

OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA  
NOS INSTRUTORES DE EDUCAÇÃO FÍSICA  
EM DIFERENTES CONTEXTOS DESPORTIVOS

*Carlos Rouco<sup>1</sup>*  
*Manuela Sarmento<sup>2</sup>*

**RESUMO**

As actividades desportivas podem envolver grupos que, na sua complexa rede de relações interpessoais, constituem uma realidade para a qual a psicologia social tem ainda muito para investigar e compreender todos os comportamentos individuais e colectivos dos seus membros.

Atendendo a que as relações e as várias interacções dentro do grupo são factores condicionantes para o cumprimento dos objectivos, tanto individuais, como colectivos, passaram a ser objecto de estudo por vários investigadores, as interacções que se estabelecem entre o treinador e o atleta.

Assim, este estudo realizado no âmbito da formação desportiva, incidiu num contexto de ensino desportivo militar, na Academia Militar, e foi posto em prática no âmbito das actividades circum-escolares.

Numa amostra de 397 atletas, estudaram-se os comportamentos de liderança dos treinadores, percebidos pelos atletas, nos diferentes contextos desportivos, não se tendo verificado a existência de diferenças significativas relativamente aos seus comportamentos nas diferentes situações.

---

<sup>1</sup> Major de Infantaria. Professor regente da disciplina de Ética e Liderança na Academia Militar.

<sup>2</sup> Professora Associada com Agregação da Academia Militar. Regente da disciplina de Recursos Humanos.

Para o estudo da relação treinador - atleta foi utilizada a escala de liderança no desporto com cinco dimensões, duas de acordo com o estilo de decisão do treinador (autocrático e democrático) e as restantes de acordo com a interacção cultivada entre os treinadores e atletas (reforço, suporte social e treino e instrução).

**Palavras – chave:** Treinador; atleta; liderança; grupos desportivos; ensino militar.

## 1. MODELOS DA LIDERANÇA

No contexto desportivo, apresentam-se os modelos mais significativos no que respeita aos estudos da relação treinador-atleta, tais como: o modelo multidimensional de liderança de Chelladurai (1978, 1993); o modelo mediacional da liderança de Smith, Smoll e Curtis (1978, 1979); o modelo normativo de estilos de decisão no *coaching* de Chelladurai e Haggerty (1989); o modelo dinâmico do *coaching* desenvolvido por Côté Trudel e Salmela (1993) e o modelo dos comportamentos ansiogénicos do treinador Serpa (1995).

Dada a sua importância no processo de liderança apresentam-se ainda o modelo de motivação do treinador e a comunicação na relação treinador-atleta.

### 1.1 *O Conceito de Liderança*

Bass (1981) referiu que “existem quase tantas definições diferentes de liderança, como o número de pessoas que a tentaram definir”. Este autor, baseado nas revisões que efectuou sobre as definições e conceitos de liderança, elaborou um esquema de classificação que irá expor-se e que identificam a liderança como:

- a) o centro do processo do grupo;
- b) um efeito da personalidade;
- c) a arte de induzir submissão;
- d) um exercício de influência;
- e) um acto ou comportamento;
- f) uma forma de persuasão;
- g) uma relação de poder;
- h) um instrumento de realização de objectivos;
- i) um efeito emergente da interacção;
- j) um papel diferenciado;
- k) uma iniciação da estrutura.

Segundo Chelladurai (1999) todas as definições de liderança incluem três aspectos importantes: (i) a liderança é um processo comportamental; (ii) tem natureza interpessoal; (iii) destina-se a influenciar e a motivar os sujeitos através dos objectivos organizacionais e do grupo.

A liderança, é entendida como exercício de influência e como a arte de induzir submissão voluntária dos seguidores, Hollander e Jullian (1969) foram dos primeiros autores a reflectir sobre estas posições, ao mencionarem que o significado mais vasto de liderança implica a existência de uma relação de influência particular entre duas ou mais pessoas. Por seu turno, Bennis (1959) referiu que a liderança é o processo pelo qual um homem induz outros a comportarem-se de uma forma desejada.

Fazendo a respectiva correspondência para o contexto desportivo, esta nova abordagem ao conceito da liderança é suficientemente ampla e eficiente para compreender as diversas dimensões do comportamento de liderança do treinador e a suas relações com os atletas, estando aberto o reconhecimento da existência de uma interacção entre os membros de um grupo.

Segundo Fiedler (1967), os comportamentos de liderança são actos que o líder utiliza no decorrer da sua acção de dirigir e coordenar o trabalho dos membros do seu grupo, podendo envolver actos como a estruturação das relações, elogiar ou criticar membros do grupo e mostrar consideração pelo seu bem-estar e sentimentos, contribuindo desta forma para a felicidade de cada membro.

Na revisão de estudos de Bass (1981, 1990) verificou-se que alguns teóricos equacionaram a liderança como um efeito da dinâmica de um grupo e não como a causa ou controlo da sua acção. Para Cunha *et al.* (2003) que apontam a existência da liderança numa organização quando os seus membros, consideram que: (i) definem-se como membros do grupo; (ii) são definidos pelos outros como membros do grupo; (iii) identificam-se uns com os outros; (iv) envolvem-se em interacção frequente e (v) planeiam alcançar objectivos comuns e interdependentes.

Em relação às diferentes perspectivas teóricas sobre liderança mencionadas na literatura, Leitão (1999) sublinhou que esta evolução ocorre, por um lado, no confronto de uma concepção unidireccional dos fenómenos de liderança versus uma concepção em que a liderança é definida como uma relação recíproca e de interacção e, por outro, no confronto entre as abordagens centradas no indivíduo, no grupo e na situação.

## 1.2 *Modelos de Estudo da Relação Treinador - Atleta*

Dado que a investigação no que respeita ao líder é um processo que interessou aos vários autores, importa também estudar o comportamento do treinador nas diferentes situações, tendo havido vários estudos que procuraram sublinhar a relação de interdependência entre a personalidade de um treinador e a actividade por este desenvolvida. Sendo assim, é possível estabelecer uma relação entre o treinador e o atleta.

Segundo Serpa (1990), o atleta apresenta comportamentos e atitudes que têm a ver com a influência que nele exerce o treinador, existindo factores de várias ordens que podem ter influência na relação entre ambos, como é o caso da personalidade.

Para Laughead e Hard (2005) a liderança pode ser exercida por qualquer membro de um grupo, identificado dois tipos de liderança, que pode ser dividida quanto aos papéis a ocupar pelos seus membros: a liderança formal e a informal. Os líderes formais são os indivíduos que são nomeados pela organização ou grupo. Por exemplo, os treinadores e os capitães de equipa que ocupam posições de poder dentro da equipa. Por outro lado, os jogadores da equipa podem desempenhar o papel de líderes informais, desde que os seus papéis se desenrolem na base das interacções entre os membros do grupo. Os atletas que desempenham papéis informais de liderança representam os líderes naturais nas suas equipas. Laughead e Hard (2005) identificaram os comportamentos destes membros no grupo e verificaram que estes líderes naturais eram seleccionados pelos treinadores para seus coordenadores no desempenho de várias tarefas. De uma forma geral, também verificaram que os líderes naturais utilizavam tipos de liderança diferentes nas várias situações. Por exemplo, durante a realização dos trabalhos, quando alguns membros do grupo necessitavam de auxílio técnico ou funcional procuravam estes líderes, também quando outros membros do grupo procuravam relações interpessoais fortes, também procuravam estes líderes naturais em quem podiam confiar.

Os líderes naturais preenchem as funções onde os líderes formais fracassam. De acordo com Laughead e Hard (2005) foi observado que os líderes naturais substituem os líderes formais. Como resultado, os líderes naturais tendem a adoptar os dois factores de motivação da escala de Liderança no desporto (LSS), o suporte social e o reforço positivo numa tentativa de assegurar que as necessidades e aspirações dos membros da equipa são satisfeitas.

Nas últimas décadas, e de acordo com os estudos efectuados, a investigação da liderança no contexto do desporto, tem sido suportada por três grandes linhas de orientação: (i) o modelo multidimensional de liderança no desporto (Chelladurai, 1978; Chelladurai e Carron, 1978); (ii) o modelo mediacional de liderança (Smith, Smoll e Curtis, 1978, 1979), (iii) o modelo normativo de estilo de decisão do treinador (Chelladurai e Arnott, 1985; Chelladurai *et al.*, 1989). Por sua vez, o modelo conceptual de *coaching* (Coté, Trudel e Salmela, 1993) e o modelo de comportamentos ansiogénicos do treinador (Serpa, 1995), representam os modelos mais recentes.

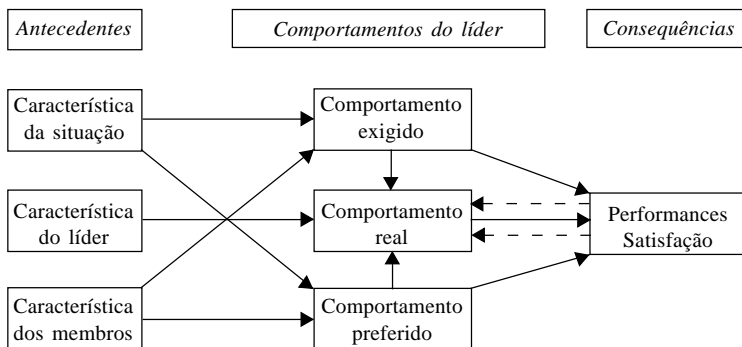
Dos modelos teóricos citados, a base deste estudo é o modelo multidimensional de liderança, onde se faz uma breve caracterização.

### 1.3 Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto

Vários modelos sobre o comportamento de liderança em contexto organizacional serviram de base à criação e ao desenvolvimento do modelo multidimensional de liderança.

Desta forma, Chelladurai (1993), conceptualizou a liderança como um processo interacional, sendo a eficácia do líder/ treinador determinada pelas características da situação, dos atletas e do próprio líder, conforme se ilustra na Figura 1.

**Figura 1** – Modelo multidimensional de liderança.



Fonte: Adaptado de Chelladurai (1978, 1993).

Por sua vez, o rendimento e a satisfação dos atletas consideradas individualmente ou em equipa são percebidos em função dos comportamentos do treinador requeridos pela situação, dos comportamentos actuais do treinador e dos comportamentos do treinador preferidos pelos atletas.

Em relação aos antecedentes considerados por Chelladurai (1978) o nível de organizações desportivas, os objectivos, as normas, as 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 em que o processo se desenrola, sobre as matérias específicas da modalidade, pela sua personalidade, experiência, capacidade intelectual e instrumental.

Quanto às características dos membros, Chelladurai (1978) associa-as à maturidade dos atletas, à sua personalidade, às capacidades técnicas e físicas, à experiência 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. O ambiente de trabalho para um treinador pode, deste modo, ser considerado mais ou menos favorável, dependendo do grau em que é possível empenhar-se em comportamentos adaptativos ou reactivos.

O rendimento individual dos atletas ou da equipa são as variáveis dependentes do comportamento do treinador. De referir, no entanto, que as hipóteses iniciais do modelo de liderança, apenas previam que a prestação e a satisfação dos atletas estivesse ligada à congruência entre os comportamentos requeridos e realmente adoptados. O modelo inicial considerava, ainda, que os atletas apenas influenciavam o comportamento do treinador através das preferências determinadas pelas suas características e julgamentos.

Para Chelladurai (1981), o indivíduo é motivado a participar no desporto com a esperança de alcançar, através da sua participação, padrões de recompensa estabelecida pelo próprio indivíduo.

Para Leitão (1999) o desajustamento entre as recompensas recebidas e interiorizadas tem efeitos ao nível da satisfação e do estado motivacional do atleta. O processo motivacional foi extraído da teoria *path-goal* onde a função motivadora do líder, consiste em incrementar um sistema de recompensas para os subordinados, baseado no conjunto de objectivos a alcançar, clarificar o trabalho, reduzir os obstáculos e criar oportunidades para a satisfação pessoal. De acordo com os conceitos clássicos da motivação, o treinador deve de uma forma constante incrementar nos seus atletas níveis de motivação elevados definindo claramente quais os objectivos a alcançar, por forma a que estes possam dedicar o esforço exigível e de forma persistente, assim como a direcção pretendida de cada elemento e do grupo.

Uma abordagem que envolva aspectos diferentes da satisfação é consistente com a noção, há muito reconhecida pelos investigadores em contexto organizacional, de que a satisfação é um construto multifacetado (Leitão, 1999). O racional específico para a inclusão de medidas de satisfação com o rendimento individual é baseado em questões metodológicas e conceptuais da investigação sobre a liderança, no que diz respeito ao significado e medida do desempenho e da satisfação, particularmente em instituições desportivas e educacionais.

Uma característica relevante dos desportos colectivos reside no facto da recompensa ser a vitória e esta ser apenas para uma das equipas. Assim, uma equipa ou um atleta podem ser privados do prémio fundamental, apesar do esforço despendido. De facto, o treinador deve procurar manter os níveis de motivação dos atletas, mesmo quando a equipa adversária vença e lhe negue uma recompensa organizacional primária.

#### 1.4 *Modelo Mediacional de Liderança*

Desenvolvido por Smith, Smoll e Curtis (1979) e posteriormente melhorado por Smoll e Smith (1989) o modelo mediacional de liderança apresenta algumas semelhanças com o modelo apresentado por Chelladurai (1978). Apesar do seu objectivo ser o de examinar a influência dos comportamentos do treinador no desporto juvenil, os autores consideraram, como variáveis determinantes, as características individuais do atleta e do treinador e os factores situacionais.

Este modelo permitiu verificar que estas variáveis influenciam o comportamento do treinador, a percepção e recordação do atleta e a sua reacção avaliadora relativamente ao comportamento daquele. Por sua vez, os aspectos relativos às características individuais do treinador (v.g., personalidade, atitude, relacionais, instrumentais, género), do atleta (v.g., idade, género, relação com os processos de treino, auto-estima) e às características da situação (v.g., modalidade praticada, nível de competição, treino, jogo) que são idênticos aos apresentados por Chelladurai (1978).

Embora Smith, Smoll e Curtis (1979) tenham privilegiado a observação, para avaliar o comportamento do treinador, também sugeriram a aplicação de questionários para avaliar as percepções e recordações dos atletas relativamente aos comportamentos do treinador e a auto-percepção dos técnicos.

### 1.5 *Modelo Normativo da Tomada de Decisão*

A tomada de decisão é um processo consciente de selecção de uma modalidade de acção entre duas ou mais alternativas com a finalidade de alcançar um determinado resultado. Na tomada de decisão há três elementos fundamentais a:

- a) selecção;
- b) consciência;
- c) orientação dirigida a uma meta ou objectivo.

Para Vieira (2002) os subordinados revelam-se mais empenhados em apoiar um plano ou uma decisão, quando eles próprios participam. E, esta participação garante apreciáveis dividendos em termos de motivação acrescida e de melhor execução das tarefas ou missões. Contudo, a participação dos subordinados no processo da tomada de decisão termina quando esta é alcançada. O líder deverá encorajar as diferenças de opinião, uma vez que estas diferenças, quando honestas e objectivas, poderão ser muito úteis para determinar as vantagens e inconvenientes de cada alternativa.

Também para Rego (1998) em alguns problemas, as decisões grupais são potencialmente mais eficazes, do que as decisões tomadas por um único indivíduo, apesar de existirem diversos aspectos que podem dificultar o aproveitamento de tal potencial, quando:

- a) o grupo é muito grande, a comunicação entre os participantes torna-se difícil;
- b) existem grandes diferenças entre os estatutos dos indivíduos, corre-se o risco de a reunião ser dominada pelos que têm maior estatuto;

c) as pessoas são imaturas e emocionalmente instáveis, podem surgir rupturas no funcionamento do grupo.

O modelo normativo de tomada de decisão, foi desenvolvido para estudar o grau de participação dos subordinados no processo da tomada de decisão, permitindo-lhes optar, de maneira mais racional, por um determinado tipo de decisão.

De acordo com as teorias para Horn (1992) o estilo de tomada de decisão adoptado pelo treinador em qualquer situação pode alterar-se num *continuum*, no qual os pontos são definidos atendendo à participação dos atletas no processo de tomada de decisão. O *continuum* pode variar entre um estilo de decisão autocrático (no qual o treinador toma a decisão sozinho) e um estilo de decisão delegativo (no qual um treinador delega a tomada de decisão num ou mais atletas). Entre estes dois, pode ainda verificar-se o estilo consultivo (no qual o treinador consulta um ou mais sujeitos da equipa e depois toma a decisão) e o estilo participativo (no qual o treinador e outros membros do grupo tomam a decisão em conjunto). Além disso, ainda de acordo com Horn (1992), a eficácia do estilo de tomada de decisão tem como condicionantes a influência situacional, designadamente:

- a) a qualidade requerida das decisões;
- b) a quantidade de informação relevante detida pelo treinador;
- c) a complexidade do problema;
- d) o grau de coesão entre os sujeitos do grupo;
- e) o tempo disponível para a resolução do problema;
- f) o grau de aceitação da decisão por parte dos atletas;
- g) o poder detido pelo treinador.

### 1.6 *Modelo Dinâmico do Coaching*

Desenvolvido por Côté Trudel e Salmelar (1993) o modelo dinâmico do coaching pretende integrar diversos elementos do processo de treino desportivo, que dizem respeito à intervenção do treinador. Embora o principal objectivo considerado no modelo fosse o desenvolvimento dos atletas, independentemente do nível em que estes se encontrem, verifica-se que a competição, o treino e a organização são as componentes centrais do modelo. Estas componentes são as que diferenciam este modelo dos modelos multidimensional e mediacional. Nas componentes periféricas, os mesmos autores incluíram as características pessoais do treinador, as características pessoais dos atletas, o seu nível de desenvolvimento e os factores contextuais. Dentro destas componentes centrais deve ser igualmente

considerada a estimativa que o treinador realiza sobre o potencial do atleta. De realçar que a recolha da informação sobre qualquer das componentes deste modelo pode ser obtida através de entrevistas, questionários e observação.

A intervenção do treinador é influenciada pela forma como as componentes centrais interagem, facto que tem reflexos directos ao nível dos objectivos, exigindo uma constante avaliação e ajustamento por parte do treinador, sendo importante a estimativa que este faz dos atletas bem como das componentes periféricas.

### **1.7 *Modelo de Comportamentos Ansiogénicos do Treinador***

No desenvolvimento da perspectiva sócio-emocional que enfatiza a componente afectiva resultante da interacção treinador – atleta, situa-se o modelo de comportamentos ansiogénico do treinador desenvolvido por Serpa (1995). Este modelo procurou relacionar os comportamentos verbais e não verbais do treinador, com as reacções emocionais do atleta, provenientes da interpretação desses comportamentos. Mais concretamente, é preconizado que os sentimentos de tensão e ansiedade desenvolvidos pelos atletas podem ser determinados através da percepção negativa que estes têm dos comportamentos do treinador.

Serpa (1995) considerou que o confronto do atleta com uma situação de insegurança e instabilidade durante a competição, a expectativa criada pelo atleta sobre o comportamento do treinador e a reacção do treinador ao comportamento do atleta, são as três situações desencadeadoras das reacções emocionais no atletas. O inventário de comportamentos ansiogénicos do treinador (ICAT) criado por Serpa (1995, p. 168) é o instrumento de avaliação da relação treinador – atleta que “permite detectar zonas de disfuncionalidade relativas ao negativo impacto emocional que o técnico possa ter no praticante”.

De acordo com Serpa (1995), as relações entre treinador e atleta seguem três teorias fundamentais: a teoria comportamental; a organizacional; a sócio-emocional. A abordagem comportamental tem por objectivo estudar directamente o tipo de influência do treinador nas atitudes e comportamentos do atleta, durante o processo de treino, investigando também as mudanças no comportamento do treinador.

A abordagem organizacional baseia-se no conceito de que as equipas desportivas são organizações com características específicas que existem num contexto organizacional mais amplo, no qual o treinador tem uma função de liderança que deve respeitar os objectivos da organização e levar em conta as pretensões dos membros do seu grupo e as características da situação.

A abordagem sócio-emocional está assente na componente emocional que resulta da interacção entre os dois intervenientes, treinador e atleta, podendo ter efeitos negativos ou positivos na adaptação do praticante e no equilíbrio emocional da relação.

### 1.8 *Modelo de Motivação do Treinador*

O modelo de motivação do treinador, desenvolvido por Mageau e Vallerand (2003) tem como objectivo verificar o quanto os treinadores podem influenciar a motivação intrínseca dos atletas. Na linha da teoria da evolução cognitiva e do modelo da hierarquia da motivação intrínseca e extrínseca, uma sequência motivacional é proposta onde as orientações pessoais do treinador vão na direcção do treino autónomo, em que operam dentro do contexto e as suas percepções dos comportamentos dos atletas e motivações influenciam os comportamentos dos treinadores. De igual modo os comportamentos dos treinadores durante os treinos, promovem a estrutura e o envolvimento dos atletas, gerando autonomia, competência e relacionamento.

No contexto do ensino e tendo em conta que na Academia Militar o treinador nunca deixa de exercer a função de professor, “um ensino de qualidade não se esbate unicamente na matéria ou tarefa que se transmite, mas alarga-se a outros valores, intrínsecos a um ensino motivado e de prazer” (Sarmiento 2004, p.75).

Na realidade, considera-se que a motivação que o professor transmite pode provocar nos alunos a vontade de aprender. É este sentido lato do ensino, que faz com que se goste da matéria pela simpatia que os professores emanam ou pela sua capacidade em transmitirem o prazer de aprender.

A motivação não resulta só dos factores do participante e da situação, mas também da interacção destes dois conjuntos de factores, daí a denominação de perspectiva interaccional. Este modelo sugere que o comportamento motivado resulta da interacção contínua do atleta e dos factores atléticos ambientais.

Segundo Rosado (1994) ao nível da optimização da relação professor-aluno ou treinador-atleta uma variável que tem vindo a ser referida como fundamental na criação da ambiência afectiva necessária é o entusiasmo.

É necessário encarar o entusiasmo como um factor que pode afectar o processo de treino, nomeadamente a motivação, o ambiente relacional, a coesão dos grupos, o empenhamento e a competitividade.

Para Rosado (1994), o entusiasmo refere-se a um conjunto de características que merecem um envolvimento e uma participação activa e estimulante na aula, como sejam as inflexões de voz, uma exuberância nos gestos e nos movimentos, a forma como se desloca na sala de aula.

### 1.9 *A Comunicação na Relação Treinador - Atleta*

Uma organização humana é uma rede comunicacional, podendo-se concluir que uma das forças mais inibidoras do desempenho bem sucedido dos grupos é a ausência de comunicação eficaz.

De acordo com Leitão (1999), o treinador, para ser eficiente na sua relação com os atletas e ter capacidades de influenciar a equipa, deve dominar determinadas competências verbais e não verbais de comunicação. Os actos falam mais alto que as palavras, (Costa, 1994) pelo que o treinador deve não só reconhecer, mas também interpretar as mensagens não-verbais, assim como deve comunicar com os mesmos através deste tipo de comunicação.

O líder para além de comunicar tem de saber escutar, facto que representa a eficácia comunicacional. O feedback serve duas funções fundamentais para quem o recebe (Cunha, 2003):

- a) é instrutivo quando clarifica papéis e sugere alterações de comportamentos;
- b) é motivacional quando, por via de recompensas ou promessas da mesma, os membros organizacionais incrementam os seus níveis de esforço e são mais persistentes na execução proficiente das tarefas.

## 2. **HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO**

Nesta investigação visa estudar os comportamentos de liderança dos treinadores, percebidos pelos atletas, durante o treino das modalidades desportivas colectivas, individuais e no treino físico de aplicação militar (TFAM), na Academia Militar. Deste modo o objectivo da investigação é verificar se os comportamentos dos treinadores se alteram face às diferentes características da situação.

Neste sentido, vai verificar-se se existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança, percebidos pelos atletas, nos diferentes contextos desportivos.

**Quadro 1** - Variáveis independentes e dependentes.

---

**Variáveis independentes:**

---

**Função:**

- Treinador;
- Atleta.

**Contexto:**

- Desportos colectivos;
  - Desportos individuais;
  - Treino físico de aplicação militar.
- 

**Variáveis dependentes**

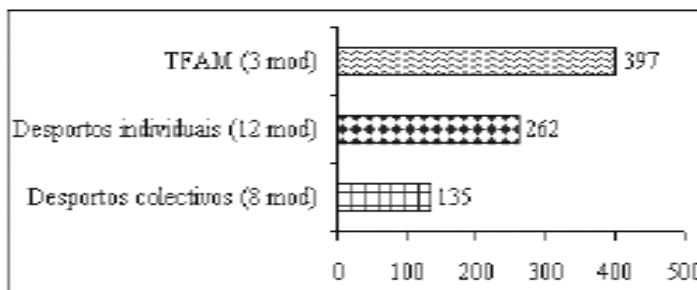
---

**Dimensões da ELD:**

- Treino e instrução (TI);
  - Reforço (RF);
  - Suporte social (SS);
  - Democrático (DEM);
  - Autocrático (AUT).
- 

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 397 atletas, dos quais 135 praticam desportos colectivos (8 modalidades diferentes), 262 praticam desportos individuais (12 modalidades diferentes) e todos eles praticam treino físico de aplicação militar, conforma se ilustra no Gráfico 1.



**Gráfico 1** - Distribuição dos atletas pelos contextos desportivos.

#### 4. IMPLEMENTAÇÃO DO INQUÉRITO

O universo em apreço são os alunos da Academia Militar, 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 Carron (1978).

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 *Statistical Software for Social Sciences* (SPSS), versão 14.0.

Utilizaram-se vários métodos estatísticos, nomeadamente para:

- a) que o questionário fosse fiável e consistente aplicou-se o método estatístico Alpha de Cronbach;
- b) determinar as médias e os desvios padrão das dimensões dos comportamentos da liderança, aplicou-se a estatística descritiva;
- c) 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.

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

#### 5. RESULTADOS

No Gráfico 2 mostra-se a caracterização global dos resultados percebidos pelos atletas nos seguintes comportamentos de liderança: Treino e instrução (TI); reforço positivo (REF); suporte social (SS); estilo democrático (DEM); estilo autocrático (AUT); e nos seguintes contextos desportivos: Desportos colectivos (DC); desportos individuais (DI); treino físico de aplicação militar (TFAM).

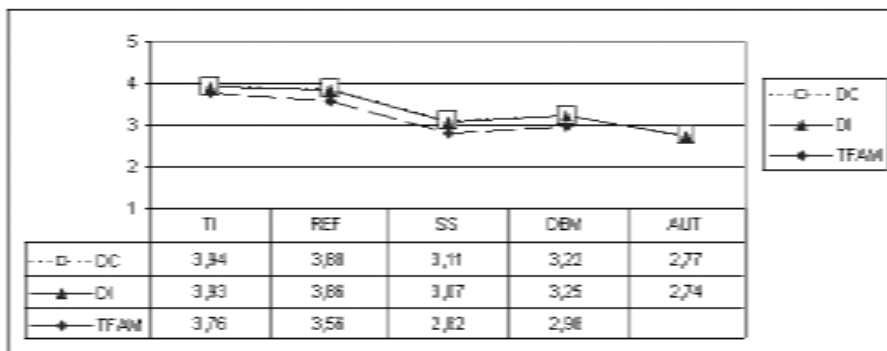


Gráfico 2 : Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança nos contextos desportivos.

De acordo com o Gráfico 2 e quanto à caracterização dos comportamentos de liderança dos treinadores, segundo a percepção dos atletas, nos **desportos colectivos**, pode-se analisar que a dimensão *autocrática* é a que tem o valor mais baixo. Relativamente às restantes dimensões, verifica-se que estas assumem valores mais elevados, com a dimensão *treino e instrução* a assumir o valor mais elevado.

Nos **desportos individuais**, pode-se analisar que a dimensão *estilo autocrático* é a que tem o valor mais baixo. Relativamente às restantes dimensões, verifica-se que estas assumem valores mais elevados, com a dimensão *treino e instrução* a assumir o valor mais elevado.

No **treino físico de aplicação militar**, pode-se analisar que a dimensão *democrática* é a que apresenta o valor mais baixo, dado que a dimensão *estilo autocrático* não foi aqui considerada devido ao alfa ser de 0,28. Relativamente às restantes dimensões, verifica-se que estas assumem valores mais elevados, com a dimensão *treino e instrução* a assumir o valor mais elevado.

Nos diferentes contextos desportivos, não existe um desfasamento muito acentuado de médias entre os desportos colectivos e individuais, verificando-se que as dimensões *treino e instrução*, *reforço*, *suporte social* e *estilo autocrático* apresentam valores mais elevados nos desportos colectivos, excepto na dimensão *estilo democrático* em que os desportos individuais apresentam um valor mais elevado, o que está em conformidade com o estudo de Casanova (2003). Relativamente ao treino físico de aplicação militar apresenta em todas as dimensões valores inferiores aos desportos colectivos e individuais.

De acordo com Leitão (1999) os atletas finlandeses percepcionavam, com maior frequência, comportamentos autocráticos e de suporte social nos treinadores dos desportos colectivos do que nos treinadores dos desportos individuais, conforme o nosso estudo. Também neste estudo e apesar das diferenças de médias ser pouco acentuada, pode-se verificar que os atletas percepcionam, com maior frequência, comportamentos autocráticos e de suporte social nos treinadores de desportos colectivos, conforme se observa no Gráfico 2. Por sua vez Chelladurai (1993) observou que os atletas de desportos colectivos, individuais e de combate percepcionavam nos treinadores comportamentos de estilo *democrático* com níveis mais elevados nos desportos individuais, o que confirma este estudo.

**Quadro 2** : *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	
REF	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 o Quadro 2 e da análise efectuada às várias dimensões dos comportamentos de liderança entre os diferentes contextos desportivos, verifica-se que  $p\text{-value} > 0,05$  em todas as comparações de médias, pelo que não há diferenças significativas.

Da análise dos resultados apurados e que foram apresentados, pode-se concluir que o treinador não altera os seus comportamentos de liderança face às características das situações (contextos desportivos).

## 6. CONCLUSÕES

De acordo com a percepção dos atletas, os treinadores não alteram significativamente os seus comportamentos de liderança nos diferentes contextos desportivos.

Na relação entre treinador-atleta, está-se na presença de comportamentos de interacção baseado na tarefa acompanhado de reforço positivo, onde o estilo de decisão percebido é o democrático, permitindo-se, assim, encontrar uma predominância na participação de todos relativamente à tomada de decisão, procurando-se o envolvimento e o sentido de pertença de todos.

O suporte social, dimensão associada ao bem-estar, encontra-se como quarta preferência e referida apenas como pouco importante.

Pode-se concluir que o treinador se preocupa com o cumprimento dos objectivos e opta por um estilo de decisão democrático, onde procura manter os atletas permanentemente envolvidos no processo.

## BIBLIOGRAFIA

- BASS, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership. A survey of theory and research*, New York: Free Press, Estados Unidos da América.
- BASS, B.M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York. Free Press, Estados Unidos da América.
- BENNIS, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior. The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- CHELLADURAI, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Unpublished doctoral dissertation, University of Waterloo, Canada.
- CHELLADURAI, P., e Carron, A. V. (1978). *Leadership*. Ottawa, Canadá. Sociology of Sport Monograph Series, Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation.
- CHELLADURAI, P., e Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players, *in varios*, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56, 15-24.
- CHELLADURAI, P., Haggerty, T.R., e Baxter, P.R. (1989). Decision style choices of university basketball coaches and players, *in varios*. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 201-215.
- CHELLADURAI, P. (1993). "Leadership", *in Vários, Handbook of Research on Sport Psychology*, Macmillon, New York, p.647-67.
- CHELLADURAI, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign. Human Kinetics.
- COSTA, M., et al. (1994). "Percepção da Comunicação Não Verbal no Contexto das Atividades Físicas", *in Ludens – Ciências do Desporto*, 14, 27-32.
- CÔTÉ, J., Trudel, P., e Salmela, J. (1993). "A conceptual model of coaching". In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira e A.P. Brito (Eds), *Actas do 8.º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa, 201-205 et al.
- CUNHA, M.P., C.C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2.ª Ed.). Editora RH, Lda, Lisboa.
- FERREIRA, A. (1994). "O comportamento do treinador no treino e na competição", *in varios, Horizonte – Revista de Educação Física e Desporto*. Vol IX. N.º 62, 61-65.

- FIEDLER, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Wiley, New York:, Estados Unidos da América.
- HOLLANDER, E. P., e Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership process. *Psychological Bulletin*, 387-397.
- HORN, T. (1992). "Leadership Effectiveness in the sport domain." In T. Horn (Ed),. *Avances in Sport Psychology*. Champaign. Human Kinectics, 181-199.
- 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. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, – Universidade de Coimbra, Coimbra.
- LOUGHEAD, T.M. e Hard J. (2005). "An examination of coach and peer leader behaviors", *in varios*, *Psychology of Sport and Exercices*, n.º 6, 303-312.
- MAGEAU, G.A. e Vallerand, R.J. (2003). "The coach-athlete relationship: A motivational model". *Journal of Sport Sciences*, 21, 11.
- MITCHELL, T.R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149. JAI Press, Greenwich, CT.
- REGO, A. (1998). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- ROSADO, A. (1994). "O entusiasmo em educação física e desportos", *in varios*, *Ludens – Ciências do Desporto*. Vol 14 n.º 4, 23-30, Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- SANTOS, R., e Ferreira, V., (2004). "Estudo dos motivos apresentados por jovens desportistas para a prática do basquetebol". *In varios*, *Gostar de basquetebol – Ensinar a jogar e aprender jogando*, Faculdade de Motricidade Humana – Serviço de edições, Lisboa, 161-181.
- SARMENTO, P. (2004). *Pedagogia do desporto e observação*, Faculdade de Motricidade Humana – Serviço de edições, Lisboa.
- SERPA, S. (1990). "O treinador como líder: Panorama actual da investigação" *in varios*, *Ludens – Ciências do Desporto*, Vol. 12; n.º 2; Jan./Mar.; 23-32.

- SERPA, S. (1995). *A relação interpessoal na díade treinador-atleta: desenvolvimento e aplicação de um inventário de comportamentos ansiogénicos do treinador*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- SMITH, R.E., Smoll, F.L., e Curtis, B. (1978). "Coaching behaviors in little league baseball". In F.L. Small, e R.E. Smith (Eds.), *Psychological perspectives on youth sports*, DC: Hemisphere, Washington, 173-201.
- SMITH, R.E., Smoll, F.L., e Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *In varios*, *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.
- SMOLL, F.L., e Smith, R.E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.
- SMOLL, F.L., Smith, R.E., e Curtis, B. (1978). Toward a mediational model of a coach-player relationship. *Research Quarterly*, 49, 528-541.
- VIEIRA, B. (2002). *Manual de liderança militar: Academia Militar*. Edições Atena, Lisboa.