimensão treino-instrução conforme a nível da licença.	82
Gráfico 7. – Dimensão suporte social conforme as habilitações literárias.	82
Gráfico 8. – Comparação dos estilos de liderança dos treinadores da formação e sénior. ..	86
Gráfico 9. – Comparação dos estilos de liderança dos treinadores da LPB com outros treinadores.	88
Gráfico 10. – Comparação da auto-perceção dos treinadores com a perceção dos atletas. .	90
Gráfico 11. – Comparação da auto-perceção dos treinadores com as preferências dos atletas.	92
Gráfico 12. – Comparação da auto-perceção dos treinadores com a perceção e preferências dos atletas LPB.	93
Gráfico 13. – Exemplo dos estilos de liderança onde auto-perceção do treinador é superior de perceção e preferência dos atletas	96
Gráfico 14. – Exemplo dos estilos de liderança onde auto-perceção do treinador é inferior de perceção e preferência dos atletas.	96
Gráfico 15. – Exemplo dos estilos de liderança onde existe equilíbrio entre auto-perceção do treinador e perceção e preferência dos atletas.	97
Gráfico 16. – Comparação do nível da satisfação com tratamento pessoal entre os atletas com estatuto de jogador nacional ou com estatuto de jogador estrangeiro.	99
Gráfico 17. – Comparação do nível de satisfação dos atletas consoante a classificação da equipa.	100

Lista das tabelas

Tabela 1. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme o género.....	75
Tabela 2. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme a idade do treinador.	77
Tabela 3. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme a experiência como treinador.	79
Tabela 4. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme a experiência como ex-jogador	80
Tabela 5. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme o nível de licença de treinador.	82
Tabela 6. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme de nível de habilitações literárias.....	83
Tabela 7. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme a área de formação.....	84
Tabela 8. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme o género dos atletas sénior. ...	85
Tabela 9. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme o género dos atletas da formação.....	85
Tabela 10. – Comparação dos estilos de liderança dos treinadores da formação e sénior...	86
Tabela 11. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme a faixa etária dos atletas.	87
Tabela 12. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme o nível de competição.	87
Tabela 13. – Comparação dos estilos de liderança dos treinadores da LPB com outros treinadores.	88
Tabela 14. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com a percepção dos atletas. ..	90
Tabela 15. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com as preferência dos atletas.	91
Tabela 16. – Comparação da percepção com as preferências dos atletas.	92
Tabela 17. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com a percepção dos atletas. ..	94
Tabela 18. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com a percepção dos atletas. ..	95
Tabela 19. – Satisfação dos atletas das equipas LPB.....	98
Tabela 20. – Comparação da satisfação dos atletas com estatuto de jogador nacional/estrangeiro.	99
Tabela 21. – Nível de satisfação dos atletas consoante a classificação da equipa.	100
Tabela 22. – Nível de satisfação dos atletas consoante da área da formação de treinador.	101
Tabela 23. – Correlação entre satisfação e percepção dos jogadores em relação a treino- instrução dos treinadores.....	102
Tabela 24. – Correlações entre a satisfação e a percepção dos jogadores em relação ao suporte social e reforço dos treinadores.	103
Tabela 25. – Correlações entre a satisfação e a percepção dos jogadores em relação aos comportamentos democráticos e autocráticos dos treinadores.....	103

Índice dos anexos

Anexo 1. – Questionário Demográfico	117
---	-----

Abreviaturas

ANTB: *Associação de Treinadores de Basquetebol*

ASQ: *Athlete Satisfaction Questionnaire*

CBAS: *Coaching Behavior Assessment System*

GLOBE: *Global Leadership and Organizational Effectiveness*

ELD: *Escala de Liderança no Desporto*

ENTB: *Escola Nacional de Treinadores de Basquetebol*

FPB: *Federação Portuguesa de Basquetebol*

JDI: *Job Descriptive Index*

LPB: *Liga Profissional de Basquetebol*

LSS: *Leadership Scale for Sports*

MSQ: *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

NBA: *National Basketball Association*

SPSS: *Statistical Product and Service Solutions*

SS: *Satisfaction Scale*

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstrat	v
Índice dos quadros	vi
Índice das figuras	vii
Índice dos gráficos	viii
Lista das tabelas	ix
Índice dos anexos	x
Abreviaturas	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Importância de liderança em desporto.....	1
1.2. Enquadramento do estudo.....	2
1.3. Problema de estudo	3
1.4. Objetivo geral do estudo.....	4
1.5. Limitações.....	4
1.6. Hipóteses.....	5
1.7. Estruturação do trabalho	5
2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA	6
2.1. CONCEITO LIDERANÇA	6
2.2. O LÍDER.....	7
2.2.1. Definições e competências	8
2.2.2. Classificações dos líderes.....	10
2.2.2.1. Líderes espontâneos e institucionais	11
2.2.2.2. Líderes autocráticos e democráticos	12
2.2.2.3. Líderes profissionais e voluntários	14
2.2.3. O poder do líder	15
2.2.4. Processo de influência por parte dos Líderes	16
2.3. PERSPETIVA TEÓRICA DA LIDERANÇA.....	17
2.3.1. Teoria dos traços da personalidade	19
2.3.2. Teoria comportamental	21
2.3.3. Teoria situacional.....	23

2.3.4.	Teoria contingencial.....	25
2.3.5.	Teoria do Path-goal.....	26
2.3.6.	Teoria transformacional vs. Teoria transacional	27
2.3.7.	Teoria da Liderança Carismática.....	30
2.4.	LIDERANÇA NO DESPORTO	32
2.4.1.	Modelos de estudo da relação treinador-atleta	34
2.4.1.1.	O modelo multidimensional de liderança no desporto	35
2.4.1.2.	O modelo mediacional de liderança no desporto.....	36
2.4.1.3.	O modelo normativo de tomada de decisão	37
2.4.1.4.	Modelo de Comportamentos Ansio-génicos do Treinador	38
2.4.1.5.	O Modelo das Ações do Treinador	40
2.4.2.	Métodos de avaliação dos estilos de liderança	42
2.4.2.1.	Estrutura da escala de liderança no desporto.....	44
2.4.2.2.	Auto-perceção do treinador sobre o seu comportamento.....	45
2.4.2.3.	Perceção dos atletas sobre o comportamento do treinador	46
2.4.2.4.	Preferência dos atletas sobre comportamento do treinador.....	47
2.4.3.	Liderança Eficaz	48
2.5.	SATISFAÇÃO NO DESPORTO E ESTUDOS RELACIONADOS	51
2.5.1.	Conceptualização dos modelos existentes de satisfação.....	53
2.5.2.	Importância do estudo de satisfação	54
2.5.3.	Avaliação da satisfação	55
2.6.	ESTUDOS REALIZADOS SOBRE LIDERANÇA NO BASQUETEBOL.....	58
3.	METODOLOGIA	61
3.1.	Caracterização da pesquisa	61
3.2.	Amostra	62
3.3.	Instrumento de pesquisa	64
3.4.	Procedimentos de recolha de dados	66
3.4.1.	Cuidados éticos na aplicação do instrumento.....	68
3.5.	Análise estatística.....	69
3.5.1.	Variáveis dependentes.....	69
3.5.2.	Variáveis independentes.....	70
3.5.3.	Procedimentos Estatísticos	72

3.6. Limitações do estudo.....	72
4. ANÁLISE DESCRITIVA E DISCUSSÃO DE DADOS	74
4.1. ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE BASQUETEBOL EM PORTUGAL.....	74
4.1.1. Género de treinador	74
4.1.2. Experiência do treinador	76
4.1.2.1. Idade do treinador	76
4.1.2.2. Experiencia como treinador.....	78
4.1.2.3. Experiência como ex-jogador.....	79
4.1.3. Nível de formação.....	81
4.1.3.1. Nível de Licença	81
4.1.3.2. Habilitações Literárias	82
4.1.3.3. Área da formação.....	83
4.1.4. Carácter da competição	84
4.1.4.1. Género das atletas lideradas	84
4.1.4.2. Categoria e escalão da competição	85
4.1.4.3. Nível de competição	87
4.2. ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DA LIGA PROFISSIONAL DE BASQUETEBOL EM PORTUGAL.....	88
4.2.1. Comparação entre a auto-perceção dos treinadores e a perceção dos atletas.....	89
4.2.2. Comparação entre a auto-perceção dos treinadores e as preferências dos atletas .91	
4.2.3. Diferenças entre a perceção e as preferências dos atletas e comparação com a auto-perceção dos treinadores	92
4.2.4. Comparação entre auto-perceção dos treinadores, perceção e preferências dos atletas com estatuto de jogador nacional/estrangeiro.....	94
4.2.5. Comparação dos diferentes estilos de liderança dos treinadores da Liga Profissional de Basquetebol.....	95
4.3. ANÁLISE E COMPARAÇÕES DOS DIFERENTES NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DOS ATLETAS DA LIGA PROFISSIONAL DE BASQUETEBOL EM PORTUGAL...97	
4.3.1. Análise global do nível de satisfação dos atletas.....	98
4.3.2. Comparação do nível de satisfação em função da classificação da equipa.....	99
4.3.3. Comparação do nível de satisfação dos atletas conforme da área da formação dos treinadores	101

4.3.4. Análise de correlação entre satisfação e percepção dos atletas em relação aos estilos de liderança dos treinadores	101
4.4. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	103
5. CONCLUSÕES, DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS.....	116

1. INTRODUÇÃO

Para Kouzes e Posner (1991) citados por Benevides (2010), a liderança é uma arte. O domínio desta arte da liderança vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de auto desenvolvimento.

1.1.Importância de liderança em desporto

Liderança é hoje em dia, um tema muito explorado na área da psicologia. De acordo com Murray (1991) e Dosil (2004) liderança é dos aspetos mais estudados no âmbito da Psicologia do Desporto. Por outro lado Leitão (1999) refere que existe uma enorme falta dos estudos sobre liderança em diferentes modalidades, quer seja individual quer seja coletiva e em diferentes contextos desportivos.

As relações que se estabelecem entre o treinador e os atletas dentro de um grupo são, segundo Serpa (1990) fundamentais para obtenção dos resultados desportivos. Estas relações, que se repercutem no comportamento e nos aspetos cognitivos e emocionais dos indivíduos envolvidos (Serpa, 1990), são importantes para desenvolvimento de um bom clima organizacional, que determine o nível de satisfação das relações interpessoais e assim também influencia o grau de eficácia no desempenho das tarefas (Alves, 2000).

A forma como os atletas interpretam e aceitam o tipo de comportamento de liderança do treinador pode ser um fator preponderante no processo de união e estabilidade coletiva (Simões, 1987), porque de acordo com Noce (2002) um líder tem a capacidade de influenciar de quatro modos distintos:

- i. Na prossecução dos objetivos e no desenvolvimento do potencial do grupo – mobilizando e organizando os decursos e as decisões do grupo;
- ii. Na estruturação da situação – o que deve ser feito, para grupo poder ir onde deseja;
- iii. No decurso do comportamento do grupo – criando as regras apropriadas;
- iv. Na representação do grupo – agindo como porta-voz e expressando os sentimentos e decisões do grupo quer no seu interior quer no exterior.

Por fim, uma das características mais importantes de um bom treinador é capacidade de este ter um forte impacto sobre os próprios jogadores, sobre os concorrentes, sobre o

público... Por outras palavras, o treinador tem que ter uma personalidade carismática! (Szabo, 2012) Se o treinador não tiver essa característica, nunca será realmente aceite e nunca será reconhecido no mundo do desporto.

1.2.Enquadramento do estudo

Pela bibliografia explorada, surge em primeiro lugar a palavra “Líder”, criada em 1300 pelos Ingleses. Desde então têm sido realizados inúmeros trabalhos sobre as teorias, linhas orientadoras, metodologias que se regem.

No Brasil segundo V. Costa (2003) investigadores como Carvalho, Noce, Rodrigues, Samulski e Simões têm procurado desenvolver linhas de pesquisas relacionando a liderança nos desportos coletivos. Na península ibérica destacam-se autores como Alves, Costa, Dosil, Gomes, Serpa, Raposo, Leitão, Mesquita, entre outros.

No caso específico do basquetebol segundo Alba, Toigo, e Barcellos (2010) nos EUA, país no qual nasceu o “basketball” e onde se joga a mais popular competição (NBA), destacam-se autores como Auerbach, Friedrichs, Jackson, Ramsey, Riley, Weiss, e na última década, Beam, Giambatista, Frontiera, Kozub, Loughhead e Pease, entre outros, enquanto o Barić, Bižić, Hodžić, Huseinagić e Trninić são por sua vez os mais conhecidos autores da antiga Jugoslávia (Szabo, 2012), também uma área conhecida pela tradicional prática do jogo de basquetebol.

Segundo Murray (1991), a liderança é um conjunto de processos que tem a capacidade de seduzir ou influenciar um grupo para determinados momentos. Um líder, numa interação social ou num grupo é aquele que tem a maior capacidade de influenciar o comportamento que as pessoas devem optar.

Por isso há estudos de liderança que se focam só nas questões relacionadas com o papel do treinador e com a influência das suas ações na equipa comandada (Alba et al., 2010). Assim sendo, torna-se importante determinar não só o estilo de liderança do treinador, mas também a necessidade de analisar a perceção dos atletas sobre o mesmo estilo de liderança na tentativa de se aproximar ao um estilo de liderança “ideal” (Antón & Rodríguez, 2011).

Por outro lado os atletas podem reagir positivamente ou negativamente à maneira como o técnico seleciona e aplica estratégias para a sua liderança. Instrução, organização do tempo, união do grupo, prestação e rendimento individual na execução das tarefas, entre outros, são aspetos importantes para a satisfação dos atletas, que muitas vezes significa um melhor desempenho dos atletas (Alba et al., 2010).

Segundo Fronteira (2006) a expressão “*players’ coach*” (frequentemente utilizadas por analistas desportivos nos EUA) refere-se exatamente aos treinadores de basquetebol que são queridos por todos atletas da sua equipa. Mas só alguns “*coaches*” têm esse estatuto, aqueles que promovem a confiança, que motivam os jogadores para terem bons empenhos e aqueles que restabelecem a confiança após um mau desempenho (Alba et al., 2010)

Assim o presente estudo pretende ir ao encontro dos estudos já realizados na mesma área, enquadrando-se nos objetivos de avaliar o estilo de liderança dos treinadores de basquetebol federados em Portugal e ao mesmo tempo pretende analisar a perceção, preferência e o nível de satisfação dos atletas da Liga Profissional de Basquetebol em Portugal (LPB).

1.3.Problema de estudo

O processo de liderança envolve um processo de influência em inúmeros sentidos e ela não representa apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de toda equipa.

Uma boa liderança faz com que o grupo seja focado para o mesmo objetivo e por isso como Stodgill (1948) afirma a liderança é um processo utilizado para influenciar as atividades de grupo com vista ao estabelecimento e ao alcance de metas comuns.

Diante deste contexto coloca-se o seguinte problema: *em que medida diferentes estilos de liderança influenciam a perceção e as preferências dos atletas liderados e subsequente, nível de satisfação?*

1.4. Objetivo geral do estudo

O objetivo geral deste estudo, além de aprofundar os conhecimentos na área Liderança no Desporto, pretende analisar e avaliar, através uma investigação científica, o estilo de liderança dos treinadores de basquetebol em Portugal, tentando fazer uma correlação com o nível de satisfação dos atletas. E ainda, pretende-se também com este estudo, ir ao encontro dos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Verificar as diferenças na auto-perceção dos treinadores em relação aos seus estilos de liderança;
- ✓ Verificar as diferenças entre auto-perceção do treinador em relação ao seu estilo de liderança com a perceção e preferências dos atletas;
- ✓ Verificar se existe um estilo de liderança desejável por parte dos atletas na qual os mesmos demostram maior nível de satisfação;

No que diz respeito as variáveis independentes pretendemos verificar:

- ✓ Se o género dos treinadores e atletas influenciam o estilo de liderança;
- ✓ Se a experiência dos treinadores condiciona o estilo de liderança;
- ✓ Se o nível de formação é significativo para o estilo de liderança;
- ✓ Se o nível e carater da competição contribui para os diferentes estilos de liderança dos lideres;
- ✓ Se a faixa etária dos atletas é relevante na adequação dos diferentes estilos de liderança por parte do treinador;
- ✓ Se a forma de liderança dos treinadores influencia a satisfação dos atletas, sejam eles atletas com estatuto nacional ou estrangeiro;
- ✓ Se a classificação da equipa está diretamente relacionada com o estilo de liderança dos treinadores e com a satisfação dos atletas.

1.5. Limitações

Este estudo restringe-se somente à avaliação de treinadores de basquetebol federados na Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB) e jogadores da LPB.

1.6.Hipóteses

H1 = Existem diferenças estatisticamente significativas entre o estilo de liderança dos treinadores do género masculino e feminino

H2 = Existem diferenças estatisticamente significativas entre o estilo de liderança dos treinadores mais experientes e dos treinadores menos experientes;

H3 = Existem diferenças estatisticamente significativas entre o estilo de liderança dos treinadores com diferentes níveis de formação académica;

H4 = Existem diferenças estatisticamente significativas entre o estilo de liderança dos treinadores consoante o carácter da competição;

H5 = Existem diferenças estatisticamente significativas entre os estilos de liderança dos treinadores das equipas da formação e dos treinadores das equipas seniores;

H6 = Existem diferenças estatisticamente significativas entre a auto-perceção dos treinadores sobre o seu estilo de liderança com a perceção e a preferência dos atletas;

H7 = Existe correlação entre a satisfação dos atletas e a perceção do estilo de liderança dos treinadores da Liga Profissional de Basquetebol.

1.7.Estruturação do trabalho

A primeira parte deste estudo é composta por uma revisão de bibliográfica inerente à temática, estilos de liderança e satisfação.

Sendo a segunda parte a apresentação da metodologia, por sua vez constituída pelo instrumento da investigação, amostra e as variáveis de estudo, tendo como principal objetivo descrever os procedimentos, limitações e as suas fases.

A terceira parte será constituída pela análise, comparação e discussão de todos os dados obtidos nesta investigação, respetivas conclusões e futuras recomendações.

2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1.CONCEITO LIDERANÇA

A liderança está presente no contexto histórico desde o início da humanidade, e por regra ao longo da evolução da nossa civilização foi ligada aos grandes guerreiros, comandantes de batalhas, reis, chefes de estados, etc. Na tentativa de definir liderança existem diferentes definições e tentativas para escolher o significado certo para o processo de liderança.

Para Shaw (1981), citado por Noce (2002), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo na direção da visão pretendida ou dos objetivos estabelecidos. Além desta definição há outras definições mais citadas que definem a liderança como:

“... O processo utilizado para influir nas atividades de grupo com vistas ao estabelecimento e o alcance de metas”, Stodgill (1948).

“... Capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos...”, Pelletier (1999).

“... Capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros...”, GLOBE – Global Leadership and Organizational Effectiveness (2000).

“... Os líderes eficaz são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação”, Hersey e Blanchard (1986) citado por Oliveira e Chamarelli (2011)

“... A liderança é, um contrato psicológico que é estabelecido entre os líderes (treinadores) e os seguidores (atletas), onde os primeiros são autorizados, quer no plano formal ou informal, a decidir pelos segundos, sendo reconhecido o direito que eles têm em decidir por eles e dizer o que tem de fazer”, Murray (1991) citado por Cid (2006).

De todas estas definições podemos entender que há uma parte em comum entre todas as que definem a liderança como um processo direcionado à realização dos objetivos por parte dos membros de grupos (Bižić, 2012).

Para (Bižić, 2012) esta explicação tem 4 significados:

- i. Liderança só existe porque existem os seguidores que estão preparados para aceitar sugestões daqueles que lidam com processo. Estes seguidores definem o estatuto de líder e indiretamente o processo de liderança;
- ii. Liderança significa diferentes níveis de poder dentro de um grupo. Os seguidores também têm poder de influenciar as decisões do líder, contudo o poder do líder é sempre superior;
- iii. Há diferentes maneiras e métodos para um líder explorar o seu poder com o objetivo de influenciar o comportamento de seguidores;
- iv. Liderança está sempre ligada aos valores morais;

Por fim podemos dizer, que liderança é uma atividade de influência sobre os outros para trabalhar com o seu máximo empenho com o intuito de atingir objetivos (Bižić, 2012).

2.2.O LÍDER

Após uma análise sobre alguns conceitos de liderança comuns, pode-se dizer que o centro de todo o processo da liderança é a figura do líder. Em encontro disso, Leitão (1999), citando Bass (1981, 1990), afirma que as primeiras definições sobre liderança apontam para o líder como o centro dos processos dentro do grupo.

Já em 1928, Cowley citado por Fiedler e Chemers (1981) afirmava que “o líder é o que consegue fazer com que os outros o sigam”. Um lógico seguimento dessa afirmação eram os principais pensamentos nas décadas de 40 e 50, onde se acreditava que o líder era o grande responsável por determinar a estrutura, a atmosfera, a ideologia e as atividades do grupo (V. Costa, 2003).

Hoje em dia já se sabe que o verdadeiro líder tem de ter visão, e que um bom líder só pode ser aquele que “sabe estar com pessoas” (Bižić, 2012). O líder pode ser reconhecido pela maneira como afeta os outros membros do grupo (Huseinagic & Hodžic, 2009).

Há uma opinião geral, de que um líder é independente na escolha dos métodos com os quais pode influenciar os jogadores. Os seguintes capítulos vão mostrar que não é bem assim.

2.2.1. Definições e competências

Não é de há pouco tempo que os investigadores na área de liderança procuram definir conceptualmente o líder, especialmente no desporto, onde a liderança engloba várias dimensões do comportamento do treinador (Brandão & Carchan, 2010).

Heuze, Raimbault, e Fontayne (2006), referem no seu estudo realizado em França com 154 jogadores de basquetebol, que em equipas profissionais, os treinadores e os membros do staff, devem em primeiro lugar desenvolver um elevado nível de funcionamento de grupo, tanto dentro como e fora da campo, caso esperem elevada eficácia desportiva.

Outros estudos também têm mostrado que o papel do treinador como líder é, provavelmente, um dos fatores mais importantes no processo de influenciar o rendimento de uma equipa desportiva (Simões, 1994).

O líder é um indivíduo aceite pelo grupo e que sabe a melhor forma para guiar e resolver os problemas da equipa. No panorama desportivo, uma equipa pode ter diferentes líderes, embora normalmente o treinador seja o líder que na maior parte das vezes, está caracterizado pela sua elevada autoridade.

Segundo Cratty (1983) citado Lopes, Samulski, e Noce (2004) o treinador tende a apresentar valores de autoritarismo acima da média da população, pois ele tem a perceção de que é uma autoridade e tem a necessidade de controlar os outros em situações de conflito e tensão.

Segundo Homans (1950), citado por Fiedler e Chemers (1981), o líder também é aquele indivíduo que melhor executa as tarefas e as normas que o grupo valoriza. Por isso consegue atrair as pessoas, o próprio grupo atribui ao mesmo uma posição elevada, que por sua vez significa o direito de assumir o controlo do grupo.

No seguimento deste controlo assumido pelo líder, segundo Cattell (1951) citado por Fiedler e Chemers (1981) determina as mudanças com as quais a atuação do grupo pode ser mais eficaz.

Giordano (1987), citado por Samulski (1995), considera o líder como “o elemento do grupo capaz de atingir níveis elevados no processo de interação na busca de soluções para problemas e tomadas de decisões, afirmando a sua função de receber informações, facilitando a comunicação entre indivíduos, transmitindo mensagens e integrando respostas de tal maneira que haja uma resposta unificada”.

Martens (1987) destaca que os excelentes treinadores (líderes) têm uma visão específica sobre a problemática e sentem qual é o momento certo para o grupo se envolver sobre a mesma, através de atuação física, emocional e social.

Para Bižić (2012) um líder é reconhecido em 4 momentos importantes:

- i. Um líder tem seguidores;
- ii. Um líder é reconhecido pelo resultado e não pela popularidade;
- iii. Um líder é um exemplo para os outros;
- iv. Um líder é em primeiro lugar uma pessoa responsável, sendo que a sua posição, poder e/ou dinheiro só aparecem como consequência da responsabilidade demonstrada;

Por outro lado hoje em dia o desporto evoluiu da sua atividade tradicional, virada da participação por causa de saúde em geral, para um negócio complexo que engloba várias partes interessadas, partindo dos atletas e pais até às empresas investidoras interessadas pelos seus interesses (Surujlal & Dhurup, 2012).

Neste contexto, no desporto moderno as competências de um treinador têm uma vasta área de atuação com diferentes funções que devem exercer, como por exemplo ao nível da organização, planeamento e programação, recrutamento e orçamentação, gestão das relações públicas, e por fim coordenação (liderança) de tudo em conjunto.

Para conseguir liderar estes processos (Martens, 1987) afirma que o líder tem de ter algumas qualidades como por exemplo inteligência, empenho, dedicação e responsabilidade, persistência, firmeza e autocontrolo, otimismo e motivação intrínseca,

empatia e habilidades de comunicação, flexibilidade, confiança e estima para ajudar os outros, capacidade de identificar e corrigir problemas.

Por fim devemos destacar que também há diferentes fatores internos e externos que podem provocar dificuldades no processo de liderança. Estes problemas têm maior visibilidade especialmente no momento da tomada de decisão.

Segundo Huseinagić e Hodžić (2010), a falta de informação, informações confusas ou não confirmadas, insuficiente nível de conhecimento do treinador, limitações ao nível de recursos materiais... são os principais fatores que podem limitar ou influenciar os treinadores no momento da tomada de decisão.

2.2.2. Classificações dos líderes

Como se pode observar, não é de pouco tempo que os investigadores na área da liderança procuram definir e classificar o líder.

No contexto desportivo quando nos referimos ao líder, é habitual a primeira associação ser o treinador, mas na verdade, além de treinador um ou mais membros do grupo podem exercer e assumir a liderança devido a algumas necessidades da equipa ou simplesmente devido a algumas necessidades pessoais de obter estatuto dentro de grupo (V. Costa, 2003).

Na literatura podemos encontrar diferentes classificações dos líderes, conforme a função e a especificidade dos interesses dos diferentes estudos realizados, embora muitas das características sejam semelhantes e comuns a todas elas, o que as leva a ser aceites por diversos autores.

Bass (1990), citado por Noce (2002) e Mendo e Ortiz (2003), através de uma síntese de definições de liderança, desenvolveram um esquema de classificação do processo da liderança como:

- O centro do processo de grupo;
- Um efeito da personalidade (do líder sobre os seguidores);
- Uma arte de induzir a submissão;
- Um exercício de influência;
- Um ato ou comportamento;
- Uma forma de persuasão;
- Uma relação de poder;

- Um instrumento para alcançar objetivos;
- Um processo de interação;
- Um papel diferenciado;
- Uma iniciação da estrutura;
- Uma combinação de elementos;

2.2.2.1. Líderes espontâneos e institucionais

Para Fiedler e Chemers (1981) podemos dividir os líderes em dois grandes grupos: um composto por líderes espontâneos/naturais e outro por líderes institucionais/oficiais.

Tanto uns como outros, por uma grande variedade de circunstâncias podem ser motivados para assumirem o papel de líder.

Os motivos mais comuns, além da recompensa pessoal (que não necessita ser só de ordem material), pode ser o próprio sentido do líder em ter capacidade para liderar com qualidade e que desta liderança os resultados sejam positivos, especialmente quanto sentir que foi aceite e é apoiado pelo grupo.

Os líderes espontâneos/naturais podem surgir a partir da interação das suas características pessoais com os aspetos dinâmicos do grupo (V. Costa, 2003).

Numa equipa de basquetebol pode existir um jogador que não é o capitão, mas que através das suas características humanas (por exemplo um indivíduo que está no centro da atenção com as suas piadas durante as viagens) ou com o seu rendimento desportivo (por exemplo um jogador com o maior número de assistências dentro da equipa) recebe o estatuto de líder sem ter feito qualquer tipo de ação ou esforço para isto.

Por outro lado, Fiedler e Chemers (1981) definem os líderes institucionais/oficiais como aqueles que possuem a sua autoridade devido a fatores externos e da delegação que recebem de uma instituição.

Por isso os líderes e os delegados não podem ultrapassar os limites do interesse da instituição para qual foram confiados, mesmo que por vezes os interesses do grupo possam estar em desacordo com as regras da instituição.

Ao nível da classificação dos líderes (espontâneos e institucionais) é importante realçar a ideia de Barros (1960) citada por V. Costa (2003) que afirma que essa diferença

em algumas vezes pode ser só uma distinção terminológica, porque podem existir situações em que, ao mesmo tempo, um líder espontâneo seja o líder institucional, e vice-versa.

2.2.2.2. Líderes autocráticos e democráticos

Utilizando o critério de estilo de liderança de Weinberg e Gould (2001) citados por Brandão e Carchan (2010) afirmam que os líderes podem-se ser divididos em dois grupos: autocráticos e democráticos.

O Líder com um estilo democrático segundo Eberspächer (1982) citado por (Noce, 2002) é um líder que coloca em discussão os problemas em frente do grupo e estimula o grupo para escolher o conjunto os passos certos com quais podem alcançar as suas metas.

O líder democrático oferece ajudas, sugere alternativas mas nunca exclui a possibilidade dos outros membros do grupo poderem também dar a sua opinião e no fim se for necessário votar pela sua sugestão (Fiedler & Chemers, 1981). Os líderes com comportamentos democráticos são orientados para o grupo e dão uma considerável liberdade aos seus liderados no trabalho.

Em reforço das afirmações já ditas vem a opinião de Weinberg e Gould (1995) que dizem que no contexto desportivo os treinadores que adotam um estilo democrático são tipicamente centrados no atleta, porque são orientados para estabelecer o relacionamento com eles e assim prontos para a cooperação.

Fiedler e Chemers (1981) também citam os clássicos Lewin, Lippitt e White (1939) e os resultados de estudo realizado com crianças na idade escolar, mostraram que os atletas orientados por um treinador com o estilo de liderança democrático estavam mais satisfeitos do que os atletas das equipas lideradas com o estilo de liderança autocrático.

Contudo, I. Costa, Salulski, e Costa (2010) citando Hersey e Blanchard (1986) afirmam que “o estilo democrático é diferente do estilo laissez-faire no qual o líder permite aos membros do grupo fazerem o que quiserem, não estabelecendo nenhum tipo de política ou procedimento”.

Por outro lado Hersey e Blanchard (1986) citados por Lopes et al. (2004) definem que o estilo de liderança autocrático é aquele estilo onde o líder possui poder absoluto e concentra na sua figura toda a iniciativa do grupo, tanto ao nível de decisão, planeamento ou controlo das ações dos membros da equipa.

Treinadores com este estilo de liderança orientam-se mais pela tarefa e usam o seu poder, que é baseado no domínio e medo dos seus seguidores, para influenciar os mesmos.

Ao mesmo tempo os treinadores de estilo autocrático têm como principais característica a orientação para a vitória (Weinberg & Gould, 1995). O estilo de liderança autocrático, segundo Fiedler e Chemers (1981), concentra todas as decisões na figura do líder, não permitindo a participação dos liderados.

Dentro da literatura, existem várias controvérsias e comparações entre estes dois estilos de liderança. Por exemplo para Noce (2002) os líderes orientados para a tarefa são mais efetivos tanto nas situações mais favoráveis quanto nas menos favoráveis, enquanto os líderes voltados para a pessoa são mais efetivos em situações intermediárias.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do líder orientado para a pessoa (Noce, 2002).

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Pode reduzir a ansiedade em situações nas quais a tarefa foi completada sem sucesso	Falta de preocupação com a execução bem-sucedida da tarefa
Age melhor quando os membros do grupo opinam mais na tomada de decisões	Pode causar reações de ansiedade nas pessoas do grupo voltadas para a tarefa
Pode lidar melhor com as pessoas inseguras	Menos eficiente em situações altamente estressantes ou naquelas em que se dá ao líder grande poder

Para finalizar é importante referir que Cratty (1983) citado por Rubio (2003) e Lopes et al. (2004) comparou as características dos líderes orientados para a tarefa e para a pessoa, e verificou que existem vantagens e desvantagens bem como aspetos positivos e negativos para cada um dos estilos, demonstrando que não existe um tipo de líder ideal.

Quadro II – Vantagens e desvantagens do líder orientado para a tarefa (Noce, 2002).

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Mais eficiente, energia dirigida para a tarefa	Pode aumentar os níveis de ansiedade de certos componentes do grupo
Gasta pouco tempo em comunicações interpessoais	Sacrifica a segurança pessoal dos membros do grupo pela realização dos objetivos.
Designa rapidamente tarefas em atividades estruturadas	Menos eficaz em situações moderadamente tencionadas nas quais os componentes do grupo podem desejar interagir
Eficaz em situações altamente favoráveis à liderança, nas quais possui grande poder, capacidade de desempenhar tarefas também e em situações, nas quais possui pouco poder.	Pode não trabalhar bem com os subordinados importantes, nem satisfazer as necessidades destes de assumir uma liderança secundária.

2.2.2.3. Líderes profissionais e voluntários

A classificação dos líderes pode também ser feita em função da recompensa que recebem pela liderança feita. Esta compensação, no caso de existir, não significa que seja sempre de carácter monetário, porque podem existir outros tipos de recompensas como por exemplo o reconhecimento do estatuto (V. Costa, 2003).

Para Minicucci (1995) o líder profissional é pago para dirigir o grupo. Como líderes profissionais podemos encontrar por exemplo, treinadores, comandantes militares, chefes de cozinha, etc. Este tipo de líder é geralmente imposto e a sua principal função é fazer cumprir determinações e ordens, cabendo ao grupo acomodar-se ao seu estilo de liderança.

O líder profissional tem limites de liberdade de ação, os quais nem sempre atendem aos interesses do grupo ou do próprio líder. Também, estas ações de líder nem sempre dependem do próprio esforço pessoal (V. Costa, 2003).

Segundo Minicucci (1995) o líder voluntário não recebe qualquer forma de pagamento pelo seu trabalho, e por isso na maioria vezes existem maiores relações de intimidade com os membros do grupo, promovendo assim este relacionamento de um líder espontâneo.

Neste tipo de liderança, existe maior confiança entre os membros de grupo, não só por melhor entendimento entre o líder e do próprio grupo (porque a “linguagem” é igual),

como pela situação na qual o líder exerce a sua função com o objetivo de servir e ajudar o grupo (fazer parte dele), que por sua vez proporciona uma satisfação pessoal superior à dos outros membros (V. Costa, 2003).

No campo prático de uma escola de basquetebol, podemos dar o exemplo de um ex-atleta que voluntariamente assume função de ser treinador adjunto numa equipa e que acaba por muitas vezes criar melhor relacionamentos e facilitações no processo de liderança com os membros do grupo, do que o treinador principal.

2.2.3. O poder do líder

Em contexto geral, quando falamos sobre poder, a primeira e óbvia associação é sempre a uma superioridade de algo ou alguém sobre um outro objeto ou sujeito. Típicos exemplos disso são frases que começam ou acabam com palavras referentes, por exemplo, ao poder económico, poder político, poder militar...

Poder, tem sua origem em palavra latina “*potere*”, e na sua origem significa a possibilidade de mandar ou exercer a autoridade através de tomada da decisão com objetivo de influenciar algo (Denison & Thomas, 2011).

Há muitas classificações relacionadas com as bases de poder de um líder. A melhor sistematização destas bases de poder foi apresentada por Hersey e Blanchard (1986) e citada por V. Costa (2003):

Coerção: Baseia-se no medo. Um líder com alto poder coercitivo poderá aplicar punições, como por exemplo execução de tarefas desagradáveis ou repreensão.

Legitimidade: baseia-se na posição ocupada pelo líder. Normalmente, quanto mais elevada for a posição, tanto maior será o poder de legitimidade. Um líder com alto poder de legitimidade, sabe que os outros percebem que ele tem o direito de esperar que seus desejos sejam realizados, em virtude do cargo que ocupa na organização com qual lidera.

Competência: baseia-se na experiência, habilidade e conhecimento que o líder possui e, através dos quais, com respeito, influencia os outros. Respeito dos outros por estas características do líder resulta no cumprimento dos desejos do líder.

Recompensa: baseia-se no poder do líder de recompensar os outros, que acreditam que o cumprimento das suas ordens lhes trará incentivos em termos de salário, de promoção ou de reconhecimento.

Referência: baseia-se nas características pessoais do líder. Um líder com alto poder de referência geralmente é estimado e admirado pelos outros por causa da sua personalidade.

Informação: baseia-se na posse de informações ou no acesso a elas, por parte do líder, que são consideradas importantes pelos outros.

Conexão: baseia-se nas conexões do líder com as pessoas importantes ou influentes dentro ou fora da organização.

Depois de comparar as bases de poder de um líder, podemos entender melhor a afirmação de Foucault citada por Albuquerque (1995) que define o poder de um líder como uma relação assimétrica que instituiu a autoridade e a obediência, e não como um objeto preexistente num soberano, que o usa para dominar seus súbditos.

2.2.4. Processo de influência por parte dos Líderes

“...A maior habilidade de um líder é desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns...” Abraham Lincoln.

Quando o trabalhador de uma organização, ou mesmo um treinador de um determinado clube percebe porque faz determinada tarefa, só assim compreenderá, que fazendo mais e melhor consegue mais valorização.

Hammonds (2001), refere que os melhores líderes comunicam aos seus empregados com clareza, a estratégia que se pretende seguir, para que os mesmos sejam envolvidos nessa “missão” e nesses objetivos.

Por outro lado, para Miner (1988), o comportamento utilizado faz com que o impacto no líder seja positivo ou negativo, tendo em linha de conta a sua produtividade.

Assim, também para (Yukl, 2002), há uma simbiose, entre a influência e a performance quer dos líderes quer da organização. Sendo que a organização é julgada pela eficácia ou pelas estratégias que encontraram para alcançar determinados objetivos.

Por tudo já dito neste capítulo, podemos definir influência, como qualquer comportamento interpessoal que produza efeitos psicológicos ou comportamentais (Bertrand & Guillemet, 1988).

Ao mesmo tempo, torna-se extremamente importante tentar compreender se a influência, no pensamento sistémico é ao mesmo tempo causa e efeito, isto é, se há algo que seja constantemente influenciado numa única direção (Senge, 1999).

Quadro III – Estratégias de influência utilizadas pelos líderes (Dipboye, Smith, & Howell, 1994).

Estratégias de pressão:	O líder tende a utilizar a exigência, a ameaça e a intimidação para levar os outros a aceitarem a sua estratégia e a submeterem-se à sua autoridade
Legitimação:	A formulação de pedidos é baseada na autoridade formal, procurando-se apenas que a ação a desenvolver seja consistente com as regras da própria organização
Oferta de trocas:	Esta opção implica uma transação entre a aceitação da estratégia do líder e o ganho de determinadas recompensas pelos funcionários
Alianças:	O líder procura estabelecer parceiras com determinados elementos do grupo para que estes funcionem como uma fonte de pressão em relação aos outros
Integração:	O responsável tenta ganhar a confiança e o apoio dos elementos do grupo para a sua proposta, mas sem efetuar qualquer pressão ou ameaça
Persuasão racional:	O supervisor opta pela discussão lógica e utilização de factos para ganhar o apoio das pessoas
Inspiração:	O líder recorre ao lado mais emocional para tentar que os colaboradores se entusiasmem com a proposta, apelando às ideias subjacentes á sua linha de ação
Auscultação:	Os membros do grupo são convidados a dar a sua opinião e contributo na definição da estratégia, podendo assim existir o maior interesse em concretizar opção escolhida
Apelo aos aspetos pessoais:	Responsável procura convencer os funcionários invocando os aspetos mais pessoais, nomeadamente, a amizade e a lealdade que devem ter para com ele, tentando assim diminuir a probabilidade de negarem o pedido

2.3.PERSPETIVA TEÓRICA DA LIDERANÇA

Como se sabe, ao longo dos tempos, muitos foram os psicólogos que centraram as suas preocupações no estudo do papel desempenhado pelos líderes e as suas implicações nas diversas esferas sociais (Dasil, 2004).

Este facto conduziu a um desenvolvimento de várias teorias e modelos de liderança com a intenção de explicar o seu comportamento e a sua relação com o êxito do sujeito/grupo. Desenvolvidas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança são umas

das áreas mais antigas de pesquisa científica e têm o seu foco de análise no traço de personalidade, comportamento e no poder exercido pelo líder (Yukl, 2002).

A liderança promove uma forte ligação psicológica e emocional entre o líder e os membros do grupo, possuindo princípios éticos e morais socialmente aceitáveis, sendo os mesmos expressos pela cultura organizacional de funcionamento bem como, pelos valores e ideais defendidos (Gomes, 2005).

De acordo com Vecchio (1995) a liderança pode ter um vasto leque de áreas de estudo, no entanto centrar-nos-emos em três grandes áreas:

- i. Estudo dos traços de personalidade;
- ii. Estudo e observação dos comportamentos dos líderes;
- iii. Estudo das variáveis situacionais ou contingenciais - estas têm influência direta na aplicação e na eficácia da liderança.

Ao longo das últimas décadas, podemos observar e analisar os comportamentos dos líderes e faz todo o sentido, na medida em que os atos que os mesmos praticam podem ou não ter influencia e se relacionam com o sucesso ou insucesso de uma determinada ação ou momento.

Já Richards e Greenlaw (1966) acreditam que o processo é dinâmico, e o mesmo vai depender das características próprias de quem os lidera, dos colaboradores ou de quem é liderado e da especificidade da situação ou momento.

Enquanto o Hollander (1985) dá prioridade ao estudo da influência que o líder exerce sobre um determinado grupo para alcançar determinado fim, o Stodgill (1974), por outro lado adianta que só podemos falar de liderança se forem satisfeitas três condições distintas:

- i. Presença de um grupo de duas ou mais pessoas;
- ii. Haver uma tarefa comum a realizar;
- iii. Sempre que haja uma diferenciação de responsabilidades.

Em sumula podemos dizer, que um treinador de excelência, ou que pretende atingir a mesma, tem que apostar nos comportamentos de liderança.

Ele deve procurar estar sempre bem preparado, preocupar-se em atualizar conhecimentos sobre vários modelos, bem como evoluir na formação para que possa de uma forma profissional fazer parte de uma elite de profissionais que atinge metas que a maioria tenta alcançar.

Quadro IV – Tendências no estudo da liderança (Bryman, 1992).

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

2.3.1. Teoria dos traços da personalidade

Os estudos sobre os traços de personalidade recaem sobre a caracterização e identificação das chefias para o estabelecimento de padronização de personalidade onde se pode distinguir os líderes e os que são “líderes falsos”, que apenas delegam ordens, mas que nunca conseguirão segurar o "leme" dos profissionais que estão sob suas responsabilidades.

Sorensen (2001), refere que as grandes teorias que o homem apresentava não tinham como preocupação características de liderar, mas sim das várias formas de liderança.

Um das características que compõem a personalidade do líder são a inteligência, os níveis de energia, uma memória surpreendente, uma intuição fora do comum e principalmente um poder persuasivo muito grande (Kirkpatrick & Locke, 1996).

No início de realização dos estudos sobre os traços de personalidade, Stodgill (1948) conseguiu encontrar (ou estava perto de conseguir), o que realmente constituía a personalidade de um líder e que se apresenta no Quadro V.

Os estudos efetuados durante um período aproximadamente de quase 30 anos, entre 1948 e 1974, marcaram de uma forma histórica a análise dessas características e da própria liderança.

Paralelamente e em seguimento destes estudos, os dados apresentados por Mann em 1959, eram mais otimistas relativamente à utilidade das características pessoais, defendendo-se a sua importância na diferenciação entre líderes e não líderes (Gomes, 2005).

Quadro V – Estudos sobre os traços e características dos líderes (Bryman, 1992; Cacioppe, 1997; Fincham & Rhodes, 1999; Jordan, 1998; Northouse, 1997; Rego, 1998; Russell, 1993).

<i>Investigador Ano</i>	<i>Traços de personalidade</i>
Stogdill (1948)	Inteligência, Vivacidade, “Insight”, Responsabilidade, Iniciativa, Persistência, Auto-confiança, Sociabilidade
Mann (1959)	Inteligência, Masculinidade, Capacidade de adaptação, Domínio, Extroversão, Conservadorismo
Gibb (1969)	Inteligência, Boa estatura física, Capacidade de adaptação, Assertividade, Domínio, Atitude conservadora
Stogdill (1974)	Auto-confiança e sentimento de realização, Vigor e persistência na obtenção dos objetivos, Tolerância ao stresse e às dificuldades, Capacidade de iniciativa em situações sociais, Sentido de responsabilidade, Cooperação e organização das relações sociais, Tolerar a pressão nas relações interpessoais, Capacidade de influenciar as ações dos outros, Aceitar as consequências das decisões, Ousadia e originalidade na resolução dos problemas
Lord et al., (1986)	Inteligência, Masculinidade, Domínio
Kouzes e Posner (1993)	Honestidade, Visão do futuro, Fonte de inspiração Competência, Disponibilidade para apoiar os outros
Yukl (1994)	Tolerância ao stresse, Auto-confiança, “Locus” de controlo interno, Maturidade emocional, Integridade, Elevada motivação para o poder social Moderada necessidade de êxito, Baixa necessidade de afiliação
Kirkpatrick e Locke (1996)	Motivação (ambição, energia e tenacidade), Desejo de liderar, Honestidade e integridade, Confiança, Capacidade cognitiva para interpretar imensa informação, Conhecimento da tarefa
House e Aditya (1997)	Energia física, Inteligência, Influência social, Flexibilidade, Adaptação a novas situações, Auto-confiança, Motivação
Kets de Vries (1997)	Empatia, Humildade, Sentido de humor, Carisma

Mais tarde em 1986, Lord, DeVader e Alliger apontam a inteligência, a masculinidade e a capacidade de domínio como predominantes características dos “bons” líderes, que assim apresentava uma imagem agradável de liderança (Gomes, 2005).

No estudo realizado por Kirkpatrick e Locke (1996) são mencionados seis traços de personalidade diferenciadores entre líderes e não líderes: motivação de líder como produto da ambição, energia e tenacidade, vontade de liderar, confiança, honestidade e integridade, conhecimento da tarefa e por fim a capacidade cognitiva para interpretar informação.

É importante salientar que nesta altura reconhece-se a possibilidade dos líderes poderem aprender ou melhorar no sentido de tornarem o seu estilo de liderança mais eficaz, porque eles não nascem com determinados traços de personalidade “onde não havia muito a fazer para compensar essas falhas de carácter” (Gomes, 2005).

Por fim, segundo Northouse (1997) citado por Gomes (2005), é importante esclarecer que apesar dos fatores pessoais terem uma grande influência no fenómeno da liderança, há que encarar estes aspetos na relação com aquilo que é exigido num dado momento e local.

2.3.2. Teoria comportamental

Logo após o traço ou a definição das características da personalidade, esta perspetiva foi a que se seguiu. Estamos a falar no final dos anos 40, início dos anos 50, onde se procuravam o que efetivamente os líderes possuíam sendo estas competências o objetivo primário em todas as investigações. Sendo que se focavam no que realmente conseguiam observar, ou seja as mais diversas ações nas mais diversas situações (Leonard, 2003).

Conseguimos facilmente estudar os aspetos comportamentais, sendo que há uma maior facilidade ao estabelecer comparativos para que se padronize os comportamentos e as principais estruturas e características da personalidade que pretendemos observar.

Relativamente a esta teoria, houve dois grandes estudos por parte de duas universidades com sede nos EUA, foram elas a universidade de Ohio e Michigan, onde exploraram uma abordagem apresentada por Muchinsky (1999). Este autor estruturou os

seus estudos em duas grandes áreas, uma sobre os comportamentos que pudessem identificar claramente a taxonomia de intervenção, e a outra sobre determinados comportamentos que os liderados tinham relativamente a um determinado momento ou ação.

Há teorias que estudam as condutas e os comportamentos, na sua forma de influenciarem os grupos em que estão inseridos. A liderança não é mais do que uma habilidade que já fora adquirida pois foi a conclusão de uma aprendizagem.

Noce (2002) e Mendo e Ortiz (2003), defendem três tipos de líder:

- i. Autocrático – Tem a iniciativas e fazem com que se decida sobre a organização, os objetivos e as tarefas do grupo;
- ii. Democrático – Tem a capacidade de estimular a discussão e a participação do grupo nas decisões finais;
- iii. “*Laissez Fair*” (Deixa Fazer) – Murray (1991) e Mendo e Ortiz (2003) referem que neste tipo, o líder adota um papel passivo tendo em consideração os membros do grupo, depositando toda essa capacidade de decisão.

Para Samulski (1995), o tipo de líder autocrático é mais eficaz em situações estruturadas e com objetivos bem definidos. Mesmo que ofereça mais segurança aos atletas em momentos de tensão, provoca um clima socio-afetivo algo negativo e alguma agressividade interna que pode conduzir a uma fraca coesão do grupo.

O Líder democrático é mais eficaz em situações moderadamente estruturadas e com objetivos pouco claros. Este promove e incentiva à participação, estimulando desta forma a satisfação e promove uma elevada coesão do grupo. Pode aumentar os níveis de ansiedade em alguns membros que pertencem a determinados grupos, devido à repartição de responsabilidades.

Por fim, temos referir que existem vários fatores que influenciam diretamente os comportamentos dos líderes (Dipboye et al., 1994):

- Características dos subordinados (nível de competência, ambição, motivação e coesão de grupo);

- A tarefa a realizar (nível de variedade, estrutura e autonomia implicadas nas funções de cada membro do grupo);
- Posição ocupada pelo líder na hierarquia organizacional (baixa, média ou alta) e as pressões e prazos dados, para a concretização dos objetivos;
- Estrutura organizacional (grau de centralização e autoridade nos processos de tomada de decisão);
- Contexto onde estamos inseridos (número de concorrentes a operar no mesmo ramo e o grau de competição entre eles).

2.3.3. Teoria situacional

No início da década de 60, a ideia do comportamento ideal do líder parecia pouco realista. Apesar de estarem desenvolvidos diferentes estudos sobre liderança, a teoria situacional veio acrescentar algo de novo, pois pretende-se saber e estudar os contextos em que o líder exerce as funções.

A evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar traços ou comportamentos e deveriam ser consideradas as condições situacionais (Melo, 2001). Por isso Stodgill (1974) defendia que o mais importante na liderança, passava pelo líder possuir certos atributos, mas também e ainda mais importante, ter em consideração numa determinada situação as relações que seriam estabelecidas com os que lideravam.

A Teoria de liderança situacional, foi desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), e parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função do estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação (Amaro & Agostinho, 2007). Segundo esta teoria, as três variáveis básicas, que devem ser consideradas são: o líder, o subordinado e a situação, sendo o nível de maturidade do subordinado condição necessária para que o líder planeie a sua estratégia (Amaro & Agostinho, 2007).

As pesquisas sobre liderança passaram então a ter novas perspetivas. Desta vez, Benevides (2010) citando Robbins (2005) afirma, que além da análise do comportamento dos líderes, é importante identificar as situações que pudessem determinar a eficácia de um líder em relação a outro sob o mesmo contexto.

Assim, a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre: o direcionamento oferecido pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos subordinados em relação à tarefa (Benevides, 2010).

De acordo com os trabalhos de Fiedler (1967), citados por Weinberg e Gould (1995), Mendo e Ortiz (2003) e Dosil (2004), podemos definir dois tipos de orientação:

- i. Líder orientado para o sujeito (relação) - incide a sua atuação nos aspetos comunicativos do grupo, nas relações entre os seus membros e na procura do equilíbrio no seio do grupo (cada um deve sentir-se bem com o papel que desempenha);
- ii. Líder orientado para a tarefa - centra-se no cumprimento dos objetivos propostos e no máximo rendimento, deixando para segundo plano as relações interpessoais entre os membros do grupo.

Para Noce (2002) em termos práticos, ambas as orientações tem vantagens e desvantagens. A orientação para a relação é mais eficaz quando estamos numa situação moderadamente favorável.

Por outro lado, a orientação para a tarefa é mais apropriada quando a situação é muito favorável ou muito desfavorável (Weinberg & Gould, 1995).

Para um treinador, por exemplo, que seja despedido ou afastado das suas funções, não significa que depois de iniciar um novo ciclo com uma nova equipa, que vai ter sucesso na mesma. Tal depende da forma do contexto e da situação na qual se encontra, pois com uma nova equipa o treinador pode mudar a sua forma de liderar e mesmo a sua própria identidade e a sua personalidade.

Um líder eficiente adapta o seu estilo de liderança à situação na qual exerce poder. Na liderança situacional está, portanto, implícita a ideia de que não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas.

2.3.4. Teoria contingencial

Depois de chegar à conclusão que nem as características dos líderes e nem os comportamentos ou os estilos automaticamente formem líderes, surgiram as teorias contingenciais da liderança, na qual Tirmizi (2002) analisou como os fatores situacionais alteram a eficácia do comportamento e o estilo de liderança de um líder em particular (Cruz, Nunes, & Pinheiro, 2010)

De entre as várias teorias situacionais, as mais importantes segundo Cruz et al. (2010) são: a teoria contingencial de Fiedler (1964, 1967), o “Paths goal theory” do Evans (1970) e o modelo de participação do líder do Vroom e Yetton (1974). Sobre os quais vamos falar nos seguintes capítulos deste estudo.

Construindo com base nos resultados da abordagem comportamental, Cruz et al. (2010) sugerem através das afirmações de Fiedler (1964, 1967) e Northouse (1995) que os estilos de liderança são tanto orientados para os relacionamentos como para as tarefas.

As principais características da teoria contingencial são, segundo de Mitchell et al., (1970) citado por Cruz et al. (2010), que o desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interação dos estilos e das situações favoráveis para o líder.

Segundo Jesuíno (2005) Fiedler (1964, 1967) utiliza a distinção entre estilos de liderança para as tarefas e estilo de liderança voltada para o relacionamento, propondo relacionar estes estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam eficaz um ou outro estilo.

Em síntese, a teoria explica o desempenho do grupo como o resultado da interação de dois fatores:

- i. Estilos de liderança;
- ii. Variáveis situacionais.

Segundo Robbins (2005) Fiedler busca relacionar os estilos de liderança voltados para a tarefa e os estilos de liderança voltados para o relacionamento com as três variáveis contingenciais identificadas nos seus estudos e que definem os fatores determinantes da eficácia da liderança (Benevides, 2010):

- i. As relações entre o líder e os liderados (representa o grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros para com o líder);
- ii. A estrutura da tarefa (tarefas pode ser estruturadas ou não);
- iii. O poder de posição (o grau de influência do líder quanto à tomada de decisões).

Por fim podemos destacar a afirmação de Northouse (1997) que refere que os líderes motivados para as tarefas preocupam-se em primeiro lugar em alcançar os objetivos, enquanto os líderes motivados pelos relacionamentos preocupam-se em desenvolver relações interpessoais estreitas (Cruz et al., 2010).

Tanto uns como outros segundo a teoria de Fiedler têm que respeitar a sua relação com os seus seguidores analisando a sua possível influência na realização das tarefas.

2.3.5. Teoria do Path-goal

Com o seu artigo, "A path goal theory of leader effectiveness", House (1971) incluiu a variável "motivação" nos estudos situacionais ao adequar a teoria caminho – meta ao contexto da liderança. O mesmo autor sugere que o líder deve motivar os seus liderados estimulando expectativas positivas com consequentes recompensas individuais.

De acordo com Leitão (1999), a teoria Path-goal contemplou duas hipóteses básicas que são: a necessidade de o líder ser fonte imediata da satisfação dos subordinados e a orientação motivadora do líder durante treino com apoio e recompensas necessárias para um rendimento eficaz.

Assim então podemos dizer, que os fatores motivacionais desta teoria estão mesmo associados à perceção dos liderados sobre as suas recompensas aquando do alcance de objetivos (House, 1996).

House e Mitchell (1974), citados por Leitão (1999) identificaram dentro da teoria Path-goal quatro tipos de comportamento dos líderes:

- i. Comportamento diretivo - caracterizado por um perfil de liderança voltado para o fornecimento de orientação específica no modo de executar as tarefas;

- ii. Comportamento de apoio - caracterizado por um perfil do líder voltado às necessidades dos membros;
- iii. Comportamento participativo - caracterizado pela prontidão do líder em ouvir as sugestões e consultar os liderados antes das tomadas de decisão;
- iv. Comportamento orientado para o resultado - caracterizado pela colocação de objetivos desafiadores, esperando-se dos liderados o mais elevado desempenho.

Esse modelo sugere que o líder, quando trabalha com indivíduos motivados para a realização, deve desenvolver uma liderança voltada para a tarefa. Em contrapartida, se o líder tem em mãos um grupo de sujeitos com tendências aflitivas, o tipo de liderança mais eficaz será um estilo mais voltado para a pessoa (V. Costa, 2003).

Para Serpa (1990), o grande mérito desta teoria está em estabelecer uma correspondência através dos processos motivadores, entre a ação do líder e o nível de satisfação dos subordinados, conforme o grau de maturidade dos mesmos.

Assim podemos dizer, que o líder é o principal responsável por garantir a motivação e a satisfação imediata dos seus subordinados, fornecendo-lhes os meios necessários para a obtenção de um rendimento eficaz, o que pode ser feito através de treinamentos, orientações, apoios e recompensas.

2.3.6. Teoria transformacional vs. Teoria transacional

De acordo com Burns (1978) e Bass (1985), a liderança transacional envolve um compromisso "follow the rules", e estes líderes frequentemente mantêm estabilidade ao invés de promover mudanças (Hsu, Bell, & Cheng, 2002).

Enquanto os líderes transacionais promovem a estabilidade, Basse (1985) citado por Benevides (2010) refere que os líderes transformacionais criam mudanças significativas em ambos, seguidores e organização.

Liderança transformacional

Segundo McWhinney (1997), citado por Benevides (2010) a liderança transformacional, também chamada de liderança carismática, é marcada por uma qualidade

rara - o carisma, - que de acordo com o autor é "o poder para captar e estimular o seguidor".

Os líderes transformacionais são confiáveis, admirados, respeitados e preocupam-se mais com as necessidades dos seus seguidores do que com as suas próprias necessidades. Estes ganham a aceitação dos seguidores, o respeito da missão da organização e desenvolvem neles a habilidade de olhar além de seus próprios interesses pessoais.

Por isso o Kouzes and Posner (1995) citados por Benevides (2010) definem liderança transformacional como a arte de mobilizar outros a querer lutar por aspirações compartilhadas.

Isso significa que os autênticos líderes transformacionais motivam os seguidores a trabalhar por metas que vão além dos seus interesses próprios imediatos, onde o que é correto e bom fazer se torna importante (Bass, 1997).

Bass (1985) citado por (Hsu et al., 2002) sugere que este desenvolvimento seja realizado através dos seguintes fatores associados com a liderança transformacional:

- i. Carisma - dimensão carismática do líder transformacional é caracterizada por prover visão e um sentido de missão, além de instilar orgulho e ganhar o respeito e a confiança do grupo. A conceptualização mais recente da liderança transformacional divide carisma em componentes atribuídos ao comportamento idealizados de influência. Influência idealizada refere-se aos líderes que têm elevados padrões de conduta moral e ética, que são realizados em elevada consideração pessoal, e que geram a lealdade dos seguidores;
- ii. Estimulação intelectual – refere se aos líderes que desafiam normas da organização, incentivam o pensamento divergente, e que empurram seguidores para desenvolver estratégias inovadoras;
- iii. Motivação inspiracional – refere-se aos líderes com uma visão forte para o futuro baseado em valores e em ideais. Os comportamentos do líder incluem a estimulação do entusiasmo, a confiança e a inspiração dos seguidores;
- iv. Consideração individual – refere-se aos comportamentos dos líderes apontados por reconhecerem as necessidades de desenvolvimento dos seus seguidores, realizarem o papel de mentores e escutarem os conselhos de seus seguidores.

Por fim podemos referir que de acordo com Bass (1985) citado por Benevides (2010), os líderes transformacionais que fornecem feedbacks construtivos aos seus seguidores, convencem-nos a realizar esforços extras, e incentiva-os a pensar criativamente sobre problemas complexos. Em consequência, os seguidores tendem a comportar-se de uma determinada maneira que facilita no alcance de elevados níveis de desempenho nas tarefas.

Liderança transacional

Liderança Transacional, também denominada por liderança autoritária, serve para articular e estabelecer posições definidas pelo líder. Estes líderes dão menos suporte a mudanças intencionais.

Os comportamentos da liderança transacional segundo Bass (1985) citado por (Benevides, 2010) são virados para a vigilância e controlo dos empregados por meios de métricas racionais ou económicas.

Isto é, os líderes fornecem suporte e recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca dos seus esforços e desempenho.

As características primárias deste estilo de liderança para Cruz (1999) citado por Benevides (2010) incluem certeza, direções claras, controle de descuidos e tratamento "justo", que neste é definido como uma ideia em que se o líder receber algum benefício qual recompensará por meio de outro benefício como por exemplo aumento salarial.

Para Burns (1978) a chave de um estilo de liderança transacional é a troca entre o líder e o seguidor (Benevides, 2010). Eles influenciam-se de uma maneira em que ambas as partes recebam algo de valor. Eles são mutuamente dependentes um do outro e as contribuições de cada lado são compreendidas e recompensadas.

Líderes Transacionais usam a recompensa como a sua fonte primária de poder. Os seguidores cumprem com o líder quando há troca, isto é, a recompensa, está de acordo com as suas necessidades.

2.3.7. Teoria da Liderança Carismática

Em 1977 House isolou as principais características e comportamentos dos líderes carismáticos, sendo esta proposta considerada uma das melhores tentativas de explicação do funcionamento da mesma teoria. No que diz respeito aos aspetos mais pessoais, foram apontados os seguintes atributos de personalidade de líderes carismáticos (Gomes, 2005):

- i. Níveis elevados de auto-confiança;
- ii. Tendência para dominar as relações com os outros;
- iii. Necessidade de influenciar as ideias das outras pessoas;
- iv. Grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais.

Quanto aos comportamentos, para House (1977) as principais estratégias com as quais o líder pode aumentar a percepção de carisma pelos seguidores são (Gomes, 2005):

- i. O líder tem de se assumir como um modelo que possui um conjunto de valores e princípios que representam o seu carisma, e que podem ser aceites por todos;
- ii. O líder deve adotar ações que aumentem a percepção de confiança e admiração pelo seguidor transmitindo uma imagem de competência e de sucesso;
- iii. O líder deve promover a coesão no seio da equipa através de ideais que congreguem o pensamento e opiniões dos todos elementos do grupo;
- iv. Ao nível de aspirações e expectativas o líder carismático tem ter uma atitude de otimismo manifestada relativamente às capacidades de todos os colaboradores que pode dar possibilidade para que os esforços do grupo no final sejam recompensados pelo resultado positivo.

O líder deve formular motivos para a execução das tarefas como por exemplo orgulho de pertença ao grupo, o aumento da confiança na possibilidade de se ultrapassarem as dificuldades ou promoção de uma atitude de desafio no sentido dos outros acreditarem que são capazes de atingir metas

No que respeita aos fatores contextuais, a maior facilidade dos líderes carismáticos emergirem, são em momentos de crise e de maior pressão (Gomes, 2005).

Para compreendermos melhor os resultados produzidos pelo líder carismático deveríamos analisar as transformações introduzidas ao nível do auto-conceito dos membros do grupo.

As estratégias que o líder carismático pode usar para obter transformação em relação ao auto-conceito dos membros da equipa podem ser os seguintes (Gomes, 2005):

- i. Líder deve começar por alterar a forma como o trabalho é percebido, tornando-o o mais significativo e importante possível para membros de grupo;
- ii. Tem de existir uma visão de trabalho apelativa e estimulante, baseada numa convicção de um futuro melhor para todos, onde as pessoas se sintam bem nas funções que exercem;
- iii. Tem de existir promoção dos sentimentos de identidade coletiva, devendo-se realçar as particularidades existentes nos objetivos partilhados pela equipa que são distintos dos valores e práticas que caracterizam outros grupos;
- iv. Líder tem reforçar os sentimentos de auto-eficácia individuais e coletivos, através da definição de planos de trabalho que sejam exequíveis realistas.

O líder tem de demonstrar uma atitude de otimismo face à possibilidade das capacidades dos indivíduos e do grupo resultarem no alcance das metas estabelecidas.

Os efeitos destas ações podem-se notar através do nível de envolvimento dos seguidores relativamente à visão do líder. Os membros do grupo passam a estar mais disponíveis para fazerem sacrifícios pessoais em nome de realizações das metas de equipa aproximando as aspirações individuais e a identidade coletiva.

O carisma existe a partir das atribuições efetuadas por aqueles que se relacionam, diretamente ou indiretamente, com a “visão” do líder.

Por isso, Conger e Kanungo (1988) entendem a liderança como um processo que envolve a mudança dos membros da organização de um determinado estado para um outro nível de desenvolvimento que é consonante com uma “visão” assumida pelo responsável.

Já o conceito de “visão” para (Conger, 1999) deve ser entendido como uma “imagem mental” reproduzida pelo líder para evocar uma dada construção sobre o futuro do grupo.

O processo através do qual o líder implementa as suas ideias no grupo pode ser repartido em três fases:

- i. Primeira fase é ligada a avaliação do contexto externo e das características dos seguidores, como a análise dos recursos disponíveis para lidar com as expectativas, capacidades, necessidades e níveis de satisfação existentes no grupo de trabalho;
- ii. Na segunda fase o líder formula e articula os objetivos para todos elementos do grupo. A visão estratégica das metas a atingir representa um ponto fulcral, pois quanto mais idealista for a proposta apresentada mais se notará o carisma e, neste sentido, maior será a probabilidade de acontecer mudança. Em termos práticos, isso significa, que as competências mais relevantes relacionam-se com a capacidade de comunicação e de transmissão de uma imagem pessoal de credibilidade e confiança;
- iii. Na terceira fase, o líder centra a sua atenção na exemplificação da forma como pode ser concretizada a “missão” proposta. Ele deve promover um sentimento de otimismo e, simultaneamente conseguir explicar quais as tarefas e ações a assumir por cada membro da equipa.

Por fim podemos dizer que a diferença fundamental entre indivíduos carismáticos e não carismáticos reside no facto dos primeiros demonstrarem melhores competências ao nível da sensibilidade e acuidade na avaliação das necessidades existentes, na observação dos recursos e problemas a resolver e na compreensão mais completa das aspirações dos membros do grupo (Gomes, 2005).

2.4.LIDERANÇA NO DESPORTO

Nas últimas décadas o desporto tem evoluído de uma atividade tradicional, que se preocupava principalmente com questões de problemas de saúde, até um negócio complexo, atividade no qual existem diferentes interesses e vários interessados, iniciando com os pais e atletas até às grandes empresas.

Nesta abordagem, as organizações desportivas com este tipo de negócios são cada vez mais vistas como organizações formais que necessitam para o seu bom funcionamento ter aplicados diferentes conhecimentos das diferentes áreas como por exemplo organização,

planeamento, orçamento, programação, recrutamento, relações públicas e liderança (Surujlal & Dhurup, 2012).

A velha máxima de Vince Lombardi de que “ganhar não é tudo, ganhar é a única coisa importante!” tem por contraponto a filosofia de Martens, Christina, Harvey, e Sharkey (1981) e Martens (1990) que defende um dos princípios básicos de formação no desporto que é “primeiro os atletas; depois as vitórias”.

Para Chelladurai e Saleh (1980) a função do treinador no desporto surgiu como uma atividade que exige a demonstração de liderança. Trninić, Papić, e Trninić (2009) afirmam que a parte mais importante para uma organização desportiva é “visão” e em paralelo Surujlal e Dhurup (2012) referem que por isso o papel do treinador é papel principal ao nível de liderança para uma organização e equipa desportiva.

Assim em geral no desporto, é interessante perceber de que forma os atletas aceitam a autoridade do treinador consoante o objetivo, e se esta aceitação é unicamente por possibilidade de obterem determinados benefícios (ex.: ser jogador titular, ter sucesso desportivo e social, conseguir melhores contratos, etc.).

As teorias gerais da liderança evoluíram a partir da pesquisa dos traços e qualidades do líder eficaz, até às teorias situacionais, que consideram a este fator como um processo que varia de acordo com a personalidade do líder ou das características inerentes à situação (Leitão, Serpa, & Bártolo, 1995).

Martens (1987) refere que não só no desporto, mas também noutros contextos da vida o papel do líder por parte do treinador exige uma capacidade de desenvolver competências psicológicas, neste caso as que fazem parte do relacionamento pessoal e interpessoal, isto porque está na interação com os atletas a maior conquista para se encontrar motivação para a ação ou momento, reportando para que a “missão” da equipa se traduza em resultados específicos e mensuráveis.

Atualmente, os estudos têm-se centrado na análise das condutas comportamentais do treinador, assim como na preferência e perceção das mesmas por parte dos atletas, com a finalidade de identificar quais as condutas que se relacionam com a satisfação dos mesmos e que permitam alcançar boas prestações desportivas.

Seguindo esta perspectiva multidimensional e segundo (Noce, 2002) que afirma que “existe uma escassez de estudos em determinadas áreas de liderança aplicadas ao contexto desportivo”, a seguir a liderança será discutida dentro do contexto desportivo.

2.4.1. Modelos de estudo da relação treinador-atleta

A relação treinador-atleta é fundamental para o entendimento desportivo, porque, normalmente, o treinador é o responsável pela preparação física, técnica, tática e até, psicológica de seus atletas. Pelo facto do treinador ser um líder e orientador também é importante que este seja aceite por todos os membros do grupo.

Ao longo dos tempos, muitos psicólogos tiveram que orientar as suas investigações na análise do desempenho dos líderes e nas suas implicações nas diversas esferas sociais (Dosil, 2004). A partir do final da década de 70, segundo Leitão (1999) dentro do contexto desportivo, existem três linhas básicas das investigações sobre liderança.

A primeira linha é baseada no Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto de Chelladurai e Saleh (1978) e na ELD - Escala de Liderança para o Desporto (LSS - Leadership Scale for Sport).

A segunda linha, proposta por Smith e Smoll (1989), está baseada no modelo Mediacional de Liderança. O principal instrumento deste modelo da liderança é um Sistema de Avaliação do Comportamento do Técnico (CBAS - Coaching Behavior Assessment System).

A terceira linha de estudos da relação treinador-atleta é baseada no modelo de Chelladurai e Haggerty (1978), Modelo Normativo de Estilo de Decisão do Treinador, que tem como principal objetivo estudar o grau de participação dos liderados na tomada de decisão.

Recentemente, apareceram também os novos modelos como por exemplo o Modelo das Ações do Treinador (Coaching Model de Cotê et al. 1995) e o Modelo de Comportamentos Ansiogénicos do Treinador de (Serpa, 1995).

2.4.1.1.O modelo multidimensional de liderança no desporto

A maior parte das teorias e modelos de liderança surgiram no âmbito de várias áreas que não são desportiva (Weinberg & Gould, 1995). Entretanto, muitos psicólogos têm efetuado inúmeros estudos sobre os papéis dos líderes, comportamentos e ações, o que levou à criação de vários modelos e teorias com intenção de explicar esses fenómenos.

Chelladurai (1978), citado por Weinberg e Gould (1995), Samulski (1995), Alves (2000), Noce (2002) e Dosil (2004) identificou características específicas das organizações desportivas.

Como Chelladurai considerava que as teorias existentes não se aplicavam na sua totalidade ao fenómeno da liderança no desporto, deu o seu contributo através o seu modelo multidimensional da liderança no desporto, que até agora demonstra grande utilidade (Dosil, 2004).

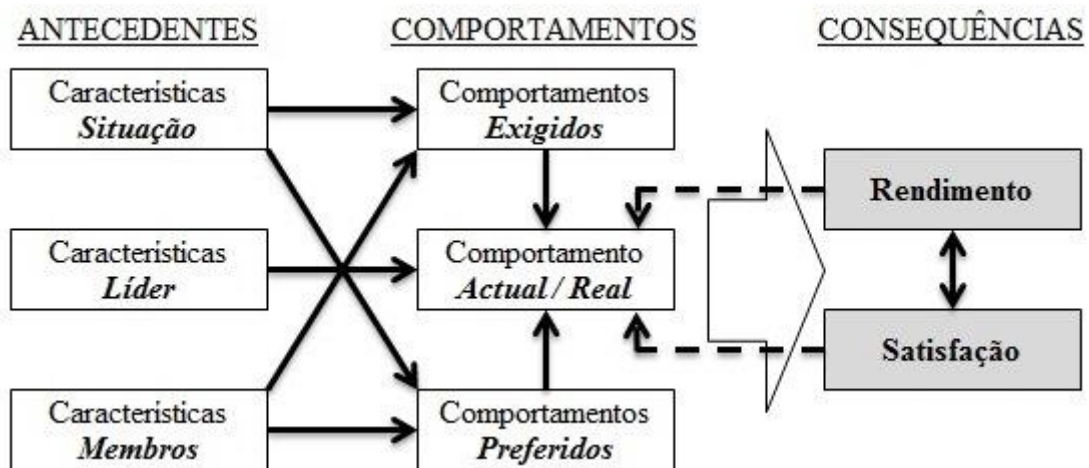


Figura 1 – Modelo Multidimensional da Liderança no Desporto (Chelladurai, 1990).

Este modelo centra-se nos comportamentos do treinador, e nas respostas que daí poderão vir, a performance e satisfação do atleta. Determinados comportamentos que o treinador venha a ter, poderão ser condicionados pelas suas próprias características, seja através da capacidade de criatividade, personalidade, experiência/formação desportiva (Chelladurai, 1990).

Por outro lado, os próprios atletas também podem condicionar, com as suas próprias características, maturidade biológica e psicológica, as suas motivações, a idade, o género e o comportamento do treinador.

Assim podemos dizer que este modelo assenta num processo harmonioso, onde o comportamento do treinador/líder, em conjunto com a própria situação e dos liderados são consequência para a satisfação dos atletas ou grupo (Chelladurai, 1990).

Quanto maior for a congruência entre o que é pedido ao treinador (tanto pelos atletas, como pela situação) e as suas características, maior será a probabilidade de se obter um clima favorável ao rendimento e à satisfação dos membros do grupo (Alves, 2000).

2.4.1.2. O modelo mediacional de liderança no desporto

O principal objetivo do modelo mediacional é analisar a influência do comportamento dos treinadores de jovens atletas em formação durante a competição (Smith & Smoll, 1989).

Este modelo foi criado a partir das observações do comportamento de treinadores de equipas jovens de futebol, basquetebol e beisebol (Coaching Behavior Assessment System - CBAS).

Para Leitão (1999) este modelo é muito semelhante com modelo multidimensional de Chelladurai, porque os dois avaliam as características individuais do treinador, do atleta e da situação.

A principal diferença entre os dois modelos é que o foco do modelo mediacional é a avaliação do comportamento de liderança dos treinadores dos atletas jovens em situações reais de jogo (V. Costa, 2003).

O instrumento de observação através deste modelo é composto por 12 categorias de observação, divididas em dois grupos (V. Costa, 2003):

- i. O primeiro grupo é relacionado com o comportamento do treinador em função do rendimento, esforço, erros e falhas dos atletas. Estes comportamentos são conhecidos como comportamentos reativos;
- ii. O segundo grupo, denominado por comportamentos espontâneos do treinador, diz respeito às situações do jogo em geral, como por exemplo encorajamento dos atletas, instrução técnica durante as competições ou comunicação pouco pertinente com os atletas ao longo de jogo.

Para medir as observações dos atletas em relação ao comportamento dos treinadores, Smith e Smoll (1989) criaram um questionário com 10 itens com qual se solicita cada atleta para indicar numa escala tipo Likert de sete pontos (1= quase nunca; 7 = quase sempre) a frequência com qual treinador adotou cada uma dos 12 tipos de comportamentos.

O questionário com o mesmo formato usa-se para obter também a auto-perceção do treinador em relação aos tipos de comportamentos do CBAS.

Em baixo segundo de Cruz (1996) citado por Leitão (1999) podemos encontrar algumas das principais conclusões retiradas de estudos que utilizaram o Modelo Mediacional de Liderança:

- i. Os treinadores possuem uma fraca perceção da frequência dos seus comportamentos, em especial dos comportamentos positivos e encorajadores;
- ii. Os treinadores necessitam aumentar a sua consciência acerca do modo e da forma como se comportam;
- iii. Os treinadores promovem uma imagem mais positiva ao utilizarem comportamentos de reforço e suporte social após erros ou fracassos dos atletas;
- iv. Os treinadores têm a capacidade de afetar a auto-estima e autoconfiança dos atletas com alguns dos seus comportamentos de liderança.

2.4.1.3.O modelo normativo de tomada de decisão

Segundo Leitão (1999), o Modelo Normativo de Tomada de Decisão foi criado por Vroom e Yetton (1974) para estudar o grau de participação dos subordinados no processo de tomada de decisão para estas serem mais eficientes e eficazes.

De acordo com este modelo, no contexto do treino e da competição, os líderes podem escolher ser autocrático, participativo, delegatório e consultivo, ou seja podem escolher um dos seguintes níveis de envolvimento dos subordinados na tomada de decisões O estilo de liderança do treinador:

- i. O treinador autocrático toma decisões sem consultar os membros da equipa, porque a decisão final cabe ao próprio treinador, embora este possa consultar a opinião dos seus liderados;
- ii. O treinador participativo permite que os membros da equipa participem nas suas decisões, a tomada de decisão é realizada pelo grupo, porque a opinião do treinador tem o mesmo peso que a dos restante membros da equipa;
- iii. O treinador delegativo transfere o poder de decisão para um ou mais membros da equipa e assim “delega” a responsabilidade pela decisão aos membros da equipa;
- iv. O treinador consultivo consulta todos ou alguns membros da equipa embora reserve para si a decisão final.

Por outro lado Leitão (1999) afirma que o treinador antes de adotar determinado estilo necessita levar em consideração alguns aspetos, como por exemplo a complexidade do problema e o tempo disponível para a resolução do problema, os conhecimentos do próprio treinador e a qualidade requerida das decisões, a quantidade de poder do treinador, a integração dos membros da equipa e a necessidade de aceitação da decisão.

Por fim podemos dizer que segundo Buceta (2009) citado por Brandão e Carchan (2010) os treinadores que preferem ter mais êxito na sua liderança, devem estabelecer um contínuo entre a opção mais democrática até a mais participativa.

De qualquer maneira segundo Weinberg & Gould (2001) citados por (Brandão & Carchan, 2010) os estilos de liderança podem ser mudados, com o objetivo de se adaptar às demandas de uma situação.

2.4.1.4. Modelo de Comportamentos Ansio-génicos do Treinador

Outro modelo interessante para o estudo da liderança é o Modelo de Comportamentos Ansio-génicos do Treinador, que no fundo demonstra interpretações dos atletas sobre o comportamento dos treinadores (Brandão & Carchan, 2010).

Através deste modelo, o atleta compara a conduta que observa no líder com as suas expectativas, e em seguinte avalia os castigos e os prémios que o líder utiliza.

Segundo Brandão e Carchan (2010) as conclusões que o atleta estabelece podem refletir-se em variados sentimentos como por exemplo insegurança, distúrbios cognitivos e emocionais, que por sua vez podem gerar tensão. Caso os mesmos não apareçam isso significa que esta a decorrer um processo de adaptação ou que nas melhores hipótese que o feedback de apoio positivo e o feedback técnico corretivo ajudam os atletas a melhorar o seu desempenho.

Para Weinberg & Gould (2001) citados por (Trninić et al., 2009) os treinadores, bons líderes, fornecem não apenas uma visão para onde se deve caminhar, como também a estrutura, a motivação e o apoio do dia-a-dia para transformar esta visão numa realidade.

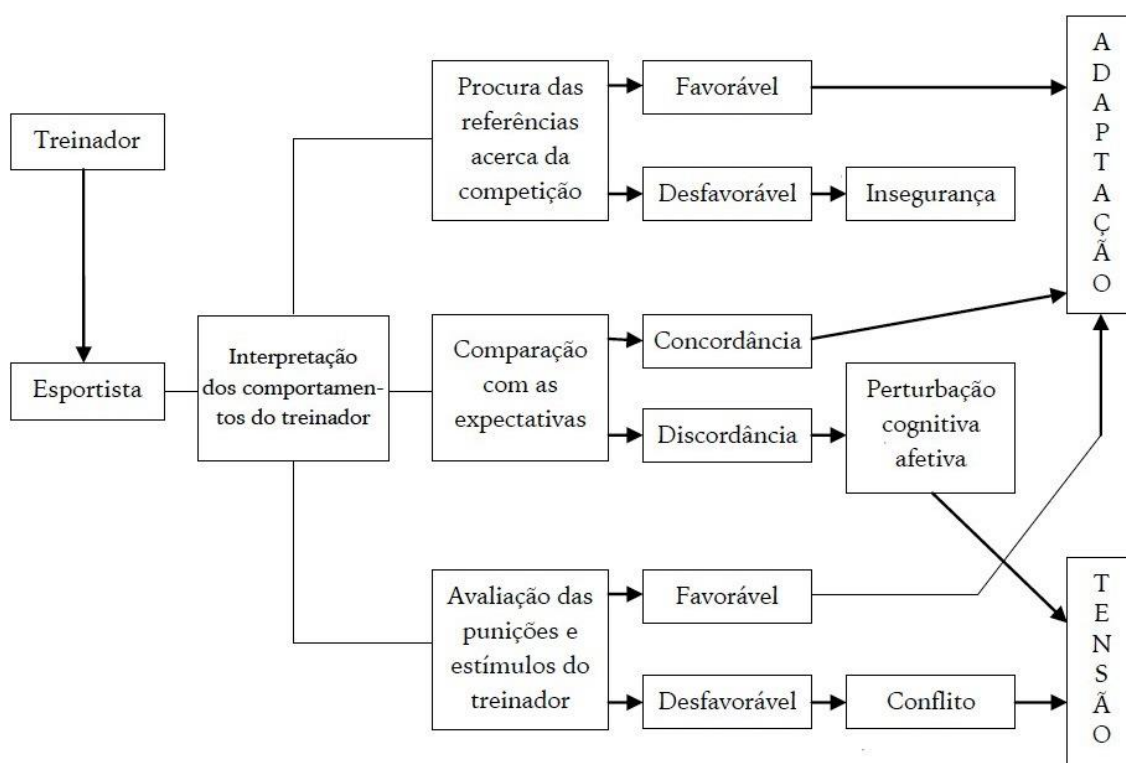


Figura II – Modelo de Comportamentos Ansio-génicos do Treinador (adaptado de Serpa, 1997).

Por isso podemos dizer em suma, que segundo este modelo, a chave para a liderança ser efetiva no desporto prende-se à necessidade de existir um feedback positivo através de claras instruções técnicas. Como o líder sabe as metas e os objetivos do grupo e para onde a equipa prefere ir, o líder pode e deve fornecer os recursos com os quais se pode lá chegar.

2.4.1.5.O Modelo das Ações do Treinador

Um dos principais papéis do treinador é preparação integral dos atletas que significa combinação dos vários conhecimentos dentro de uma sistema bem organizada através os planeamentos e programações periódicos (Trninić et al., 2009).

Para Trninić et al. (2009) a evolução do atleta é nada mais de que uma positiva resposta ao stress. Para que a resposta ao stress seja positiva é necessário existir um balanço entre o volume e a intensidade do treino e da competição por um lado, a recuperação e a regeneração do organismo do atleta, no outro.

A necessidade de desenvolver um modelo que explicitasse as atividades dos treinadores justifica se, segundo Côté, Salmela, Trudel, Baria, e Russel (1995), pelo facto de os modelos anteriormente apresentados não discriminarem com clareza as funções concretas que os treinadores assumem diariamente no trabalho com os atletas.

A atividade do treinador é uma atividade dinâmica, constituída pelas fases de observação, desenvolvimento, implementação de um plano de trabalho e avaliação dos resultados obtidos. Para a fase de observação segundo de Côté (1998), é importante que decorra não só durante o processo de treino como durante a competição.

Também é importante analisar e formar opinião sobre outras dimensões como por exemplo questões relacionadas com a formação dos treinadores, as exigências externas colocadas, as estratégias utilizadas nos treinos e nas competições, o trabalho com os restantes membros da equipa técnica (treinadores adjuntos), o desenvolvimento das capacidades desportivas dos atletas, a comunicação com as figuras significativas dos atletas, entre outras.

Assim para Côté et al. (1995) citado por Trninić et al. (2009) evidentemente é que a eficácia da equipa depende principalmente do modelo de treino (“coaching model”). Uma equipa de classe tem de desenvolver um trabalho de classe que por sua vez depende não só da ação do treinador como também do potencial genético dos liderados.

Para Trninić et al. (2009) podemos detetar cinco módulos básicos que interagem este modelo de liderança:

- i. Características pessoais do treinador (conhecimentos, princípios e filosofia de treino, crenças sobre a vida pessoal, etc.);
- ii. Nível de desenvolvimento e potencial mental e técnico dos atletas (atributos físicos, competências psicológicas para o desporto, etc.);
- iii. Sistema de organização em nível de competição;
- iv. Condições de treinamento;
- v. Fatores contextuais (por exemplo: recursos financeiros).

Em termos práticos, isto significa que dois responsáveis técnicos podem adotar perspectivas divergentes relativamente à forma como devem ser lideradas as equipas pelo facto de terem considerado ou valorizado aspetos diferentes demonstrando, neste sentido, avaliações cognitivas distintas ou antagónicas (Gomes, 2005).

Mais concretamente, Gomes (2005) defende que as perceções acerca do potencial dos atletas vão influenciar os comportamentos dos treinadores nas três situações descritas, assumindo-se que as suas ações serão sempre influenciadas pelas características pessoais e pela avaliação prévia do tipo de atletas que tem ao dispor bem como dos recursos e limitações que são impostas pelo contexto de trabalho. A conjugação destes fatores tem efeitos nas metas preconizadas pelo treinador.

Na *Figura III* podemos ver de que forma as dimensões do modelo se relacionam entre si, dando uma ideia sobre os processos subjacentes à obtenção dos objetivos.

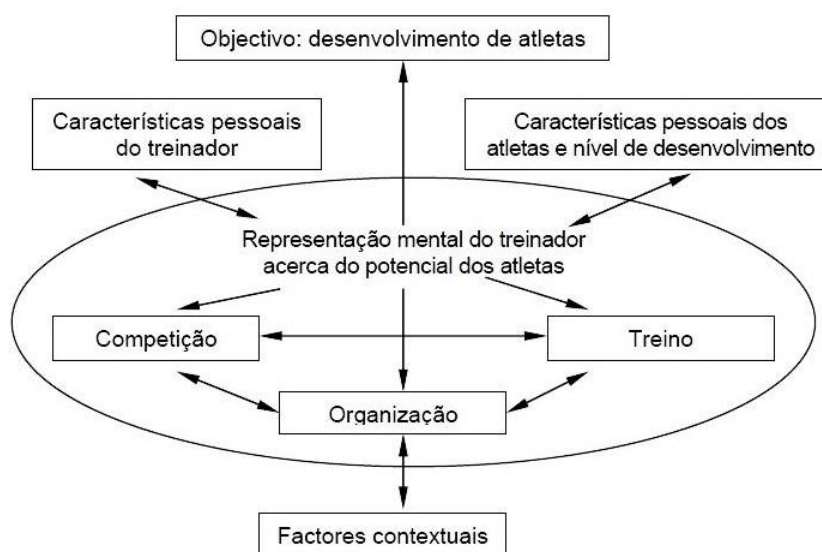


Figura III – Modelo das Ações do Treinador (Côté et al., 1995).

Em baixo no *Quadro VI* encontram-se os componentes e variáveis do Modelo das Ações do Treinador compostos por fatores antecedentes e comportamentos assumidos pelos treinadores (Côté, 1998).

Quadro VI – Componentes e variáveis do modelo das ações do treinador (Côté, 1998).

NÍVEL 1: ANTECEDENTES

Características pessoais do treinador:

- Conhecimentos do treinador (perceção acerca dos seus princípios como profissional, domínio das diferentes estratégias de intervenção)
- Filosofia pessoal do treinador sobre as suas funções e objetivos (“coaching”)
- Exigências de vida sentidas/existentes (expectativas de significativos e pressão sentida pela participação noutras atividades sociais)

Características dos atletas e da equipa:

- Características físicas (idade, peso, altura, forma e destreza física)
- Características mentais (comprometimento, esforço, confiança, ansiedade, comunicação)
- Exigências pessoais e sociais (expectativas escolares e de significativos)

Fatores contextuais:

- Recursos financeiros (verbas disponíveis para deslocações, estágios, etc.)
- Recursos de treino (equipamentos, tempo e local para treinar, etc.)
- Ambiente competitivo (público, regras impostas, nível de exigência, resultados obtidos, etc.)

NÍVEL 2: COMPORTAMENTOS

Competição:

- Interação treinador-atleta antes da competição (“palestras”, rotinas preparatórias)
- Interação treinador-atleta durante a competição (estratégias e táticas a utilizar)
- Interação treinador-atleta após a competição (reações face às vitórias e derrotas)

Organização:

- Planeamento do treino e da competição (definição de programas de trabalho tendo em vista a preparação dos atletas e da equipa)
- Colaboração com os treinadores-adjuntos (disponibilidade e abertura para trabalhar em equipa)
- Colaboração com pais e familiares dos atletas (disponibilidade e abertura para fazer reuniões e encontros informais)
- Apoio aos problemas pessoais dos atletas (ajuda à carreira escolar e vontade para os apoiar em questões pessoais)

Treino:

- Estilo de intervenção (autoritário ou permissivo)
- Competências técnicas (ensino de aspetos técnicos específicos)
- Competências mentais (ajuda fornecida aos atletas no sentido de lidarem com a pressão competitiva e utilizarem as competências mentais)
- Competências táticas (planear e praticar estratégias a utilizar nas competições)
- Condição física (desenvolver a força, resistência, etc.)

2.4.2. Métodos de avaliação dos estilos de liderança

A avaliação do estilo de liderança do treinador e o feedback recebido é importante para se poder compreender melhor as características que devemos potenciar ou otimizar para que se possa alcançar melhor rendimento e satisfação entre os atletas (Dosil, 2004).

Segundo, Gomes e Cruz (2006) existem três grandes modelos de avaliação do estilo de liderança do treinador.

O primeiro modelo segundo Smith, Smoll & Curtis (1979) e Smith, Smoll & Hunt (1977) citado por Gomes e Cruz (2006) centra-se na análise dos efeitos dos comportamentos dos treinadores nos níveis de stress durante treino ou competição, autoestima e satisfação dos jovens atletas, que veio a dar origem à elaboração de uma grelha de registo das ações assumidas pelos treinadores na interação com os praticantes.

Segundo os mesmos autores, Gomes e Cruz (2006), existe também o modelo desenvolvido por Côté, Salmela, & Russell (1995) e Côté & Salmela (1996) que pretende estudar mais detalhadamente as funções dos treinadores em termos das atividades concretas desenvolvidas na preparação dos atletas e das equipas.

O treinador, por exemplo, pode fazer a análise dos seus conhecimentos, princípios e filosofia de treino, crenças sobre a vida pessoal, ou avaliação das potencialidades dos atletas através da análise de atributos físicos, competências psicológicas para o desporto, etc. Por fim neste modelo analisa-se as exigências externas como por exemplo recursos financeiros, condições materiais e o nível competitivo, entre outros.

Este último modelo apresentado neste estudo, desenvolvido por Chelladurai e Saleh (1978) e elaborado por Chelladurai (1984) vem defender que os níveis de rendimento das equipas e a satisfação dos atletas dependem da congruência entre três tipos de comportamentos do treinador: os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos atletas e os efetivamente assumidos no dia-a-dia de trabalho.

Este modelo afirma que quanto mais o treinador assumir um estilo de liderança que contemple os aspetos referidos, maior será a possibilidade de obter sucesso no trabalho com os atletas e equipas (Gomes & Cruz, 2006).

Para além da Escala de Liderança no Desporto de Chelladurai e Saleh (1978) segundo de Cruz e Gomes (1996) e Dosil (2004) e Cid (2006), existem outros instrumentos de avaliação disponíveis como por exemplo:

- Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), desenvolvido por Danielson, Zelhart e Drake (1975);

- Coaching Behavior Assessment System (CBAS), c por Smith, Smoll e Hunt (1977);
- Medford Player-Coach Interaction Inventory (MPCII), desenvolvido por Medford e Thorpe (1986) e adaptado para a população portuguesa - Inventário de Interação Atleta-Treinador (IIAT), por Leitão, Serpa e Bártolo (1992);
- Scale of Athlete Satisfaction (SAS), desenvolvido por Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma e Miyauchi (1988);
- Sport Leadership Behavior Inventory (SLBI), desenvolvido por Glenn e Horn (1993);
- Leadership Quality Scale (LQS), desenvolvido por Zhang e Pease (1995).

2.4.2.1. Estrutura da escala de liderança no desporto

O principal instrumento para avaliar o estilo de liderança dos treinadores, é o “Leadership Scale for Sport (LSS)”, foi traduzido e adaptado para a população portuguesa por Serpa, Lacoste, Antunes, Pataco, e Santos (1989), sendo conhecida no nosso país por Escala de Liderança no Desporto (ELD).

Como já referimos anteriormente a ELD vem sendo utilizada em todo mundo para avaliar o comportamento dos líderes, através de três subescalas que determinam o comportamento do líder em função da auto-perceção, e em relação à preferência e perceção dos subordinados (V. Costa, 2003).

Assim, como já foi abordado, este instrumento é composto por 3 versões, duas delas relacionadas com o comportamento atual do treinador (visto pelo próprio treinador ou na ótica dos atletas) e uma terceira, que investiga qual é o estilo de liderança do treinador ideal para os atletas. Em suma, estas três versões são:

- i. **Auto-perceção** – perceção que o treinador tem do seu próprio comportamento;
- ii. **Perceção** – perceção que os atletas têm do comportamento do seu treinador;
- iii. **Preferências** – preferências dos atletas pelo comportamento do treinador.

Cada versão desta escala é constituída por 40 itens, aos quais se responde numa escala tipo “Likert” que varia entre 1 (nunca) e 5 (sempre). Posteriormente as respostas são

agrupadas em cinco dimensões que representam o comportamento tipo do treinador e que segundo Chelladurai (1990) podemos sintetizar da seguinte forma:

i. **Treino Instrução**

Nesta dimensão o comportamento do treinador é destinado a melhorar o rendimento dos atletas, com ênfase em um treinamento duro e exigente. As principais responsabilidades do treinador são instruir os atletas na aquisição de habilidades técnicas e táticas da modalidade, explicar a relação entre os membros do grupo, estruturando e coordenando as atividades;

ii. **Suporte Social**

Comportamento do treinador é caracterizado pela preocupação com o bem-estar individual dos atletas, com uma atmosfera positiva de grupo e com relacionamento pessoal com os atletas;

iii. **Reforço**

Comportamento do treinador é caracterizado pelos incentivos e reforços positivos dados aos atletas, de acordo com seu o desempenho:

iv. **Democrático**

Comportamento do treinador que favorece a participação dos atletas nas tomadas de decisão relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho, às táticas e às estratégias do jogo;

v. **Autocrático**

Comportamento do treinador que favoriza a autoridade pessoal do treinador e independência na tomada de decisão.

2.4.2.2. Auto-percepção do treinador sobre o seu comportamento

De acordo com Horn e Carron (1985), os estudos sobre a auto-percepção de treinadores, verificaram que esses profissionais assinalaram o comportamento de reforço como predominante, seguido do de treino e instrução.

A mesma ideia era suportada por Serpa (1990) que cita estudos de Liukkonen, Salminen e Telama (1989), através dos quais encontramos que as pesquisas que envolvem

a auto-imagem do treinador demonstram que os técnicos elegeram os comportamentos de treino-instrução e reforço como os mais valorizados.

Por outro lado Serpa, Pataco e Santos (1989), também citados por (Serpa, 1990), analisaram o estilo de decisão na visão dos próprios treinadores e concluíram que os treinadores de andebol de alto nível que participaram na amostra possuem uma preferência pelo estilo de decisão autocrático.

Já os estudos de Horn e Carron (1985) encontraram resultados controversos aos anteriormente citados, pois a auto-perceção dos técnicos da amostra apontou uma preferência pelo estilo mais democrático de comando.

A semelhança deste estudo Serpa (1990) apresenta resultados de um estudo que envolveu 25 treinadores do sexo masculino dos principais clubes de judo de Portugal, quanto ao estilo de decisão mais utilizado, demonstrado pela amostra que os treinadores perceberam como líderes democráticos.

2.4.2.3. Perceção dos atletas sobre o comportamento do treinador

O estudo realizado por Sonoo, Hoshino, e Vieira (2008) teve como objetivo analisar o estilo de liderança dos treinadores na formação e das equipas seniores.

Os resultados indicaram que o estilo de liderança predominante, na perceção dos técnicos e atletas, foi o de treino-instrução e reforço, que por sua vez foi mais evidenciada na categoria juvenil.

Por outro lado o mesmo estudo refere que para as atletas de género feminino, o apoio social foi mais significativo, enquanto para o género masculino, foi mais relevante o comportamento autocrático (Sonoo et al., 2008).

O estudo realizado por Alba et al. (2010) mostrou que os atletas avaliam o que os seus treinadores utilizam, predominantemente, a autoridade pessoal para tomar as decisões com pouca ou nenhuma participação dos atletas.

Para Statler (2002) citado por Alba et al. (2010) a forte predominância do estilo autocrático devem chamar atenção para os cuidados que os treinadores devem ter com o seu estilo de liderança, porque a liderança autoritária pode aumentar a probabilidade de “roturas” mais do que os outros estilos.

Podemos também referir que segundo o estudo realizado por Leitão (1999) que existem diferenças significativas na percepção dos comportamentos de liderança em função da responsabilidade contratual dos atletas e do estatuto dos atletas, ou seja percepção dos atletas profissionais e não profissionais sobre o comportamento do treinador varia.

Por outro lado o estudo realizado por Souza, Serpa, Colaço, e Canato (2009) mostrou que os atletas que pertenceram aos diferentes escalões de formação (Sub-15, Sub-17 e Sub-20) não tiveram percepções diferentes acerca do modo como se comporta o seu treinador.

2.4.2.4. Preferência dos atletas sobre comportamento do treinador

Segundo Serpa (1990), os estudos realizados apontam, que no modo geral, os atletas preferem que o treinador direcione o seu estilo de liderança através dos comportamentos ligados ao de treino-instrução e de reforço.

Em reforço a esta afirmação vem os estudos realizados por Chelladurai e Saleh (1978) onde também verificaram a preferência dos atletas por líderes voltados para o de treino-instrução.

Também os estudos de Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma, e Miyauchi (1988) que envolveram atletas de diferentes países, evidenciou que a dimensão reforço era a preferida pelos atletas canadenses e japoneses, seguida pelo treino-instrução.

Entretanto, no estudo realizado por Sonoo et al. (2008) sobre o comportamento preferido dos treinadores pelos atletas, constatou-se que são aqueles que se preocupam com os atletas e que fornecem feedback positivo e que têm um estilo mais democrático do que autocrático.

As afirmações até agora apresentadas são reforçadas pelos resultados do estudo de Horn e Carron (1985) que comparando as relações entre treinadores e atletas, também encontraram resultados semelhantes.

Por fim podemos dizer que segundo Chelladurai (1984) o estilo de liderança menos desejado pelos atletas é o autocrático.

2.4.3. Liderança Eficaz

Para Dosil (2004) uma das fundamentais preocupações na área de liderança no desporto é conseguir que os treinadores entendam o caminho para uma liderança eficaz e assim contribuam para o desenvolvimento dos seus atletas e para consequentes melhores resultados das suas equipas.

Para podermos dizer que um líder é eficaz, segundo Martens (1987), Weinberg e Gould (1995), Alves (2000) e Dosil (2004) o mesmo deve apresentar um equilíbrio entre as seguintes quatro componentes: qualidades do líder, estilos de liderança, características dos liderados e fatores situacionais.

i. Qualidades do líder

Segundo Cid (2006) os modelos baseados nas qualidades inatas do sujeito como líder tem vindo a ser abandonados e por isso cada vez mais atribui-se importância ao contexto e ao efeito das aprendizagens adquiridas ao longo da vida.

Já Mendo e Ortiz (2003) referem que não existem um conjunto bem definido de traços de personalidade que caracterizam um líder com êxito, os estudos realizados indicam que é necessário pelo menos determinar as características dos líderes que pretendem ter sucesso (Alves, 2000).

Algumas das qualidades dos líderes já foram anteriormente referidas neste estudo, no entanto, vamos apresentar os mesmos segundo Martens (1987) da seguinte forma:

- Inteligência;
- Firmeza;
- Otimismo;
- Motivação intrínseca;

- Empatia;
- Habilidades de Comunicação;
- Autocontrole;
- Confiança nos outros;
- Persistência;
- Flexibilidade;
- Empenhamento e dedicação
- Responsabilidade;
- Estimam e Ajudam os outros;
- Identificam e corrigem problemas.

ii. Estilos de liderança

Segundo Alves (2000), para poder atingir os objetivos e obter o rendimento do grupo, os bons líderes utilizam os seus próprios estilos de atuação conhecidos e estilos de liderança.

Conforme as diferentes características da situação e dos liderados, os treinadores podem utilizar diferentes estilos de liderança, sendo os mais conhecidos e adotados o autocrático e o democrático (Mendo & Ortiz, 2003).

Segundo Martens (1987) e Weinberg e Gould (1995) o estilo de liderança autocrático é um estilo centrado na vitória e orientado para a tarefa, e por isso muitas vezes é percecionado como um comportamento de comando, enquanto o estilo de liderança democrático é um estilo centrado no atleta e orientado para o sujeito e por isso é percecionado como um estilo cooperativo.

iii. Características dos liderados

Para Weinberg e Gould (1995) as características dos atletas são fundamentais para determinar a eficácia do processo de liderança.

Segundo Alves (2000) há estudos que demonstram que alguns atletas consoante a sua idade, género, nível de capacidade, personalidade e experiência que são mais prontos para aceitar responsabilidades e autonomia, enquanto outros sentem-se melhor quando são totalmente orientados pelo líder (Cid, 2006):

- De acordo com Serpa (1990), os atletas mais jovens apresentam uma preferência maior pelos comportamentos democráticos e de suporte social e evidenciam uma maior rejeição pelos comportamentos autocráticos;

- De acordo com Weinberg e Gould (1995), os atletas do sexo feminino têm preferência por estilos de liderança mais participativos;
- Segundo Weinberg e Gould (1995), os atletas com um maior nível de habilidades preferem uma liderança mais orientada para a relação;
- De acordo com Serpa (1990), os atletas com um funcionamento mais cognitivo preferem comportamentos de instrução, enquanto, os indivíduos que se mostram mais impulsivos preferem comportamentos de suporte social;
- Segundo Alves (2000), os atletas com um maior grau de maturidade evidenciam uma preferência por estilos mais democráticos onde podem ter maior autonomia e responsabilidade.

iv. Fatores situacionais

Segundo Martens (1987) diferentes situações, requerem diferentes atuações de liderança. Ao mesmo tempo, entende-se que um bom líder deve ser sensível à especificidade da situação e do envolvimento (Weinberg & Gould, 1995) e por isso podemos considerar que o líder eficaz é aquele que utiliza um estilo adequado a cada contexto (Alves, 2000).

Nos fatores situacionais podemos incluir o tipo de modalidade, onde por exemplo segundo afirmações de Alves (2000) os treinadores de desportos coletivos têm utilizado um estilo de liderança mais autocrático, enquanto nos desportos individuais predominante o estilo é democrático devido à aproximação que existe entre o treinador e o atleta.

Outros fatores situacionais apontados por Cid (2006) são por exemplo o tamanho do grupo, o tempo disponível para a treino ou nível de participação, onde os atletas de elite preferem estilos participativos e comportamentos de suporte social, orientados mais para o sujeito (Martens, 1987).

Nenhuma das quatro componentes atrás mencionadas pode ser entendida isoladamente, porque todas fornecem um contributo importante para a compreensão do que pode ser um processo de liderança eficaz (Weinberg e Gould, 1995).

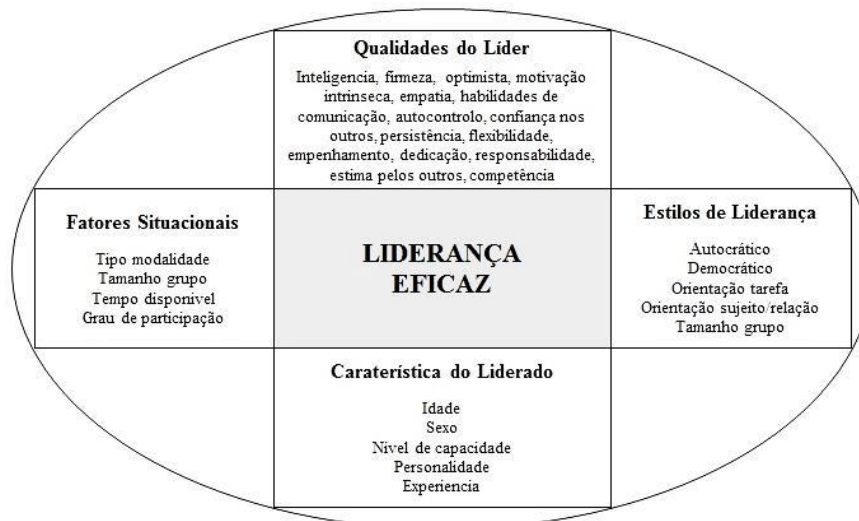


Figura IV – Processo de liderança eficaz (Weinberg & Gould, 1995).

Todos estes fatores em diferentes conjunturas contribuem para explicar o melhor possível os cenários de liderança desportiva e porque um determinado treinador pode ter sucesso com uma equipa, enquanto outro treinador que “pegue” na mesma equipa, pode ter insucesso.

2.5.SATISFAÇÃO NO DESPORTO E ESTUDOS RELACIONADOS

Segundo Horn (1992) citado por Gomes, Lopes, e Mata (2011) existem indicações claras sobre a existência de correlação entre a satisfação dos atletas e os comportamentos dos treinadores virados à formação e ao ensino, feedback positivo, apoio social, etc.

No modo geral segundo Chelladurai (1984) e Andrew (2009) os comportamentos que determinam o estilo de liderança têm impacto direto na satisfação dos atletas, especialmente os estilos de liderança autocráticos baseados no treino de instrução. Por outro lado os comportamentos democráticos como suporte social, considerações situacionais e feedback positivo não têm impacto na satisfação das atletas (Andrew, 2009).

Segundo (Andrew, 2009) o treinador pode influenciar a satisfação dos atletas através:

- i. Da sua performance orientada para os objetivos de tarefa;
- ii. Dos comportamentos que influenciam diretamente os atletas que indiretamente vão influenciar o rendimento da equipa através do suporte social e do feedback positivo;

- iii. Do seu nível de conhecimento em função do melhoramento da performance dos atletas;
- iv. Da instrução dada no treino pelo treinador.

No que respeita à satisfação os resultados do estudo realizado por (Gomes, Pereira, & Pinheiro, 2008) reproduzem exatamente a mesma ordem encontrada por Gomes (2005) no estudo realizado com atletas portugueses de várias modalidades: os atletas evidenciaram um maior bem-estar relativamente ao ambiente positivo e ao apoio existente nas equipas, seguindo-se a satisfação com a liderança e, por fim, a satisfação com o rendimento individual.

O maior interesse pelos aspetos sociais e bom relacionamento entre todos, em detrimento dos fatores mais ligados ao rendimento individual, tem a haver principalmente com o facto de que este estudo foi realizado com os atletas que praticam desportos coletivos.

Relativamente ao escalão etário no mesmo estudo verificou-se que o nível de satisfação com a liderança do treinador diminui com a subida de escalão, ou seja jogadores seniores foram menos satisfeitos do que os juniores, os juniores menos do que os iniciados e assim sucessivamente (Gomes et al., 2008).

Um outro exemplo sobre o nível de satisfação dos atletas apresentado através do estudo realizado por Horn e Carron (1985), onde contaram com a participação dos treinadores do Canadá, apontaram a instrução, o *feedback* positivo e o apoio social como dimensões com maior influência na satisfação das atletas.

Por outro lado, o estudo realizado por Schliesman (1987) indica que os comportamentos de apoio democráticos e sociais, como os melhores preditores de satisfação dos atletas com a liderança (Gomes, 2005).

Através do estudo realizado por Gomes et al. (2011), sobre a satisfação dos atletas e liderança dos treinadores de andebol e natação, chegaram a duas considerações fundamentais:

- i. Os comportamentos dos treinadores que foram relacionados com a combinação de ações orientadas para a tarefa (formação e instrução) e a relação (relação pessoal e justiça) provocaram um elevado nível de satisfação dos atletas.
- ii. Na natação que é um desporto individual, a maior satisfação dos atletas foi com a relação pessoal, enquanto os atletas do desporto coletivo (andebol) foram mais satisfeitos com a instrução técnica (Gomes, 2005).

Assim, segundo Gomes et al. (2011) os treinadores podem com o seu estilo de liderança, de instrução e tratamento pessoal, influenciar o alto nível de satisfação dos seus atletas tendo sempre em especial consideração o tipo de modalidade.

Por fim, os resultados do estudo realizado por Andrew (2009) com atletas universitários de ténis mostraram que os comportamentos dos treinadores autocráticos, baseados no treino e instrução, podem influenciar o nível de satisfação dos mesmos, especialmente quanto o comportamento do treinador, percebido e preferido por atletas, é semelhante.

2.5.1. Conceptualização dos modelos existentes de satisfação

Os primeiros interesses pelos estudos da satisfação apareceram nos EUA através de um conjunto de investigações nas décadas 30 e 40, particularmente realizadas pelas grandes companhias, como por exemplo a companhia nacional de eletricidade em Chicago, que entendeu que a satisfação não depende só dos incentivos financeiros, mas sim das relações humanas entre trabalhadores e superiores hierárquicos (Gomes, 2005).

Assim, ao longo do tempo as primeiras teorias sobre a satisfação foram ligadas à satisfação no emprego. A teoria dos dois fatores de Herzberg (1967) citada por Gomes (2005) afirma dois tipos de necessidades por parte dos trabalhadores: necessidades de “higiene” e necessidades de motivação.

As necessidades de “higiene” referem-se às condições de trabalho, ao salário, à segurança no emprego, etc., enquanto as necessidades de motivação são caracterizada pela vontade de realização profissional, pela responsabilidade assumida, pelo reconhecimento profissional obtido, pelas oportunidades de progressão na carreira, etc. (Gomes, 2005).

O ponto mais importante desta teoria baseia-se na afirmação de que quando as necessidades de higiene não são cumpridas, o trabalhador sente-se insatisfeito.

No seguimento desta teoria surge a proposta elaborada por Locke e Latham (1990) que analisa a relação entre o tipo de metas propostas e os níveis de performance obtidos.

Chegou-se à conclusão que os objetivos específicos, difíceis e realistas produzem maior rendimento no trabalho que se traduz numa experiência mais positiva ao nível de satisfação, porque o sucesso normalmente trás consigo reconhecimento e reforço pelos outros. De qualquer maneira, a eficácia na realização dos objetivos depende das características pessoais dos funcionários e dos fatores situacionais (Gomes, 2005).

Em geral, segundo Locke (1976) citado por Gomes (2005) definir satisfação significa descrever um estado emocional positivo que resulta da avaliação cognitiva que um determinado indivíduo faz das suas experiências de trabalho, ou seja satisfação é caracterizada por um estado emocional positivo e agradável.

Ao nível do desporto a definição que poderá ser mais adequada de satisfação é apresentada por Chelladurai e Reimer (1997) que descreve a satisfação como um estado afetivo positivo, resultante de uma avaliação complexa das estruturas, processos e resultados obtidos na experiência desportiva.

Segundo os autores, a satisfação é baseada nas diferenças, nas características que cada atleta possui e nas características que ele percebe no aspeto psicológico, físico e ambiental, ou seja o atleta avalia os seus desejos e expectativas em relação aquilo que os outros possuem, e que pode ser desejado por ele (Gomes, 2005).

2.5.2. Importância do estudo de satisfação

No prosseguimento da evolução das teorias sobre satisfação, abandonou-se as ideias que a principal fonte de satisfação são as condições de trabalho e os incentivos materiais, sendo que a atenção posteriormente centrou-se nos estudos sobre satisfação em fatores geradores de bem-estar e as estratégias que promovem indivíduos realizados com o seu trabalho. (Gomes, 2005).

Também, aparecem novas ideias que apontam que os líderes podem prevenir a insatisfação se evitarem comportamentos negativos apontando para “empregados incompetentes” que segundo Hughes, Ginnett, e Curphy (1999) aparecem como produto de baixa motivação e satisfação profissional.

No contexto desportivo, em análise ao relacionamento entre os estilos de liderança e a satisfação (Feltz, Chase, Moritz, & Sullivan, 1999) verificaram, numa amostra constituída por treinadores e atletas de desporto escolar dos EUA, que os treinadores com maiores sentimentos de autoeficácia demonstravam frequências mais elevadas de comportamentos de encorajamento e de reforço positivo aos seus atletas, conseguindo assim obter maiores índices de satisfação que os seus colegas com menor auto-eficácia.

Os estudos de Antunes e Cruz (1997) realizados com atletas de basquetebol das principais divisões portuguesas serviram para observar a relação positiva entre os níveis de coesão (social e tarefa) e a satisfação em três dimensões: liderança, rendimento da equipa e crescimento pessoal.

Assim chegou-se através do mesmo estudo à conclusão que os atletas integrados no grupo de alto rendimento demonstraram níveis mais elevados de satisfação com o rendimento da equipa e com a liderança em comparação com os seus adversários com piores performances competitivas (Gomes, 2005)

Por sua vez, Leitão (1999) chegou à conclusão através do seu estudo realizado com jogadores de futebol que os jogadores profissionais, onde o objetivo principal é vencer, a coesão na tarefa assume-se como uma variável que discrimina os níveis de rendimento obtidos, mas nos atletas não profissionais ressaltam a integração social e a satisfação como dimensões diferenciadoras entre os altos e baixos níveis de rendimento obtidos.

2.5.3. Avaliação da satisfação

Segundo Gomes (2005) dois dos instrumentos mais conhecidos no domínio da psicologia das organizações são o “Job Descriptive Index” (JDI) de Smith, Kendall e Hulin (1969) e o “Minnesota Satisfaction Questionnaire” (MSQ) de Weiss e colaboradores (1967).

Quanto ao JDI, a avaliação do conceito é efetuada em cinco dimensões distintas:

- i. Remuneração;
- ii. Promoções;
- iii. Colegas de trabalho;
- iv. Supervisores;
- v. Tarefas desempenhadas.

O questionário MSQ encontra-se disponível em duas versões avaliando cinco áreas:

- vi. Progressão;
- vii. Remuneração;
- viii. Colegas de trabalho;
- ix. Responsabilidade;
- x. Condições de trabalho.

No contexto desportivo, os primeiros instrumentos de avaliação segundo Gomes (2005) foram desenvolvidos por Whittal e Orlick (1978) que apresentaram uma escala com 84 itens divididos por seis fatores distintos:

- i. Desporto / competição;
- ii. Treinos;
- iii. Treinador;
- iv. Colegas de equipa;
- v. Adversários;
- vi. Rendimento obtido.

Por sua vez, Weiss e Friedrichs (1986) procuraram adaptar o “Index of Organizational Reactions” de Smith (1976) ao desporto, descrevendo seis áreas diferentes (Gomes, 2005):

- i. Supervisão;
- ii. Condições de jogo;
- iii. Colegas de equipa;
- iv. Quantidade de trabalho;
- v. Tipo de trabalho;
- vi. Identificação com a instituição.

O mais conhecido de todos os instrumentos é Escala de Satisfação (“Satisfaction Scale” - SS), que foi desenvolvido por Chelladurai et al. (1988) composta por 18 itens que avaliam quatro dimensões da satisfação relacionadas com:

- i. Liderança;
- ii. Rendimento obtido;
- iii. Desenvolvimento individual;
- iv. Ambiente de equipa.

Esta escala foi adaptada por Antunes e Cruz (1997) numa amostra composta por atletas de basquetebol das principais divisões portuguesas, centrando-se em 15 itens que analisam quatro fatores dominantes para satisfação:

- i. Liderança;
- ii. Rendimento da equipa;

- iii. Rendimento pessoal;
- iv. Crescimento pessoal.

Mais recentemente, Chelladurai e Reimer (1998) construíram um novo instrumento desenvolvido no âmbito do desporto universitário, o “Athlete Satisfaction Questionnaire” (ASQ), que é composto também por 15 itens mais globalizados de que SS, incluindo aspetos relacionados com as seguintes dimensões:

- i. Participação dos atletas no desporto;
- ii. Rendimento desportivo;
- iii. Liderança exercida pelos técnicos;
- iv. Organização desportiva;
- v. Equipa;
- vi. Atleta.

Segundo C. Borrego, Leitão, Silva, Alves, e Palmi (2010) a versão portuguesa do ASQ revela, ser um instrumento válido para aceder às dimensões que estão associadas aos aspetos mais salientes da experiência desportiva:

- vii. O desempenho
(de equipa e individual);
- viii. Liderança;
- ix. A equipa;
- x. A organização;
- xi. Individual.

Por definição a experiência desportiva é uma situação de desempenho, não sendo surpreendente que este seja enquadrado pela satisfação. Acresce ainda que o processo desenvolvido para o estabelecimento de objetivos individuais difere dos que são utilizados para o estabelecimento de objetivos de equipa. O desempenho individual e o desempenho coletivo podem ser julgados com base em diferentes padrões. Desta forma o atleta pode ter níveis diferenciados de satisfação com o desempenho individual e o coletivo.

Segundo Gomes (2005) os resultados obtidos na construção de ASQ deram contributo para as seguintes conclusões:

- i. Necessidade em dividir a satisfação que os praticantes sentem com a sua performance individual e com a obtida pela equipa, com o objetivo de eliminar a subjetividade;
- ii. Reconhecimento da importância que os comportamentos dos treinadores têm na satisfação percebida pelos atletas
- iii. Necessidade de perceber como os atletas se integram na equipa e também como a equipa recebe cada um dos seus elementos

- iv. Importância em obter feedback da experiência individual do atleta, avaliando assim satisfação com o contributo da sua dedicação pessoal em favor da realização das tarefas com o objetivo de melhorar o ambiente social.

2.6. ESTUDOS REALIZADOS SOBRE LIDERANÇA NO BASQUETEBOL

Nas últimas décadas pode-se verificar um aumento significativo da participação dos jovens nas atividades desportivas (C. Borrego & Silva, 2012), entre os quais a prática de basquetebol é uma das mais frequentadas atividades desportivas nos pavilhões.

O basquetebol que se pratica hoje solicita que as atividades sejam bem organizadas, orientadas e lideradas por treinadores que têm conhecimentos universais (Huseinagić & Hodžić, 2010). A par de outras modalidades desportivas, a modalidade de basquetebol tem sido alvo de grandes estudos sobre liderança (Serpa, 1990).

Uma organização desportiva ou clube para poder desenvolver as suas principais atividades tem que selecionar atletas, preparar treinos, participar nas competições e planear a recuperação sendo isso na maior parte das vezes o trabalho de um treinador (Bižić, 2012). Para Bižić (2012), para um clube poder ter sucesso primeiro tem de ter bons líderes que podem fazer do clube uma instituição que muitas vezes pode-se tornar na “*brand*” de uma região.

A eficácia de intervenção de um treinador com a experiência depende de muitos fatores inter-relacionados, mas segundo Trninić et al. (2009) um dos principais fatores que influenciam o sucesso é a liderança do treinador e a capacidade de transferir o seu conhecimento para os atletas.

Em favor desta opinião vem Trninić et al. (2009) que refere que o treinador de alto rendimento é provavelmente um dos mais importantes fatores que afetam o progresso e desenvolvimento do atleta, e assim em paralelo a carreira de atleta.

Com a pesquisa realizada por Huseinagić e Hodžić (2009) com colaboração dos treinadores de basquetebol de jovens atletas na cidade de Tuzla (Bósnia e Herzegovina)

chegaram à conclusão que uma das principais tarefas do treinador como líder é a preparação dos jogadores para fazer no jogo exatamente aquilo que o treinador pede.

Assim podemos dizer que a coisa mais importante da liderança de um treinador é a capacidade de influenciar os atletas para que possam progredir e assim dar o seu contributo à equipa, realizando os objetivos do clube e os seus objetivos (Huseinagic & Hodžic, 2009).

Para conseguir este objetivo segundo Huseinagic e Hodžic (2009) o treinador deve articular algumas “chaves” da sua atividade como por exemplo definição da visão, tarefas prioritárias, motivação, criação de bom clima entre as pessoas, sensibilizar e promover uma política de flexibilidade e determinação, apostando na resistência emocional da sua capacidade de arriscar e do carisma no processo de interação com os membros da equipa.

Este estudo demonstrou que um bom líder não pode ser só aquele que “nasceu com talento” para liderar, porque liderança é muito mais complexa e por isso segundo abordagens modernas pode ser aprendida (Huseinagic & Hodžic, 2009).

O treinador tem de investir no seu conhecimento, porque como mostra a investigação de Huseinagic e Hodžic (2010) realizada com 25 treinadores de basquetebol, detetaram como principal problema no momento da tomada de decisão, a falta de informação com dados confiáveis sendo que podem provocar confusão e demonstrar insuficiente nível de conhecimento do treinador.

Esta pesquisa demonstrou que a melhor maneira para se preparar para efetuar uma boa liderança em situações não esperadas seja a preparação profissional e a científico-académica prévia, através da qual rapidamente podem detetar situações inesperadas e adaptar-se à necessidade da mesma (Huseinagic & Hodžic, 2010).

No decorrer destas afirmações, os resultados do estudo realizado por Heuze et al. (2006) com 154 jogadores de basquetebol na França, sugerem que os treinadores das equipas profissionais de basquetebol devem ter conhecimentos para liderar de maneiras diferentes com os atletas que tem um rendimento inferior do que o habitual, porque as más performances dos mesmos podem levar a uma baixa coesão da equipa e assim diminuir a eficácia coletiva.

Por isso Heuze et al. (2006) recomendam que os líderes devem desenvolver estratégias com as quais podem aumentar a qualidade de funcionamento do grupo, tanto dentro como fora de campo, porque a coesão da equipa pode aumentar a eficácia coletiva.

Sobre o estilo de liderança dos treinadores num estudo com 29 atletas de três equipas brasileiras de basquetebol realizado por (Alba et al., 2010) os principais resultados mostram que, em duas dessas equipas, os atletas avaliam o que os seus técnicos utilizam, predominantemente, a autoridade pessoal para tomar as decisões com pouca ou nenhuma participação dos atletas.

Os resultados encontrados ilustram como os jogadores veem o seu técnico e isso é o melhor exemplo como a realização de um estudo pode chamar a atenção para os cuidados que os técnicos devem ter com o seu estilo de liderança, pois segundo Henschen e Statler (2002) citados por Alba et al. (2010), a forte predominância do estilo autocrático pode aumentar a probabilidade de “*burnout*” mais do que os outros estilos.

Outra importante consideração do mesmo estudo é afirmação que os comportamentos de liderança em equipas desportivas não se devem limitar apenas à figura do treinador, porque segundo Bednarek et al. (1976) e Kozub & Peas (2001) citados por Alba et al. (2010) cada membro da equipa (atletas, dirigentes, etc.) pode apresentar sinais de liderança, e ainda mais segundo Loughead e Hardy (2005) citados por (Alba et al., 2010) os líderes informais costumam apresentar melhores resultados nas dimensões autocráticas e de treino-instrução do que os próprios treinadores.

Por fim os resultados do estudo realizado por Antón e Rodríguez (2011) com 65 jogadoras de diferentes equipas que competem no Campeonato Nacional de Espanha, mostraram que as mesmas tiveram uma opinião geralmente positiva acerca das qualidades pessoais dos seus treinadores. Traços como a honestidade, simpatia e auto-confiança apresentaram valores superiores do que imaginação, dinamismo e inteligência.

Segundo Antón e Rodríguez (2011) estes resultados são muito semelhantes aos resultados obtidos nos outros desportos, principalmente porque estas jogadoras como os outros atletas valorizam mais as características "pessoais" do que os traços considerados como traços "profissionais".

3. METODOLOGIA

O principal objetivo da metodologia aplicada neste estudo é fazer uma análise quantitativo-descritiva de instrução que o treinador presta durante o treino, do suporte social e do reforço prestado no processo de treino.

Pretende-se ainda determinar o grau de liderança democrático e autocrático na sua magnitude, como e que influência exerce cada um.

Na dimensão correspondente à “satisfação” pretende-se com a metodologia aplicada observar o feedback dos atletas ao nível da prestação individual e da prestação coletiva, bem como o nível de satisfação em relação à instrução por parte do treinador e tratamento das pessoas no processo de treino.

3.1. Caracterização da pesquisa

Segundo Tripodi et al. (1975) citado por Benevides (2010), as pesquisas de campo quantitativo-descritivas são utilizadas para investigar de forma empírica a análise de factos ou fenómenos, sendo que os métodos formais têm como característica, a precisão e o controlo estatístico dos dados coletados em amostras de população.

Especificamente neste estudo foi realizada uma pesquisa quantitativo-descritiva com recurso a questionários, contendo perguntas fechadas e escalas do tipo Likert com o objetivo de comparar os diferentes estilos de liderança dos treinadores de basquetebol em Portugal.

Ao mesmo tempo foram analisados os parâmetros das dimensões propostas por Chelladurai e Saleh (1978) em comparação entre a visão dos próprios treinadores profissionais com o perfil atual e o ideal (desejado) do estilo de liderança no ponto de vista dos atletas da LPB.

Assim, os dados foram coletados dentro de um intervalo de tempo, onde se estabeleceu uma amostra para descrever o universo.

3.2.Amostra

A população é um conjunto de elementos, onde cada um deles apresenta uma ou mais determinadas características em comum. Segundo Gil (1995) citado por Benevides (2010) a amostra é uma parte da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

Neste caso a amostra é composta por 129 treinadores de basquetebol em Portugal, dos quais 11 são treinadores de equipas de alto rendimento, e 114 jogadores sénior do género masculino que competem na LPB. Esta amostra segundo Freixo (2011) representa perto de 200 treinadores e 160 jogadores.

Foi também motivo de cuidado do pesquisador com a amostragem, a exclusão de qualquer treinador que orienta no mesmo tempo duas equipas ou treinadores que treinam atletas de ambos géneros (principalmente nas equipas mais novas e equipas de minibasquetebol).

Participaram neste estudo 117 treinadores do género masculino (90,7%) e 12 treinadores do género feminino (9,3%), com uma média de idades de 38,7 (DP = 10,6) (os treinadores da LPB M = 45,4 e DP = 4,9), sendo o mais novo com 19 e o mais velho com 75 anos.

Relativamente ao nível de experiência como treinadores, em média, a nossa amostra tem 13,9 anos (DP = 10,6) (os treinadores da LPB M = 23,5 e DP = 6,1), enquanto ao nível de experiência como ex-atletas os treinadores praticaram em média 12,7 (DP = 6,7) anos basquetebol (os treinadores da LPB M = 16,8 e DP = 5,6). Perto de 1/3 deles obtiveram experiências nas equipas de formação, 60% conseguiram jogar pelo escalão sénior e 10% tiveram experiência nas equipas de alto rendimento (seleções nacionais e competições internacionais).

Todos treinadores possuem licença da FPB, sendo 38 deles (29,5%) federados com licenças de Nível I, 54 possuidores do Nível II (41,8%), enquanto 37 têm o Nível III (28,7%) dos quais 11 são treinadores da Liga Profissional de Basquetebol.

Completaram o 12º ano de escolaridade (ou menos) 31% dos treinadores, 53,5% têm licenciatura e só 15,5% têm mestrado ou doutoramento. De todos os 129 treinadores

apenas 59 (46%) terminaram a sua formação académica nas áreas do desporto, designadamente: Educação Física e Desporto, Ciências de Desporto, Gestão do Desporto, etc.

Com equipas de formação trabalham 75 treinadores, enquanto com equipas seniores trabalham 44 treinadores, dos quais 32 com equipas masculinas e 12 com equipas femininas. Grande parte dos treinadores que participaram nesta investigação (87,6%) trabalha em clubes, enquanto outros (12,4%) trabalham como treinadores da FPB nas Associações regionais de basquetebol ou em autarquias.

Dos 129 treinadores que colaboraram no estudo 105 treinadores (82%) trabalham como treinadores principais das equipas, dos quais 22 desempenham simultaneamente a função de Coordenadores Técnicos nos clubes onde trabalham. No estudo 8 treinadores (6%) desempenham apenas a função de Coordenador Técnico. Dos 38 treinadores adjuntos, 24 trabalham como treinadores principais de outras, normalmente, equipas mais novas.

Para além dos treinadores no estudo participaram, 114 atletas dos diferentes clubes da LPB (dos quais 22 estrangeiros), nomeadamente Algés, Barcelos, CAB Madeira, Galitos, Lusitânia, Maia Basket, Oliveirense, Ovarense, Sampaense, Sport Lisboa e Benfica e Vitoria Guimarães. A *Figura V* em baixo apresenta com maior pormenor os dados relativos às características demográficas da amostra de treinadores que participou no estudo.

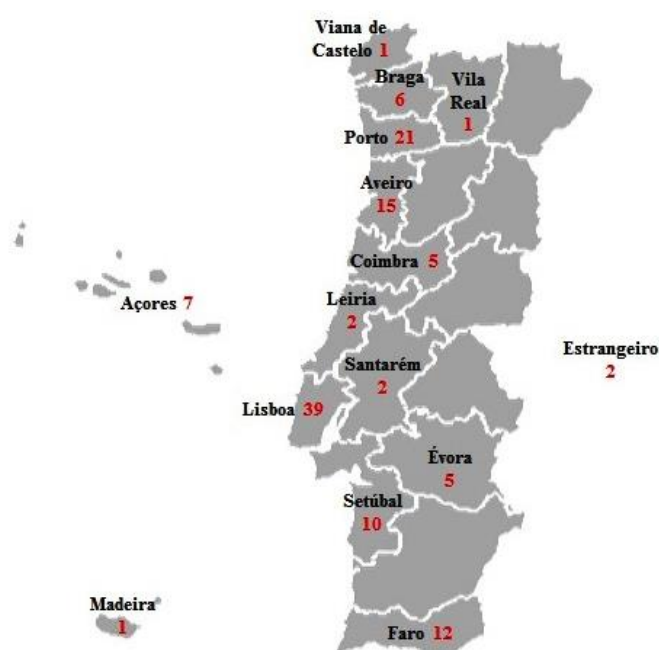


Figura V – Características demográfica da amostra (treinadores).

3.3. Instrumento de pesquisa

Segundo Chelladurai e Saleh (1978) e Serpa (1990) uma área importante nos estudos no âmbito da liderança é a criação dos questionários com os quais se vão mensurar os estilos de liderança dos treinadores em diferentes culturas e modalidades desportivas.

Nesta pesquisa foram utilizados cinco instrumentos para recolha dos dados:

- i. Questionário Demográfico
- ii. Questionário ELD / Auto-perceção
- iii. Questionário ELD / Perceção do atleta (versão portuguesa e versão inglesa)
- iv. Questionário ELD / Preferência do atleta (versão portuguesa e versão inglesa)
- v. Questionário de satisfação desportiva (versão portuguesa e versão inglesa)

i. **Instrumento 1:** Questionário Demográfico

Este questionário contém os dados pessoais e as características específicas dos participantes, como por exemplo género, experiência, formação académica, tipo de competição, etc. (ver *Anexo 1*).

ii. **Instrumento 2:** Questionário ELD / Auto-perceção

Questionário ELD, versão de perceção atual, que visa mensurar o perfil de liderança do treinador de basquetebol através da opinião do próprio treinador.

iii. **Instrumento 3:** Questionário ELD / Perceção de atleta

Questionário de ELD, versão perceção do atleta, que visa mensurar o perfil de liderança do treinador de basquetebol através da conceção dos atletas sobre o próprio treinador.

iv. **Instrumento 4:** Questionário ELD / Preferência de atleta

Questionário de ELD, versão perfil desejado, visa mensurar o perfil ideal e preferível de liderança para o treinador de basquetebol através da apreciação dos próprios atletas.

v. **Instrumento 5**: Questionário de satisfação desportiva

Com este instrumento pretende-se obter o *feedback* dos atletas acerca da satisfação geral, satisfação com a prestação individual e em equipa, com a satisfação sobre o tratamento pessoal e ainda em relação à instrução dada pelo treinador (Gomes, 2005).

Cada um dos Instrumentos 2, 3 e 4 são compostos por 40 itens, que representam cinco dimensões do comportamento do treinador como líder. Em cada uma das situações do questionário o atleta deverá escolher uma entre as cinco respostas possíveis, numa escala de Likert, em que 5 corresponde a “sempre” (100% das vezes), 4 a “frequentemente” (75% das vezes), 3 a “ocasionalmente” (50% das vezes), 2 a “raramente” (25% das vezes) e 1 a “nunca” (0% das vezes).

A Leadership Scale for Sport (LSS), foi desenvolvida por Chelladurai e Saleh (1978), e traduzida e adaptada para a população portuguesa por Serpa et al. (1989), passando a ser conhecida no nosso país por Escala de Liderança no Desporto (ELD). Este instrumento é composto por 3 versões: **auto-perceção** - que nos revela a perceção do treinador do seu próprio comportamento; **perceção** - que se refere à perceção que os atletas têm do comportamento do seu treinador; **preferências** - que diz respeito às preferências dos atletas pelo comportamento do treinador.

Relativamente à consistência interna da escala, analisada com recurso ao coeficiente de Alpha de Cronbach, podemos observar no quadro *Quadro VII* que praticamente todas as subescalas apresentavam valores ótimos de fiabilidade, acima do ponto de corte proposto por Hill e Hill (2005). Estes autores referem como valores mínimos 0,70, sendo 0,80 valores ótimos, tendo em vista a uma maior fiabilidade dos resultados. Os únicos domínios que não apresentavam valores ótimos, mas que ainda assim resolvemos manter, eram os valores relativos ao comportamento autocrático, em todas as condições. O facto de aceitarmos trabalhar com este item, devesse a encontrarmos múltiplas referências ao facto de este fator ser difícil de trabalhar e de apresentar muitas vezes consistências baixas em todas as versões (Chelladurai & Carron, 1981; Chelladurai et al., 1988; Sherman, Fuller, & Speed, 2000).

Quadro VII – Coeficiente Alpha de Cronbach da ELD para a Auto-percepção dos treinadores, percepção dos atletas sobre o treinador e para o treinador desejado

	Auto-percepção dos treinadores	Percepção dos atletas sobre o treinador	Treinador desejado
Treino e Instrução	,850	,873	,883
Suporte Social	,743	,849	,782
Reforço	,762	,886	,784
Comportamento Democrático	,696	,840	,847
Comportamento Autocrático	,49	,615	,590

Em relação ao instrumento 5, o ASQ desenvolvido por Riemer e Chelladurai (1998) foi validado, com uma amostra de 614 atletas, de ambos os géneros, das modalidades de basquetebol, hóquei em gelo e voleibol de 14 universidades canadianas. No que respeita ao coeficiente de consistência interna (Cronbach, 1951), os valores relatados variam entre $\alpha=0,78$ e $\alpha=0,95$, para cada uma das dimensões, não existindo assim medidas problemáticas no instrumento original. O mesmo é construído por 14 itens, que representam quatro dimensões da satisfação dos atletas. Sendo que o nível de satisfação dos atletas pode ser demonstrado através de 7 respostas diferentes, podendo estas variar desde “nada satisfeito” até “extremamente satisfeito”.

Quadro VIII – Coeficiente Alpha de Cronbach da QSA para a, percepção dos atletas sobre a satisfação

	Percepção da satisfação dos atletas
Prestação individual	,81
Prestação da Equipa	,89
Tratamento pessoal	,90
Treino instrução	,88
Global	,91

3.4.Procedimentos de recolha de dados

Segundo Gil (1995) citado por Benevides (2010), os questionários representam uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões

apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, interesses, sentimentos, expectativas, situações vivenciadas, etc.

O questionário informativo e o questionário ELD - versão auto-perceção foram enviados por correio eletrónico, juntamente com um curto texto de apresentação e solicitação de colaboração para a Escola Nacional de Treinadores de Basquetebol (ENTB) e igualmente para a Associação Nacional de Treinadores de Basquetebol (ANTB), que posteriormente enviaram os mesmos para todos treinadores de basquetebol em Portugal.

Após receção dos questionários os treinadores foram livres de decidir se queriam colaborar no estudo. Os treinadores que demonstraram vontade em participar na investigação, tiveram de preencher o questionário informativo e o questionário ELD - versão auto-perceção, sendo que após completarem procederam ao envio dos mesmos para a ENTB ou para a ANTB, e/ou ainda diretamente para autor deste estudo.

Na segunda fase foi criada a base de dados nos programas Excel e SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, hoje em dia Statistical Product and Service Solutions) com todos os dados e respostas recebidas dos 129 treinadores de basquetebol em Portugal.

De todos os treinadores foi criado um subgrupo composto por treinadores dos clubes da Liga Profissional de Basquetebol. Todos os treinadores deste subgrupo foram contactados pelo próprio pesquisador, garantindo-se assim uniformidade no processo de aplicação dos instrumentos.

Já o objetivo da terceira fase foi a recolha das respostas dos atletas da LPB através do questionário ELD - versão perceção e questionário ELD - versão preferência, juntamente com o questionário de satisfação desportiva. Em seguimento e após a recolha de dados, as respostas obtidas foram também inseridas na base de dados do programa Excel, como também na base de dados do programa SPSS.

O próximo passo foi a análise e comparação dos dados das diferentes variáveis dependentes com variáveis independentes no programa SPSS.

A pretensão deste processo foi a análise do estilo de liderança dos treinadores através da auto-perceção dos treinadores, da perceção e da preferência dos jogadores. As comparações foram feitas ao nível geral, mas também e ao nível das diferentes dimensões,

como por exemplo, a dimensão de instrução e reforço no processo de treino, suporte social e o nível de estilo de liderança autocrático e democrático.

No final, comparamos os níveis de satisfação dos jogadores com o estilo de liderança dos treinadores que colaboraram como previsto no estudo, para poder futuramente perceber melhor se existem e quais são os fatores determinantes na liderança dos treinadores sobre os níveis da satisfação geral dos atletas.

Devido às exigências e às características geográficas das equipas que participam nas diferentes competições, a coleta dos dados na maior parte dos clubes, foi realizada nas instalações dos próprios clubes, na semana anterior ao jogo realizado como equipa visitada.

3.4.1. Cuidados éticos na aplicação do instrumento

Por se tratar de um estudo que envolve os treinadores de basquetebol de diferentes níveis entre os quais, treinadores de alto nível de rendimento, que orientam as suas equipas em diversas competições regionais e nacionais (Liga Profissional, Taça de Portugal, Taça da Liga, etc.) foram considerados os seguintes passos para o desenvolvimento da pesquisa:

- i. Inicialmente, foi estabelecido um contacto com a escola e associação de treinadores (ENTB e ANTB), através do qual foi detalhadamente explicado a todos os objetivos e procedimentos a serem adotados na pesquisa. Foi de seguida enviado a estas instituições uma carta com a solicitação da promoção e recomendação de colaboração para a realização da pesquisa, bem como o auxílio na fase de coleta de dados
- ii. Posteriormente, foi estabelecido um contato através de *correio eletrónico* com todos os treinadores de basquetebol que responderam à solicitação da ENTB e da ANTB

- iii. Em seguida foi estabelecido um contacto pessoal com os treinadores das equipas que competem na LPB, sendo lhes também solicitada a colaboração de todos os atletas que competem na LPB para realização da investigação.
- iv. Os treinadores e os jogadores foram informados sobre os objetivos, e relevância da pesquisa bem como sobre os procedimentos metodológicos do estudo.
- v. Todos treinadores foram informados que após a realização da investigação iriam receber os resultados dos mesmos e que poderiam posteriormente utilizá-los.

Por fim temos que referir que foram tomadas todas as precauções no intuito de preservar a privacidade das pessoas envolvidas, sendo o bem-estar destes colocado acima de qualquer outro interesse.

Por isso juntamente com os agradecimentos de colaboração para a realização deste estudo, foi enviado a todos os treinadores, através de *correio eletrónico*, uma declaração do autor deste estudo, onde o autor se compromete a utilizar os dados recolhidos para realização única e exclusivamente para a presente investigação.

3.5. Análise estatística

A base de dados do presente estudo foi criada primeiramente no programa Excel, e de seguida inserida no SPSS for Windows, versão 20, através qual foram feitos todos os procedimentos estatísticos.

3.5.1. Variáveis dependentes

A caracterização dos diferentes estilos de liderança dos treinadores e os níveis de satisfação dos atletas foram obtidos diretamente através das respostas encontradas nos questionários.

Os resultados obtidos na análise das respostas dadas na auto-percepção dos treinadores e a percepção e preferências dos atletas sobre o estilo de liderança, foram comparadas entre os estilos baseados no treino de instrução, suporte social, reforço, o estilo democrático ou estilo autocrático de liderança.

Comparação ao nível de auto-percepção, percepção e preferência dos jogadores da LPB pelo estilo de liderança dos treinadores da LPB, foi realizado entre os treinadores e jogadores mas também, entre os jogadores com estatuto de jogador nacional ou jogador estrangeiro.

Relativamente ao nível da satisfação dos atletas este foi analisado pelo nível de satisfação geral, pelo nível de satisfação no treino e instrução, pelo nível de satisfação com a prestação da equipa, pelo nível de satisfação da prestação individual e por fim pelo nível de satisfação do tratamento pessoal.

3.5.2. Variáveis independentes

Para além desta análise, pretende-se analisar o estilo de liderança dos treinadores de basquetebol através das seguintes variáveis independentes:

- Género de treinador: feminino ou masculino;
- Experiência dos treinadores:
 - Idade dos treinadores: muito pouco experiente (até 25 anos de idade), pouco experiente (entre 26 e 35 anos de idade), experientes (entre 36 e 45 anos de idade) e muito experientes (com 46 anos de idade ou mais);
 - Nível de experiência como treinador: muito pouco experientes (até 5 anos de experiência), pouco experientes (entre 6 e 10 anos de experiência), experientes (entre 11 e 20 anos de experiência) e muito experientes (com 21 e mais anos de experiência);
 - Anos de prática como ex-praticante: muito pouco experientes (até 5 anos da prática), pouco experientes (entre 6 e 10 anos da prática), experientes (entre 11 e 20 anos da prática) e muito experientes (com 21 e mais anos de prática);
- Nível de formação:

- Nível de licença: grau I, grau II ou grau III;
- Nível de habilitações literárias: 12 ou menos anos de escolaridade, conclusão de curso superior/licenciatura, conclusão de mestrado/doutoramento;
- Tipo de formação/curso: área de desporto ou outra área de estudo;
- Género dos atletas treinados das equipas sénior e das equipas da formação: feminino ou masculino;
- Nível de competição das equipas sénior: competição regional ou nacional;
- Faixa etária das equipas da formação: minibasquetebol (atletas com idade até 10 anos), iniciados e cadetes (atletas com idade entre 11 e 15 anos) e juniores (atletas com idade entre 16 e 19 anos);
- Comparação entre os estilos de liderança dos treinadores das equipas sénior e das equipas da formação (nas dimensões treino-instrução, suporte social, reforço, comportamento democrático e autocrático);
- Comparação entre os estilos de liderança dos treinadores da LPB e outros treinadores (nas dimensões treino-instrução, suporte social, reforço, comportamento democrático e autocrático).

Ao nível de satisfação dos atletas foram analisados as seguintes variáveis e correlações:

- Nível de satisfação de todos os atletas da LPB;
- Nível de satisfação dos atletas conforme o estatuto da FPB: jogadores com estatuto de jogador nacional ou jogadores com estatuto de jogador estrangeiro;
- Nível de satisfação de todos os atletas conforme a classificação da equipa no fim da primeira volta de LPB: sendo o primeiro grupo composto por equipas classificadas entre o 1º e o 5º lugar e o segundo grupo composto por equipas classificadas entre o 6º e o 11º lugar;
- Nível de satisfação dos atletas da LPB conforme o tipo de formação/curso do treinador: área de desporto ou outra área de formação profissional;
- Nível de satisfação dos atletas da LPB conforme a sua perceção relativamente ao estilo de liderança do seu treinador.

Segundo Dosil (2004) a conjugação destas variáveis caracterizam os relacionamentos entre eles, e por isso podem ser a chave do êxito de uma equipa ou de um desportista.

3.5.3. Procedimentos Estatísticos

A pesquisa é do tipo descritiva. Foi efetuada uma análise univariada de medidas de localização e tendência central (média), medidas de dispersão (desvio-padrão), medidas de valores extremos (mínimos e máximos) e medidas de distribuição de frequência.

Para todos resultados encontrados foram relatados os valores dos testes aplicados bem como os valores das significâncias.

Sendo que no presente estudo o nível de significância adotado para rejeitar as hipóteses nulas foi de $p < .05$, que corresponde a uma probabilidade de rejeição errada de 5%.

Foram utilizadas as seguintes técnicas para análise paramétrica:

1. Teste *F* de *One-Way ANOVA* complementado com um teste *Post-Hoc* de *Tukey* para análise das diferenças entre grupos;
2. Teste *Pearson* para análise de correlação entre Variáveis;
3. Teste *t* de pares.

Também foram utilizados os seguintes testes não-paramétricos:

1. Teste *U* de *Mann-Whitney*;
2. Teste de *Kruskal-wallis*.

Os testes não-paramétricos foram utilizados sobretudo, para análise das diferenças entre grupos com amostras muito inferiores a trinta ($N < 30$), contudo em muitos dos casos utilizamos os dois tipos de análise com intuito de comparação do grau de significância.

Após a comparação e no caso da existência de diferenças significativas nas amostras muito inferiores a trinta aplicou-se apenas testes não-paramétricos.

3.6.Limitações do estudo

Não obstante que a pesquisa seja um estudo de caso único, alguns aspetos referentes às suas limitações devem ser colocadas.

Primeiro, é importante destacar que além dos jogadores de LPB, inicialmente era previsto a participação no estudo de todos os jogadores de basquetebol treinados pelos treinadores que participaram neste estudo.

Isso não aconteceu particularmente por causa das características demográficas da amostra, que obrigou que os atletas, para além dos jogadores de LPB, fossem contactados através do pedido de colaboração endereçado aos seus treinadores.

Como o número de respostas não foi significativo, o investigador decidiu excluir os jogadores que não jogam na LPB, especialmente por causa da limitação relativa ao tempo previsto para a conclusão deste estudo. Assim sendo, este facto poderá ter contribuído para a redução da amostra final.

Ao mesmo tempo, a desistência da Académica de Coimbra da participação na LPB após a 4ª jornada teve o seu contributo negativo e diminuiu o número de jogadores que participaram neste estudo.

No que diz respeito à precisão das respostas dos questionários, os participantes podem não retratar de forma exata – consciente ou não – as suas perceções quanto à liderança, seja por dificuldade de interpretação da questão formulada, pela subjetividade implícita de cada avaliador em suas análises individuais, ou pela relação indireta com a liderança (respostas com base em perceções alheias), ou mesmo pelo momento pessoal a quando do preenchimento das respostas.

Cabe ressaltar também que 47% das respostas foram obtidas de dois distritos, nomeadamente Lisboa e Porto, que significa que apenas um pouco mais de metade da amostragem está referenciada aos restantes distritos.

4. ANÁLISE DESCRITIVA E DISCUSSÃO DE DADOS

Segundo Gomes et al. (2008) ser eficaz como treinador resulta de uma conjugação entre aquilo que o técnico é como pessoa (e.g., objetivos pessoais e profissionais, disponibilidade para ajudar os outros, etc.), o tipo de atletas que orienta (e.g., sexo, idade, preferências pessoais, etc.) e o contexto onde exerce as suas funções (e.g., modalidade coletiva ou individual, escalão competitivo, etc.).

A seguinte análise descritiva dos resultados encontrados no estudo tem exatamente como o principal objetivo descrever os diferentes estilos de liderança dos treinadores de basquetebol em Portugal, através de diferentes dimensões da liderança e dos fatores que podem ou não influenciar os mesmos.

4.1. ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE BASQUETEBOL EM PORTUGAL

4.1.1. Género de treinador

O estudo realizado por Lopes et al. (2004) entre outras análises compara as perceções dos atletas de diferentes géneros. Embora comparando as opiniões dos atletas e não auto-perceções dos próprios treinadores, na investigação não foram encontradas diferenças significativas do perfil ideal do treinador relativamente ao estilo de liderança.

Neste estudo o principal objetivo desta análise prende-se à vontade de comparar os estilos de liderança dos treinadores do género feminino com o estilo de liderança dos treinadores do género masculino.

A Amostra foi composta por 12 treinadores do género feminino e 117 do género masculino (dos quais 11 são os treinadores da LPB).

Dos 129 treinadores 127 treinadores exercem as suas funções em Portugal sendo que outros dois treinadores orientam equipas no estrangeiro. Em média os treinadores do género masculino são 10 anos mais velhos de que os treinadores de género feminino.

Tabela 1. – Auto-perceção do estilo de liderança conforme o género.

Género*		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Feminino	12	4,06	,40	3,31	4,85	6,937	,01
	Masculino	117	4,37	,39	3,23	5,00		
Suporte Social	Feminino	12	3,63	,52	2,38	4,50	,620	,43
	Masculino	117	3,50	,52	2,00	4,75		
Reforço	Feminino	12	4,50	,41	3,75	5,00	,323	,57
	Masculino	117	4,42	,47	3,00	5,00		
Democrático	Feminino	12	2,82	,61	1,33	3,44	,689	,41
	Masculino	117	2,70	,49	1,00	4,00		
Autocrático	Feminino	12	2,63	,52	1,80	3,60	,432	,51
	Masculino	117	2,74	,56	1,60	4,60		

* No teste não-paramétrico também verificamos a existência de diferenças significativas

Na tabela a cima podemos observar que existem diferenças significativas entre o estilo de liderança só na dimensão de treino-instrução consoante o género dos treinadores.

Também, os treinadores do género masculino suportam mais o seu estilo de liderança no treino-instrução e em paralelo percebem-se mais como autocratas comparativamente aos treinadores do género feminino.

Por outro lado a perceção das treinadoras é evidente que o seu estilo de liderança está mais direcionado ao reforço, sendo que as treinadoras direcionam mais para o suporte social, que por sua vez deriva um comportamento mais democrático de que os treinadores do género masculino.

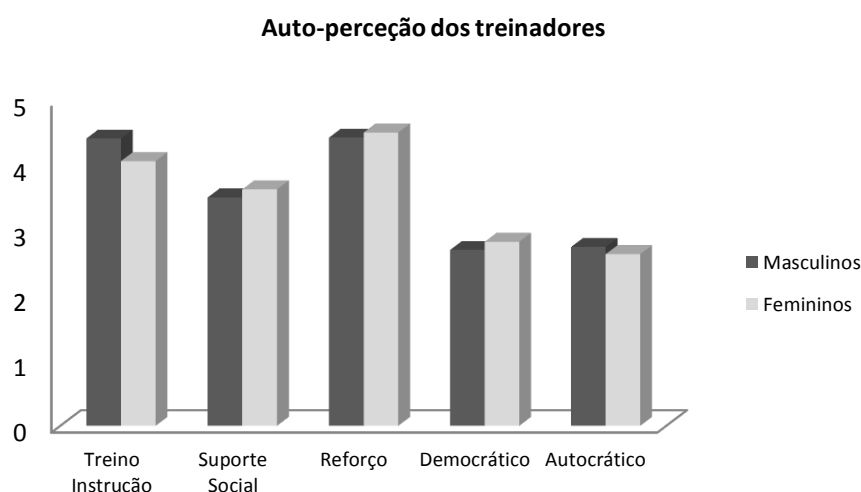


Gráfico 1. – Comparação dos estilos de liderança conforme de género.

No próximo capítulo vamos perceber como o suporte dos treinadores do género masculino na dimensão treino-instrução exerce uma ligação direta com idade e a sua própria experiência.

4.1.2. Experiência do treinador

Ao nível da experiência do treinador, foram analisadas três variáveis: idade do treinador, anos de experiência como treinador e os anos de experiência como ex-atleta.

Chegou-se à conclusão que, contrariamente àquilo que se esperava, a experiência não tem influência significativa nas dimensões de suporte social e reforço. Por outro lado, em geral podemos afirmar que com aumento da experiência os treinadores valorizam mais a dimensão treino-instrução. Em paralelo com aumento de experiência, aumenta o comportamento autocrático. No seguimento podemos constatar que os treinadores com maior experiência como ex-atletas desvalorizam o comportamento democrático.

Nos próximos capítulos procederemos a uma análise mais detalhada, desta temática, através da análise dos diferentes aspetos considerados na experiência.

4.1.2.1. Idade do treinador

A Amostra para a presente investigação foi composta por 17 treinadores com 25 ou menos anos de idade (muito pouco experientes), 28 treinadores com idade entre 26 e 35 anos de idade (pouco experientes), 52 treinadores com idade entre 36 e 45 anos (experientes) e 32 treinadores com 46 ou mais anos (muito experientes).

Em média os treinadores de basquetebol em Portugal que participaram no estudo têm 37,8 anos de idade. A média de idades dos treinadores do género feminino é de 29,3 ou seja 10 anos mais novas de que os treinadores do género masculino (39,6). Os treinadores da LPB são todos do género masculino e têm uma média de idades de 45,4 anos.

Através da auto-perceção dos treinadores relatada na presente investigação chega-se à conclusão que as duas dimensões que têm maior impacto no estilo de liderança são, o

reforço com uma média de 4,43 e a dimensão treino-instrução com uma média correspondente a 4,31.

Tabela 2. – Auto-perceção do estilo de liderança conforme a idade do treinador.

Idade do treinador		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Muito pouco experiente	17	4,09	,34	3,31	4,54	7,382	,00*
	Pouco experiente	28	4,23	,41	3,46	4,92		
	Experiente	52	4,35	,42	3,23	5,00		
	Muito experiente	32	4,57	,27	4,00	5,00		
Suporte Social	Muito pouco experiente	17	3,49	,37	2,88	4,25	,366	,78
	Pouco experiente	28	3,46	,47	2,38	4,50		
	Experiente	52	3,50	,58	2,00	4,75		
	Muito experiente	32	3,59	,53	2,38	4,63		
Reforço	Muito pouco experiente	17	4,46	,43	3,75	5,00	,044	,99
	Pouco experiente	28	4,41	,43	3,67	5,00		
	Experiente	52	4,42	,47	3,00	5,00		
	Muito experiente	32	4,44	,51	3,00	5,00		
Democrático	Muito pouco experiente	17	2,76	,47	2,00	4,00	,551	,65
	Pouco experiente	28	2,77	,44	1,33	3,44		
	Experiente	52	2,72	,54	1,00	3,78		
	Muito experiente	32	2,62	,51	1,67	3,78		
Autocrático	Muito pouco experiente	17	2,51	,53	1,60	3,40	2,014	,12
	Pouco experiente	28	2,71	,54	1,60	3,80		
	Experiente	52	2,72	,50	1,80	3,80		
	Muito experiente	32	2,90	,62	1,80	4,60		

* Sig. ,000 - Entre muito experientes e muito pouco experientes

* Sig. ,003 - Entre muito experientes e pouco experientes

* Sig. ,051 - Entre muito experientes e experientes ("borderline")



Gráfico 2. – Dimensão treino-instrução conforme a idade do treinador.

No seguimento desta análise podemos concluir que a principal dimensão onde são visíveis diferenças significativas ao nível do estilo de liderança, consoante o género dos treinadores, é a dimensão de treino-instrução.

A investigação demonstra que os treinadores muito experientes baseiam o seu estilo de liderança significativamente mais no treino-instrução do que os treinadores com muito pouca experiência e os treinadores com pouca experiência.

Por fim podemos referir que a importância da dimensão treino-instrução com a auto-perceção do estilo de liderança do treinador aumenta consoante o aumento da idade dos treinadores, que pode ser constatado no *Gráfico 2*.

4.1.2.2.Experiencia como treinador

No que toca ao nível de influencia da experiencia do treinador no estilo de liderança nota-se diferenças significativas nas dimensões de treino-instrução e no comportamento autocrático (*Tabela 3*). Consoante o aumento dos anos de experiencia dos treinadores, estes valorizam mais dimensão treino-instrução e o comportamento autocrático. As diferenças significativas são notórias principalmente entre os treinadores muito experientes e muito pouco e pouco experientes, como se pode atentar no *Gráfico 3*. e *Gráfico 4*.



Gráfico 3. – Dimensão treino-instrução conforme a experiência como treinador.



Gráfico 4. – Comportamento autocrático conforme a experiência como treinador.

O estudo realizado por Gonçalves, Silva, Cruz, e Figueiredo (2010) reforça a importância da experiência do treinador para o seu estilo de liderança, com a afirmação que experiência profissional do treinador é crucial para o tipo de relacionamento e de comunicação que o treinador vai conseguir ter com os seus atletas. A mesma investigação reforça, que o percurso pessoal que o treinador teve como atleta e como treinador, marca diretamente o estilo de intervenção do mesmo.

Tabela 3. – Auto-perceção do estilo de liderança conforme a experiência como treinador.

Experiencia como treinador		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Muito pouco experiente	37	4,15	,40	3,23	5,00	7,654	,00*
	Pouco experiente	25	4,23	,44	3,46	4,92		
	Experiente	36	4,48	,36	3,46	5,00		
	Muito experiente	31	4,51	,30	3,77	5,00		
Suporte Social	Muito pouco experiente	37	3,45	,54	2,00	4,50	,805	,49
	Pouco experiente	25	3,50	,57	2,38	4,75		
	Experiente	36	3,62	,44	2,13	4,50		
	Muito experiente	31	3,47	,54	2,38	4,75		
Reforço	Muito pouco experiente	37	4,44	,45	3,67	5,00	,103	,96
	Pouco experiente	25	4,40	,46	3,50	5,00		
	Experiente	36	4,45	,47	3,00	5,00		
	Muito experiente	31	4,40	,48	3,00	5,00		
Democrático	Muito pouco experiente	37	2,72	,55	1,00	4,00	,449	,72
	Pouco experiente	25	2,65	,47	1,33	3,44		
	Experiente	36	2,78	,50	1,67	3,78		
	Muito experiente	31	2,66	,45	1,89	3,33		
Autocrático	Muito pouco experiente	37	2,59	,49	1,60	3,80	2,775	,04**
	Pouco experiente	25	2,62	,59	1,60	3,80		
	Experiente	36	2,79	,47	2,00	3,60		
	Muito experiente	31	2,93	,63	1,80	4,60		

* Sig. ,001 - Entre muito experientes e muito pouco experientes

* Sig. ,031 - Entre muito experientes e pouco experientes

* Sig. ,002 - Entre experientes e muito pouco experientes

** Sig. ,053 - Entre muito experientes e muito pouco experientes ("borderline")

4.1.2.3.Experiência como ex-jogador

Os resultados desta investigação mostraram, surpreendentemente, que consoante o aumento da experiência como ex-atleta os treinadores diminuem significativamente o seu comportamento democrático.

A maior diferença nota-se em relação aos treinadores muito experientes (treinadores com 21 ou mais anos de experiência com o ex-atleta) que se distanciam dos treinadores experientes (treinadores com experiência como ex-atletas entre 11 e 20 anos) e dos pouco

experientes (treinadores com experiência como ex-atletas entre 6 e 10 anos) e treinadores muito pouco experientes (treinadores com experiência inferior de 5 anos). No gráfico em baixo (*Gráfico 5.*) podemos comprovar melhor esta diferença.

Tabela 4. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme a experiência como ex-jogador.

Experiencia como ex-jogador		N*	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Muito pouco experiente	21	4,23	,46	3,31	5,00	,672	,57
	Pouco experiente	34	4,35	,37	3,54	4,92		
	Experiente	57	4,37	,40	3,23	5,00		
	Muito experiente	16	4,38	,44	3,38	5,00		
Suporte Social	Muito pouco experiente	21	3,69	,51	2,88	4,75	1,899	,13
	Pouco experiente	34	3,57	,38	2,75	4,50		
	Experiente	57	3,48	,56	2,00	4,75		
	Muito experiente	16	3,30	,61	2,38	4,50		
Reforço	Muito pouco experiente	21	4,47	,46	3,67	5,00	,196	,90
	Pouco experiente	34	4,46	,43	3,50	5,00		
	Experiente	57	4,41	,50	3,00	5,00		
	Muito experiente	16	4,39	,42	3,75	5,00		
Democrático	Muito pouco experiente	21	2,94	,38	2,22	3,78	4,785	,00**
	Pouco experiente	34	2,76	,49	1,89	4,00		
	Experiente	57	2,69	,45	1,78	3,44		
	Muito experiente	16	2,35	,63	1,00	3,44		
Autocrático	Muito pouco experiente	21	2,64	,48	1,80	3,40	1,072	,36
	Pouco experiente	34	2,64	,55	1,60	3,60		
	Experiente	57	2,82	,58	1,60	4,60		
	Muito experiente	16	2,78	,55	1,80	3,80		

* N - 1 Missing

** Sig. ,002 - Entre muito experientes e muito pouco experientes

** Sig. ,028 - Entre muito experientes e pouco experientes

** Sig. ,055 - Entre muito experientes e experientes



Gráfico 5. – Comportamento democrático conforme a experiência como ex-atleta.

Estes dados são muito interessantes especialmente ao sabermos que segundo de Alves (2000) os atletas com um maior grau de maturidade evidenciam uma preferência por estilos mais democráticos que lhes concedam alguma autonomia e responsabilização. Entretanto segundo a nossa investigação, aparece que posteriormente, enquanto eles se tornam treinadores, já não valorizam da mesma maneira o comportamento democrático.

4.1.3. Nível de formação

O presente estudo analisou três sub-variáveis inerentes ao nível de formação dos treinadores como fatores que poderão influenciar os seus estilos de liderança, designadamente: o nível de licença, o nível de habilitações literárias e a área de formação académica.

4.1.3.1. Nível de Licença

Os treinadores de basquetebol em Portugal podem possuir três graus de licença: nível I, nível II e nível III. Na presente investigação participaram 38 treinadores com licença Nível I, 54 com licença Nível II e 37 com licença Nível III.

Os resultados obtidos no estudo indicam que só na dimensão treino-instrução existem diferenças significativas entre os treinadores com nível de licença de grau I e grau III. Em paralelo, podemos afirmar que o aumento de grau de licença influencia por sua vez a importância da dimensão treino-instrução no estilo de liderança do treinador.

Por outro lado os resultados encontrados mostram, que os cursos de nível I, II e III da ENTB com seus conteúdos não influenciam os treinadores no que diz respeito ao nível do suporte social ou do reforço.

Deste modo, podemos constatar, por exemplo, que não existem diferenças na dimensão suporte social entre os treinadores com licença nível I e nível II, ou ainda que os treinadores consoante o aumento da sua qualificação específica (nível de licença) diminuem importância ao reforço.

Tabela 5. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme o nível de licença de treinador.

Nível de licença		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Nível I	38	4,18	,40	3,23	5,00	6,086	,00*
	Nível II	54	4,36	,37	3,38	5,00		
	Nível III	37	4,49	,39	3,46	5,00		
Suporte Social	Nível I	38	3,47	,50	2,00	4,50	,573	,56
	Nível II	54	3,57	,57	2,13	4,75		
	Nível III	37	3,48	,46	2,38	4,75		
Reforço	Nível I	38	4,54	,44	3,75	5,00	1,796	,17
	Nível II	54	4,41	,47	3,00	5,00		
	Nível III	37	4,34	,47	3,00	5,00		
Democrático	Nível I	38	2,64	,56	1,00	4,00	,929	,40
	Nível II	54	2,78	,48	1,78	3,78		
	Nível III	37	2,68	,45	1,67	3,44		
Autocrático	Nível I	38	2,65	,54	1,60	3,80	,943	,39
	Nível II	54	2,73	,55	1,80	4,60		
	Nível III	37	2,83	,56	1,60	3,80		

* Sig. ,002 - Entre os treinadores com licença Nível I e Nível III

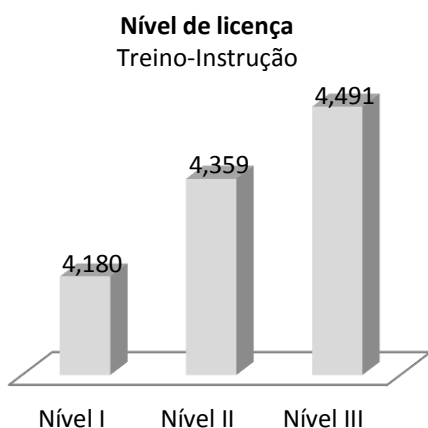


Gráfico 6. – Dimensão treino-instrução conforme a nível da licença.

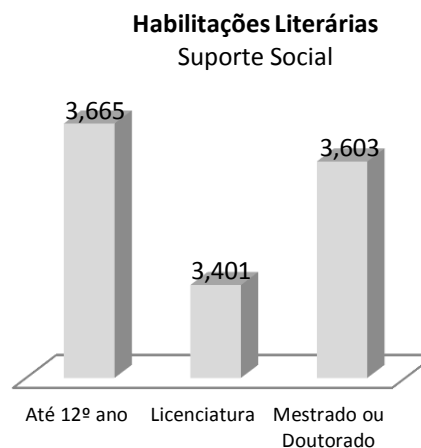


Gráfico 7. – Dimensão suporte social conforme as habilitações literárias.

4.1.3.2.Habilitações Literárias

Analisando os resultados relativos à variável amostra, obtivemos 40 treinadores que complementaram 12º ano ou menos anos de escolaridade, 69 treinadores com licenciatura e 20 treinadores que possuem mestrado ou doutoramento.

Segundo os resultados apurados no presente estudo, ao nível da variável relativa ao nível de escolaridade do treinador, só encontramos diferenças significativas na dimensão suporte social (Gráfico 7).

Surpreendente, ao nível da dimensão de suporte social, principal diferença encontra-se entre os treinadores que concluíram licenciatura, enquanto por exemplo podemos reparar que quase não existem as diferenças entre os treinadores que acabaram mestrado ou doutoramento e aqueles treinadores que completaram 12º ano ou menos anos de escolaridade.

Em relação a esta variável, podemos notar que na dimensão treino-instrução quase não existem diferenças, que é completamente contrário àquilo que encontramos no capítulo anterior onde analisamos a influência do grau da licença no estilo de liderança do treinador. Assim podemos dizer que só a formação específica pode influenciar o estilo de liderança na dimensão de treino-instrução enquanto que o nível da escolaridade e as habilitações literárias que possui um treinador pode também significativamente influenciar o estilo de liderança do mesmo mas só na dimensão do suporte social (*Tabela 6.*).

Tabela 6. – Auto-perceção do estilo de liderança conforme de nível de habilitações literárias.

Habilitações literais		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Até 12º ano	40	4,33	,40	3,23	5,00	,054	,95
	Licenciatura	69	4,35	,38	3,38	5,00		
	Mestrado ou Doutoramento	20	4,35	,48	3,46	5,00		
Suporte Social	Até 12º ano	40	3,66	,57	2,00	4,75	3,753	,03*
	Licenciatura	69	3,40	,49	2,13	4,50		
	Mestrado ou Doutoramento	20	3,60	,44	2,38	4,50		
Reforço	Até 12º ano	40	4,51	,44	3,00	5,00	,903	,41
	Licenciatura	69	4,38	,49	3,00	5,00		
	Mestrado ou Doutoramento	20	4,43	,40	3,75	5,00		
Democrático	Até 12º ano	40	2,77	,50	1,67	4,00	,562	,57
	Licenciatura	69	2,69	,46	1,78	3,78		
	Mestrado ou Doutoramento	20	2,64	,62	1,00	3,33		
Autocrático	Até 12º ano	40	2,65	,55	1,60	4,60	,968	,38
	Licenciatura	69	2,79	,57	1,60	3,80		
	Mestrado ou Doutoramento	20	2,70	,47	1,80	3,60		

* Sig. ,028 - Entre os treinadores com 12º ano e licenciatura

4.1.3.3. Área da formação

Um dos mais surpreendentes resultados, para o autor da presente investigação, foi o facto de ter encontrado que não existem nenhuma diferenças significativas ao nível do estilo de liderança consoante a área de formação académica do treinador.

Tabela 7. – Auto-perceção do estilo de liderança conforme a área de formação.

Área de formação		N*	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Em desporto	59	4,35	,41	3,46	5,00	,099	,75
	Outra formação	52	4,32	,39	3,31	5,00		
Suporte Social	Em desporto	59	3,44	,45	2,13	4,50	1,401	,24
	Outra formação	52	3,56	,54	2,38	4,75		
Reforço	Em desporto	59	4,37	,47	3,00	5,00	,516	,47
	Outra formação	52	4,43	,47	3,00	5,00		
Democrático	Em desporto	59	2,74	,49	1,78	4,00	,007	,93
	Outra formação	52	2,74	,52	1,00	3,78		
Autocrático	Em desporto	59	2,76	,59	1,60	3,80	,830	,36
	Outra formação	52	2,66	,50	1,80	3,80		

* N - 18 “missing”

Mesmo com um “missing” de 14% é bastante interessante que os treinadores formados em desporto ou formados em qualquer outra área não demonstram diferenças significativas.

4.1.4. Carácter da competição

Para analisar o estilo de liderança consoante o carácter da competição foram considerados fatores como o nível da competição, a categoria e género dos atletas treinados.

4.1.4.1. Género das atletas lideradas

Através presente investigação confirmou se não existência das diferenças significativas relativamente ao género das atletas treinadas, tanto em escalão sénior (*Tabela 8.*) como e nos escalões da formação (*Tabela 9.*).

Os resultados apurados contrariam os resultados publicados por C. Borrego et al. (2010) e apresentados no XI Congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos países de língua portuguesa que afirmam que os treinadores das equipas femininas utilizam significativamente mais suporte social do que os treinadores das equipas masculinas, enquanto os treinadores das equipas masculinas adotaram significativamente mais comportamentos autocráticos comparado com os treinadores das equipas femininas.

Tabela 8. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme o género dos atletas sénior.

Equipas treinadas (escalão sénior)*		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Feminino	12	4,45	,36	3,46	5,00	1,052	,31
	Masculino	32	4,32	,42	3,54	4,85		
Suporte Social	Feminino	12	3,46	,54	2,38	4,75	,624	,43
	Masculino	32	3,60	,35	2,88	4,13		
Reforço	Feminino	12	4,31	,54	3,00	5,00	,373	,54
	Masculino	32	4,42	,40	3,75	5,00		
Democrático	Feminino	12	2,68	,51	1,67	3,44	,183	,67
	Masculino	32	2,61	,35	1,89	3,22		
Autocrático	Feminino	12	2,85	,59	1,80	3,80	,029	,87
	Masculino	32	2,88	,56	1,80	3,80		

* No teste não-paramétrico também verificamos a não existência de diferenças significativas

Tabela 9. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme o género dos atletas da formação.

Equipas treinadas (escalões de formação)*		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Feminino	21	4,38	,43	3,31	5,00	1,632	,21
	Masculino	51	4,24	,37	3,23	4,77		
Suporte Social	Feminino	21	3,57	,51	2,13	4,50	1,313	,26
	Masculino	51	3,41	,59	2,00	4,75		
Reforço	Feminino	21	4,45	,46	3,00	5,00	1,598	,21
	Masculino	51	4,60	,37	4,00	5,00		
Democrático	Feminino	21	2,74	,47	1,00	3,78	,273	,60
	Masculino	51	2,67	,61	1,33	4,00		
Autocrático	Feminino	21	2,64	,49	1,80	3,60	,217	,64
	Masculino	51	2,70	,66	1,60	4,60		

* No teste não-paramétrico também verificamos a não existência de diferenças significativas

4.1.4.2. Categoria e escalão da competição

Ao nível da variável categoria com a qual os treinadores trabalham os resultados encontrados mostram que existem diferenças significativas entre os estilos de liderança nos treinadores que treinam e orientam equipas seniores e equipas de formação.

Os treinadores que treinam as equipas sénior têm significativamente mais comportamentos autocráticos do que os treinadores que treinam equipas de formação, embora pelos resultados apurados podemos ver que isso não influencia os treinadores das equipas seniores para terem significativamente menos comportamentos democráticos em relação aos treinadores da formação (Gráfico 8).

Além desta dimensão também existe um “border line” na dimensão reforço onde se nota que os treinadores da formação, igualmente como os treinadores que participaram no

estudo de C. Borrego et al. (2010), usam mais reforço do que os treinadores dos atletas adultos.

Tabela 10. – Comparação dos estilos de liderança dos treinadores da formação e sénior.

Categoria treinada		N*	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Formação	72	4,33	,40	3,23	5,00	1,135	,29
	Sénior	44	4,41	,38	3,46	5,00		
Suporte Social	Formação	72	3,52	,54	2,00	4,75	,054	,82
	Sénior	44	3,50	,50	2,38	4,75		
Reforço	Formação	72	4,51	,42	3,00	5,00	3,651	,06
	Sénior	44	4,34	,50	3,00	5,00		
Democrático	Formação	72	2,72	,52	1,00	4,00	,343	,56
	Sénior	44	2,66	,47	1,67	3,44		
Autocrático	Formação	72	2,65	,53	1,60	4,60	3,945	,05
	Sénior	44	2,86	,58	1,80	3,80		

* N – 13 “Missing”

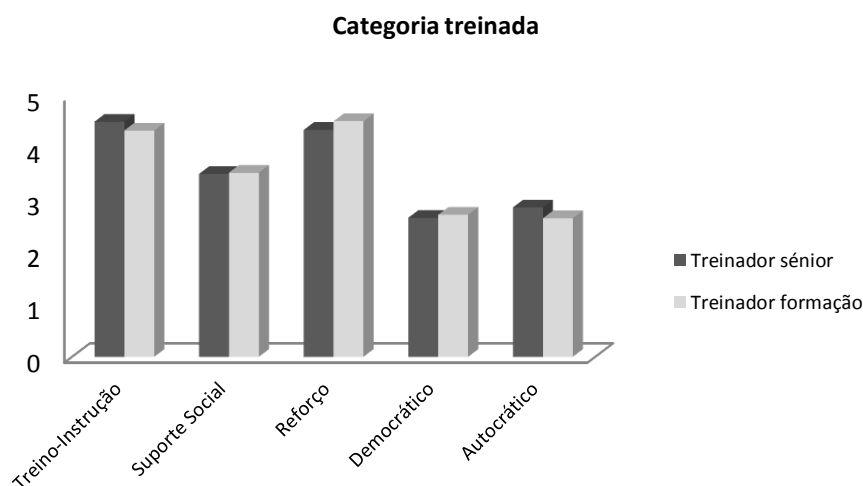


Gráfico 8. – Comparação dos estilos de liderança dos treinadores da formação e sénior.

Em seguida podemos referir que também a presente investigação demonstrou que inesperadamente os treinadores da formação não adaptam o seu estilo de liderança consoante o escalão que treinam (Tabela 11).

Ao analisar estes dados podemos ter algumas reservas, porque a amostra dos treinadores que treinam os atletas com menos de 3 anos foi bastante pequena (constituída por apenas 3 treinadores) comparativamente às amostras dos treinadores que treinam atletas com idades entre os 11 e os 15 anos (830 treinadores) e os treinadores que treinam mais escalões velhos da formação atletas com idades entre os 16 e os 19 anos (35 treinadores).

Tabela 11. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme a faixa etária dos atletas.

Faixa etária dos jovens atletas*		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Até 10 anos	3	4,33	,54	3,85	4,92	,819	,45
	De 11 até 15 anos	30	4,29	,47	3,23	5,00		
	De 16 até 19 anos	35	4,43	,40	3,38	5,00		
Suporte Social	Até 10 anos	3	3,33	,29	3,00	3,50	,296	,75
	De 11 até 15 anos	30	3,44	,60	2,00	4,50		
	De 16 até 19 anos	35	3,52	,51	2,63	4,75		
Reforço	Até 10 anos	3	4,33	,14	4,25	4,50	,048	,95
	De 11 até 15 anos	30	4,42	,51	3,00	5,00		
	De 16 até 19 anos	35	4,41	,40	3,50	5,00		
Democrático	Até 10 anos	3	2,59	,23	2,33	2,78	,069	,93
	De 11 até 15 anos	30	2,71	,65	1,00	4,00		
	De 16 até 19 anos	35	2,69	,36	1,89	3,33		
Autocrático	Até 10 anos	3	2,67	,61	2,00	3,20	,069	,93
	De 11 até 15 anos	30	2,66	,58	1,60	3,60		
	De 16 até 19 anos	35	2,71	,48	2,00	3,80		

* No teste não-paramétrico também verificamos a não existência de diferenças significativas

4.1.4.3. Nível de competição

Analisando a auto-percepção dos treinadores das equipas sénior, chegamos à conclusão que não existem diferenças significativas no estilo de liderança consoante o nível da competição (regional ou nacional). Pelo contrário, nas dimensões de treino-instrução, suporte social e reforço encontramos resultados quase idênticos.

Tabela 12. – Auto-percepção do estilo de liderança conforme o nível de competição.

Nível de competição (escalação sénior)*		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Nacional	26	4,40	,38	3,46	5,00	,033	,86
	Regional	16	4,42	,41	3,54	4,85		
Suporte Social	Nacional	26	3,49	,53	2,38	4,75	,007	,93
	Regional	16	3,50	,50	2,63	4,25		
Reforço	Nacional	26	4,34	,45	3,50	5,00	,039	,85
	Regional	16	4,31	,55	3,00	5,00		
Democrático	Nacional	26	2,64	,46	1,67	3,33	,764	,39
	Regional	16	2,77	,47	1,89	3,44		
Autocrático	Nacional	26	2,99	,47	2,00	3,80	2,741	,11
	Regional	16	2,71	,62	1,80	3,80		

* No teste não-paramétrico também verificamos a não existência de diferenças significativas

Por outro lado quando comparamos os treinadores que orientam as equipas da Liga Profissional de Basquetebol com os restantes treinadores, encontramos diferenças significativas no comportamento mais autocrático nos treinadores de LPB em relação aos outros treinadores (Tabela 13.).

Tabela 13. – Comparação dos estilos de liderança dos treinadores da LPB com outros treinadores.

Treinadores LPB*		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Treinadores LPB	11	4,48	,47	3,46	5,00	1,417	,24
	Outros treinadores	118	4,33	,40	3,23	5,00		
Suporte Social	Treinadores LPB	11	3,30	,62	2,38	4,75	2,081	,15
	Outros treinadores	118	3,53	,51	2,00	4,75		
Reforço	Treinadores LPB	11	4,36	,52	3,50	5,00	,230	,63
	Outros treinadores	118	4,43	,46	3,00	5,00		
Democrático	Treinadores LPB	11	2,57	,57	1,67	3,33	1,009	,32
	Outros treinadores	118	2,72	,49	1,00	4,00		
Autocrático	Treinadores LPB	11	3,16	,49	2,20	3,80	7,693	,05
	Outros treinadores	118	2,69	,54	1,60	4,60		

* No teste não-paramétrico também verificamos a não existência de diferenças significativas

Em seguimento podemos observar que os treinadores da LPB baseiam mais o seu estilo de liderança na dimensão treino-instrução e comportamento autocrático, enquanto os outros treinadores em média baseiam mais o seu estilo no suporte social, reforço e no comportamento democrático (Gráfico 9).

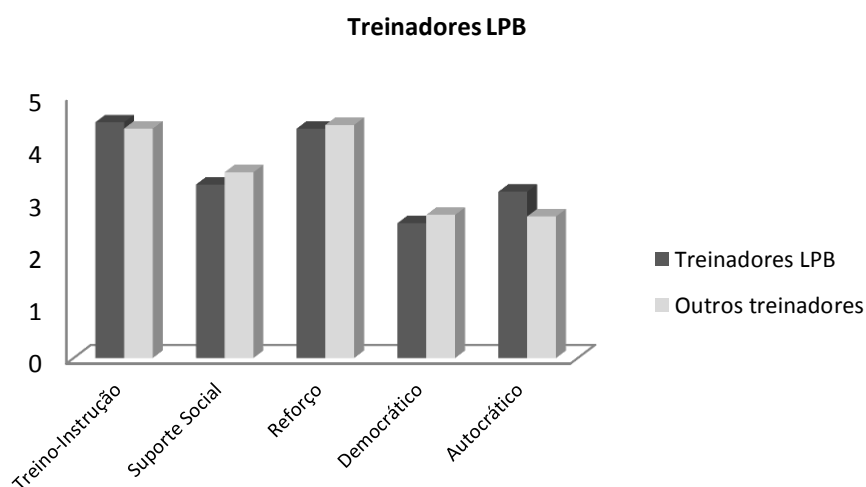


Gráfico 9. – Comparação dos estilos de liderança dos treinadores da LPB com outros treinadores.

4.2. ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DA LIGA PROFISSIONAL DE BASQUETEBOL EM PORTUGAL

A segunda parte da investigação foi direcionada à comparação da auto-perceção dos estilos de liderança dos treinadores da LPB com a perceção e preferência dos jogadores da LPB, tanto com estatuto de jogador nacional como com estatuto de jogador estrangeiro.

Na investigação participaram 11 treinadores com média de idades de 45,4 anos, com a média de experiência como treinadores de 23,5 anos e com a média de experiência como ex-atletas de 16,8 anos. Dos 11 treinadores só um treinador não teve experiência como ex-atleta de escalão sénior.

Todos os treinadores têm licença de nível III (obrigatório para ser treinador da LPB) e 9 dos 11 treinadores têm o ensino superior completo, dos quais 7 acabaram os cursos na área de desporto.

Dos 11 treinadores da LPB 3 trabalham em paralelo como coordenadores técnicos nos seus clubes. Participaram na investigação e 114 atletas dos quais 92 com estatuto de jogador nacional e 22 com estatuto de jogador estrangeiro.

Mesmo não sendo objetivo do presente estudo fazer comparações isoladas entre 11 treinadores da LPB, em alguns momentos nas decorrentes análises vamos apresentar algumas observações e resultados específicos encontrados para todas equipas. Por isso foi criada uma codificação aleatória representada como LPB1, LPB2, LPB3... até LPB11.

4.2.1. Comparação entre a auto-perceção dos treinadores e a perceção dos atletas

A perceção dos atletas sobre o estilo de liderança dos treinadores é um das partes mais importantes para o sucesso da equipa. Segundo Oliveira e Chamarelli (2011) quanto mais o treinador é percebido pelos seus atletas, existe uma maior possibilidade de eficácia desse grupo, como também por outro lado o treinador que é percecionado que sozinho toma todas decisões, contribui para a menor eficácia da sua equipa.

Comparando as auto-perceções dos treinadores com a perceção dos atletas da LPB, através do teste de correlação de *Pearson*, encontramos diferenças significativas só na dimensão treino-instrução. Os treinadores valorizam significativamente mais dentro do seu estilo de liderança a dimensão treino-instrução do que os jogadores.

Tabela 14. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com a percepção dos atletas.

Auto-percepção dos treinadores vs. percepção dos atletas		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	U	Sig.
Treino-Instrução	Treinadores	11	4,48	0,47	3,46	5,00	352,5	,02*
	Jogadores	114	4,09	0,54	2,31	5,00		
Suporte Social	Treinadores	11	3,30	0,62	2,38	4,75	667,0	,73
	Jogadores	114	3,31	0,78	1,50	5,00		
Reforço	Treinadores	11	4,36	0,52	3,50	5,00	412,0	,06
	Jogadores	114	3,93	0,79	1,00	5,00		
Democrático	Treinadores	11	2,57	0,57	1,67	3,33	771,5	,21
	Jogadores	114	2,89	0,84	1,22	4,44		
Autocrático	Treinadores	11	3,16	0,49	2,20	3,80	558,5	,55
	Jogadores	114	3,13	0,71	1,80	5,00		

* Verificamos as mesmas significâncias nos testes paramétricos

Para além da dimensão do treino-instrução nota-se, que também existe uma “border line” na dimensão reforço onde os atletas percebem que os treinadores concedem menos reforço do que eles próprios auto-percebem (Gráfico 10.).

Um outro dado interessante é que os atletas percebem mais o comportamento democrático dos seus treinadores do que eles próprios. Por outro lado, na dimensão de suporte social e comportamento autocrático podemos observar que praticamente não existem diferenças entre a auto-percepção dos treinadores e a percepção dos atletas.

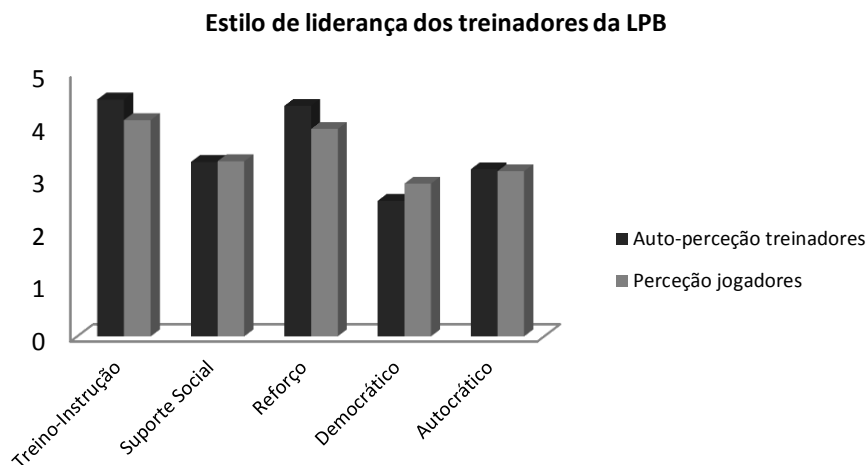


Gráfico 10. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com a percepção dos atletas.

Os resultados encontrados nesta investigação são contrários às afirmações prestadas no estudo de Alba et al. (2010) e não podem contribuir em reforçar as afirmações de Ronayne (2004) e Keshtanet al. (2010) citados por Oliveira e Chamarelli (2011) que indicaram que o suporte social e os comportamentos autocráticos estão significativamente associados com a eficácia coletiva.

4.2.2. Comparação entre a auto-percepção dos treinadores e as preferências dos atletas

Ao nível das preferências dos atletas nota-se que a principal diferença em relação à auto-percepção do estilo de liderança dos treinadores da LPB é evidenciada no comportamento preferido pelos atletas.

No anterior capítulo tivemos possibilidade de ver que os atletas percebem os seus treinadores mais democráticos do que eles próprios (*Tabela 14.* e *Gráfico 10.*), contudo, podemos observar que eles preferem que os treinadores sejam ainda mais democráticos.

Esta preferência para um comportamento mais democrático dos seus treinadores, cria uma diferença significativa em relação ao comportamento democrático auto-percebido pelos próprios treinadores. No mesmo tempo temos um lógico “border line” em relação às diferenças significativas ao nível do comportamento autocrático, onde os atletas preferem um comportamento menos autocrático por parte dos treinadores.

Tabela 15. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com as preferências dos atletas.

Auto-percepção dos treinadores vs. Preferência dos atletas		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	U	Sig.
Treino-Instrução	Treinadores	11	4,48	0,47	3,46	5,00	538,5	,44
	Jogadores	114	4,37	0,48	2,92	5,00		
Suporte Social	Treinadores	11	3,30	0,62	2,38	4,75	772,5	,20
	Jogadores	114	3,53	0,68	1,50	5,00		
Reforço	Treinadores	11	4,36	0,52	3,50	5,00	614,0	,91
	Jogadores	114	4,32	0,56	2,25	5,00		
Democrático	Treinadores	11	2,57	0,57	1,67	3,33	962,0	,00*
	Jogadores	114	3,24	0,73	1,56	4,78		
Autocrático	Treinadores	11	3,16	0,49	2,20	3,80	403,5	,05 **
	Jogadores	114	2,78	0,78	1,00	5,00		

* Verificamos as mesmas significâncias nos testes paramétricos

** Na dimensão do comportamento autocrático verifica-se um valor “border line” na comparação entre os grupos em questão

Embora exista um equilíbrio entre a auto-percepção do treinador (média=3,30) e a percepção dos atletas (média=3,31) na dimensão de suporte social, podemos por fim observar no *Gráfico 11.* que os atletas preferem os treinadores que prestam mais suporte social do que o atualmente prestado.

Estilo de liderança dos treinadores da LPB

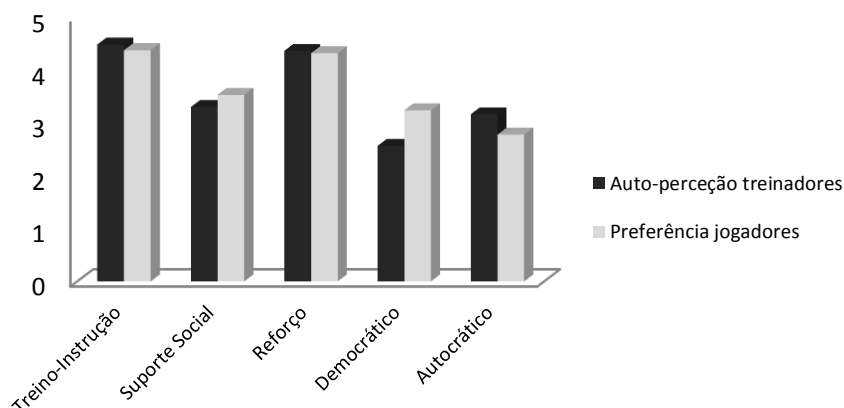


Gráfico 11. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com as preferências dos atletas.

4.2.3. Diferenças entre a percepção e as preferências dos atletas e comparação com a auto-percepção dos treinadores

Um dos mais interessantes dados adquiridos nesta investigação é que existem diferenças significativas em todas as dimensões do estilo de liderança, designadamente entre a percepção e as preferências dos atletas. A maior diferença entre a percepção e as preferências notam-se principalmente no reforço e no comportamento democrático (*Tabela 16.*).

Tabela 16. – Comparação da percepção com as preferências dos atletas.

Percepção vs. Preferência dos atletas da LPB		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Dif. Média	Dif. D. Padrão	t	Sig.
Treino-Instrução	Percepção	114	4,09	0,54	2,31	5,00	-0,28	,558	-5,390	,00
	Preferência	114	4,37	0,48	2,92	5,00				
Suporte Social	Percepção	114	3,31	0,78	1,50	5,00	-0,22	,646	-3,583	,00
	Preferência	114	3,53	0,68	1,50	5,00				
Reforço	Percepção	114	3,93	0,79	1,00	5,00	-0,39	,720	-5,823	,00
	Preferência	114	4,32	0,56	2,25	5,00				
Democrático	Percepção	114	2,89	0,84	1,22	4,44	-0,37	,645	-6,149	,00
	Preferência	114	3,24	0,73	1,56	4,78				
Autocrático	Percepção	114	3,13	0,71	1,80	5,00	0,35	,781	4,782	,00
	Preferência	114	2,78	0,78	1,00	5,00				

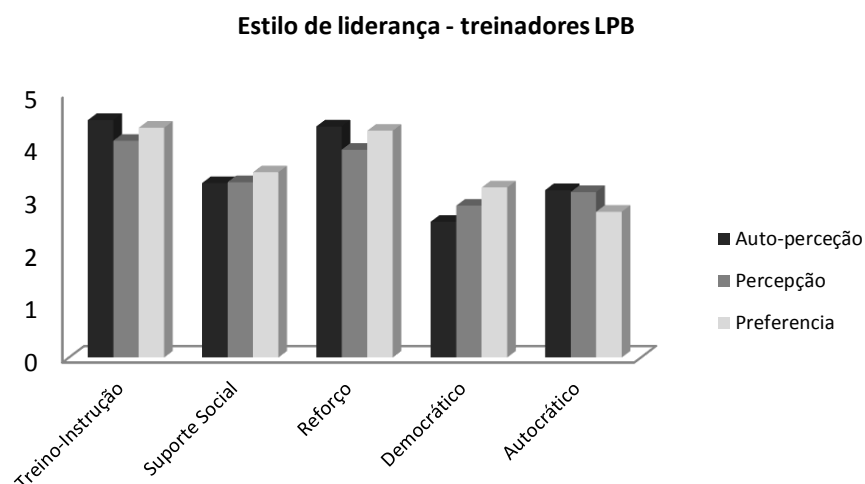


Gráfico 12. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com a percepção e preferências dos atletas LPB.

No geral podemos dizer que os treinadores além do comportamento democrático percebem sempre uma dimensão de suporte social maior ou igual a si próprios do que aos atletas. Por outro lado os atletas além do comportamento autocrático preferem sempre mais do que percebem sobre o estilo de liderança dos seus treinadores (*Gráfico 12.*).

Como já foi referido, esta situação é mais evidente no comportamento democrático, onde os atletas percebem este comportamento dos seus treinadores mais do que a eles próprios, mas no mesmo tempo esperam que estes sejam ainda mais democráticos.

A situação oposta encontra-se no comportamento autocrático onde os treinadores acham que são mais autocratas do que os atletas percebem. Mesmo assim os atletas preferem que os treinadores sejam ainda menos autocráticos.

Em seguinte podemos ver que na dimensão de suporte social existe um equilíbrio entre a auto-percepção dos treinadores e a percepção dos atletas, mas que mesmo assim os atletas preferem um treinador que podia dar mais suporte social. Este dado é bastante importante especialmente porque a presente investigação foi realizada com atletas da Liga Profissional de Basquetebol ou seja com treinadores e atletas profissionais.

Em dimensões de treino-instrução e reforço podemos ver que os treinadores sempre se auto-percebem mais do que próprios atletas, os quais preferem ainda mais um estilo de liderança baseado nestas duas dimensões.

4.2.4. Comparação entre auto-percepção dos treinadores, percepção e preferências dos atletas com estatuto de jogador nacional/estrangeiro

Quando comparamos a auto-percepção dos treinadores com a percepção dos atletas com estatuto de jogador nacional ou com estatuto de jogador estrangeiro, não encontramos diferenças significativas em nenhuma dimensão de estilo de liderança (*Tabela 17.*).

Mesmo assim podemos reparar no um “*border line*” na dimensão treino-instrução onde existe diferenças entre a auto-percepção dos treinadores e a percepção dos atletas (já verificadas na *Tabela 14.*), diferenças que são partilhadas por um equilíbrio entre a percepção dos atletas com estatuto de jogador nacional e os atletas com estatuto de jogador estrangeiro.

A mesma situação acontece no comportamento democrático, quanto comparamos a auto-percepção dos treinadores com preferências dos atletas com estatuto de jogador nacional ou com estatuto de jogador estrangeiro. Ou seja existe diferenças significativas entre auto-percepção do treinador e a preferência dos atletas, mas não existem diferenças conforme o estatuto do atleta, seja o atleta nacional ou estrangeiro (*Tabela 18.*).

Tabela 17. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com a percepção dos atletas.

Auto-percepção dos treinadores vs. e percepção dos atletas	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	KW	Sig.
Treino-Instrução	Treinadores	11	4,48	0,47	3,46	5,00	5,863 ,05**
	Atletas nacionais	92	4,10	0,51	2,31	5,00	
	Atletas estrangeiros	22	4,08	0,66	2,85	4,85	
Suporte Social	Treinadores	11	3,30	0,62	2,38	4,75	,489 ,78
	Atletas nacionais	92	3,31	0,74	1,50	5,00	
	Atletas estrangeiros	22	3,34	0,93	1,63	4,88	
Reforço	Treinadores	11	4,36	0,52	3,50	5,00	5,475 ,06
	Atletas nacionais	92	3,90	0,76	1,00	5,00	
	Atletas estrangeiros	22	4,05	0,91	2,00	5,00	
Democrático	Treinadores	11	2,57	0,57	1,67	3,33	1,603 ,45
	Atletas nacionais	92	2,88	0,81	1,33	4,44	
	Atletas estrangeiros	22	2,83	0,95	1,22	4,44	
Autocrático	Treinadores	11	3,16	0,49	2,20	3,80	,697 ,71
	Atletas nacionais	92	3,14	0,74	1,80	5,00	
	Atletas estrangeiros	22	3,05	0,60	2,20	4,60	

* Verificamos as mesmas significâncias nos testes paramétricos

** Na dimensão do treino-instrução verifica-se um valor “*border line*” na comparação entre os grupos em questão

Por outro lado podemos verificar que em relação ao comportamento autocrático do treinador existe um “*border line*” entre a auto-percepção do mesmo e a preferência dos atletas, mas que ao mesmo tempo existe uma diferença entre a preferência dos atletas

nacionais e atletas estrangeiros (preferem os treinadores mais autocráticos de que os atletas nacionais).

Tabela 18. – Comparação da auto-percepção dos treinadores com a percepção dos atletas.

Auto-percepção dos treinadores vs. preferência dos atletas		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	KW	Sig.
Treino-Instrução	Treinadores	11	4,48	0,47	3,46	5,00	,629	,73
	Atletas nacionais	92	4,37	0,48	2,92	5,00		
	Atletas estrangeiros	22	4,37	0,53	2,92	5,00		
Suporte Social	Treinadores	11	3,30	0,62	2,38	4,75	3,490	,17
	Atletas nacionais	92	3,58	0,65	2,00	5,00		
	Atletas estrangeiros	22	3,34	0,79	1,50	4,88		
Reforço	Treinadores	11	4,36	0,52	3,50	5,00	,142	,93
	Atletas nacionais	92	4,32	0,52	3,00	5,00		
	Atletas estrangeiros	22	4,30	0,72	2,25	5,00		
Democrático	Treinadores	11	2,57	0,57	1,67	3,33	8,554	,01*
	Atletas nacionais	92	3,24	0,72	1,56	4,67		
	Atletas estrangeiros	22	3,23	0,80	1,56	4,78		
Autocrático	Treinadores	11	3,16	0,49	2,20	3,80	5,968	,05**
	Atletas nacionais	92	2,72	0,76	1,00	4,40		
	Atletas estrangeiros	22	3,00	0,80	1,40	5,00		

* Sig. ,011 - Entre os treinadores e os jogadores nacionais

* Sig. ,043 - Entre os treinadores e os jogadores estrangeiros

** Na dimensão do comportamento autocrático verifica-se um valor "border line" na comparação entre os grupos em questão, o que não permite afirmar sobre possíveis diferenças entre auto-percepção dos treinadores e preferências dos atletas nacionais e estrangeiros

4.2.5. Comparação dos diferentes estilos de liderança dos treinadores da Liga Profissional de Basquetebol

Como é óbvio os contextos na qual os treinadores desenvolvem o seu trabalho, os grupos que lideram são diferentes e por isso como resultado temos diferentes estilos de liderança. Porque além de tudo isso cada treinador é um individuo diferente devido à sua experiencia, formação obtida e conhecimentos adquiridos.

Mesmo assim todos os treinadores tentam atingir um estilo de liderança “ideal” com o qual possam ao mesmo tempo ter os seus atletas satisfeitos e também obter resultados desportivos. Como isso é apenas tendência dos treinadores e não realidade o melhor mostra os dados obtidos na nossa investigação onde basicamente podemos dividir os estilos de liderança dos treinadores em três grupos:

- i. Estilos de liderança onde auto-percepção do treinador é superior de percepção e preferência dos atletas (*Gráfico 13*);

- ii. Estilos de liderança onde a auto-percepção do treinador é inferior de percepção e preferência dos atletas (*Gráfico 14.*);
- iii. Estilos de liderança onde existe equilíbrio entre auto-percepção do treinador e percepção e preferência dos atletas (*Gráfico 15.*).

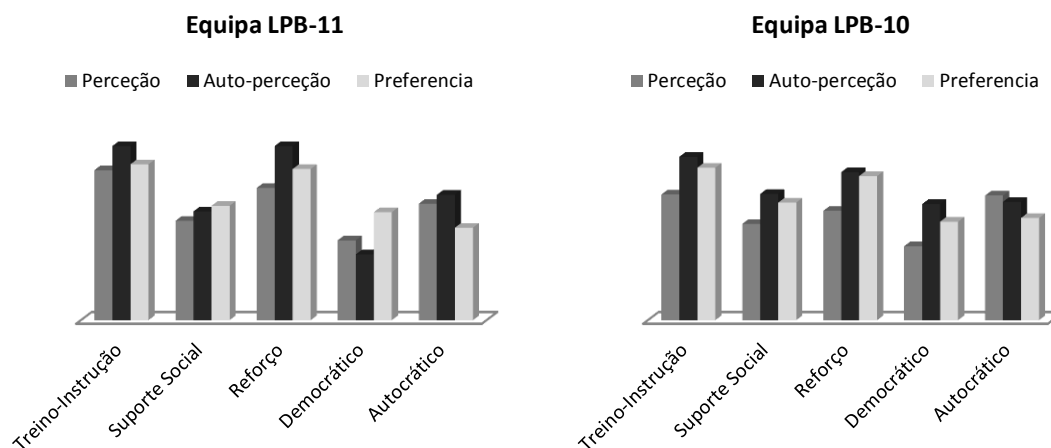


Gráfico 13. – Exemplo dos estilos de liderança onde auto-percepção do treinador é superior de percepção e preferência dos atletas

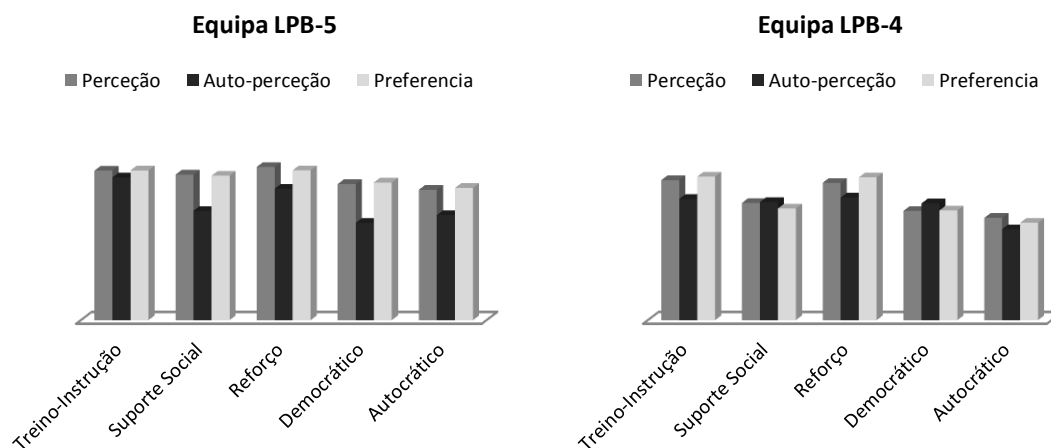


Gráfico 14. – Exemplo dos estilos de liderança onde auto-percepção do treinador é inferior de percepção e preferência dos atletas.

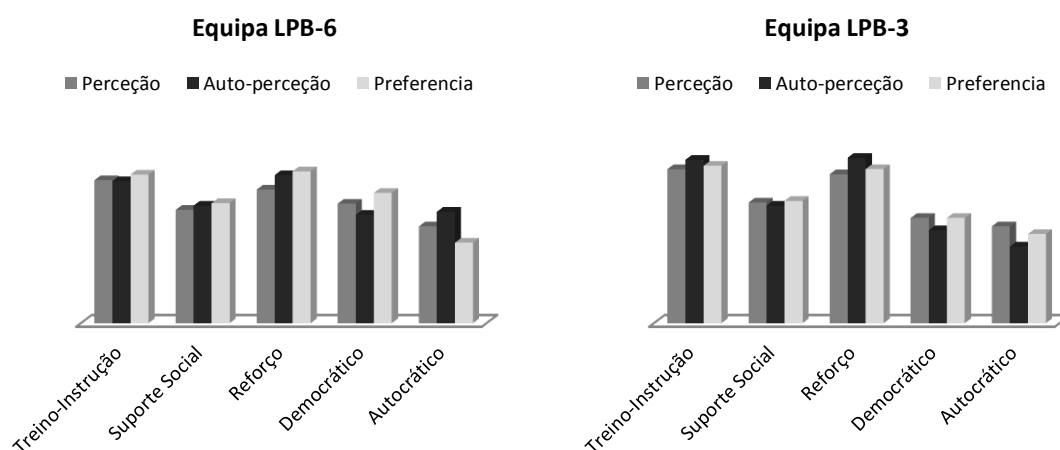


Gráfico 15. – Exemplo dos estilos de liderança onde existe equilíbrio entre auto-percepção do treinador e percepção e preferência dos atletas.

4.3. ANÁLISE E COMPARAÇÕES DOS DIFERENTES NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DOS ATLETAS DA LIGA PROFISSIONAL DE BASQUETEBOL EM PORTUGAL

Uma das principais características da função de treinador é a forte influência que os treinadores têm sobre os seus atletas. Esta influência pode aumentar quando não há divergências entre o estilo de liderança real que o treinador exerce e o estilo de liderança preferido por atletas.

Esta é a principal razão pelo qual o treinador tem de mostrar flexibilidade em adaptar o seu estilo de liderança consoante as situações específicas e contextos nos quais exerce a sua liderança, de modo que todas as partes interessadas, ou seja, treinador, dirigentes e em especial atletas, estão satisfeitos (Surujlal & Dhurup, 2012).

Para terminar a nossa investigação deixamos a análise de nível da satisfação geral dos atletas da LPB, juntamente com a análise de nível de satisfação dos atletas consoante a classificação da equipa ou conforme a área de formação dos seus treinadores.

Em seguimento desta análise e como análise final do presente estudo vai ser analisada a correlação entre o nível de satisfação dos atletas e a percepção dos atletas sobre o estilo de liderança dos seus treinadores.

Ao nível de satisfação dos atletas vão ser analisadas, além da satisfação geral, as quatro seguintes dimensões: satisfação com treino-instrução, satisfação com prestação da equipa, satisfação com prestação individual e por fim satisfação com tratamento pessoal.

4.3.1. Análise global do nível de satisfação dos atletas

Os 92 atletas com estatuto de jogador nacional e 22 atletas com estatuto de jogador estrangeiro tiveram de responder as 14 perguntas do questionário de satisfação desportiva.

Os resultados obtidos demonstraram que em média a satisfação geral de todos atletas profissionais de basquetebol numa escala de 1 (nada satisfeito) até 7 (extremamente satisfeito) está 4,99 ou seja nos 2/3 do valor máximo (*Tabela 19.*).

Tabela 19. – Satisfação dos atletas das equipas LPB.

Satisfação	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Treino-Instrução	114	5,33	1,18	1,00	7,00
Prestação da equipa	114	4,75	1,19	1,00	7,00
SATISFAÇÃO GERAL	114	4,99	0,98	1,40	6,79
Prestação Individual	114	4,39	1,41	1,00	7,00
Tratamento pessoal	114	5,29	1,20	1,40	7,00

Um dado interessante é que ao nível de satisfação geral praticamente não existem diferenças entre satisfação dos atletas com estatuto de jogador nacional (4,99) e atletas com estatuto de jogador estrangeiro (5,01).

Embora de um modo geral não existem grandes diferenças entre a satisfação em diferentes dimensões. Podemos verificar que a maior satisfação dos atletas esta com dimensão treino-instrução (5,33) e com tratamento pessoal (5,29), enquanto menos satisfação existe com prestação individual (4,39).

Comparando o nível de satisfação dos atletas com estatuto de jogador nacional, com nível de satisfação dos atletas, com o estatuto de jogador estrangeiro encontramos diferenças significativas somente no tratamento pessoal (*Tabela 20.*). Os atletas com estatuto de jogador nacional são significativamente menos satisfeitos com o tratamento pessoal em relação aos atletas com estatuto de jogador estrangeiro (*Gráfico 16.*).

Tabela 20. – Comparação da satisfação dos atletas com estatuto de jogador nacional/estrangeiro.

Satisfação dos atletas	Jogadores	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	U	Sig.
Treino-Instrução	Atletas nacionais	92	5,33	1,18	1,00	7,00	,004	,95
	Atletas estrangeiros	22	5,30	1,21	2,30	7,00		
Prestação da equipa	Atletas nacionais	92	4,77	1,14	1,33	7,00	,034	,85
	Atletas estrangeiros	22	4,70	1,40	1,00	6,67		
SATISFAÇÃO GERAL	Atletas nacionais	92	4,99	0,95	2,20	6,70	,192	,66
	Atletas estrangeiros	22	5,01	1,10	1,40	6,79		
Prestação Individual	Atletas nacionais	92	4,47	1,38	1,00	7,00	1,409	,23
	Atletas estrangeiros	22	4,05	1,53	1,00	6,67		
Tratamento pessoal	Atletas nacionais	92	5,22	1,16	1,60	7,00	3,943	,05*
	Atletas estrangeiros	22	5,62	1,33	1,40	7,00		

* Diferenças significativas encontradas na percepção do tratamento pessoal

Também ao nível de satisfação com prestação individual podemos observar que os atletas estrangeiros provavelmente têm maior expectativas em relação à sua performance e por isso têm menor nível de satisfação nesta dimensão (Tabela 20.).

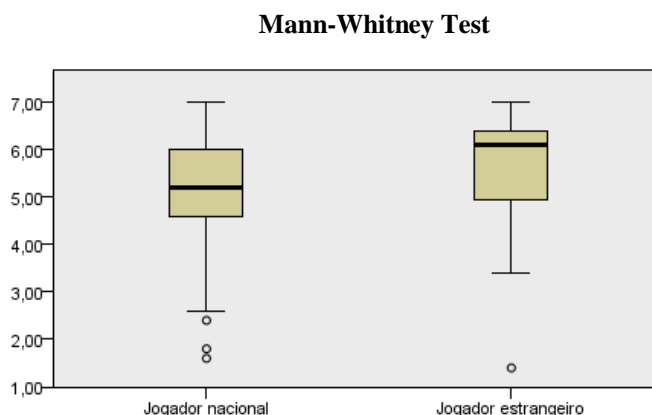


Gráfico 16. – Comparação do nível da satisfação com tratamento pessoal entre os atletas com estatuto de jogador nacional ou com estatuto de jogador estrangeiro.

4.3.2. Comparação do nível de satisfação em função da classificação da equipa

Para comparar a satisfação dos atletas consoante a classificação da sua equipa tivemos a analisar a classificação das equipas no fim da primeira volta do Campeonato Nacional.

Como a LPB na época 2013/2014 foi composta por 11 equipas, o primeiro grupo para a nossa investigação foi construída por equipas classificadas do 1º até ao 5º lugar (equipas com 50% ou mais percentagem de vitórias) e segundo grupo por equipas com menos de 50% das vitórias.

Tabela 21. – Nível de satisfação dos atletas consoante a classificação da equipa.

Satisfação consoante classificação		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	1º até 5º classificado	54	4,22	0,52	2,85	5,00	5,649	,02
	6º até 11º classificado	60	3,98	0,54	2,31	4,92		
Prestação da equipa	1º até 5º classificado	54	3,02	1,02	1,33	6,89	2,305	,13
	6º até 11º classificado	60	2,77	0,78	1,22	4,22		
SATISFAÇÃO GERAL	1º até 5º classificado	54	4,16	0,71	1,25	5,00	9,993	,00
	6º até 11º classificado	60	3,71	0,80	1,00	5,00		
Prestação Individual	1º até 5º classificado	54	3,57	0,75	1,63	5,00	12,155	,00
	6º até 11º classificado	60	3,08	0,74	1,50	4,50		
Tratamento pessoal	1º até 5º classificado	54	3,14	0,75	2,00	5,00	0,023	,88
	6º até 11º classificado	60	3,12	0,68	1,80	4,60		

Após a análise dos dados encontraram, além do nível da satisfação geral, encontramos também diferenças significativas nas dimensões de treino-instrução e prestação individual. Atletas das equipas melhor classificadas apresentam-se significativamente mais satisfeitos com o treino-instrução e a prestação individual do que os atletas das equipas pior classificadas.

Um dado interessante é que não encontramos diferenças significativas ao nível da satisfação com a prestação da própria equipa. Mesmo sendo pior classificados os jogadores que pertencem às equipas classificadas de 6º até 11º lugar mostram mais preocupação com o treino e a prestação individual do que com classificação da sua equipa (Tabela 21.).

No Gráfico 17 podemos observar que praticamente não existe nenhuma diferença ao nível da satisfação com o tratamento pessoal consoante a classificação.

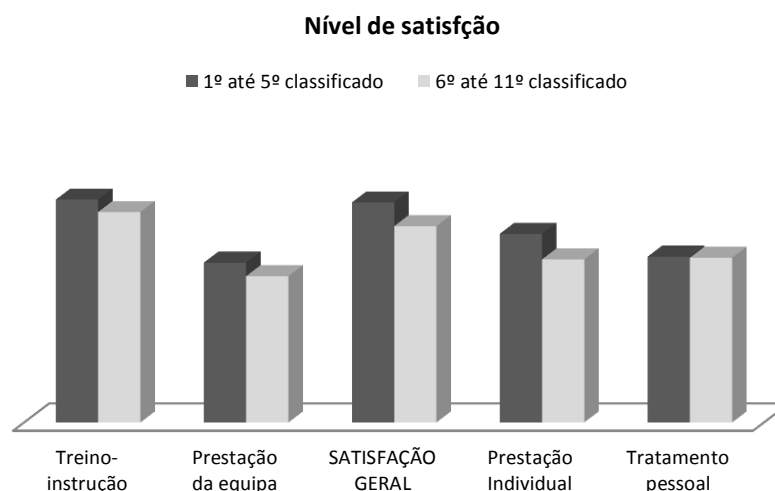


Gráfico 17. – Comparação do nível de satisfação dos atletas consoante a classificação da equipa.

4.3.3. Comparação do nível de satisfação dos atletas conforme da área da formação dos treinadores

Com presente análise pretende se comparar o nível da satisfação dos atletas liderados por treinadores que estão formados na área de desporto com nível da satisfação daqueles atletas que estão liderados por treinadores que acabaram os cursos nas outras áreas.

Embora não encontramos nenhuma diferenças significativas nota se alguns valores de “border line”, nomeadamente nas dimensões de prestação da equipa, tratamento pessoal e prestação individual.

O dado interessante é que enquanto na dimensão prestação individual existe maior nível de satisfação dos atletas liderados por treinadores formados na área de desporto, atletas mais satisfeitos com prestação da equipa e com tratamento pessoal são aqueles atletas que são liderados por treinadores formados na outra área (Tabela 22.).

Por fim podemos também verificar que satisfação dos atletas com treino-instrução não esta depende na maneira nenhuma conforme se o treinador que esta liderar o processo de treino esta formado na área de desporto ou na qualquer outra área.

Tabela 22. – Nível de satisfação dos atletas consoante da área da formação de treinador.

Satisfação consoante a área da formação		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Treino-Instrução	Em desporto	71	5,31	1,17	1,70	7,00	,016	,90
	Outra formação	43	5,34	1,21	1,00	7,00		
Prestação da equipa	Em desporto	71	4,59	1,16	1,33	6,70	3,799	,05
	Outra formação	43	5,03	1,21	1,00	7,00		
SATISFAÇÃO GERAL	Em desporto	71	4,94	0,95	2,20	6,70	0,590	,44
	Outra formação	43	5,08	1,02	1,40	6,79		
Prestação Individual	Em desporto	71	4,58	1,32	1,30	7,00	3,429	,07*
	Outra formação	43	4,08	1,52	1,00	7,00		
Tratamento pessoal	Em desporto	71	5,13	1,25	1,60	7,00	3,713	,06*
	Outra formação	43	5,57	1,07	1,40	7,00		

* Nas dimensões prestação da equipa, tratamento pessoal e prestação individual verifica-se valores de “border line”

4.3.4. Análise de correlação entre satisfação e perceção dos atletas em relação aos estilos de liderança dos treinadores

Para fim no nosso estudo decidimos analisar a correlação entre a perceção dos atletas sobre o estilo de liderança do seu treinador e o nível de satisfação. Pretendia-se saber se o nível de satisfação geral dos atletas está correlacionado com a perceção dos atletas em

relação às dimensões treino instrução (*Tabela 23.*), suporte social e reforço (*Tabela 24.*) e comportamento democrático e autocrático do treinador (*Tabela 25.*).

Segundo Feltz et al. (1999) existe uma série de fontes de eficácia coletiva no contexto do desporto como por exemplo o tamanho de grupo e a coesão do mesmo, performance dos atletas e clima motivacional, mas também por experiência, comunicação verbal e estilo de liderança do treinador.

Segundo o Oliveira e Chamarelli (2011) depois de o Zaccaro et al. (1995) explicaram que a coesão da equipa desportiva pode afetar o nível de eficácia coletiva, foram os primeiros Paskevich et al. (1999) descobrir que a coesão ligada à tarefa está positivamente ligada à eficácia coletiva. Posteriormente Heuze et al. (2006) revelam que tanto o componente da treino-instrução como a componente de suporte social está positivamente relacionada com a eficácia coletiva.

Esta coesão não só entre os membros da equipa (atletas) mas também é determinada com a qualidade do relacionamento entre treinadores e atletas (Oliveira & Chamarelli, 2011).

Tabela 23. – Correlação entre satisfação e percepção dos jogadores em relação a treino-instrução dos treinadores.

	Percepção dos atletas LPB	Treino-Instrução	SATISFAÇÃO GERAL
Treino- Instrução	<i>Pearson Correlation</i>	1	,54
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,00

Os resultados encontrados e comprados no nosso estudo, provaram que a percepção dos atletas ao nível do estilo de liderança dos treinadores na parte treino-instrução, suporte social, reforço e comportamento democrático vai influência diretamente o nível de satisfação dos atletas.

Tal significa que a satisfação dos atletas aumenta consoante a percepção positiva dos atletas sobre as dimensões mencionadas que compõem o estilo de liderança do treinador.

Por outro lado podemos notar (*Tabela 25.*) que o comportamento autocrático do treinador não está em correlação com o nível de satisfação dos atletas. Este dado vem ao encontro das afirmações de Oliveira e Chamarelli (2011) que referem que o comportamento autocrático relaciona-se negativamente com a eficácia coletiva.

Tabela 24. – Correlações entre a satisfação e a percepção dos jogadores em relação ao suporte social e reforço dos treinadores.

Percepção dos atletas LPB		Suporte Social	SATISFAÇÃO GERAL	Reforço
Suporte Social	<i>Pearson Correlation</i>	1	,58	,62
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,00	,00
SATISFAÇÃO GERAL	<i>Pearson Correlation</i>		1	,59
	<i>Sig. (2-tailed)</i>			,00
Reforço	<i>Pearson Correlation</i>			1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>			

Tabela 25. – Correlações entre a satisfação e a percepção dos jogadores em relação aos comportamentos democráticos e autocráticos dos treinadores.

Percepção dos atletas LPB		Democrático	SATISFAÇÃO GERAL	Autocrático
Democrático	<i>Pearson Correlation</i>	1	,55	-,10
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,00	,31
SATISFAÇÃO GERAL	<i>Pearson Correlation</i>		1	-,16
	<i>Sig. (2-tailed)</i>			,10
Autocrático	<i>Pearson Correlation</i>			1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>			

Este dado pode ser muito importante para os treinadores de basquetebol em Portugal. Nos capítulos anteriores estivemos a ver que os treinadores aumentam o comportamento autocrático consoante aumentam a sua experiência como treinadores (Tabela 3.), mas também com a passagem de escalões de formação para escalões sénior (Tabela 10.) ou, ainda mais, caso comecem a trabalhar como treinadores de alguma equipa da Liga Profissional de Basquetebol (Tabela 13.).

4.4. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

H1 = Consoante os resultados encontrados na nossa investigação podemos afirmar que existem diferenças significativas entre o estilo de liderança das treinadoras e treinadores nomeadamente na dimensão de treino-instrução – e como tal aceitamos hipótese.

H2 = Ao nível de experiência os resultados encontrados demonstram que consoante a idade dos treinadores há diferenças entre os treinadores muito experientes e os treinadores pouco e muito pouco experientes porque os muito experientes baseiam significativamente mais o seu estilo de liderança no treino-instrução. O mesmo acontece conforme a experiência adquirida ao longo dos anos como treinador, ou seja com aumento da

experiência aumenta a valorização da dimensão de treino-instrução e o comportamento autocrático começa a ser predominante. Contrariamente a estes dados, o aumento da experiência como ex-atleta contribui significativamente para a diminuição do comportamento democrático do treinador – e como tal aceitamos hipótese.

H3 = Os resultados obtidos no estudo indicaram que existem diferenças significativas entre os treinadores com nível de licença I e III na dimensão treino-instrução de maneira que o aumento do grau de licença influencia por sua vez a importância da dimensão treino-instrução no estilo de liderança. Ao nível de habilitações literárias só encontramos diferenças significativas na dimensão de suporte social nomeadamente ligadas aos treinadores com licenciatura que prestam menos suporte social aos seus atletas em relação aos treinadores com diferente grau académico – e como tal aceitamos hipótese.

H4 = Através da presente investigação confirmou-se a inexistência das diferenças significativas de acordo com a competição tem carácter regional ou nacional, da mesma maneira como o género das atletas treinadas ou escalão da formação treinado não influencia o estilo de liderança do treinador. Por outro lado encontramos diferenças significativas no comportamento mais autocrático dos treinadores da LPB em relação aos outros treinadores – e como tal aceitamos parcialmente hipótese.

H5 = O estudo afirma que os treinadores das equipas sénior, têm mais comportamento autocrático em relação aos treinadores da formação – e como tal aceitamos hipótese.

H6 = Através investigação realizada, encontramos diferenças significativas entre a auto-perceção dos treinadores, a perceção e preferências dos atletas. Os treinadores auto-percecionam significativamente mais importância de treino-instrução no seu estilo de liderança em relação à perceção dos atletas. Por outro lado os atletas preferem significativamente mais o comportamento democrático dos seus treinadores do que estes auto-percecionam – e como tal aceitamos hipótese.

H7 = Depois de analisar os dados chegámos à conclusão que a satisfação dos atletas aumenta consoante a perceção positiva dos atletas sobre as dimensões treino-instrução, suporte social, reforço e comportamento democrático, enquanto o comportamento autocrático não está em correlação com o nível de satisfação dos atletas – e como tal aceitamos parcialmente hipótese.

5. CONCLUSÕES, DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES

Segundo Oliveira e Chamarelli (2011) a percepção dos atletas sobre o estilo de liderança dos treinadores, nomeadamente sobre as dimensões treino-instrução, suporte social, reforço e comportamento democrático e autocrático contribui com 26% da eficácia coletiva. Por este motivo era importante primeiro analisar o estilo de liderança dos treinadores de basquetebol em Portugal e de seguida isolar os melhores 11 treinadores, aqueles que trabalham com equipas da Liga Profissional de Basquetebol. Em seguinte optamos por fazer a comparação entre a auto-percepção dos treinadores, percepção e preferências dos atletas e analisar correlação com satisfação.

Em paralelo Bižić (2012) afirma que para um clube poder se tornar num “*brand*” primeiro tem de ter bons líderes, que segundo Trninić et al. (2009) é nas maior parte das vezes ligado à figura do treinador. O treinador além do progresso e desenvolvimento do atleta, em paralelo influencia as relações dentro da equipa e indiretamente dentro do clube projetando assim não só as carreiras desportivas como ao nível da satisfação interior e reconhecimento exterior do próprio clube Trninić et al. (2009).

Capacidade do treinador de transferir os seus conhecimentos depende principalmente da capacidade de definição da visão, criação de um bom clima e motivação entre as pessoas e em especial saber comunicar e liderar com os processos complexos (Huseinagic & Hodžic, 2009).

Na presente investigação participaram 129 treinadores (entre os quais 11 treinadores da LPB) e 114 atletas de LPB (92 atletas portugueses e 22 atletas estrangeiros). Recolha dos dados através da versão portuguesa dos questionários de Escala de Liderança para Desporto e questionário da Satisfação Desportiva, foi feita em dois momentos: com os treinadores após o início da época desportiva 2013/2014, com atletas e treinadores da LPB antes do fim da primeira volta do campeonato. Os dados foram tratados através do programa Excel e SPSS for Windows, versão 20, onde para determinar a existência das diferenças significativas entre quaisquer grupos em questão, foi utilizado o nível de significância de 0,05.

Em comparação com os diferentes estudos já realizados e os resultados obtidos da revisão bibliográfica detalhada, podíamos dizer que tanto encontramos pontos comuns

como diferenças significativas ou pontos extremos que nos pode ajudar em análise e eventual correção e alteração dos opiniões previamente já assumidas.

As duas dimensões que têm maior impacto no estilo de liderança dos treinadores de basquetebol em Portugal são, o reforço com uma média de 4,43 e a dimensão treino-instrução com uma média correspondente a 4,31. Este dados vêm em parte ao encontro das afirmações de Antón e Rodríguez (2011) que através do seu estudo encontraram que o reforço positivo através da honestidade, simpatia e estimulação da auto-confiança, apresentaram valores superiores do que os traços considerados como traços "profissionais".

Os treinadores masculinos suportam significativamente mais (Sig.=,01) o seu estilo de liderança no treino-instrução (média=4,37) do que as treinadoras, que são mais viradas para o reforço (média=4,50) e suporte social (média=4,36).

Este suporte em treino-instrução foi confirmado e através dos resultados encontrados conforme a experiência dos treinadores. A presente investigação demonstrou diferenças significativas na dimensão treino-instrução consoante a idade (Sig.=,00) e a experiência (Sig.= ,00) do treinador: consoante o aumento das idades e experiência, os treinadores aumentam a importância de treino-instrução no seu estilo de liderança.

Em paralelo os resultados demonstraram que o comportamento autocrático além de estar mais dominante para os estilos de liderança dos treinadores do que as treinadoras, também aumenta significativamente (Sig.=,04) conforme o aumento da experiência dos treinadores. Um dado interessante encontrado é que também o aumento da experiência como ex-atleta contribui significativamente (Sig.=,00) para diminuição do comportamento democrático do treinador. Este dado é um dado muito importante sabendo que segundo Henschen e Statler (2002) citados por Alba et al. (2010), a forte predominância do estilo autocrático pode aumentar a probabilidade de “*burnout*” mais do que os outros estilos.

Ao nível da sua formação específica e académica podemos referir que os treinadores portugueses de basquetebol só demonstram diferenças significativas (Sig.=,00) na dimensão treino-instrução que aumenta consoante o aumento do nível de licença em média de licença de nível I (4,18) para o nível II (4,36) e nível III (4,49). Ao mesmo tempo é interessante que os treinadores diminuem a importância do reforço consoante o aumento do grau de licença. Ao nível de habilitações literárias encontramos só diferenças (Sig.=,03) na

dimensão de suporte social, onde os treinadores que acabaram licenciatura (média=3,40) significativamente menos (Sig.=,03) prestam suporte social aos atletas do que os treinadores que complementaram 12º ano de escolaridade ou menos (média=3,66) e os treinadores com mestrado ou doutoramento (média=3,60). Além de todos estes dados importantes e relevantes o mais surpreendente dado é que não existe nenhuma diferença significativa ao nível do estilo de liderança conforme a área da formação do treinador.

Deste modo podemos afirmar que o nosso estudo não encontrou diferenças significativas relativamente ao género das atletas treinadas, tanto em escalão sénior como nos escalões da formação. Também não encontramos diferenças significativas no estilo de liderança consoante o nível de competição das equipas seniores (regional ou nacional). Por fim podemos dizer que embora os treinadores da formação usam mais reforço do que os treinadores dos atletas adultos, os mesmos não adaptam o seu estilo de liderança consoante o escalão que treinam.

Como acima referido, os treinadores que treinam as equipas sénior têm significativamente mais (Sig.=,05) comportamento autocrático do que os treinadores que treinam equipas da formação. Em paralelo encontramos diferenças significativas (Sig.=,01) entre os treinadores de LPB e outros treinadores. Enquanto os treinadores da LPB baseiam mais o seu estilo de liderança na dimensão treino-instrução (média=4,48) e o comportamento autocrático (média=3,16), todos outros treinadores baseiam o seu estilo de liderança mais no suporte social (média=3,53), reforço (média=4,43) e comportamento democrático (média=2,72). Os dados encontrados vêm ao encontro aos dados afirmados por Alba et al. (2010) que com os resultados do seu estudo demonstrou que os treinadores utilizam, predominantemente, a autoridade pessoal para tomar as decisões com pouca ou nenhuma participação dos atletas.

Todos os dados até agora apresentados, vêm ao encontro dos resultados encontrados ao nível de comparação da auto-perceção do estilo de liderança dos treinadores da Liga Profissional de Basquetebol em Portuguesa com a percepção dos atletas de LPB e que afirmam que os treinadores valorizam significativamente mais (Sig.=,02) dentro de seu estilo de liderança a dimensão treino-instrução, ao mesmo tempo os atletas percebem que os treinadores prestam menos reforço. Ao nível da comparação da auto-perceção dos treinadores e a percepção dos atletas, podemos ainda reparar que enquanto na dimensão de

suporte social e comportamento autocrático não existem diferenças, por outro lado os atletas percebem que os seus treinadores são mais democráticos do que os próprios treinadores de LPB acham.

Ao nível das preferências dos atletas de LPB podemos apresentar os resultados que demonstram que os atletas preferem que os treinadores sejam mais democráticos. Este dado vem ao encontro do estudo realizado por (Surujlal & Dhurup, 2012) que refletiu os comportamentos dos treinadores menos preferidos por atletas era o comportamento autocrático. Por outro lado enquanto no estudo mencionado os atletas preferem os treinadores que baseiam o seu estilo de liderança mais no treino-instrução e no “feedback” positivo, sendo que no nosso estudo os atletas preferem que os treinadores prestam mais suporte social. Este dado é muito importante, especialmente quando sabemos que a mesma investigação era realizada com os atletas e treinadores profissionais e que não encontramos diferenças significativas entre a opinião dos atletas com estatuto de jogador nacional ou com estatuto de jogador estrangeiro. Por fim podemos dizer que os resultados encontrados mostraram que em todas dimensões da liderança do treinador existem diferenças significativas entre a percepção e as preferências dos atletas.

Por fim podemos referir que o presente estudo descobriu três tipos básicos de liderança dos treinadores de basquetebol de alto rendimento (LPB): 1º tipo de liderança onde a auto-percepção do treinador é superior à percepção e preferência dos atletas; 2º tipo de liderança onde a auto-percepção do treinador é inferior à percepção e preferência dos atletas e 3º tipo de liderança onde existe equilíbrio entre a auto-percepção do treinador e a percepção e preferência dos atletas.

Ao nível da satisfação, os resultados encontrados mostram que os atletas da LPB estão mais satisfeitos com dimensão treino-instrução (média=5,33) e com o tratamento pessoal (média=5,29), enquanto menos satisfação existe com prestação individual (média=4,39). Analisando satisfação geral podemos dizer que estes dados são relevantes tanto para atletas portugueses (média=4,99) como para atletas estrangeiros (média=5,01). A única diferença significativa (Sig.=,05) foi encontrada ao nível de tratamento pessoal porque os atletas com estatuto de jogador nacional (média=5,22) estão menos satisfeitos com o tratamento pessoal em relação aos atletas com estatuto de jogador estrangeiro (média=5,62). Por outro lado os jogadores estrangeiros estão menos satisfeitos com treino-instrução, mas também

com a prestação individual e a prestação da equipa. Assim de um modo geral podemos dizer que os atletas estrangeiros demonstram maior nível de expectativas ou seja maior ambição.

Próximo dado encontrado ao nível da satisfação dos atletas da Liga Profissional de Basquetebol era que a satisfação dos atletas com treino-instrução não depende de se o treinador que está a liderar o processo de treino está formado na área de desporto ou em qualquer outra área. Também os atletas mais satisfeitos com o tratamento pessoal e com a prestação da equipa são aqueles atletas que são liderados por treinadores formados nas áreas não ligadas ao desporto. Por outro lado os atletas treinados por treinadores formados na área de desporto demonstram maior nível de satisfação com prestação individual do que os atletas liderados por treinadores formados nas outras áreas não ligadas ao desporto.

Para os treinadores como líderes é importante saber desenvolver estratégias com as quais possam aumentar a qualidade de funcionamento do grupo, tanto dentro como fora de campo (Heuze et al., 2006), porque segundo Oliveira e Chamarelli (2011) a coesão da equipa pode aumentar a eficácia coletiva. O presente estudo demonstrou exatamente que as atletas das equipas melhor classificadas estão significativamente mais satisfeitos com treino-instrução (Sig.=,02) e prestação individual (Sig.=,00) do que os atletas das equipas pior classificadas. O dado bastante surpreendente é que os atletas que pertencem às equipas classificadas de 6º até 11º lugar, mesmo sendo pior classificados, mostram mais preocupação com treino e prestação individual do que com prestação e classificação da sua equipa. Por fim podemos referir que a classificação da equipa não tem nenhuma influência ao nível da satisfação dos atletas com tratamento pessoal.

Por fim podemos dizer que a investigação realizada demonstrou que a satisfação dos atletas aumenta consoante a perceção positiva dos atletas sobre as dimensões treino-instrução, suporte social, reforço e comportamento democrático do estilo de liderança do treinador. Embora nos capítulos anteriores verificamos que os treinadores são mais autocráticos conforme o aumento da sua experiência, e consoante a passagem da formação para escalão sénior (ou ainda mais como os treinadores da equipa da LPB), o estudo realizado mostrou que o comportamento autocrático do treinador, não está correlacionado com nível de satisfação dos atletas.

Esperamos que os resultados obtidos possam ser muito úteis tanto para os treinadores de basquetebol que iniciam a sua atividade, como para os treinadores com experiência, tanto ao nível nacional como internacional. Os resultados apresentados podem ser válidos para afirmar as novas tendências e para “lançar” as sugestões tanto para futuros estudos, como também, sobre considerações relatadas que podem ser interpretadas individualmente por parte dos treinadores, mas também por atletas, dirigentes e outros agentes desportivos, que assim possam refletir sobre as suas filosofias tradicionais de liderança, e adaptar para os novos contextos socio-culturais.

Em modo geral, os resultados do estudo realizado podem contribuir para que os treinadores adaptem os seus estilos de liderança. Utilizando os estilos de liderança apropriados os treinadores podem ser capazes de motivar atletas para alcançar o seu verdadeiro potencial e assim melhorar a sua performance, que por sua vez pode contribuir para aumentar o espírito e coesão da equipa.

O presente estudo também fornece as pistas para novas pesquisas. Estudos futuros poderão investigar se existem diferenças em relação às mesmas variáveis mas com atletas da Liga Profissional Feminina. Segunda área potencialmente importante para a pesquisa seria também investigar a influência que o estilo de liderança tem sobre os atletas dos diferentes níveis da prática tanto etária como qualitativa. Por fim o estudo realizado pode ser um início para um estudo futuro que podia investigar as mesmas dimensões nas equipas vencedoras dos diferentes campeonatos europeus, oferecendo assim possibilidade de eventualmente encontrar as características em comum para todos treinadores vencedores.

Este estudo contribui segundo Huseinagic e Hodžic (2009) que um bom líder não pode ser só aquele que “nasceu com talento” para liderar, e que a liderança deve e pode ser aprendida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba, G., Toigo, G., & Barcellos, P. (2010). Percepção de Atletas Profissionais de Basquetebol sobre o Estilo de Liderança do Técnico. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 32(1), 143-159.
- Albuquerque, J. (1995). Michel Foucault e a teoria do poder. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP, S. Paulo*, 7(1-2), 105-110.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 122-133.
- Amaro, A., & Agostinho, E. (2007). *Liderança: Modelo Situacional de Hersey e Blanchard*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Andrew, D. (2009). The Impact of Leadership Behavior on Satisfaction of College Tennis Players: A Test of the Leadership Behavior Congruency Hypothesis of the Multidimensional Model of Leadership. *Journal of Sport Behavior*, 32(3), 261-277.
- Antón, A., & Rodríguez, G. (2011). Basketball players' perception of their coaches. *Human Movement*, 12(4), 374-377.
- Antunes, J., & Cruz, J. (1997). Dinâmica de grupos e sucesso na alta competição: As relações entre liderança, coesão, satisfação e rendimento no basquetebol. In J. F. Cruz & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPORT.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Benevides, V. (2010). *Os Estilos de Liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Mestre Mestrado, ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS - EBAPE, Rio de Janeiro.
- Bertrand, Y., & Guillemet, P. (1988). Organizações: uma abordagem sistémica. Ed. *Sociedade e Organizações*. Lisboa. Portugal.
- Bižić, V. (2012). The concept of sport leadership and its application in sport organizations in Serbia. *The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, 1(2), 417-422.
- Borrego, C., Leitão, J., Silva, C., Alves, J., & Palmi, J. (2010). Análise Confirmatória do Questionário de Satisfação do Atleta - Versão Portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1), 110-120.
- Borrego, C., & Silva, C. (2012). Psychometric properties of the basketball portuguese version of the motivational climate scale for youth sports. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(1), 5-8.
- Brandão, M., & Carchan, D. (2010). Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas *Motricidade*, 6(1), 53-69.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tese de doutoramento não publicada, University of Waterloo. Canada.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1981). Applicability to youth sports of the leadership scale for sports. *Perceptual and Motor Skills*, 49, 363-369.
- Chelladurai, P., & Haggerty, T. (1978). A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administration*, 3, 6-9.
- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y., & Miyauchi, T. (1988). Sport Leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*(10), 374-389.
- Chelladurai, P., & Reimer, H. (1997). A classification of facets of athletic satisfaction. *Journal of Sport Management*(11), 133-159.

- Chelladurai, P., & Reimer, H. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*. Fitness Information Technology, Inc. Morgantown. USA.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Leadership Scale for Sports (LSS).
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Cid, L. (2006). Liderança no desporto. Tentativa de simplificar um processo complexo *Revista Digital EFDeportes.com*, 11(103).
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-170.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13, 639-652.
- Costa, I., Salulski, D., & Costa, V. (2010). A liderança dos treinadores da primeira divisão do futebol brasileiro. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 9(2), 63-71.
- Costa, V. (2003). *Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, através da escala de liderança no desporto (ELD)*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Côté, J. (1998). Coaching research and intervention: An introduction to the special issue. *Avante*, 4, 1-15.
- Côté, J., Salmela, J. H., Trudel, P., Baria, A., & Russel, S. J. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 1-17.
- Cruz, M., Nunes, A., & Pinheiro, P. (2010). *Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)*. Universidade da Beira Interior.
- Denison, J., & Thomas, D. (2011). *The Sociology of Sports Coaching. Michel Foucault: Power and discourse in*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach. *Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston*.
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid, McGraw Hill.
- Feltz, D., Chase, M., Moritz, S., & Sullivan, P. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*(91), 765-776.
- Fiedler, F., & Chemers, M. (1981). *Liderança e administração eficaz*. (Universidade Federal de Santa Catarina, São Paulo).
- Freixo, M. (Ed.). (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (Gráfica Manuel Barbosa & Filhos, Lda ed.). Lisboa.
- Fronteira, J. (2006). *The relationship between leadership, efficacy belief, and performance among boys' high school basketball players*. Doctoral, West Virginia University, Morgantown (WV).
- Gomes, A. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Doutoramento em Psicologia, área de especialização em Psicologia do Desporto, Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho, Minho.
- Gomes, A., & Cruz, J. (2006). *Relação treinador-atleta: desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança*. Actas da XI Conferência Internacional da Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, Braga: Universidade do Minho.
- Gomes, A., Lopes, H., & Mata, R. (2011). Leadership, cohesion and satisfaction: Differences between swimming and handball Portuguese teams. *Revista Mexicana de Psicología*, 28(1), 31-42.

- Gomes, A., Pereira, A., & Pinheiro, A. (2008). Liderança, Coesão e Satisfação em Equipas Desportivas: Um Estudo com Atletas Portugueses de Futebol e Futsal. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 482-491.
- Gonçalves, C., Silva, M., Cruz, J., & Figueiredo, A. (2010). Efeito da experiência do treinador sobre o ambiente motivacional e pedagógico no treino de jovens. *Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo*, 24(1), 15-26.
- Hammonds, K. (2001). Great strategies are a cause [Periódico on-line]. *Fast Company*, 25.
- Heuze, J., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences, January*, 24(1), 59-68.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *Handbook of social psychology*. New York: Random Hous.
- Horn, T., & Carron, A. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7(2), 137-149.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hsu, C., Bell, R., & Cheng, K. (2002). Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in Recreational Sports/Fitness Programs. *The Sport Journal*, 5(2).
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). Leadership: Enhancing the lessons of experience McGraw-Hill/Irwin (Ed.) Retrieved from www.mhhe.com
- Huseinagic, E., & Hodžic, A. (2009). Basketball coaches as leaders. *Sport Scientific and Practical Aspects*, 6(1), 48-55.
- Huseinagić, E., & Hodžić, A. (2010). Coach as a decision maker. *Sport Scientific and Practical Aspects*, 7(2), 43-46.
- Jesuíno, J. (2005). Processos de Liderança L. H. Lda. (Ed.)
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Leadership: Do traits matter? In R. M Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Leitão, J. (1999). *A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol*. Doutorado em Educação Física, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade Coimbra, Porto.
- Leitão, J., Serpa, S., & Bártolo, R. (1995). Liderança em Contextos Desportivos. *Revista Psicologia*, 10(1-2), 15-29.
- Leonard, H. S. (2003). Leadership development for the post-industrial, post-modern information age. *Consulting psychology journal: Practive and research*, 55, 3-14.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*(1), 240-246.
- Lopes, M., Samulski, D., & Noce, F. (2004). Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. *R. bras. Ci.e Mov.*, 12(4), 51-55.
- Loughead, T., & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 303-312.
- Martens, R. (1987). Coaches guide to sport psychology. *Champaign, IL: Human Kinetics*.
- Martens, R. (1990). Successful coaching. *Champaign, IL: Human Kinetics*.
- Martens, R., Christina, R., Harvey, J., & Sharkey, B. (1981). Coaching young athletes. *Champaign IL: Human Kinetics*.
- Melo, A. (2001). *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional*. Dissertação, Mestrado em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

- Mendo, A., & Ortiz, J. (2003). El Liderazgo en los Grupos Deportivos. In Antonio Mendo (Ed) *Psicología del Deporte*. Buenos Aires, Tulio Guterman Editora, 1, 6-28.
- Miner, J. B. (1988). Organizational Behavior. Performance and Productivity. Ed. Random House. First Edition. New York. U. S. A.
- Minicucci, A. (1995). *Psicologia aplicada à administração*: Atlas.
- Muchinsky, P. M. (1999). Psychology applied to work. Belmont: Wadsworth, Thomson Learning.
- Murray, M. (1991). Eficácia del Liderazgo. In Jean Williams (Ed) *Psicología Aplicada al Deporte*, Madrid, Biblioteca Nueva. 157-176.
- Noce, F. (2002). Liderança. In Dietmar Samulski (Ed) *Psicologia do Esporte*, São Paulo, Editora Manole. 219-248.
- Oliveira, J., & Chamarelli, J. (2011). Liderança Situacional: Eficácia da Liderança do Gestor de Recursos Humanos. *Revista Cognitio, Centro de Pós-Graduação Unilins*, 1.
- Richards, M. D., & Greenlaw, P. S. (1966). Management decision making. Homewood Illinois: Richard D. Irwin.
- Rubio, K. (2003). *Psicologia do esporte aplicada* C. d. P. L. e. E. Ltda. (Ed.) Retrieved from www.casadopsicologo.com.br
- Samulski, D. (1995). *Psicologia do Esporte: Teoria e Aplicação Prática*. Belo Horizonte, Editora UFMG.
- Senge, P. M. (1999). *A Quinta Disciplina: a arte da organização que aprende*. Ed. Best Seller. São Paulo. Brasil.
- Serpa, S. (1990). O treinador como líder: panorama actual da investigação. *Ludens*, 12, 23-32.
- Serpa, S. (1995). *A relação interpessoal na díade treinador-atleta: desenvolvimento e alicação de um inventário de comportamentos ansiogênicos do treinador*. Doutorado em de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Serpa, S., Lacoste, P., Antunes, I., Pataco, V., & Santos, F. (1989). Metodologia de tradução e adaptação de um "teste específico do desporto". A escala de liderança no desporto. Comunicação apresentada no II Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Lisboa, Portugal.
- Sherman, C. A., Fuller, R., & Speed, H. D. (2000). Gender comparisons of preferred coaching behaviours in Australian sports. *Journal of Sport Behavior*, 23(4), 389-406.
- Simões, A. (1987). *Estudo do comportamento de liderança dos técnicos de handebol*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.
- Simões, A. (1994). Análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. *Revista Paulista de Educação Física*, 1(8), 17-29.
- Smith, R., & Smoll, F. (1989). Coach effectiveness training: a cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in the youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.
- Sonoo, C., Hoshino, E., & Vieira, L. (2008). Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. *Psicologia: Teoria e Prática*, 10(2), 68-82.
- Sorensen, J. B. (2001). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1).
- Souza, S., Serpa, S., Colaço, C., & Canato, T. (2009). A percepção de atletas de diferentes categorias do futebol sobre o comportamento dos treinadores: comportamento percebido e ideal. *Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo*, 23(2), 155-170.
- Stodgill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Surujlal, J., & Dhurup, M. (2012). Athlete preference of coach's leadership style. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 18(1), 111-121.

- Szabo, A. (2012). What is the meaning of sport coaching? (Expectations, possibilities, realities). *Sport Scientific & Practical Aspects* 9(2), 39-44.
- Trninić, M., Papić, V., & Trninić, V. (2009). Influence of coach's leadership behaviour and process of training on performance and competition efficacy in elite sport. *Acta Kinesiologica*, 3(1), 18-25.
- Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior* (3rd Ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Weinberg, R., & Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Delhi, India; Pearson Education.

ANEXOS

ESCOLA SUPERIOR DE DESPORTO DE RIO MAIOR
QUESTIONÁRIO AOS TREINADORES DE BASQUETEBOL

Este questionário pretende conhecer a opinião dos Treinadores de Basquetebol acerca seu Estilo de Liderança. O presente questionário não é um teste. Por isso, não existem respostas certas ou erradas, pois apenas pretendemos saber a sua opinião. O anonimato e a confidencialidade serão rigorosamente respeitados, razão pela qual, agradecemos que responda com sinceridade a todas as questões. Desta forma, julgamos poder contribuir para o conhecimento e desenvolvimento desta área desportiva. Uma vez que a sua opinião é de extrema importância e significado, agradecemos desde já a sua colaboração.

Assinale a sua opinião com uma cruz (Freixo) e/ou preencha os espaços em branco

DADOS PESSOAIS

Nome completo					
Morada de correspondência					
Contacto					
E-mail					
Nome de instituição / clube					
Função desempenhada	Coordenador		Treinador		Tr. Adjunto

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E SOCIOPROFISSIONAL

1. Género

Masculino	
Feminino	

2. Localidade

Distrito	
Associação	

3. Nível de Licença

Nível I	Nível II	Nível III

4. Idade

	Anos
--	------

5. Experiência como Treinador

	Anos
--	------

6. Experiência como praticante

	Anos
--	------

7. Nível de participação como praticante

Desporto Escolar	Clube - Formação	Clube - Sénior	Alto Rendimento	Seleção Nacional

8. Tipo de organização onde trabalha, número dos treinos e horas semanais de trabalho (sem jogos)

Federação	Associação	Clube	Autarquia	Escola	Empresa	Outro. Qual?

9. Nº dos atletas, níveis etários e género com que trabalha

Género	Até 10 anos	De 11 até 15 anos	De 16 até 19 anos	De 20 até 35 anos	Mais de 35 anos
Masculino					
Feminino					

10. Nível de competição em qual participa e resultado obtido na última época

Nível de Competição	LPB	ProL.	CNB1	CNB2	Masculino	Cam. Regional	Cam. Nacional
Equipa Masculina					Formação		
Nível de Competição	Liga Fem.	1ª Div.	2ª Div.	Feminino		Cam. Regional	Cam. Nacional
Equipa Feminina							

11. Habilitações Literárias

Nível de ensino que completou							
1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Curso Prof.	12º ano	Licenciatura	Mestrado	Doutorado

Designação do Curso			
Ed. Física e Desporto	Ciências de Desporto	Gestão de Desporto	outro

12. Profissão Principal

Treinador Profissional	Professor de Educação Física	Estudante de Desporto ou de Educação Física	Outro	Desempregado

OBRIGADO!