

CARACTERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E DE COESÃO NOS GRUPOS DESPORTIVOS EM CONTEXTO DE ENSINO MILITAR

*Carlos Rouco*¹
*Vítor Ferreira*²
*Manuela Sarmento*³

1. Resumo

Este estudo realizado no âmbito da formação desportiva e dos comportamentos organizacionais incidu num contexto do ensino desportivo militar, na Academia Militar e foi baseado nas actividades circum-escolares e treino físico de aplicação militar.

Numa amostra de 399 atletas, estudaram-se os comportamentos de liderança dos treinadores, percebidos pelos atletas, a sua relação com os aspectos da coesão nos diversos contextos desportivos e o estatuto dos atletas. Verificaram-se diferenças significativas relativamente aos vários contextos e estatuto, assim como nas relações entre as variáveis.

Para o estudo da relação treinador - atleta foi utilizada a Escala de Liderança no Desporto (ELD), percebida pelos atletas, com cinco níveis, duas de acordo com o estilo de decisão do treinador (autocrático e democrático) e as restantes de acordo com a interação entre os treinadores e os atletas (treino e instrução, reforço e suporte social).

Para avaliar a coesão do grupo percebida pelos atletas utilizou-se o Questionário do Ambiente no Grupo (QAG), nos seus quatro aspectos da coesão: integração no grupo em relação à tarefa, integração no grupo em relação aos

¹ Major de Infantaria. Professor regente da disciplina de Ética e Liderança na Academia Militar.

² Professor Associado da Faculdade de Motricidade Humana. Docente de Pedagogia do Desporto.

³ Professora Associada com Agregação da Academia Militar. Regente da disciplina de Recursos Humanos.

aspectos sociais, atracção individual para o grupo em relação à tarefa e atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais.

Palavras-chave: Relação treinador - atleta, liderança, coesão, grupos desportivos, ensino desportivo militar.

2. Conceito de Liderança

Desde há muito que a liderança nas organizações suscita grande interesse por parte dos investigadores, dado que há a concepção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003). No entanto, pode afirmar-se que é um processo ou capacidade de influência, que um membro de um grupo exerce sobre os outros para alcançar determinados objectivos.

Segundo Bass (1981), os fenómenos de liderança ocorrem universalmente entre os povos, independentemente do tipo de civilização, cultura ou nacionalidade. Contudo, Correia Jesuino (1993) enfatiza que a liderança é um caso especial de influência social, o exercício do poder a partir de uma determinada posição ou estrutura do grupo. Para Chelladurai (1999) todas as definições de liderança incluem três importantes aspectos, nomeadamente ser um processo comportamental, ter natureza interpessoal e destinar-se a influenciar e a motivar os indivíduos através dos objectivos organizacionais.

No contexto desportivo, o conceito da liderança é suficientemente amplo e eficiente para compreender as diversas dimensões do comportamento do treinador e as suas relações com os atletas. Assim, para Copeland (1942, citado por Bass, 1981) a liderança é a arte de lidar com a natureza humana, de influenciar um conjunto de indivíduos a seguir uma linha de acção pelo uso de persuasão ou de comportamentos exemplares. Ainda segundo Newstrom e Davis (2002), o comportamento esperado nos seguidores traduz-se numa adesão entusiástica, numa libertação de energia e talento.

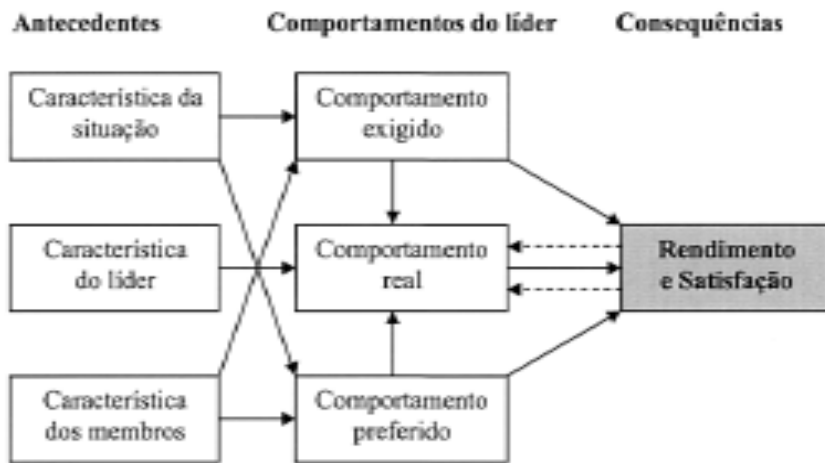
2.1. *Modelo multidimensional de liderança no desporto*

Vários modelos provenientes do estudo do comportamento de liderança, em contexto organizacional, serviram de base à criação e desenvolvimento do Modelo Multidimensional de Liderança (Chelladurai, 1978, 1993).

Desta forma, Chelladurai conceptualizou a liderança como um processo interaccional, entre o líder e os atletas, considerando que o comportamento

do líder é influenciado pelos antecedentes, tendo como consequências o rendimento e a satisfação individual e colectiva dos atletas, conforme se ilustra na figura 1.

Figura 1: Modelo multidimensional de liderança.



Fonte: Adaptado de Chelladurai (1978, 1993).

O rendimento e a satisfação dos atletas, são consequências do comportamento do líder nas suas três vertentes: comportamento exigido, real e preferido, o qual depende dos antecedentes, ou seja, das características da situação, dos membros do grupo e do próprio líder.

Em relação aos antecedentes considerados por Chelladurai (1978) o nível das organizações desportivas, os seus objectivos, normas, dimensões, assim como a cultura organizacional, tradições e estrutura formal são aspectos situacionais que podem influenciar o comportamento do treinador.

As características do treinador são definidas pelos seus conhecimentos sobre o meio onde o processo se desenrola, sobre as matérias específicas da modalidade, pela sua personalidade, experiência, capacidade intelectual e técnica.

Quanto às características dos membros, Chelladurai (1978) associa-as à maturidade dos atletas, à sua personalidade, às capacidades técnicas e físicas, à experiência (anos de prática da modalidade), às motivações, à idade e ao género.

Relativamente aos comportamentos do treinador, Chelladurai (1978) inclui três tipos de categorias comportamentais:

- a) Os comportamentos requeridos, em função da situação em que o treinador se encontra, e que são normalmente determinados pela cultura organizacional, que estabelece limites aos comportamentos considerados apropriados;
- b) Os comportamentos do treinador preferidos pelos atletas e que são resultantes das características destes e das características da situação;
- c) A influência das características situacionais, os comportamentos requeridos pela organização, os comportamentos preferidos pelos atletas e a influência das suas próprias características concorrem para que o treinador adopte um comportamento real, que pode assumir um carácter adaptativo ou reactivo.

3. Conceito de Coesão

Para Festinger *et al.* (1950, p. 164), a coesão é apresentada como o “campo de forças total que actua sobre os membros para permanecerem em grupo”.

Os autores identificaram dois tipos de forças que contribuem para a coesão:

- a) Atracção do grupo dentro e fora dele, ou seja, a referência à extensão do valor positivo do próprio grupo para com os seus membros;
- b) Meios de controlo do grupo, ou seja, a referência à dimensão com que o grupo obtém os objectivos considerados importantes para os seus membros.

Também nos estudos que efectuaram sobre a coesão, Cartwright e Zander (1968) consideram três aspectos diferentes, no conceito de coesão de grupo:

- a) A atracção do grupo, que inclui a resistência para o abandonar;
- b) A motivação dos membros para participar nas actividades do grupo;
- c) A coordenação do esforço dos participantes.

Todavia, Cartwright e Zander (1968, p. 90) enfatizaram o primeiro aspecto, definindo coesão como a “resultante de todas as forças que actuam sobre os membros, a fim de que permaneçam no grupo”.

A atracção ao grupo depende das características dos grupos, isto é, dos seus objectivos, programas, tipo de organizações, posição na comunidade bem como das necessidades individuais de aplicação, reconhecimento e segurança. Num sistema elaborado, o poder de coesão de grupo é definido de acordo com a duração da comunidade (Festinger *et al.*, 1950; McPherson & Smith-Lovin, 2002). Para Carron *et al.* (1998), a coesão é definida como um processo dinâmico reflectido na tendência para um grupo se manter unido no sentido de alcançar os mesmos objectivos e a satisfação dos seus membros. Carron (1980) definiu um grupo coeso quando reúne as seguintes características:

- a) Uma identidade colectiva;
- b) Um objectivo partilhado;
- c) Um sistema de comunicação bem estruturado.

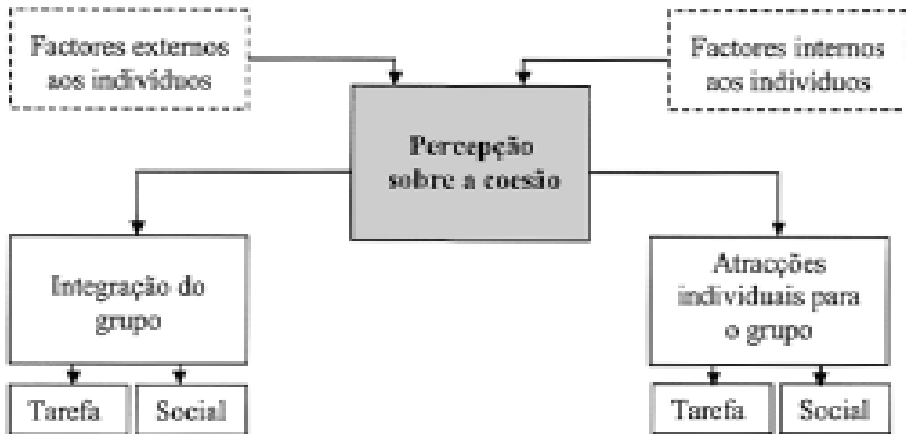
Para Cunha *et al.* (2003) um grupo supõe a necessidade de interacção mútua e a conscialização desta interacção. A existência de um objectivo comum é uma condição necessária, assim como uma identidade que o separa dos outros grupos ou indivíduos. Para além disso, o grupo tem fronteiras e os seu membros um sentido de permanência.

Vários investigadores, tais como Fiedler (1967), Hersey e Blanchard (1969), Mikalachki (1969) contribuíram para o estudo da diferença entre a tarefa e as preocupações sociais do grupo e dos seus elementos.

No entanto, foi Mikalachki (1969) que sugeriu pela primeira vez a existência de dois níveis de coesão nos grupos: a coesão na tarefa, quando o grupo se reúne à volta de uma tarefa e a coesão social, quando o grupo se reúne por motivos sociais. Tendo como base o conceito multidimensional da coesão, Carron *et al.* (1985) desenvolveram o Questionário de Ambiente no Grupo (QAG), que associou as dimensões do modelo às sub-escalas resultantes da análise psicométrica. O sistema conceptual geral da coesão em equipas desportivas com o objectivo de organizar, sintetizar e orientar o conjunto de estudos nesta área – apresenta a coesão social e a coesão na tarefa como variáveis mediadoras da relação entre os factores ambientais, pessoais, liderança, equipa, produtos grupais e individuais (Figura 2).

Segundo Carron (1982), o conjunto das variáveis antecedentes representam uma hierarquia de factores moderadores que partem do mais geral para o específico. Este autor considerou assim, por esta ordem de importância, os factores ambientais ou situacionais, pessoais, liderança e da equipa.

Figura 2: Modelo conceptual de coesão.



Fonte: Adaptado de Widmeyer *et al.* (1985).

3.1. *Desenvolvimento da coesão nas equipas desportivas.*

Carron (1990, citado por Leitão, 1999) mencionou a importância de processos de comunicação eficazes no grupo para o desenvolvimento da coesão. No mesmo sentido, referiu que a coesão de grupo aumenta, quando existe um clima de abertura e comunicação entre os membros da equipa relativamente aos aspectos sociais e de tarefa.

Weinberg e Gould (1995), indicaram algumas formas pelas quais os atletas também podiam contribuir para a coesão da equipa:

- a) Procurar conhecer os colegas da equipa, em particular os recém-chegados;
- b) Ajudar os colegas sempre que possível;
- c) Reforçar, de uma forma positiva e construtiva, os colegas da equipa que se encontrem em dificuldades;
- d) Não culpabilizar os colegas pelos seus insucessos ou baixa produtividade.
- e) Comunicar de uma forma honesta e aberta com o treinador;
- f) Resolver os conflitos com o treinador ou colegas, de forma imediata, a fim de evitar que os sentimentos e atitudes negativas surjam, mais tarde, em alturas impróprias;
- g) Esforçarem-se ao máximo, especialmente nos treinos.

Loughead e Carron (2001) verificaram que a coesão era mediadora na liderança. Quando os efeitos do comportamento do líder não influenciam a adesão ao exercício, este é garantido pela coesão do grupo.

Num outro estudo realizado por Loughead e Carron (2004), o apoio para esta coesão é operacionalizado pelas atracções individuais ao grupo-tarefa, que faz de mediadora no relacionamento do comportamento do líder, na interacção da tarefa e na satisfação dos atletas. Portanto, é recomendado que os líderes utilizem comportamentos relacionados com a tarefa, para aumentar a coesão no grupo e assim melhorar a satisfação do treino.

4. Hipóteses de Investigação

Esta investigação visa estudar os comportamentos de liderança dos treinadores, percebidos pelos atletas e a sua relação com os aspectos da coesão dos grupos, durante o treino das modalidades desportivas colectivas, individuais e no treino físico de aplicação militar (TFAM), na Academia Militar.

Deste modo os objectivos da investigação são os seguintes:

- a) Nos desportos colectivos, individuais e TFAM os comportamentos de liderança do treinador têm relações significativas com os aspectos da coesão;
- b) Existem diferenças significativas nesses comportamentos de liderança do treinador entre os desportos colectivos, individuais e o TFAM.

Face aos objectivos, as hipóteses que orientam esta investigação são as seguintes:

Hipótese 1: Existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança adoptados pelos treinadores entre desportos colectivos, individuais e o TFAM, de acordo com a percepção dos atletas, considerando:

- H1.1. Os anos escolares;
- H1.2. Os diferentes contextos desportivos.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas na coesão percebida pelos atletas entre os desportos colectivos, individuais e o TFAM, considerando:

- H2.1. Os anos escolares;
- H2.2. Os diferentes contextos desportivos.

Hipótese 3: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança do treinador e a coesão percebida pelos mesmos atletas, considerando:

H3.1. Os anos escolares;

H3.2. Os diferentes contextos desportivos.

Para este estudo foram definidas as variáveis independentes e dependentes, conforme se apresentam no quadro 1. De referir que as variáveis dependentes são constituídas pelas respostas dos sujeitos aos dois instrumentos utilizados.

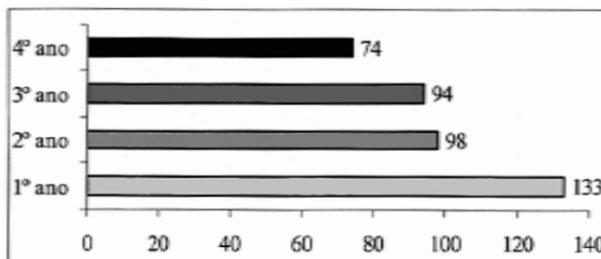
Quadro 1: Variáveis independentes e dependentes.

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes
Função: - Treinador - Atleta	Dimensões da escala (ELD): - Treino e instrução (TI) - Reforço (RF) - Suporte social (SS) - Democrático (DEM) - Autocrático (AUT)
Contexto: - Desportos colectivos (DC) - Desportos individuais (DI) - Treino físico de aplicação militar (TFAM) - Anos escolares	Aspectos da coesão (QAG): - Integração no grupo em relação à tarefa (IG-T) - Integração no grupo em relação aos aspectos sociais (IG-S) - Atracção individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T) - Atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais (AIG-S)

5. Caracterização da Amostra

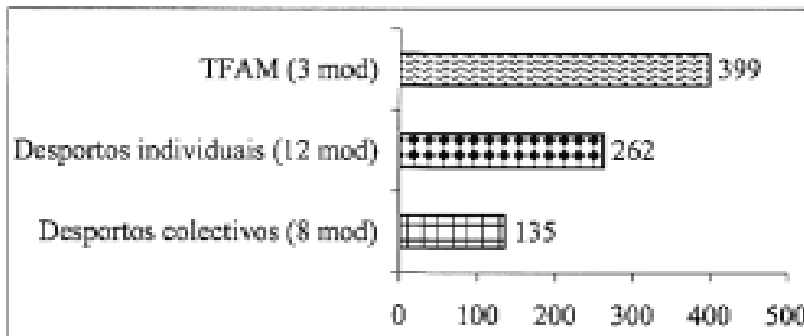
A amostra é constituída por 399 atletas, distribuídos por quatro anos escolares, conforme se apresenta no gráfico 1.

Gráfico 1: Composição da amostra.



Na amostra, 135 atletas são distribuídos por 8 modalidades nos desportos colectivos, 262 por 12 modalidades nos desportos individuais e todos os 399 atletas praticam treino físico de aplicação militar, conforma se ilustra no gráfico 2.

Gráfico 2: Distribuição dos atletas pelos contextos desportivos.



6. Implementação do Inquérito

O universo em apreço são os alunos da Academia Militar portuguesa, sendo a amostra composta pelos alunos do 1.º ao 4.º ano das Armas e Serviços. Os questionários foram baseados nos trabalhos de investigação sobre *Leadership Scale for Sport* (LSS) de Chelladurai e Saleh (1978) e no *Group Environment Questionnaire* (GEQ) de Carron *et al.* (1985).

Foi também incluída na primeira parte do questionário uma secção destinada à recolha de dados demográficos e desportivos dos inquiridos, cujos dados não são aqui apresentados.

A recolha de dados foi feita entre Março e Maio de 2006. Foi utilizada a escala de Likert com 5 níveis, sendo 1: nunca, 2: raramente, 3: ocasionalmente, 4: frequentemente e 5: sempre.

Os dados foram introduzidos na base de dados do SPSS (*Statistical Software for Social Sciences*) versão 14.0.

Utilizaram-se vários métodos estatísticos, nomeadamente:

- Para que o questionário seja fiável e consistente aplicou-se o método estatístico Alpha de Cronbach;
- Para determinar as médias e os desvios padrão das dimensões dos comportamentos da liderança e aspectos da coesão, aplicou-se a estatística descritiva;

- c) Para verificar se existe uma média significativamente diferente das restantes, utilizou-se a comparação múltipla de médias (ANOVA), através do teste post-hoc de comparação múltipla de médias Tukey;
- d) Para calcular se existem relações de dependência entre as variáveis utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado, nomeadamente o coeficiente de correlação de Bravais-Pearson, que permite averiguar se duas variáveis estão correlacionadas.

Todos os testes estatísticos aplicados à amostra têm o nível de significância $\alpha=5\%$, o nível de confiança $\lambda=95\%$ e o erro $\epsilon=5\%$.

7. Resultados

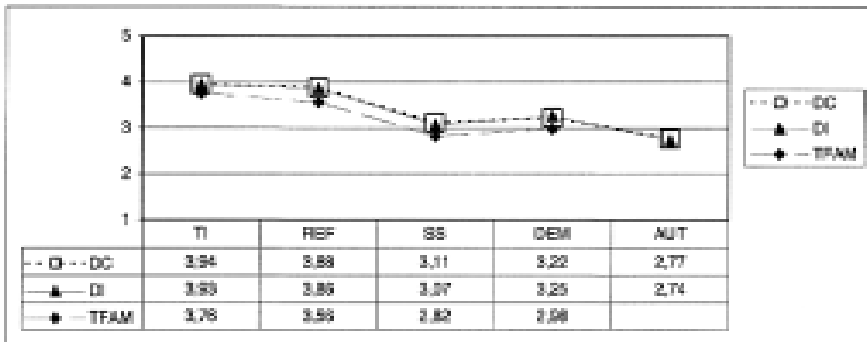
No gráfico 3 mostra-se a caracterização global dos resultados percebidos pelos atletas nos seguintes comportamentos de liderança:

- a) Treino e instrução (TI), reforço positivo (REF), suporte social (SS) e estilo democrático (DEM) e estilo autocrático (AUT),

e nos seguintes contextos desportivos:

- b) Desportos colectivos (DC), desportos individuais (DI) e treino físico de aplicação militar (TFAM).

Gráfico 3: Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança nos contextos desportivos.



De acordo com o gráfico 3 e quanto à caracterização dos comportamentos de liderança dos treinadores, segundo a percepção dos atletas, verificou-se que os valores mais elevados se encontram no *treino e instrução* e no *reforço*.

Nos estilos de tomada de decisão, o comportamento *democrático* surge com os valores mais elevados, confirmando os estudos de Chelladurai (1984). No TFAM, o resultado do coeficiente de Alpha de Cronbach na dimensão *estilo autocrático* é de 0,28.

O gráfico 4 mostra a caracterização global dos resultados percebidos pelos atletas nos seguintes aspectos da coesão:

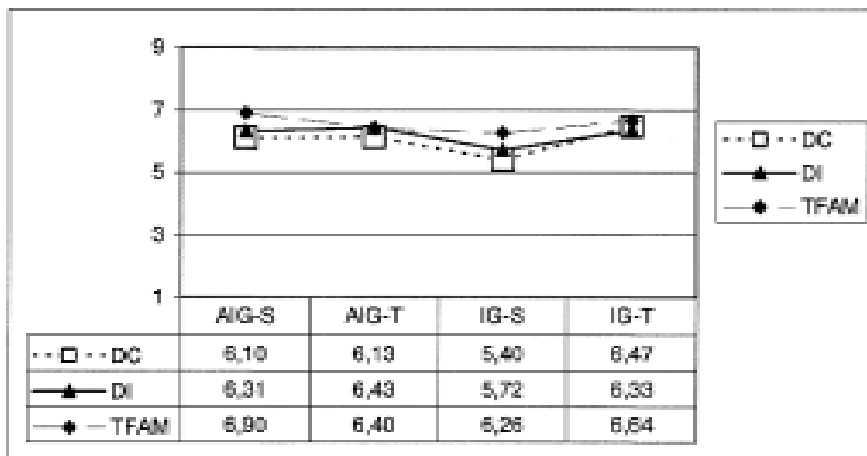
- a) Atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais (AIG-S), atracção individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T), integração no grupo em relação aos aspectos sociais (IG-S) e integração no grupo em relação à tarefa (IG-T),

nos seguintes contextos desportivos:

- b) Desportos colectivos (DC), desportos individuais (DI) e treino físico de aplicação militar (TFAM).

Foi utilizada a escala de Likert com 9 níveis, de 1: discordo absolutamente a 9: concordo absolutamente.

Gráfico 4: Resultados dos aspectos da coesão nos contextos desportivos.



Conforme Mikalachki (1969) pode também verificar-se que nos **desportos colectivos e individuais**, o grupo reúne-se à volta da coesão na tarefa. Para Loughhead e Carron (2001, 2004), a adesão ao exercício é operacionalizada

pelas atracções no grupo-tarefa, que faz de mediador no relacionamento do comportamento do líder, na interacção da tarefa e satisfação dos atletas.

No entanto, verifica-se que no **treino físico de aplicação militar** o mediador neste relacionamento é operacionalizado pelas atracções grupo-social, nomeadamente na *atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais*.

Seguidamente apresentam-se os resultados da verificação das hipóteses.

Hipótese 1.1. Existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança adoptados pelos treinadores entre desportos colectivos, individuais e o TFAM, de acordo com a percepção dos atletas, considerando os anos escolares.

Conforme os dados apresentados no quadro 2 sobre os **desportos colectivos**, pode concluir-se que quanto aos anos escolares não existem diferenças significativas nas dimensões *treino e instrução*, *reforço* e *autocrático*, verificando-se diferenças significativas na média da dimensão *suporte social* entre o 1.º e 4.º anos escolares e na dimensão *democrático* entre o 1.º e 2.º anos escolares.

Quadro 2: Diferenças significativas nos comportamentos de liderança, quanto aos anos escolares.

Ano	Desportos Colectivos				Desportos Individuais				TFAM			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TI	1											
	2	1,00			0,70				0,30			
	3	0,94	0,83		0,01	0,07			0,69	0,95		
	4	0,89	0,88	1,00	0,01	0,52	0,99		0,51	0,87	0,58	
REF	1											
	2	0,77			0,31				0,69			
	3	1,00	0,80		0,34	1,00			0,82	0,68		
	4	1,00	0,85	1,00	0,17	0,96	0,97		0,98	0,91	0,89	
SS	1											
	2	0,30			0,16				0,17			
	3	0,24	1,00		0,38	0,99			0,84	0,95		
	4	0,01	0,54	0,44	0,11	0,99	0,97		0,85	0,91	1,00	
DEM	1											
	2	0,04			0,78				0,11			
	3	0,44	0,59		0,17	0,80			0,01	0,72		
	4	0,00	1,00	0,72	0,09	0,45	0,93		0,00	0,08	0,48	
AUT	1											
	2	0,17			0,68				0,07			
	3	0,76	0,67		1,00	0,76			0,07	0,08		
	4	0,20	1,00	0,72	0,21	0,80	0,30		0,08	0,08	0,08	

Legenda: TI - Treino e Instrução; REF - Reforço positivo; SS - Suporte Social; DEM - Estilo Democrático e AUT - Estilo Autocrático.

Nos **desportos individuais e quanto aos anos escolares**, verificam-se diferenças significativas na dimensão *treino e instrução* entre o 1.º e 3.º anos escolares e o 1º e 4º anos escolares, estando os treinadores voltados para a melhoria da performance dos atletas do 1º ano escolar. Se nos desportos colectivos e no treino físico de aplicação militar, os treinadores estão preocupados com a performance do grupo, nos **desportos individuais** estes preocupam-se desde os primeiros anos escolares com a competência técnica de cada atleta, não se fazendo notar o estatuto dos atletas novatos.

No **treino físico de aplicação militar e quanto aos anos escolares**, verificam-se diferenças significativas na dimensão *democrático e suporte social* entre o 1.º e 3.º anos escolares e o 1.º e 4.º anos escolares. Relativamente à dimensão *democrático*, estas diferenças significativas têm mais a ver com a modalidade praticada na **Marcha e Corrida** praticada pelos atletas do 1.º ano escolar não há muitas decisões a tomar, pelo que estes não são de forma permanente envolvidos no processo da tomada de decisão.

No âmbito da dimensão *suporte social* verifica-se que existem diferenças significativas entre o 1.º ano e os últimos anos escolares, confirmando a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1969), em que existe uma correspondência entre a actuação do líder e o grau de maturação dos colaboradores, isto é, à medida que a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder deverá começar a reduzir o “*comportamento de tarefa*” e a aumentar o “*comportamento de relacionamento*”.

Segundo esta teoria, à medida que os indivíduos adquirem uma grande maturidade, devem passar de um estado de dependência a um estado superior de independência. De realçar que este “*comportamento de relacionamento*” com os atletas do último ano escolar e de forma consciente está presente em todas as actividades da Academia Militar, procurando, assim, atenuar as diferenças entre o estatuto do aluno e do Oficial Subalterno para que possa, num futuro breve, integrar-se facilmente no quotidiano das Unidades.

Desta forma, a hipótese 1.1. verificou-se parcialmente.

Hipótese 1.2. Existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança adoptados pelos treinadores entre desportos colectivos, individuais e o TFAM, de acordo com a percepção dos atletas, considerando os diferentes contextos desportivos.

Seguidamente apresenta-se o quadro 3 onde se registam as diferenças significativas nos comportamentos de liderança, quanto aos contextos desportivos.

Quadro 3: Diferenças significativas nos comportamentos de liderança, quanto aos contextos desportivos.

		Desportos Colectivos	Desportos Individuais	TFAM
TI	Desportos Colectivos			
	Desportos Individuais	0,99		
	TFAM	0,99	1,00	
REP	Desportos Colectivos			
	Desportos Individuais	0,95		
	TFAM	0,98	0,99	
SS	Desportos Colectivos			
	Desportos Individuais	0,83		
	TFAM	0,91	0,96	
DEM	Desportos Colectivos			
	Desportos Individuais	0,90		
	TFAM	0,95	0,98	
AUT	Desportos Colectivos			
	Desportos Individuais	0,88		
	TFAM	0,94	0,97	

De acordo com a análise efectuada às várias dimensões dos comportamentos de liderança entre os contextos desportivos, verifica-se que $p > 0,05$ em todas as comparações de médias, pelo que não há diferenças significativas.

Pode concluir-se que o treinador não altera significativamente os seus comportamentos de liderança face às situações (contextos), mas antes em função da maturidade e estatuto do atleta, tendo em vista o cumprimento dos objectivos.

Desta forma, a hipótese 1.2. não se verificou.

Hipótese 2.1. Existem diferenças significativas na coesão percebida pelos atletas entre os desportos colectivos, individuais e o TFAM, considerando os anos escolares.

Analisando o quadro 4, conclui-se que nos **desportos individuais** existem diferenças significativas entre as médias dos atletas dos 1.º e 4.º anos escolares nos aspectos da *atração individual para o grupo em relação à tarefa* e na *integração no grupo em relação à tarefa*, podendo afirmar-se que os atletas à medida que frequentam os anos escolares mais elevados sentem-se menos unidos quanto à tarefa.

Quadro 4: Diferenças significativas nos aspectos da coesão, quanto aos anos escolares.

	Anos	Desportos Colectivos				Desportos Individuais				TFAM			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
AIG-S	1												
	2	0,43				0,99				0,96			
	3	0,64	0,98			1,00	0,98			0,17	0,45		
	4	0,92	0,89	0,98		0,06	0,12	0,07		0,00	0,00	0,10	
AIG-T	1												
	2	1,00				0,24				0,99			
	3	0,34	0,57			0,40	1,00			0,14	0,10		
	4	0,28	0,46	0,89		0,00	0,24	0,20		0,00	0,00	0,01	
IG-S	1												
	2	0,84				0,23				1,00			
	3	0,79	0,41			0,49	0,98			0,69	0,77		
	4	0,78	1,00	0,37		0,06	0,98	0,72		0,01	0,02	0,19	
IG-T	1												
	2	0,96				0,37				0,87			
	3	1,00	0,98			0,11	0,89			0,04	0,30		
	4	0,33	0,71	0,44		0,00	0,12	0,40		0,00	0,00	0,14	

No que respeita ao **treino físico de aplicação militar**, existem diferenças significativas nas médias quanto aos aspectos *atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* e *integração no grupo em relação aos aspectos sociais* entre os 1.º e 4.º anos escolares e os 2.º e 4.º anos escolares.

No aspecto *atração individual para o grupo em relação à tarefa* entre os vários anos escolares, verifica-se que as médias são significativamente diferentes entre os 1.º e 4.º anos escolares, os 2.º e 4.º anos escolares e os 3.º e 4.º anos escolares. Com estas diferenças significativas entre os atletas do 4.º ano e os restantes anos escolares, pode afirmar-se que os elementos do último ano não se sentem envolvidos nas tarefas, produtividade e objectivos do grupo, pelo simples facto de terem uma modalidade desportiva – Pentatlo Militar onde em grande parte do tempo das sessões, o treino é individual. No aspecto *integração no grupo em relação à tarefa* verifica-se que as médias são significativamente diferentes entre os 1.º e 3.º anos escolares, os 1.º e 4.º anos escolares e os 2.º e 4.º anos escolares, podendo afirmar-se que os atletas se agrupam pelo seu estatuto relativamente a este aspecto. *Desta forma, a hipótese 2.1. verificou-se parcialmente.*

Hipótese 2.2: Existem diferenças significativas na coesão percebida pelos atletas entre os desportos colectivos, individuais e o TFAM, considerando os contextos desportivos.

Quadro 5: Diferenças significativas nos aspectos da coesão quanto aos contextos desportivos.

		Desportos Colectivos	Desportos Individuais	TFAM
AIG-S	Desportos Colectivos			
	Desportos Individuais	0,25		
	TFAM	0,59	0,73	
AIG-T	Desportos Colectivos			
	Desportos Individuais	0,16		
	TFAM	0,49	0,69	
IG-S	Desportos Colectivos			
	Desportos Individuais	0,03		
	TFAM	0,15	0,49	
IG-T	Desportos Colectivos			
	Desportos Individuais	0,54		
	TFAM	0,64	0,89	

O quadro 5 permite concluir que existem diferenças significativas nas médias entre os desportos colectivos e individuais no aspecto da *integração no grupo em relação aos aspectos sociais*.

Considera-se que estas diferenças existem pelo facto de nos desportos individuais o sucesso ser mais individual do que colectivo, pelo que os seus membros formam naturalmente um “grupo social”, sendo o gosto pela modalidade o ponto comum que identifica e mantém os atletas unidos.

Desta forma, a hipótese 2.2. verificou-se parcialmente.

Hipótese 3.1. Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança do treinador e a coesão percebida pelos mesmos atletas, considerando os anos escolares.

O quadro 6 permite concluir que existem relações significativas nas médias **quanto aos anos escolares**. No entanto, nos **desportos colectivos**, apenas existem relações significativas para o 1.º ano escolar e no 4.º ano escolar não existe nenhuma nos diferentes contextos desportivos.

Verifica-se que a relação entre as percepções de liderança e de coesão são significativamente moderadas pelo estatuto do atleta. Leitão (1999) também

observou que a variável estatuto do atleta modera a percepção dos comportamentos de liderança e coesão.

Desta forma, a hipótese 3.1. verificou-se parcialmente.

Quadro 6: Relações significativas entre os comportamentos de liderança e os aspectos da coesão, quanto aos anos escolares.

		Desportos Coletivos					Desportos Individuais					TFAM				
		TI	REF	SA	DESM	AUT	TI	REF	SA	DESM	AUT	TI	REF	SA	DESM	AUT
1 ^o Ano	ARG-S	0,04	0,17	0,13	0,06	0,06	0,27	0,70	0,99	0,71	0,21	0,14	0,42	0,25	0,00	-
	ARG-T	0,00	0,49	0,00	0,00	0,17	0,16	0,06	0,00	0,00	0,00	0,49	0,02	0,07	0,47	-
	IG-S	0,79	0,10	0,02	0,02	0,02	0,11	0,41	0,47	0,11	0,11	0,00	0,10	0,40	0,00	-
	IG-T	0,04	0,00	0,10	0,02	0,13	0,11	0,50	0,91	0,20	0,48	0,12	0,01	0,25	0,11	-
2 ^o Ano	ARG-S	0,00	0,20	0,13	0,10	0,11	0,11	0,14	0,02	0,11	0,04	0,10	0,14	0,12	0,10	-
	ARG-T	0,10	0,11	0,13	0,10	0,12	0,10	0,04	0,00	0,02	0,00	0,04	0,07	0,40	0,17	-
	IG-S	0,15	0,11	0,10	0,14	0,10	0,14	0,07	0,02	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	-
	IG-T	0,17	0,11	0,11	0,14	0,40	0,01	0,05	0,00	0,10	0,17	0,01	0,10	0,11	0,00	-
3 ^o Ano	ARG-S	0,10	0,10	0,25	0,12	0,12	0,04	0,10	0,20	0,04	0,04	0,11	0,11	0,05	0,10	-
	ARG-T	0,07	0,11	0,10	0,11	0,07	0,11	0,11	0,10	0,00	0,02	0,00	0,05	0,00	0,00	-
	IG-S	0,11	0,00	0,17	0,14	0,00	0,10	0,00	0,01	0,10	0,12	0,11	0,10	0,00	0,00	-
	IG-T	0,10	0,17	0,00	0,17	0,11	0,00	0,07	0,02	0,10	0,00	0,10	0,00	0,02	0,17	-
4 ^o Ano	ARG-S	0,00	0,21	0,00	0,07	0,04	0,07	0,00	0,11	0,17	0,04	0,10	0,12	0,00	0,42	-
	ARG-T	0,11	0,11	0,17	0,43	0,10	0,43	0,00	0,14	0,10	0,00	0,14	0,40	0,10	0,14	-
	IG-S	0,11	0,10	0,14	0,17	0,00	0,14	0,10	0,00	0,40	0,11	0,10	0,14	0,00	0,14	-
	IG-T	0,10	0,00	0,10	0,17	0,11	0,01	0,43	0,01	0,10	0,00	0,10	0,01	0,00	0,00	-

Hipótese 3.2. Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança do treinador e a coesão percebida pelos atletas, considerando os contextos desportivos.

No quadro 7 apresenta-se a relação entre os comportamentos de liderança e os aspectos da coesão nos **contextos desportivos**, podendo concluir-se que no **treino físico de aplicação militar** é onde existe maior número de relações significativas entre os comportamentos de liderança e os aspectos da coesão, onde se verifica que elevados níveis de coesão estão relacionados com os comportamentos de liderança, *suporte social, treino e instrução, reforço e democrático* percebidos pelos atletas.

Nos **desportos colectivos** é onde os comportamentos de liderança se relacionam em menor número com os aspectos da coesão.

Quadro 7: Relações significativas entre os comportamentos de liderança e os aspectos da coesão, quanto aos contextos desportivos.

	Desportos Colectivos					Desportos Individuais					TFAM				
	TI	REF	SS	DEM	AUT	TI	REF	SS	DEM	AUT	TI	REF	SS	DEM	AUT
ADG-S	0,34	0,11	0,64	0,40	0,23	0,00	0,33	1,00	0,11	0,19	0,06	0,01	0,24	0,02	-
ADG-T	0,00	0,00	0,00	0,49	0,31	0,00	0,00	0,00	0,10	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	-
IG-S	0,99	0,00	0,70	0,38	0,66	0,00	0,03	0,65	0,69	0,00	0,39	0,01	0,06	0,00	-
IG-T	0,00	0,00	0,00	0,24	0,01	0,02	0,07	0,06	0,16	0,09	0,23	0,02	0,01	0,02	-

De uma forma geral, os resultados suportam as relações propostas no modelo de Carron (1982) entre os comportamentos de liderança e de coesão, onde se verificou que elevados níveis de comportamento de *treino e instrução* e de *reforço* estão associados a elevados níveis de *coesão na tarefa*, não se verificando, no entanto, a mesma associação entre os comportamentos de *suporte social* e *democrático* com a *coesão social*.

De realçar que nos **desportos individuais** o comportamento *treino e instrução*, no **treino físico de aplicação militar** a dimensão *reforço* e *democrático* estão relacionados significativamente com todos os aspectos da coesão e que nos **desportos colectivos** o comportamento *reforço* é o que se relaciona com maior número de aspectos de coesão.

Verifica-se que não existe nenhuma relação significativa entre as variáveis independentes para os atletas do 4.º ano escolar, contrariamente aos restantes anos escolares, devendo-se ao facto dos atletas estarem a preparar-se para iniciar uma nova etapa na sua carreira profissional e, conseqüentemente, a redefinir a prioridade dos seus objectivos (Laughead e Hard, 2005) ou desempenhar funções de adjunto do treinador.

Relativamente aos valores nos aspectos da coesão serem mais elevados nos atletas do 1º ano escolar e no treino físico de aplicação militar de uma forma geral, tem a ver com a “*adversidade ambiental*”. Por um lado, é devido ao estatuto dos atletas do 1º ano escolar e por outro, à natureza e aos locais onde se pratica o treino físico de aplicação militar.

No entanto, verifica-se que os valores médios das dimensões dos comportamentos de liderança são mais baixos no treino físico de aplicação militar (gráfico 3),

sublinhando que os valores médios dos aspectos da coesão são de uma forma geral mais elevados neste contexto desportivo (gráfico 4), excepto no aspecto atracção individual para o grupo em relação à tarefa, que apresenta um valor médio mais elevado nos desportos individuais.

Estes resultados podem ter as seguintes justificações:

- a) Os objectivos do TFAM visam de uma forma geral incrementar a coesão, através do desenvolvimento de espírito de equipa e do espírito de sacrifício;
- b) Os conteúdos ministrados visam de forma permanente o sucesso colectivo, onde os esforços para o sucesso individual em casos extremos não são bem aceites;
- c) A disciplina visa desenvolver nos atletas o auto-controlo para fazer face a todo o tipo de situações, permitindo também desenvolver uma atmosfera facilitadora durante as sessões;
- d) As situações de risco que algumas tarefas envolvem e onde os atletas depositam toda a confiança no treinador para as cumprir em segurança;
- e) A exposição das fraquezas pessoais dos atletas perante o grupo, onde aprendem a aceitar e a ajudar todos os membros do grupo, tomando consciência que o insucesso colectivo não está nas fraquezas de alguns, mas antes na falta de apoio dos mais capazes;
- f) O incentivo e a motivação são dados pelo treinador e restantes membros do grupo, aos atletas em dificuldades;
- g) O conhecimento que o treinador tem dos membros do grupo, nomeadamente das suas fraquezas em determinadas tarefas, faz com que o treinador encoraje os atletas de forma permanente e em casos extremos auxilia-os directamente ou dá o exemplo;
- h) A experiência elevada do treinador permite ter uma relação mais efectiva com os membros do grupo e manter os níveis elevados de esforço durante toda a sessão;
- i) A comunicação verbal e não verbal do treinador e dos restantes atletas para obter a unidade do grupo é importante. De salientar que o treinador utiliza frequentemente “vozes de comando” em que espera dos atletas uma obediência pronta;
- j) Na tomada de decisão, o treinador convida permanentemente os atletas a encontrar em conjunto, a resolução dos vários problemas que vão surgindo, nomeadamente no apoio aos membros em dificuldade;

- l) O treinador aplica em todos os momentos a justiça, louva os bons desempenhos perante o grupo e repreende os maus em privado, nunca esquecendo que a sua avaliação é sobre o desempenho;
- m) O treinador respeita e mostra consideração por todos, procurando nunca “ferir” a dignidade de qualquer membro do grupo;
- n) O treinador mostra disponibilidade, envolvendo-se totalmente na sessão que está a dirigir;
- o) Os atletas identificam-se com o treino físico de aplicação militar, dado que estão a ser preparados para o desempenho das suas futuras funções militares.

Relativamente ao facto dos valores médios nos comportamentos de liderança serem mais baixos no treino físico de aplicação militar, considera-se que está directamente relacionado com os comportamentos do treinador. Este procura estar “dentro do grupo” quando os seus membros mais necessitam para o cumprimento da tarefa e “fora do grupo” quando tem que dar instruções, investido de toda a autoridade que lhe é conferida na qualidade de Oficial Instrutor.

Desta forma, a hipótese 3.2. verificou-se parcialmente.

8. Conclusões

Considerando os objectivos deste estudo e a partir da análise e discussão dos resultados apresentados foram retiradas as seguintes conclusões:

Desportos colectivos

Nos desportos colectivos, segundo a percepção dos atletas, verificou-se que os valores mais elevados são no *treino e instrução* e *reforço*. Relativamente aos estilos da tomada de decisão, o comportamento *democrático* surge com valores mais elevados.

Os atletas do 1º ano escolar perceberam significativamente menor quantidade de comportamentos *democráticos* e *suporte social* que os atletas dos 2.º e 4.º anos escolares.

Nos aspectos da coesão, verificou-se que o valor médio é na coesão da tarefa, sendo valores mais elevados na *integração no grupo em relação à tarefa* e que à medida que os anos escolares são mais elevados, a *atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* aumenta.

Nos desportos colectivos verificou-se que apenas existem relações significativas entre os comportamentos da liderança e os aspectos da coesão para os atletas do 1.º ano escolar.

Desportos individuais

Nos desportos individuais, segundo a percepção dos atletas verificou-se que os valores mais elevados são no *treino e instrução* e *reforço*. Relativamente aos estilos da tomada de decisão, o comportamento *democrático* surge com valores mais elevados. Os atletas do 1.º ano escolar perceberam significativamente mais *treino e instrução* que os atletas dos dois últimos anos escolares.

Nos aspectos da coesão, verificou-se que o valor médio mais elevado é na coesão da tarefa, sendo o valor mais elevado na *atração individual para o grupo em relação aos aspectos da tarefa*. No entanto, verifica-se que nos diferentes anos escolares a *atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* também assume valores elevados. Os atletas do 1.º ano escolar perceberam significativamente maior coesão na tarefa, que os atletas do 4.º ano escolar.

Nos desportos individuais verificou-se que existe um maior número de relações significativas entre os comportamentos da liderança e os aspectos da coesão, para os atletas dos 2.º e 3.º anos escolares e que nos atletas do 4.º ano escolar não existem diferenças significativas.

Treino físico de aplicação militar

No treino físico de aplicação militar, segundo a percepção dos atletas verificou-se que os valores mais elevados são no *treino e instrução* e *reforço*. Relativamente aos estilos da tomada de decisão, o comportamento *democrático* surge com valores mais elevados.

Os atletas do 3.º e 4.º anos escolares perceberam significativamente maior quantidade de comportamento *democrático* e *suporte social* que os atletas do 1.º ano escolar.

Nos aspectos da coesão, verificou-se em todos os anos escolares, que os valores mais elevados são na *atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* e *integração no grupo em relação à tarefa*. Os atletas do 4.º ano escolar perceberam significativamente menor quantidade de coesão na *atração individual para o grupo em relação aos aspectos da tarefa* que os atletas do 1.º ano escolar. Os atletas dos 1.º e 2.º anos escolares perceberam significativa-

mente maior coesão na *integração no grupo em relação à tarefa* que os restantes atletas. Os atletas dos dois primeiros anos escolares perceberam significativamente maior coesão nos *aspectos sociais*, que os atletas do último ano escolar.

No treino físico de aplicação militar verificou-se que existe um maior número de relações significativas entre os comportamentos da liderança e os aspectos da coesão para os atletas dos anos intermédios e que nos atletas do último ano escolar não existem diferenças significativas.

Contextos desportivos

Nos diferentes contextos desportivos e de acordo com a percepção dos atletas, os treinadores não alteram significativamente os seus comportamentos de liderança. No entanto, face às diferenças significativas entre os anos escolares, os treinadores alteram os seus comportamentos de liderança, de acordo com o estatuto ou experiência dos atletas.

Relativamente aos aspectos da coesão, verifica-se que existem diferenças significativas na *integração no grupo em relação aos aspectos sociais* entre os desportos colectivos e individuais.

Nos diferentes contextos, verifica-se de uma forma geral, que para elevados níveis de comportamento de *treino e instrução* e de *reforço* estão associados a elevados níveis de *coesão na tarefa*. No entanto, não se verifica a mesma associação entre os comportamentos de *suporte social* e *democrático* com a *coesão social*. De realçar que nos desportos individuais o comportamento *treino e instrução* e no treino físico de aplicação militar a dimensão *reforço* e *democrático* estão relacionados significativamente com todos os aspectos da coesão.

Na relação entre treinador-atleta, constata-se a presença de comportamentos de interacção baseados na tarefa acompanhados de indicadores de motivação ou reforço, onde o estilo de decisão precepcionado é o *democrático*, permitindo-se, assim, encontrar uma predominância na participação de todos os atletas relativamente às soluções. Contudo, o suporte social, dimensão associada à consistência da liderança, encontra-se como quarta preferência e referida apenas como pouco importante. Pode concluir-se que o treinador preocupa-se com a obtenção de resultados, logo dirigido para a tarefa, sendo descuradas as preocupações com o suporte social, sendo preferido pelos atletas um estilo de decisão *democrático*. Verifica-se que, nos resultados obtidos no treino físico de aplicação militar, nas dimensões da liderança, *reforço* e *estilo democrático*, existem relações

significativas com todos os aspectos da coesão. Assim, o treinador tem comportamentos de interação com os atletas, que promovem de forma consciente a coesão, nomeadamente social, porque é apenas neste contexto que a *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* tem os valores mais elevados.

Em síntese, pode afirmar-se que o treinador influencia os comportamentos e a interação dos atletas no grupo, assim como concorre fortemente para a sua coesão.

9. Bibliografia

- Bass, B.M. (1981).** *Stogdill's handbook of leadership. A survey of theory and research.* New York: Free Press.
- Carron, A. V. (1980).** Social psychology of sport. Ithaca, NY: Movement.
- Carron, A.V. (1982).** Cohesión in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-128.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998).** The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N., & Brawley, L.R. (1985).** The development of an instrument to asses cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968).** Group dynamics: Reasearch and theory. New York: Harper & Row.
- Chelladurai, P. (1978).** *A contingency model of leadership in athletics.* Unpublished doctoral dissertation, University of Waterloo, Canada.
- Chelladurai, P. (1984).** Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of atletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1993).** Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey & L. K. Tennant (Eds), *handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P. (1999).** *Human Resource Manegement in Sport and Recreation.* Champaign. Human Kinects.

- Correia, J. (1993).** Estrutura e processos de grupo: Interações e factores de eficácia. In J. Vala & M.B. Monteiro, *Psicologia Social* (pp. 259-286). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2003).** *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950).** *Social pressure in informal groups: A study of a human factors in housing*. New York: Harper & Bros.
- Fiedler, F. E. (1967).** *A theory of leadership effectiveness*. New York: Wiley.
- Hersey, P., & Blanchard, H.K. (1969).** Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Leitão, J. (1999).** *A relação treinador-atleta: Percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol, Dissertação doutoramento em ciências do desporto, não publicada*. Coimbra: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física – Universidade de Coimbra.
- Loughead, T.M. & Carron, V.A. (2001).** Investigating the mediational relationship of leadership, class cohesion, and adherence, in an exercise setting. *Small Group Research*, 32, 558-575.
- Loughead, T.M. & Carron, V.A. (2004).** The mediating role of cohesion in the leader behavior – satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 355-371.
- Loughead, T.M. & Hard J. (2005).** An examination of coach and peer leader behaviors. *Psychology of Sport and Exercises*, 6, 303-312.
- McPherson M, Smith-Lovin L. (2002).** Cohesion and membership duration: linking groups, relations and individuals in an ecology of affiliation. *Adv. Group Process*. 19, 1–36.
- Mikalachki, A. (1969).** *Group cohesion reconsidered: A study of blue collar work groups*. London, Ontario: University of Western Ontario, School of Business Administration.
- Newstrom, J.W. & Daves, K. (2002).** *Organizational behavior: Human behavior at Work* (11th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Weinberg, R. & Gould, D. (1995).** *Foundation of sport and exercise*. Champaign, Human Kinetics. pp. 203-219.
- Widmeyer, W.N., Brawley, L.R., & Carron, A.V. (1985).** *The measurement of cohesion in sport in sport teams: The group environment questionnaire*. London: Sport Dynamics.