

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



COOPERAÇÃO E LIDERANÇA: UMA POSSÍVEL RELAÇÃO

Andreia Sofia Rodrigues Guerreiro Roques

Aluno nº 12184

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade de Psicologia Social e das Organizações

2008

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

COOPERAÇÃO E LIDERANÇA: UMA POSSÍVEL RELAÇÃO

Andreia Sofia Rodrigues Guerreiro Roques

Dissertação orientada pelo Mestre Pedro Almeida

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade de Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Mestre Pedro Almeida, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da Republica 2ª série de 26 de Setembro, 2006

AGRADECIMENTOS

Dedico inteiramente este trabalho aos meus pais. Em primeiro lugar porque sem eles teria sido impossível chegar até aqui, pelos seus conhecimentos sábios, pela dedicação que sempre demonstraram, pelo empenho e a vontade de que sempre continuasse a lutar porque acreditavam nas minhas capacidades. Sem vocês nada seria possível.

Ao meu irmão que é, e continuará a ser uma pessoa muito especial para mim, apesar dos pequenos “atritos”!

Aos meus avós que sempre me demonstraram o orgulho que sentiam por mim e me fizeram acreditar no meu valor desde muito cedo. Aos tios Carlos e Ju pelo dom de tornarem simples o que por vezes parecia complicado e, pela motivação, dizendo-me sempre “tu és capaz!”. Aos tios António e Lena pelos conselhos e pelas palavras e experiências transmitidas. O meu muito obrigado

Aos pais de Daniel pelo apoio, motivação e carinho ao longo destes quase quatro anos de convivência. Mesmo não sabendo foram muito importantes para o meu crescimento.

Ao mestre Pedro Almeida pela preocupação, incentivo, disponibilidade e motivação. Foi um professor e um orientador presente e muito prestável, sempre disposto a ajudar e a transmitir os seus conhecimentos

Ao João Lameiras pela preciosa ajuda com a estatística e igualmente pela disponibilidade e tempo dispendidos.

Aos clubes que nos abriram as portas e que permitiram a realização deste trabalho e, especialmente aos atletas que participaram porque sem eles este trabalho também não seria possível. Agradeço em especial à direcção do Vitória Futebol Clube na pessoa do Sr. Fernando Tomé e ao Ginásio Clube do Sul na pessoa do Sr. Pedro Alvarez, pela extraordinária forma como nos receberam e pelo interesse que sempre demonstraram no nosso trabalho. Queria ainda agradecer aqueles que nos ajudaram na saga da recolha de dados! À Mónica, ao Steven, ao Tinóni e ao Vinhas.

Aos colegas e amigos que comigo participaram neste projecto – ao Daniel Gualdino e à Cláudia Batista – pela partilha de conhecimentos, experiencias vividas e pelo apoio e suporte naqueles momentos em que pensava que tudo estava comprometido.

Aos meu amigos de sempre, que estão sempre lá para o que der e vier: ao Asas por ter sido sempre um grande amigo e pela cumplicidade que sempre tivemos, à Ana pela disponibilidade para ajudar, ao Luís por ter sido o melhor amigo destes cinco anos de ISPA, ao Botas pelas piadas e pela boa disposição de sempre, à Cátia pela amizade longa e por tudo o que temos em comum e à Zula por ser a minha grande e mais antiga amiga e, por todos os momentos que já passámos e que temos pela frente. Todos vocês de uma forma especial foram muito importantes para mim.

Last but not the least ao Daniel pela excelente influencia que teve em mim e pelo magnífico carácter que sempre teve. Por ter sido uma pessoa presente em todos os bons e maus momentos, pela atenção que sempre me dispensou e por todos os momentos vividos, mas essencialmente pela cumplicidade e afecto que mantemos.

RESUMO

O presente trabalho tem por objectivo averiguar a possível relação que se pode estabelecer entre cooperação e liderança.

Para levar a cabo a investigação foram utilizados dois questionários estruturados: o questionário de cooperação desportiva (QCD), desenvolvido por García-Mas e a escala de liderança no desporto (LSS), desenvolvida por Chelladurai. Os questionários foram apresentados a um grupo de 260 atletas, dos escalões juniores e seniores, de ambos os sexos e praticantes das seguintes modalidades: futebol, andebol, basquete, futsal, rugby e hóquei.

As questões colocadas visaram conhecer o posicionamento dos participantes face às percepções das diferentes vertentes da cooperação e da liderança.

A análise dos resultados permitiu perceber que a cooperação se correlaciona significativamente com algumas das dimensões da liderança, havendo no entanto a necessidade de surgirem mais estudos que corroborem estes resultados, devido ao carácter inovador.

Palavras-chave: Cooperação, Liderança, Psicologia do Desporto.

ABSTRACT

The following study pretends to analyse the existence of correlation between Cooperation and Leadership.

In order to study this hypothesis were used García-Mas' "Cooperation Questionnaire for Sports", to assess Cooperation, and Chellaurai's "Leadership Scale for Sports", to examine Leadership. These two questionnaires were presented to 260 athletes, both male and female, who practiced different types of sports, such as Soccer, Indoor Soccer, Handball, Basketball, Hockey and Rugby.

The aim of the elaborated questions was to analyse the different types of perception athletes have, concerning both cooperation and leadership.

The results show that some of the factors of leadership, in fact, correlate to cooperation. However, due to the innovation presented in this thesis, one cannot state for sure that this is true, until further examination of this relationship in future research.

Keywords: Cooperation; Leadership, Sports Psychology.

ÍNDICE

Introdução	1
Cooperação	1
O Conceito de Cooperação e sua Evolução	3
O Modelo de Cooperação Aplicado ao Desporto	5
Liderança	10
O Conceito de Liderança	10
O Papel do Treinador	11
Abordagens Teóricas ao Estudo da Liderança	12
Teoria dos traços	12
Teorias contingênciais de Liderança	13
Teoria contingencial de Fiedler	13
Teoria Cognitivo-Motivacional (Path-Goal)	14
Teoria Situacional de Hersey & Blanchard	14
Modelo normativo de tomada de decisão	14
Abordagens Teóricas ao Estudo da Liderança em Contexto Desportivo	15
Modelo Mediacional de Liderança	15
Modelo Normativo de Estilos de tomada de decisão no treino	16
Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto	17
Avaliação dos estilos de Liderança	21
Resultados relevantes acerca da investigação realizada	23
Investigação realizada com a LSS em Portugal	25
Evolução dos estudos sobre liderança nos últimos 4 anos	26
Método	29
Participantes	29
Instrumentos	30
<i>LSS – Leadership Scale for Sport</i>	30
<i>QCD – Questionário de Cooperação Desportiva</i>	32
Delineamento	34
Procedimento	34
Resultados	36
Análise à normalidade	36
Estatística Descritiva	37
Estudo da relação entre cooperação e liderança	48
Discussão	53
Referencias Bibliográficas	61

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1 – Modelo de interação conceptual de conceptual relativo à conduta Desportiva	7
Figura 2 – Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva depois da factorização do QCD	9
Figura 3 – Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto	18
Figura 4 – Dimensões da escala de liderança no desporto	22

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1 – Síntese das investigações realizadas em Portugal fazendo uso da LSS	25
Tabela 2 – Síntese da investigação na área de liderança desportiva nos últimos 4 anos	26
Tabela 3 – Distribuição do género dos participantes	29
Tabela 4 – Distribuição das modalidades na amostra	29
Tabela 5 – Distribuição das habilitações literárias na amostra	30
Tabela 6 – Distribuição do escalão na amostra	30
Tabela 7 – Distribuição do nível de competição na amostra	30
Tabela 8 – Constituição das sub-escalas de liderança operacionalizadas pelas LSS	31
Tabela 9 – Valores de alpha de cronbach para as duas versões da LSS	32
Tabela 10 – Constituição das sub-escalas operacionalizadas pelo QCD na sua Versão adaptada à população portuguesa	33
Tabela 11 – Valores de alpha de cronbach para as sub-escalas do QCD	33
Tabela 12 – Estatística descritiva geral	37
Tabela 13 – Diferenças no género relativamente à cooperação	38
Tabela 14 – Teste Mann-Whitney para factores de cooperação quanto ao género	38
Tabela 15 – Diferenças no escalão relativamente à cooperação	38
Tabela 16 – Teste Mann-Whitney para factores de cooperação quanto ao escalão	39
Tabela 17 – Diferenças nas habilitações literárias relativamente à cooperação	39
Tabela 18 – Teste Kruskal-Wallis para factores de cooperação quanto às habilitações literárias	39
Tabela 19 – Diferenças no nível de competição relativamente à cooperação	40
Tabela 20 – Teste Kruskal-Wallis para factores de cooperação quanto ao nível de competição	40
Tabela 21 – Diferenças nos valores de alto e baixo FP para o líder preferido	41

Tabela 22 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo FP para líder preferido	41
Tabela 23 – Diferenças nos valores de alto e baixo TI para o líder preferido	42
Tabela 24 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo TI para líder preferido	42
Tabela 25 – Diferenças nos valores de alto e baixo AS para o líder preferido	43
Tabela 26 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo AS para líder preferido	43
Tabela 27 – Diferenças nos valores de alto e baixo CD para o líder preferido	43
Tabela 28 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo CD para líder preferido	44
Tabela 29 – Diferenças nos valores de alto e baixo CA para o líder preferido	44
Tabela 30 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo CA para líder preferido	44
Tabela 31 – Diferenças nos valores de alto e baixo FP para o líder percebido	45
Tabela 32 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo FP para líder percebido	45
Tabela 33 – Diferenças nos valores de alto e baixo TI para o líder percebido	46
Tabela 34 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo TI para líder percebido	46
Tabela 35 – Diferenças nos valores de alto e baixo AS para o líder percebido	46
Tabela 36 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo AS para líder percebido	47
Tabela 37 – Diferenças nos valores de alto e baixo CD para o líder percebido	47
Tabela 38 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo CD para líder percebido	47
Tabela 39 – Diferenças nos valores de alto e baixo CA para o líder percebido	48
Tabela 40 – Teste Mann-Whitney de alto e baixo CA para líder percebido	48
Tabela 41 – Relações entre cooperação e líder preferido	49
Tabela 42 – Relações entre cooperação e líder percebido	50
Tabela 43 – Relações entre cooperação e satisfação	51
Tabela 44 – Relação entre cooperação e variáveis demográficas	52

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Instruções e questionários	66
Anexo B – Outputs estatísticos – Dados demográficos	76
Anexo C – Outputs estatísticos – Estatística Descritiva	79
Anexo D – Outputs estatísticos – Fidelidade relativa ao QCD (Cooperação Condicionada)	83
Anexo E – Outputs estatísticos – Fidelidade relativa ao QCD (Cooperação Incondicionada)	85
Anexo F – Outputs estatísticos – Fidelidade relativa ao QCD (Cooperação com o treinador)	88
Anexo G – Análise à normalidade	90
Anexo H – Outputs estatísticos – Correlação ente cooperação e Liderança (Líder preferido)	92
Anexo I – Outputs estatísticos – Correlação ente cooperação e Liderança (Líder percebido)	95
Anexo J – Outputs estatísticos – Correlação ente cooperação e Liderança (Satisfação)	98
Anexo L – Outputs estatísticos – Relação ente cooperação e variáveis demográficas	101
Anexo M – Outputs estatísticos – Comparação ente cooperação e Liderança (alto e baixo nível para o líder preferido)	104
Anexo N – Outputs estatísticos – Comparação ente cooperação e Liderança (alto e baixo nível para o líder percebido)	110

INTRODUÇÃO

“Não existirão líderes se não existirem seguidores.” (Malcom Stevenson Forbes)

"Toda a força será fraca, se não estiver unida." (Jean de La Fontaine)

“É muito fácil, mas também muito difícil trabalhar comigo. É fácil para os que trabalham e sabem que a equipa é mais importante, e é difícil para todos aqueles que não trabalham em prol da equipa”. (José Mourinho)

As frases acima transcritas referem-se aos conceitos de liderança e de cooperação, sendo que a última frase se pode entender como que uma mistura dos dois conceitos, já que o líder deixa transparecer a importância de se trabalhar em prol da equipa e para um objectivo comum.

Os grupos desportivos são grupos que apresentam características especiais diferentes de outros grupos noutros contextos. Nomeadamente quando se trata de grupos de desporto de alta competição, são grupos que partilham muitas emoções, desde a alegria explosiva de uma vitória, à amargura de uma derrota, passando pela frustração, pela incerteza e pela culpa por não ter exibido um bom desempenho.

Desta forma, quer a cooperação quer a liderança são duas peças fundamentais para o bom funcionamento do grupo. A liderança de equipa tem sido estudada em contexto desportivo essencialmente segundo o modelo multidimensional de liderança de Chelladurai e, muitos foram os estudos que comprovaram que em contexto desportivo o treinador através de um treino de qualidade, guiado por objectivos colectivos, que valoriza o trabalho em equipa e o suporte social, bem como bons níveis de feedback positivo e, que utiliza um estilo democrático, é um treinador que consegue conduzir a sua equipa mais longe e que, simultaneamente, mantém os membros da equipa satisfeitos, ao mesmo tempo que atinge altos níveis de desempenho.

A cooperação em contexto desportivo é um constructo relativamente recente que foi desenvolvido por García-Mas em 2001. O mesmo autor, em 2006, criou o QCD (questionário de cooperação desportiva), o qual foi adaptado à população portuguesa em 2007 por Martins. Contudo, embora seja um constructo que está agora a dar os primeiros passos na investigação, a cooperação parece ser um constructo dinâmico que permite trabalhar com

variáveis bem definidas da psicologia que são passíveis de ser avaliadas mais facilmente do que as variáveis que afectam todo o grupo, como a coesão.

O presente estudo serve o propósito de correlacionar cooperação e liderança e de se averiguar quais as possíveis relações que se estabelecem entre os diversos factores das duas variáveis em estudo, desta forma, pretende-se analisar qual a possível relação que se pode estabelecer entre cooperação e liderança. Para além disso, pretende-se com este trabalho colmatar uma falha na investigação, uma vez que não existem estudos publicados que correlacionem cooperação e liderança em contexto desportivo. Assim parece ser particularmente interessante levar a cabo este trabalho, quer pelo factor inovação, quer pelo facto de se tentar estabelecer uma relação entre duas variáveis que à partida poderão influenciar o bom desempenho e rendimento desportivos.

Sendo que quer a cooperação, quer a liderança são variáveis psicológicas importantes na dinâmica interna dos grupos, o seu estudo conjunto pode demonstrar-nos formas de aumentar o rendimento desportivo, bem como a satisfação dos atletas e treinadores. Assim, este trabalho pretende ter expressão não apenas por correlacionar duas variáveis através de uma base teórica, mas igualmente por correlacioná-las para que na prática se possam obter melhores resultados.

Espera-se que com este trabalho se contribua para uma melhor compreensão das duas variáveis em estudo, quer de uma forma isolada, quer conjuntamente através da análise da sua relação.

O CONCEITO DE COOPERAÇÃO E SUA EVOLUÇÃO

O conceito de cooperação de equipa surge no seio da psicologia social, tendo como seu principal autor Morton Deutsch. A teoria de cooperação proposta por Deutsch assenta em dois pilares essenciais: os diferentes tipos de interdependência de objectivos e os dois tipos básicos de acção.

Quanto à interdependência de objectivos, Deutsch (2000) refere que estes se encontram polarizados entre negativos e positivos. Desta forma, a interdependência de objectivos positiva ocorre quando os objectivos se encontram interligados de uma tal forma que a probabilidade de uma dada pessoa atingir os seus próprios objectivos encontra-se positivamente correlacionada com a probabilidade de uma outra pessoa atingir igualmente os seus objectivos próprios. Por seu turno, a interdependência negativa de objectivos numa equipa leva a que aconteça exactamente o inverso. Contudo, e segundo o mesmo autor, dificilmente se observa uma situação extrema de interdependência ou positiva ou negativa de objectivos, geralmente encontra-se antes uma combinação das duas.

O outro pilar da teoria de Deutsch são os dois tipos básicos de acção, que se dividem em eficazes ou ineficazes. As acções eficazes são aquelas que beneficiam a possibilidade das pessoas atingirem os objectivos, pelo contrário, as acções ineficazes exercem um efeito oposto.

No desenrolar da sua teoria, Deutsch afirma que será o efeito conjunto dos dois tipos de acção e dos dois tipos de interdependência de objectivos que conduzirão a três processos básicos da psicologia social e de grupos: *“substituability”*, atitudes e *“inducibility”*. O primeiro processo refere-se à forma como a acção de uma pessoa pode satisfazer os objectivos de uma outra pessoa, o segundo processo diz respeito à predisposição para avaliar favoravelmente ou não as actividades dos outros ou de eles próprios, e por fim o último processo faz alusão à predisposição para aceitar a influência do outro para aquilo que ele pretende.

Deve-se ressaltar que estes três processos são vitais para que se possam compreender os processos sociais e psicológicos envolvidos na existência de maiores ou menores efeitos de cooperação ou de competição.

Deutsch (2001), referindo-se a uma equipa numa situação de cooperação em comparação a uma equipa em competição, faz menção às seguintes características das equipas cooperantes:

1 – Existe uma comunicação mais eficaz, havendo oportunidade para se exporem mais ideias e existe menor dificuldade em comunicar e em entender os outros.

2 – Existe mais amizade e entreajuda entre os membros do grupo, o que leva a um maior número de discussão de ideias, a uma maior satisfação com o grupo em geral e a um forte desejo de se ganhar o respeito dos restantes membros do grupo.

3 – Existe uma maior coordenação da equipa, uma divisão do trabalho mais eficaz e orientada para a tarefa e, por conseguinte, maiores níveis de produtividade.

4 – Existe uma maior confiança nas ideias dos membros do grupo e uma maior facilidade em expô-las perante o grupo, para além disso existe concordância com as ideias dos restantes membros do grupo.

5 – Existe a identificação dos conflitos de interesse para que possam vir a ser resolvidos. Na procura de uma solução comum para o grupo existe, desta forma, a legitimidade do interesse dos outros e assim por conseguinte, limita-se a abrangência dos conflitos ao invés de os expandir.

É importante salientar que estes cinco pontos característicos das equipas cooperantes, definidos por Deutsch em 2001, já haviam sido referenciados pelo autor em 2000, com a diferença de que existia uma sexta característica que consistia na vontade de cada elemento do grupo contribuir para aumentar a força do grupo, para que assim se pudessem seguir as metas dos elementos do grupo.

Até aqui têm-se analisado as características dos grupos cooperativos em detrimento dos grupos não cooperativos ou competitivos. No entanto de acordo com Deutsch (2000), nem sempre a competitividade de um grupo deve ser entendida de uma forma negativa. O autor sublinha o facto de existir competitividade construtiva e destrutiva. Desta forma, em determinados aspectos, a competição pode ser construtiva, por exemplo, na discussão de diferentes pontos de vista num grupo pode ser positiva a existência de competitividade, já que diferentes ideias e a discussão das mesmas podem levar a uma solução integradora de diferentes pensamentos, bem como enriquecer o pensamento geral. Assim, ter a capacidade de competir eficazmente pode ser uma mais valia dentro de um grupo.

O MODELO DE COOPERAÇÃO APLICADO AO DESPORTO

É quase impossível falar de cooperação desportiva sem antes se falar, ainda que seja brevemente, de coesão de equipa. Quer a coesão, quer a cooperação desportivas são dois mecanismos da dinâmica interna das equipas de competição que, no entanto, possuem fontes psicológicas diferentes e que são percebidas como tal pelos jogadores da equipa (García-Mas et al., no prelo). Contudo e, segundo o mesmo autor, é evidente que não se consegue provar uma relação positiva entre um grau elevado de coesão e bom rendimento de equipa. Para além disso, numa comparação entre coesão e cooperação de equipa, García-Mas & Bauzá (1994) referem que o estudo da cooperação pode oferecer benefícios ao permitir operar com variáveis bem definidas da psicologia, que são capazes de ser avaliadas mais facilmente do que as variáveis que afectam todo o grupo. Ainda no que concerne à distinção entre cooperação e coesão, e de acordo com García-Mas et al. (no prelo), “A coesão representa o nível de afiliação social (tanto pelo grupo como pela tarefa a realizar), a cooperação representa a busca de objectivos pessoais e de equipa e a sua combinação para que se produzam comportamentos de equipa”.

O modelo de cooperação proposto por García-Mas (2001) surge essencialmente devido a duas razões: 1) a necessidade de se explicar as interacções que se desenvolvem no seio de uma equipa; 2) a necessidade de se explicar a dupla situação cooperação/competição que acontece entre os jogadores e entre estes e o treinador.

Cratty e Hanin (1980, cit. por García-Mas 2001) identificaram três tipos de atletas quanto à sua situação prévia e à sua interacção: 1) o jogador que é altamente individualista, cujas suas principais preocupações são a sua carreira e o seu êxito pessoal; 2) o jogador que está preocupado com a equipa e que está ciente de que o êxito da equipa pode servir de intermediário para o seu próprio êxito; 3) o jogador que se encontra totalmente imerso na equipa e que acredita que o êxito e o fracasso da equipa são o seu próprio êxito e fracasso. Todavia, esta tipologia de jogadores não diz respeito à sua distinção quanto à sua cooperação, em vez disso, encontra-se muito mais relacionado com a teoria dos traços de personalidade. Ainda assim pode-se entender que cada jogador acaba sempre por ter que optar por uma postura ou conduta dentro da equipa desportiva e até mesmo fora dela e, que em última análise, serão essas opções de conduta que irão influenciar positiva ou negativamente o desempenho da equipa.

Partindo, então, desta ideia de que o jogador terá sempre que tomar uma decisão quanto a uma postura ou conduta a adoptar, é importante perceber que essas decisões poderão ir ao

encontro de condutas mais ou menos cooperantes ou mais ou menos competitivas. Assim as variáveis fundamentais do conceito de cooperação desportiva são: a tomada de decisão, os objectivos de cada jogador, do treinador e da equipa, os objectivos comuns e opostos, as interacções e interdependências e; as informações acerca dos resultados de cooperação e/ou competição. (Rabbie (1995, cit. por García-Mas, et al. 2006).

Contudo, é normal que o jogador se sinta por vezes tentado, num ponto de vista individual, a optar por uma postura não cooperadora, isto é, competitiva, uma vez que assim conseguirá obter melhores resultados para si mesmo à custa dos outros. No entanto, e segundo García-Mas (2001) é importante referir que se outro jogador optar também ele por uma conduta competitiva ninguém sai a ganhar e ambos perdem. Se pensarmos de um ponto de vista mais globalizante, isto é, de um ponto de vista grupal, se ambos os jogadores optarem por uma postura cooperadora, todos saem a ganhar. Esta situação, necessita no entanto que exista a capacidade de acumular as expectativas prévias, conjuntamente com a clarificação dos objectivos pessoais e grupais.

García-Mas (2001) refere três possíveis tipos de jogadores quanto à sua cooperação:

1 – O jogador racional (jogador não competitivo): São jogadores normalmente insensíveis às circunstâncias e às consequências das suas acções competitivas, bem como ao próprio ambiente de balneário. Este tipo de jogador só cooperará muito pontualmente e se porventura os seus interesses pessoais coincidirem com os da equipa.

2 – O jogador causal ou utilitarista: Estes jogadores interessam-se tanto pelas circunstâncias como pelas consequências das suas acções cooperadoras. Encontram-se motivados pelas consequências reais que possam advir do facto de cooperarem. O jogador causal, como está interessado, quer nas circunstâncias quer nas consequências da sua cooperação, acaba por cooperar mais ou menos o mesmo que os restantes membros da equipa cooperam, acabando por ficar mais susceptível a efeitos de *social loafing*, isto é, acaba por reduzir o seu esforço quando percebe que os outros atletas cooperam o suficiente. O jogador seguidor é como que um subgrupo do jogador causal, este está mais interessado nas circunstâncias e não tanto nas consequências de cooperar, observando o que fazem os outros e seguindo a maioria.

3 – O jogador de equipa (o jogador cooperante): Estes jogadores cooperam, movidos pelo princípio de justiça, tendo sempre em mente o melhor para o grupo em função do objectivo fixado. Esta conduta depende, basicamente, da percepção do ambiente de cooperação criado pelo treinador, sendo que o seu nível de sinceridade na interacção é elevado.

Porém, nem todas as condutas sociais cooperantes são motivadas pela consecução dos interesses pessoais. Assim, pode acontecer que os atletas de uma equipa, devido a determinadas circunstâncias, tenham a necessidade de embargar a consecução parcial ou total dos seus objectivos próprios. Isto implica, simultaneamente com o que já foi dito, a existência de uma tendência disposicional mais estável que modele de alguma forma as condutas cooperantes que se podem observar (García-Mas et al., no prelo; García-Mas et al., 2006). Assim sendo os jogadores acabam por vezes por alterar os seus objectivos pessoais para assegurar a continuidade e a existência funcional da equipa.

Na figura 3 pode-se observar o modelo global proposto por Rabbie em 1995 e adaptado por García-Mas (2001), que explica o fenómeno de cooperação aplicado a uma diversidade de situações. Este modelo, ao contrário dos que são baseados em traços, contempla a experiência interactiva como núcleo principal. Desta forma um jogador pode modificar a sua tendência inicial de cooperar ou competir, tendo em conta alguns dos factores considerados pelo modelo. Existe então um conjunto de três tipos de factores: pessoais, interactivos e derivados da situação, sendo que todos eles têm um peso significativo na decisão de cooperar ou não com os companheiros, com o treinador e com o objectivo grupal.

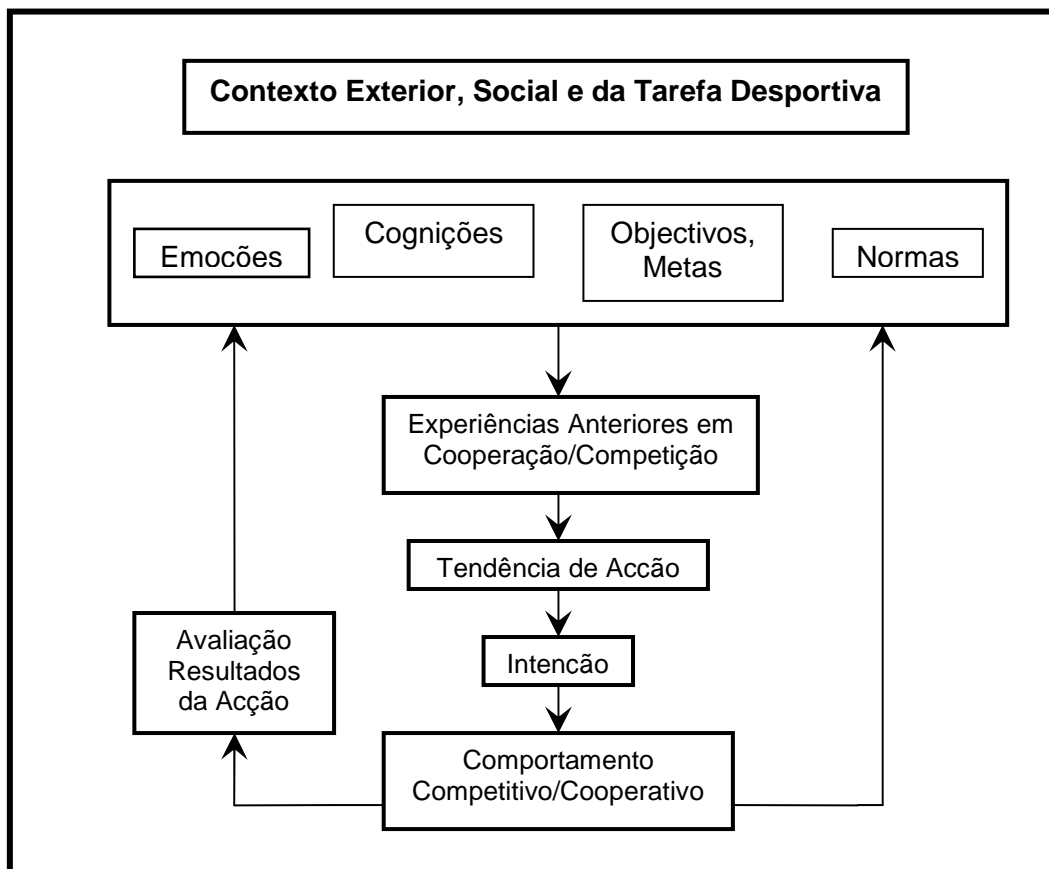


Figura 1 – Modelo de interação conceptual, relativo à conduta desportiva (Rabbie 1995, adaptado por García-Mas 2001).

Rabbie (1995, cit. por García-Mas 2001) define um conjunto de cinco factores (a baixo descritos) todos eles integráveis no seu modelo e passíveis de serem avaliados, analisados e eventualmente formar parte de um programa de intervenção para melhorar os níveis de cooperação num dado grupo.

1 – Comunicação: Os jogadores tendencialmente acreditam que os seus companheiros de equipa têm um estilo de cooperação igual ou muito semelhante ao seu. Assim, importa que este conceito possa ser contrastado para que a ameaça percebida de cooperar seja mínima.

2 – Informação sobre as opções escolhidas pelos restantes membros da equipa: É fundamental tomar conhecimento das experiências prévias de cooperação ou competição, uma vez que estas influenciam decisivamente a nova tomada de decisão.

3 – Confiança nos restantes membros da equipa: A confiança surge sobretudo devido a duas razões: saber-se à partida que a conduta cooperadora não será penalizada e por se ter conhecimento de resultados de experiências anteriores, especialmente em situações críticas.

4 – Responsabilidade e valores sociais: A postura cooperadora por parte dos atletas pode advir quer de valores sociais, quer da responsabilização da equipa dada a importância do sucesso que, conduz a se tenha de cooperar ou competir.

5 – Identidade intergrupala: A identidade intergrupala pode ser um factor determinante no processo de cooperação, uma vez que pode influenciar todos os factores anteriormente descritos.

García-Mas (2001) e García-Mas et. al (2006) com o intuito de estudar de uma forma mais afinada todo o modelo de cooperação construiu o QCD “Cuestionario de Cooperación Deportiva”. Através deste questionário e, da sua posterior aplicação, percebeu-se que a cooperação desportiva é constituída por dois factores básicos que demonstram a tendência disposicional para cada jogador cooperar. Estes podem cooperar ou de uma forma mais ou menos incondicional (CDI), ou cooperar de acordo com os objectivos que pretendem atingir (CDC). Para além disso García-Mas (no prelo) concluiu que existem factores secundários ou situacionais, através dos quais o jogador pode demonstrar mais ou menos cooperação quer com o treinador, quer com os companheiros de equipa, ou ainda fora do campo, em situações de treino ou competição.

É importante salientar que a escala original desenvolvida por García-Mas em 2006 comportava um total de cinco factores: cooperação condicionada, incondicionada, com os companheiros de equipa, com o treinador e fora do campo. Contudo a adaptação à população portuguesa desta mesma escala desenvolvida por Salomé em 2007, reduziu este

número de factores para três: cooperação condicionada, incondicionada e com o treinador, o que pode demonstrar desde já um carácter multicultural das percepções relativas ao constructo e ao estudo propriamente dito.

Apresenta-se agora o modelo conceptual de cooperação desportiva apresentado por García-Mas (2006).

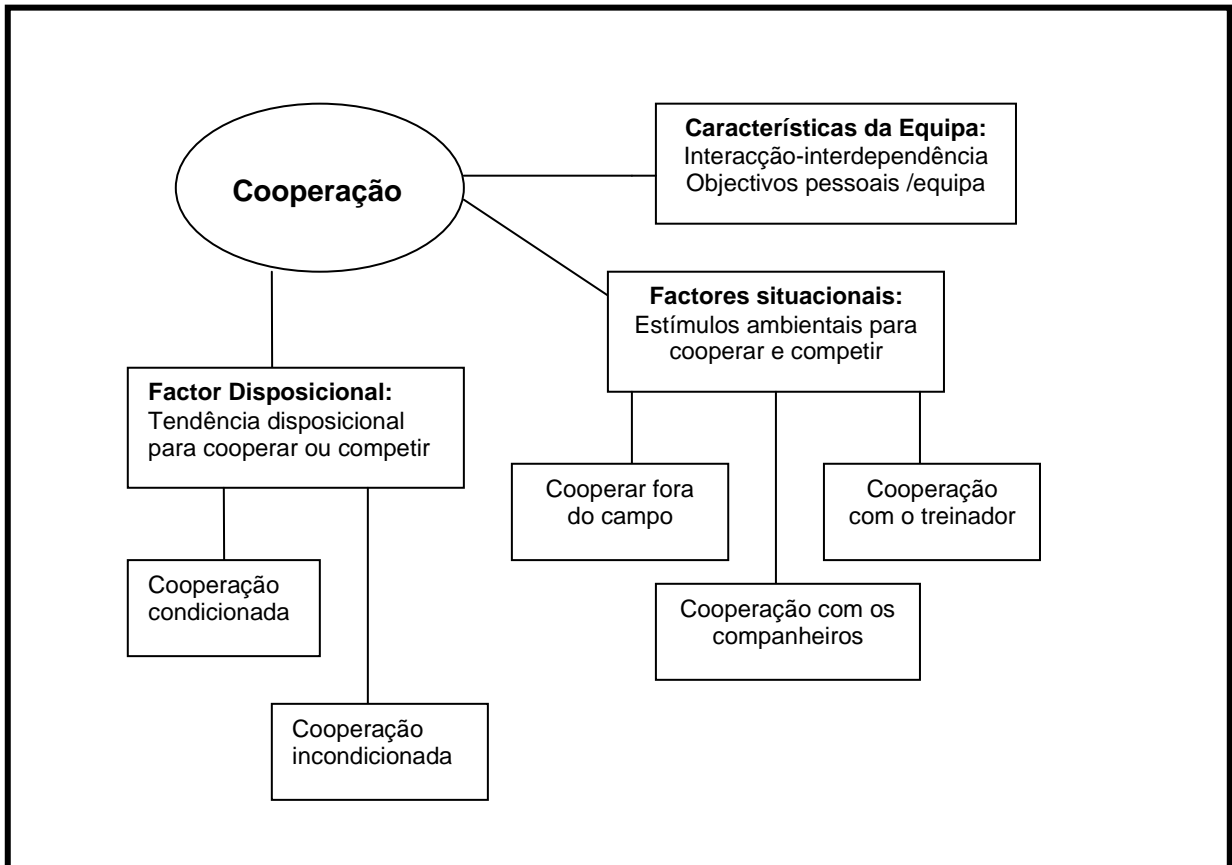


Figura 2 – Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva depois da factorização do QCD (In García-Mas 2006)

O conceito de cooperação tem vindo a ser estudado no contexto desportivo desde a criação do modelo de cooperação de García-Mas. Contudo e, devido ao facto do modelo ser ainda recente, ainda não foi suficientemente investigado quanto à sua possível correlação com outras variáveis. De seguida descreve-se o conceito de liderança e principalmente o modelo Multidimensional de liderança no desporto de Chelladurai. Mais uma vez se recorda que o objectivo principal deste trabalho consiste em averiguar a relação existente entre cooperação e liderança, visto que uma investigação que correlacione estas duas variáveis ainda nunca foi realizada e, igualmente porque se acredita que uma possível relação entre ambas as variáveis possa permitir um melhor desempenho das equipas em contexto desportivo.

O CONCEITO DE LIDERANÇA

A definição de liderança não tem sido consensual ao longo do tempo. Não será exagero afirmar que existem tantas definições de liderança como os autores que tentaram definir o conceito (Jesuino, 1987). Segundo Murray e Mann (1993), para além da definição de liderança não ser ainda consensual, pode-se ainda acrescentar que não se encontra claramente definido o que poderá estar na base da distinção entre um líder eficaz e um líder não eficaz; ou até mesmo o que distingue um líder dos seus subordinados.

A definição que, até aos dias de hoje, mais aceitação tem tido por parte de teóricos e investigadores é a definição proposta por Barrow (1977, cit. por Cruz & Gomes, 1996), em que liderança “é um processo comportamental para influenciar indivíduos e grupos, tendo em vista objectivos estabelecidos”.

Importa, ainda, compreender, para além da definição de liderança, quais os alicerces de uma liderança eficaz. Weinberg & Gould (1995) traçaram um conjunto de quatro componentes que poderão ser os pilares de uma liderança eficaz: 1) qualidade dos líderes eficazes, isto é, o conjunto de características ou traços que irão tornar a pessoa num bom líder; 2) o estilo de liderança; 3) factores situacionais e 4) características dos membros do grupo.

Pearce, C. (2007) descortinou dez passos para que um líder seja um líder eficaz e afirma que “as organizações ou equipas bem sucedidas têm líderes focalizados no futuro mais do que líderes que se agarram ao passado e que desenvolvem os seus membros de equipa como líderes.” Assim, as características de um “bom” líder têm sempre que ter em conta os seus colaboradores, bem como os caminhos que os levam a tornarem-se melhores profissionais e que, por conseguinte, conduzam toda a equipa ao sucesso e a um desempenho de excelência. Aliás é este o objectivo último de qualquer equipa ou organização, independentemente do contexto em que esta esteja inserida.

É importante referir que os primeiros estudos levados a cabo sobre liderança foram aplicados a contextos diferentes do contexto desportivo. Inicialmente, tiveram a sua origem na psicologia das organizações e nas teorias gerais de liderança e, foi a partir das teorias daí formuladas que estes estudos viram a sua aplicabilidade transposta para outros contextos como o desportivo.

O PAPEL DO TREINADOR

Em qualquer equipa e em qualquer contexto o líder assume um papel preponderante e influente no seio do grupo. Dele espera-se que consiga motivar, orientar, estruturar e cooperar com a sua equipa, preparando-a para que venha a conseguir triunfar e vencer os obstáculos que se opuserem a um bom desempenho.

Cruz & Antunes (1996) afirmam que “o treinador é como que um ponto sensível entre dois tipos de unidades ou forças: a) a organização ou clube, devendo cumprir as suas exigências nomeadamente em termos de produtividade e rendimento; b) os atletas que têm que influenciar e motivar (...). Deste ponto de vista, actualmente, é obvio que qualquer líder ou treinador tem que ser sensível não só às exigências da tarefa ou modalidade, mas também às pessoas envolvidas”. Assim, parece claro que existe uma tríade composta pelo treinador, pelos atletas e por factores situacionais, tríade esta que não se deve desmembrar para que possa existir um processo de liderança eficaz. Contudo, não se pode falar de um modelo de treinador ideal. Existem antes treinadores que podem vencer e obter a glória com determinadas equipas e depois fracassar com outras.

Para além de se preocupar com o todo e com os objectivos e produtividade da equipa, o treinador deve ainda ter em consideração as necessidades e interesses individuais dos atletas já que, segundo Lima (1980, cit. por Leitão, J. C., Serpa, S., & Bártolo, R.1995), “a motivação profunda dos atletas tem raízes na satisfação das necessidades de afirmação, de prestígio pessoal e de realização das aspirações que possam ter reflexo imediato na aquisição e reconhecimento de um estatuto grupal e social”.

Silva & Weinberg, (1994 cit. por Cruz & Antunes, 1996) referem que “na sua essência um treinador tem de treinar um grupo de atletas que formam uma equipa onde todos os indivíduos procuram atingir em conjunto objectivos comuns e, onde o todo não é necessariamente igual à soma das partes.” De facto, Antunes & Cruz (1996) sublinham esta ideia ao referirem exemplos de como o todo não é necessariamente igual à soma das partes. Entre os exemplos indicam que nem sempre é a equipa que dispõe dos jogadores mais talentosos que ganha os jogos ou competições; por vezes um mesmo treinador ou líder de uma equipa é despedido e atinge o sucesso numa outra equipa, sem alterar o seu estilo próprio de liderança ou de relação com o grupo desportivo. Aliás, muitos treinadores em vez de seleccionarem os jogadores mais talentosos para formarem uma equipa base, preferem optar por um conjunto de atletas que jogam bem enquanto equipa e que se completam uns aos outros.

Os inúmeros estudos de liderança realizados ao longo do tempo no âmbito da psicologia do desporto têm, desde sempre, enfatizado o papel do treinador e a forma como este influencia o comportamento dos atletas, para que possa aumentar e dinamizar o seu rendimento e bem estar dentro do grupo.

ABORDAGENS TEÓRICAS AO ESTUDO DA LIDERANÇA

Muitos foram aqueles que tentaram teorizar o conceito de liderança, quer tentando defini-lo, quer tentando mensurá-lo através de diversas formas. No fundo, as investigações realizadas ao longo do tempo não foram em vão. Apesar dos vários níveis de análise e de orientações que existiram, todos eles permitiram identificar pontos de convergência que conduziram, por conseguinte, a diferentes abordagens ao tema.

Neste trabalho apenas serão abordados, de uma forma breve, os principais marcos teóricos de liderança, para que se possa compreender de uma forma mais consistente os modelos actuais e, nomeadamente, o modelo multidimensional de liderança no desporto, uma vez que esta investigação tem por base esse mesmo modelo.

Teoria dos traços

A teoria dos traços teve a sua grande ascensão principalmente nos anos 40, período em que os estudos acerca de liderança tinham como objectivo averiguar os elementos comuns nos líderes relativamente aos seus traços de personalidade. Pretendia-se, ainda, fazer como que um inventário dos comportamentos predominantes dos líderes eficazes e não eficazes (Cruz & Antunes, 1996). A liderança era, assim, entendida como um conjunto de traços de personalidade dos líderes, bem como dos comportamentos por estes adoptados, que urgia quantificar para que se conseguisse compreender qual a essência de um líder eficaz e de um não eficaz.

O insucesso das teorias de traço fica-se a dever ao facto de as investigações realizadas com base nesta abordagem terem demonstrado a sua falta de generalizações para outros contextos.

Teorias contingências de Liderança

Já na década de 70 surge um tipo de abordagem diferente da variável liderança. As teorias contingências ou situacionais surgem em oposição à necessidade cerrada de se identificar os traços ou os comportamentos dos líderes eficazes e não eficazes. Assim as teorias contingências de liderança preocupam-se em abordar o fenómeno em função da situação ou do contexto. Um outro aspecto que privilegiou estas teorias relativamente às abordagens tipo “traço” foi o facto de as últimas não serem generalizáveis a diferentes contextos, sendo que os comportamentos ou traços de personalidade eficazes num contexto não serão os mesmos num outro contexto. (Cruz & Antunes, 1996).

Muitos foram os modelos teóricos que surgiram a partir das teorias contingências de liderança. Contudo, apenas se abordaram aqueles que se revelaram ser os mais relevantes para o estudo da liderança, sendo eles: a teoria contingencial de Fiedler, a teoria cognitivo-motivacional (Path-goal), a teoria situacional de Hersey e Blanchard e o modelo normativo de tomada de decisão.

Teoria contingencial de Fiedler

Esta teoria foi desenvolvida por Fiedler durante os anos 60 e 70. Wann (1997) refere que esta teoria prevê que a eficácia de um líder seja determinada quer pelos traços do líder, quer pelo controle deste relativamente à situação. Desta forma, a eficácia da liderança é sempre contingente à situação e encontra-se dependente da relação líder-membro, da estrutura da tarefa e da posição de poder do líder. Antunes (1994, cit. por Silva 1999) refere que “as situações de trabalho de grupo diferem no grau de favorabilidade; um líder por seu turno varia num contínuo, desde a orientação para a tarefa, até à orientação pessoal; qualquer indivíduo pode ser um líder eficaz desde que o estilo de liderança coincida com a apropriada favorabilidade da situação.” De acordo com esta afirmação pode-se concluir que Fiedler se baseou numa dicotomia de liderança, em que o líder ou é mais orientado para a pessoa ou é mais orientado para a tarefa, sendo que o que distingue cada líder são as suas motivações. Cruz e Gomes (1996) acrescentam ainda que o estilo de liderança adoptado pelo treinador pode conduzir a uma maior coesão e união quer do ponto de vista da realização das tarefas, quer do ponto de vista social.

Teoria cognitivo-motivacional (Path-Goal)

A teoria Path-Goal foi desenvolvida por House (1977; cit. por Chelladurai 1990). Esta teoria preocupa-se com as necessidades e os objectivos dos subordinados, bem como com as características da situação, tais como a tarefa em si, a autoridade formal na organização e o trabalho de grupo.

No que concerne à aplicabilidade da teoria cognitivo-motivacional, esta procura averiguar de que forma a eficácia do líder é condicionada pela sua capacidade de intervir no processo motivacional dos subordinados por forma a garantir o seu maior empenho na tarefa e na situação. No fundo, a teoria cognitivo-motivacional procura estabelecer uma ponte entre o comportamento e a motivação, sendo que o papel do líder, bem como a sua eficácia, passam por conseguir um grau de motivação adequado às exigências da situação.

Teoria situacional de Hersey & Blanchard

O conceito básico desta teoria consiste na correspondência existente entre a actuação do líder e a maturidade dos colaboradores, o que significa que o comportamento que o líder deve adoptar passa por uma certa flexibilidade, tendo em conta quer as características quer o nível de maturação dos seus subordinados.

Leitão et al. (1995) referem que o objectivo desta teoria passa por estabelecer uma relação entre a acção do líder e o grau de maturidade dos subordinados. Desta forma, o líder deve tentar minimizar o comportamento orientado para a tarefa e maximizar o comportamento orientado para o relacionamento, consoante a maturidade do subordinado vai aumentando.

Chelladurai (1984) sublinha ainda a ideia de que o papel do treinador deve ser simplesmente o de prestar auxílio, pois este apenas deve proporcionar a orientação e o apoio social necessários.

Modelo Normativo de Tomada de Decisão

O modelo normativo de tomada de decisão foi proposto por Vroom nos anos 70. Segundo Wann (1997), esta teoria foi concebida com o intuito de perceber e examinar as decisões tomadas pelos líderes. Através da análise do grau de participação dos subordinados na tomada de decisão, consoante aquilo que é permitido pelo líder, para que se possam

especificar os procedimentos decisórios (mais ou menos participativo). Desta forma Vroom conceptualizou o seu modelo através de três métodos diferentes para se alcançar uma decisão, sendo que estes variariam consoante os “inputs” dados aos subordinados, bem como consoante a natureza da situação. No método autocrático a decisão é tomada na sua totalidade pelo líder; no método consultivo o líder recolhe primeiro informação junto dos seus subordinados para mais tarde tomar a decisão e; finalmente, no método participativo a decisão é tomada por todo o grupo fazendo o líder parte desse mesmo grupo.

ABORDAGENS TEÓRICAS AO ESTUDO DA LIDERANÇA EM CONTEXTO DESPORTIVO

O estudo de liderança no desporto tem sido levado a cabo à luz de três grandes modelos teóricos: o modelo mediacional de liderança de Smith e Smoll, o modelo normativo de estilos de tomada de decisão no treino de Chelladurai e Haggerty e o modelo multidimensional de liderança no desporto de Chelladurai.

De acordo com Horn (1992), e à semelhança do que tem acontecido com os estudos acerca de liderança noutros contextos diferentes, quase toda a investigação que se tem realizado na área da liderança no desporto tem sido numa perspectiva de se perceber quais os estilos de liderança mais eficazes.

Modelo Mediacional de Liderança

O modelo mediacional de liderança no desporto foi desenvolvido por Smith e Smoll e, segundo Chelladurai e Reimer (1998), centra-se nos processos cognitivos e afectivos, bem como nas diferentes variáveis que medeiam a relação entre o comportamento do líder e os seus antecedentes e consequentes. Este modelo foca-se ainda na análise do possível efeito que o comportamento do treinador pode ter nos atletas, principalmente ao nível da satisfação, do stress e da auto-estima (Gomes e Cruz, 2006).

Este modelo tem a particularidade de ser um modelo direccionado especificamente para os contextos de iniciação e formação desportiva, contrariamente à maioria dos modelos de liderança no desporto. Contudo, partilha com o modelo multidimensional de liderança de Chelladurai as características individuais do treinador e do atleta, bem como os factores situacionais, representando estas variáveis os pilares do modelo.

Chelladurai e Reimer (1998) referem que as reacções dos jogadores aos comportamentos do líder são mediadas pelas suas percepções e recordações desses comportamentos, ou seja, que o resultado de um comportamento particular do treinador é mediado pelo significado atribuído pelo atleta a esse mesmo comportamento. Assim sendo, as atitudes dos atletas não são afectadas directamente pelos comportamentos do treinador, são antes mediadas pela percepção e recordação, isto é, pelo significado atribuído ao comportamento do treinador.

O modelo de Smith & Smoll é constituído por quatro elementos principais: o comportamento do treinador, a percepção e recordação dos atletas, a reacção avaliativa dos atletas e a reacção do treinador relativamente às atitudes dos atletas (Cruz e Gomes, 1996). Estas variáveis encontram-se, ainda, relacionadas com outras variáveis de forma directa ou indirecta: variáveis relacionadas com diferenças individuais do treinador, factores situacionais e variáveis relacionadas com diferenças individuais do atleta.

Smith e Smoll desenvolveram um sistema de avaliação do comportamento do treinador denominado CBAS "Coaching Behaviour Assessment System". Este sistema de avaliação pode ser dividido em dois momentos. Numa fase de aplicação, preenche-se uma grelha de observação que se encontra categorizada em doze dimensões do comportamento. Através desta grelha pretende-se avaliar os comportamentos reactivos do treinador quanto ao desempenho dos atletas, bem como os seus comportamentos espontâneos. Smith et al. (1977, cit. por Chelladurai e Reimer 1998) definem comportamentos reactivos como respostas que se antecipam ao comportamento do jogador ou à situação, e comportamentos espontâneos como comportamentos iniciados pelo treinador que não se antecedem a uma situação específica.

Numa outra fase aplica-se um questionário que contém um exemplo de comportamento de cada uma das doze categorias do CBAS. Estes questionários são aplicados com o intuito de se compreender qual a auto-percepção do treinador e qual a percepção que os atletas têm face aos comportamentos do treinador.

Modelo Normativo de Estilos de Tomada de Decisão no Treino

No seguimento dos estudos realizados por Vroom e Jago, Chelladurai e Haggerty propuseram o modelo de tomada de decisão no treino. Segundo Chelladurai e Reimer

(1998) “presume-se que o conteúdo e o contexto do problema são os pilares que vêm determinar o grau em que o treinador permite que os seus atletas participem na tomada de decisão.” Desta forma, um treinador ao optar por um determinado estilo de tomada de decisão não deve nunca deixar de levar em consideração a natureza do problema e/ou a situação.

Este modelo congrega, à semelhança do modelo de tomada de decisão de Vroom, vários estilos de tomada de decisão por parte dos treinadores: estilo autocrático, em que o treinador toma as decisões sozinho; estilo delegativo, em que o treinador delega o processo de tomada de decisão a outro(s) membro(s) do grupo; estilo consultivo, em que o treinador consulta um ou mais atletas para depois tomar a decisão e; estilo participativo, em que a decisão é tomada em conjunto pelo treinador e pelos atletas.

É importante referir que não existe um estilo de tomada de decisão completamente eficaz e que se aplique a toda e qualquer situação. Antes de mais, o treinador não deve optar por adoptar um único estilo de tomada de decisão, deve antes ter em conta as características da situação e do grupo para que possa perceber qual o estilo mais eficaz naquele momento.

De acordo com Chelladurai e Reimer (1998), a adequação de um estilo de tomada de decisão para resolver um dado problema tem sempre que ter em linha de consideração determinados atributos, entre os quais: pressão temporal, informação do treinador, complexidade do problema, aceitação do requerimento, poder do treinador e integração de equipa.

Os estudos que foram realizados segundo este modelo teórico utilizaram questionários que comportavam um conjunto de situações, requerendo-se ao indivíduo que optasse pelo tipo de decisão que considerasse mais adequado de acordo com as possibilidades que lhe foram apresentadas. No entanto, os estudos já realizados revelaram que, em última análise, o modelo apresenta algumas falhas quanto às suas propriedades psicométricas.

Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto

Chelladurai desenvolve o modelo multidimensional de liderança no desporto objectivando a criação de um modelo de liderança especificamente para o contexto desportivo e que fosse aplicado sobretudo a camadas júniores e séniores. Tal como afirmam Chelladurai e Reimer (1998), este modelo surge a partir da síntese dos contributos de vários autores e de várias

abordagens: teoria contingencial de Fiedler (1967), teoria Path-Goal de Evans (1970), House (1971), teoria dos comportamentos reactivos e adaptativos de Osborne e Hunt (1975) e o modelo de discrepância de Yulk (1971).

A grande inovação deste modelo resulta do facto de não ter dado apenas ênfase a um dos aspectos da liderança (o líder, o membro e a situação), mas antes ter optado por fazer uma análise destes três elementos de uma forma conjunta e dando igual realce a cada um deles.

Como afirmam Cruz e Gomes (1996) a liderança com o modelo multidimensional passa a ser encarada como um processo interaccional, já que a eficácia do líder depende agora da interacção das características do líder, da situação e dos atletas. É importante salientar que para além destes três elementos, também os antecedentes, as consequências e o comportamento do líder assumem um papel preponderante neste modelo. Assim, os níveis de rendimento da equipa, bem como a sua satisfação irão depender de três tipos de comportamento do líder: os que são exigidos pelo contexto, os que são preferidos pelos atletas e, o comportamento real do líder. Pode-se ainda acrescentar que com a criação deste modelo, Chelladurai preconiza um estado de equilíbrio entre os três tipos de comportamento dos líderes. Estes, por sua vez, influenciam quer o rendimento óptimo da equipa, quer a satisfação dos seus membros.

Abaixo, encontra-se representado o esquema do modelo multidimensional de liderança no desporto, para que se possa compreender de uma forma mais concreta o modelo.

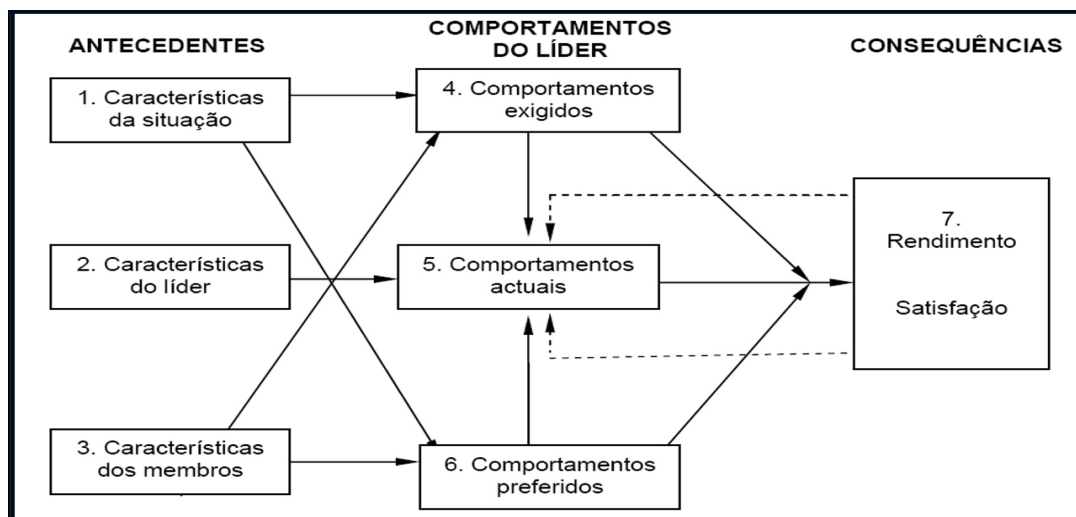


Figura 3 – Modelo Multidimensional de liderança no desporto (in Cruz e Gomes 1996, adaptado de Chelladurai 1990, 1993)

De acordo com a figura 3, e explicitando em linhas breves o modelo, o rendimento e a satisfação dos atletas (caixa 7) encontram-se dependentes dos três tipos de comportamentos adoptados pelo líder: comportamentos exigidos (caixa 4), comportamentos actuais (caixa 5) e comportamentos preferidos (caixa 6). Também os antecedentes: características da situação (caixa 1), características do líder (caixa 2) e características dos membros do grupo (caixa 3) se encontram directamente relacionados com os três tipos de comportamentos do treinador.

Passemos agora a uma análise mais detalhada do modelo, começando pelos antecedentes, para de seguida se abordar os comportamentos do líder e, finalmente, as consequências.

Antecedentes

1 – Características da situação: As características da situação como antecedentes do comportamento do líder são deveras importantes para que se possa compreender as especificidades do contexto onde decorre a acção. Aquilo que Chelladurai define como sendo as características da situação podem ser as normas sociais e a dimensão do grupo, a sua natureza cultural, o nível de organização requerido, bem como os objectivos da própria equipa, os factores inerentes à tarefa e a modalidade praticada.

2 – Características do líder: As características do líder encontram-se directamente relacionadas com o comportamento actual do líder. Entre elas deve-se sublinhar a capacidade intelectual e instrumental, a sua personalidade, a experiência, os conhecimentos acerca do contexto e matéria específica da actividade.

3 – Características do atleta: as características do atleta estão fortemente correlacionadas com os comportamentos exigidos e com os comportamentos preferidos do treinador, são elas: personalidade, idade, sexo, modalidade desportiva, experiência, nível de competição, motivação e auto-estima.

É importante ressaltar que o modelo multidimensional de liderança, tal como o conhecemos hoje, sofreu algumas alterações desde o seu desenvolvimento em 1978. De acordo com Gomes (2005), os membros do grupo (caixa 3) eram inicialmente definidos no modelo apenas como influentes ao nível do comportamento actual do líder, através da análise que este fazia às questões preferidas pelos atletas (ligação da caixa 3 com a caixa 6). Em 1990 Chelladurai alterou o seu modelo, aproximando-se mais dos modelos propostos por Hersey

& Blanchard (1971) e House (1971), ao avançar com a hipótese de que o treinador poderá, eventualmente, alterar os seus comportamentos, em função por exemplo, do desempenho do grupo. Desta forma pode-se afirmar que passa a haver uma relação entre as características dos atletas e os comportamentos exigidos (ligação da caixa 3 com a caixa 4).

Comportamentos do líder

4 – Comportamento exigido: As diferentes situações exigem ao treinador diferentes comportamentos e a capacidade de moldar o seu comportamento para que se possa adaptar melhor às situações. Os comportamentos exigidos encontram-se directamente relacionados com as características da situação e indirectamente com as características dos membros da equipa. Weinberg & Gould (1995) afirmam que as características situacionais que podem afectar os comportamentos exigidos ao líder são: as metas a atingir, a organização formal, a estrutura da equipa, os diferentes escalões, o tipo de modalidade, e as normas e os valores sociais. Chelladurai (1998) refere-se a esta componente do modelo como uma componente importante mas que todavia ainda não foi suficientemente investigada.

5 – Comportamento actual: é o comportamento que o treinador exhibe perante os seus atletas no seu dia-a-dia. Contudo este comportamento não é imune a sofrer influências. Assim, é de sublinhar as influências que vai sofrer das características do próprio treinador (personalidade, aptidão, experiência, idade, sexo, etc.) bem como, ainda que de uma forma indirecta, das preferências do grupo e da própria situação desportiva particular. Carron (1980, cit. por Serpa 1990) faz referência ao facto de o comportamento actual do treinador poder ser de dois tipos: adaptativo ou reactivo, sendo que o primeiro é quando o treinador adopta um comportamento previsível, uma vez que a situação é estável e o segundo observa-se quando o envolvimento é variável e menos favorável.

6 – Comportamento preferido: O comportamento do treinador preferido pelos atletas é fruto da influência das características dos membros da equipa e, de uma forma indirecta das características situacionais. Quanto às características dos membros da equipa que são passíveis de influenciar o comportamento preferido pelos atletas encontram-se a idade, o sexo e o género dos atletas, a experiência e variáveis de personalidade tais como a necessidade de realização e de afiliação. Por seu turno as características situacionais estão relacionadas com o tipo de modalidade praticada e factores socioculturais.

Consequências

De acordo com Chelladurai (1990) as consequências são o resultado da interacção dos antecedentes com os estados de comportamento do líder. Estas são quer o desempenho quer a satisfação dos atletas e da equipa em geral.

Horn (1992) descortina três principais razões que levam a que o modelo anteriormente apresentado seja o modelo de referência nas investigações levadas a cabo na área da liderança em contexto desportivo: 1) o modelo foi desenvolvido especificamente para o contexto desportivo; 2) após ter sido testado várias vezes obtiveram-se óptimos resultados; 3) é um modelo bastante claro. Assim pode-se concluir que o mais importante e validado modelo de liderança aplicado ao desporto é o modelo multidimensional de liderança de Chelladurai. Não é por acaso que desde o seu desenvolvimento, este modelo tenha sido bem aceite por investigadores e que seja com base nele que se tenham feito a maioria das investigações sobre o tema, bem como investigação que correlaciona liderança com outras variáveis. A satisfação neste modelo existe quando o comportamento real do líder é congruente com o seu comportamento requerido e com o comportamento preferido pelos atletas.

Avaliação dos estilos de liderança

Com o objectivo de validar o modelo multidimensional de liderança no desporto, Chelladurai e Saleh desenvolveram, em 1978, a LSS "*Leadership Scale for Sport*", constituída por 40 itens, tendo em vista avaliar cinco dimensões do comportamento do treinador: treino e instrução, comportamento democrático, comportamento autocrático, apoio social e, recompensador (feedback positivo).

Existem três versões da LSS: a versão destinada ao treinador, onde é suposto que este avalie os seus próprios comportamentos de liderança e, as duas versões dedicadas aos atletas, onde uma se debruça sobre os comportamentos reais ou actuais do treinador, e a outra sobre os comportamentos preferidos pelos atletas relativamente ao seu treinador. As respostas às três versões são avaliadas numa escala tipo "likert" de cinco pontos, que varia entre "nunca" a "sempre". A tradução e adaptação da escala para a população portuguesa ficou a cargo de Chelladurai & Cruz (1985). Mais adiante (no subcapítulo dedicado aos instrumentos utilizados no estudo) a escala será descrita mais pormenorizadamente.

Seguidamente, apresentam-se, de uma forma mais detalhada, as cinco dimensões que compõem a LSS:

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

Figura 4 – Dimensões da Escala de Liderança no Desporto (in Cruz & Gomes 1996, adaptado de Chelladurai 1984)

Importa ainda dizer que de acordo com Chelladurai e Reimer (1998), a primeira versão da LSS comportava 99 itens que resultaram da aglutinação de um conjunto de itens de várias escalas desenvolvidas para contextos diferentes do desportivo. Na primeira aplicação a análise factorial das componentes principais revelou, desde cedo, a existência dos cinco factores já apresentados. Na segunda aplicação foram adicionados itens com o intuito de reforçar a representação das sub-escalas treino e instrução e apoio social. A análise factorial voltou a confirmar os mesmos cinco factores, vindo mais tarde a escala, já na sua versão final, a ficar com 40 itens.

Resultados relevantes acerca da investigação realizada

As investigações levadas a cabo com a utilização da LSS podem, em traços gerais, dividir-se em dois tipos: investigações centradas nos antecedentes que afectam o comportamento do líder e investigações direccionadas para o estudo das consequências das acções dos treinadores.

Seguidamente, serão apresentadas as principais conclusões da revisão de estudos que utilizaram a LSS. (Weinberg & Gould (1995); Horn (1992))

Antecedentes da liderança

Quanto aos antecedentes da liderança serão abordadas as seguintes variáveis: idade, género, nacionalidade, modalidade e características psicológicas.

Relativamente à idade concluiu-se que, com o aumento da idade e da maturidade os atletas preferem comportamentos autocráticos e têm uma maior necessidade de comportamentos de apoio social. Por seu turno, atletas mais jovens demonstram preferência por um estilo de liderança mais centrado na relação e na tarefa.

No que concerne ao género, pode-se afirmar que os atletas do sexo masculino tendem a preferir comportamentos de treino e de instrução e um estilo de liderança por parte do treinador mais autocrático, contrariamente às atletas do sexo feminino, que preferem um processo de decisão mais democrático. Contudo, deve-se ressaltar que quanto ao género existem mais similaridades do que divergências.

Relativamente à nacionalidade, os atletas americanos, ingleses e canadianos parecem não diferir muito no seu estilo de liderança preferido. Estes têm preferência por um estilo de comportamento de treino e instrução. Já os atletas japoneses, por exemplo, apresentam uma maior preferência por um estilo de liderança que forneça mais suporte social e comportamentos autocráticos. Estes estudos foram importantes uma vez que mostram o carácter multicultural da liderança.

No que diz respeito à modalidade, conclui-se que atletas que pratiquem modalidades colectivas preferem mais comportamentos autocráticos, de treino e instrução, e “feedback” positivo por parte do treinador, do que atletas que pratiquem desportos individuais. Estes por sua vez, preferem tendencialmente comportamentos democráticos e de apoio social. Uma

outra divergência pode ocorrer no seio de uma mesma equipa em que os atletas desempenham diferentes tarefas. Assim, os atletas que desempenham tarefas abertas preferem geralmente mais comportamentos democráticos e de apoio social por parte do líder do que atletas que desempenhem tarefas fechadas.

Por fim, relativamente às características psicológicas, existe uma maior preferência por comportamentos de treino e instrução, de “feedback” positivo, e estilo democrático por atletas que obtenham níveis mais elevados de rendimento e sucesso.

Consequências da Liderança

Relativamente às consequências da liderança serão analisadas as variáveis satisfação, coesão e motivação intrínseca.

Os atletas aparentemente mostram-se mais satisfeitos quando os comportamentos actuais do líder são congruentes com as suas preferências, nomeadamente no que diz respeito aos comportamentos de treino e instrução, e de “feedback” positivo.

A coesão da tarefa evidencia ser influenciada por maiores níveis de “feedback” positivo, de comportamentos democráticos e de treino e instrução.

No que respeita à motivação intrínseca, os treinadores que apresentam um estilo mais autocrático têm, normalmente, atletas com um nível mais baixo de motivação intrínseca do que treinadores que exibam um estilo mais democrático, oferecendo mais autonomia aos atletas.

Estes foram alguns dos resultados mais significativos das investigações levadas a cabo com a utilização da LSS. Contudo, nunca é de mais referir que cada caso é um caso e que os resultados que aqui ficaram explicitados não são mais do que um inventário de investigações, importantes para que se possa compreender a variável e a forma como é estudada, mas que o contexto específico em que a acção ocorre, pode por vezes, mostrar resultados diferentes dos aqui apresentados. Desta forma, é importante estar sempre atento ao contexto e essencialmente, tal como afirmam Leitão et. al (1995), “as relações treinador-atleta ou as relações que se estabelecem no seio de uma equipa-grupo desportivo são fulcrais na obtenção dos resultados desportivos.”

Investigações realizadas com a LSS em Portugal

As investigações produzidas com a utilização da LSS em Portugal têm, também elas, chegado a conclusões determinantes e que vão de encontro aos resultados das investigações realizadas no estrangeiro.

O quadro abaixo representa uma síntese das mais significativas investigações levadas a cabo em Portugal com a utilização da LSS.

Autor	Ano	Modalidade	Conclusões
Serpa	1988/1989	Voleibol/ Andebol	Os atletas de ambas as modalidades perceberam mais comportamentos de treino e instrução e de reforço, sendo o estilo democrático o menos percebido.
Serpa	1990	Basquetebol	Os jogadores juniores preferiram significativamente mais comportamentos e um estilo democrático e menos autocrático do que os séniores.
Serpa e Valadares	1991	Judo	Constataram-se valores superiores nos rapazes relativamente às raparigas, na dimensão comportamento autocrático.
Fonseca	1995	Futebol	Os comportamentos relativamente ao treino e instrução eram frequentemente percebidos quer pelos atletas quer pelos treinadores. Verificaram-se diferenças nas respostas dos treinadores e atletas, sendo que os primeiros preferiam comportamento autocrático e os segundos democrático.
Fonseca e Rocha	1995	Rugby	Treino e instrução e suporte social foram os comportamentos preferidos em contraste com os comportamentos autocráticos. Relativamente aos treinadores as preferências dos atletas recaíram sobre o reforço positivo e o ensino tático.
Leitão, Serpa e Bártolo	1995	Futebol	O comportamento predominante foi o de treino e reforço, sendo o autocrático o menos percebido.
Serpa	1995		Estudo que procura a relação entre estilo de liderança e comportamento ansiogénico do treinador. Concluiu que a treinadores percebidos como ansiogénicos estão associados estilos de liderança caracterizados pelo fornecimento de instruções técnicas e táticas e de "feedback" positivo. O treinador emocionalmente perturbado toma as decisões de uma forma unilateral.
Cruz e	1997	Basquetebol	Treinadores percebidos como

Antunes			fornecendo mais treino e instrução tinham atletas com maiores sentimentos de coesão tanto social como para a tarefa.
Leitão	1999	Futebol	Os atletas não profissionais perceberam com mais frequência comportamentos democráticos e autocráticos. Contudo, os treinadores fornecem níveis iguais de reforço e de suporte social aos atletas, independentemente do estatuto

Tabela 1 – Síntese das investigações realizadas em Portugal, fazendo uso da LSS

Evolução dos estudos sobre liderança nos últimos 4 anos

Importa agora compreender a evolução que o estudo de liderança em contexto desportivo tem sofrido, para que se possa, desta forma, melhor compreender a evolução da variável, bem como o tipo de estudos que se têm realizado.

Abaixo, é apresentada uma tabela com algumas das investigações levadas a cabo desde 2004 até aos dias de hoje, onde para além de se indicar qual o instrumento do estudo, que maioritariamente tem sido a LSS, descreve-se ainda o objectivo do estudo, bem como as ideias -chave e/ou principais conclusões empíricas do estudo em questão.

Ano	Autor	Instrumento	Objectivo do estudo	Ideias – chave
2004	Samuel Todd, Aubrey Kent	Player Leadership Scale (Kozub - 1993)	Descrever o fenómeno de liderança de pares no desporto através da percepção idealizada dos atletas. O estudo tinha 2 focos: 1 – determinar a importância relativa de vários comportamentos de liderança na visão de um adolescente de um líder de par ideal, 2 – Determinar se essas percepções variam baseadas numa selecção de indicadores de género.	Existem preferências dos atletas por um líder de comportamento instrumental ou expressivo. Quando um item instrumental foi universalmente escolhido como o mais importante, geralmente os homens consideram-no, na amostra percebida de itens instrumentais, como significativamente mais importante nos líderes de par do que as mulheres que parecem não mostrar favoritismo. Nenhuma outra diferença de género foi encontrada.
2004	Sophia Jowet, Victoria Chaundy	GEQ LSS CART – Q (Coach athlete questionnaire)	Analisar em que medida é que o relacionamento que os atletas estabelecem com o seu treinador acrescenta algo de	Globalmente, os resultados mostram que as variáveis de liderança predizem mais variância na coesão social e de tarefa quando existem variáveis de relacionamento incluídas. Além

			significativo às expectativas destes sobre a coesão, mais do que o que é previsto pela percepção de liderança do treinador.	disso, as variáveis de liderança e de relacionamento mostram-se como melhores e mais fortes preditores da coesão para a tarefa do que da coesão social.
2006	Todd M. Loughead; James Hardy; Mark E. Eys	Foi realizado um questionário, composto por três questões que avaliavam as três funções de liderança (tarefa, social e funções externas)	O estudo teve 3 propósitos: 1 - examinar algumas características da equipa e dos líderes de pares à volta das 3 funções da liderança (tarefa, social e funções externas), 2 - determinar a quantidade de liderança da equipa e do par actual em equipas de desporto, 3 - aceder à estabilidade da equipa e da liderança de par ao longo da época.	Os resultados mostram que a maioria das tarefas da equipa (65%), da sociabilidade (57%) e das funções externas (79%) são realizadas por um líder com uma posição formal na equipa. Em contraste, o estudo mostrou que os líderes de pares ocupam maioritariamente uma posição informal na tarefa (66%), na sociabilidade (74%) e nas funções externas (63%).
2006	Nicholas Murray	GEQ LSS	Examinar a relação directa do comportamento do treinador com a coesão da equipa e com a performance em desportos escolares de alta competição.	Os resultados mostraram que treinadores que tenham atletas com altos níveis de coesão social e para a tarefa são necessariamente avaliados com altos níveis de feedback positivo e de instrução e treino. O estudo revelou ainda que equipas de sucesso de futebol tendem a ter mais coesão para a tarefa e equipas de basebol tendem a ter menos coesão para a tarefa. Os resultados finais demonstram uma relação significativa entre a coesão de equipa e os comportamentos de liderança e, destacam ainda a interdependência nos desportos de equipa que podem afectar significativamente a coesão da equipa, que por conseguinte contribui para o sucesso da equipa.
2006	Dupuis, M, Bloom, A.; Loughead, T.G	Foi realizada uma entrevista semi-estruturada, tendo o MML de Chelladurai como linha de orientação.	Identificar e examinar os comportamentos de liderança exibidos pelos líderes formais dos atletas.	Os resultados da análise revelaram três categorias importantes: 1 – característica e experiência interpessoal, que inclui elementos relacionados com a personalidade e com as características anteriores de liderança; 2 – interações verbais, que incluem interações com a equipa e com o treinador, 3 – comportamentos para a tarefa que se relacionam com tarefas administrativas, melhorar o clima,

				a equipa, com normas, etc. Os resultados mostram a importância de líderes formalmente designados pelo atleta, p. ex.: capitão de equipa, descrevendo a natureza da sua experiência, e exibindo os seus comportamentos.
2007	Roberto Barquín	LSS na sua versão para "treinadores"	Adaptação da escala ao judo (Espanha).	Os resultados mostram um importante grau de semelhança com outros estudos considerados, nos valores obtidos e nas análises de correlações entre factores. No entanto, neste estudo obtiveram-se valores significativamente mais elevados no factor de Apoio Social, assim como maiores níveis de consistência interna e fiabilidade da escala adaptada para o judo.

Tabela 2 – Síntese da investigação na área de liderança desportiva nos últimos 4 anos

Como se pode confirmar através de toda a descrição do modelo multidimensional de liderança, bem como a partir das investigações já realizadas tendo este modelo como pano de fundo existiu, desde o surgimento deste modelo em 1978, um ponto de viragem no estudo da liderança aplicada ao contexto desportivo. A liderança, passa então a ser encarada como um processo interaccional, que não depende apenas de um líder mas também dos atletas que compõem a equipa. E será desta interacção positiva que surgirão bons resultados ao nível da satisfação dos seus intervenientes, assim como um desempenho de excelência, que no fundo, é o objectivo final de qualquer equipa, principalmente se a ela estiver associado um carácter competitivo.

Tal como ficou explícito anteriormente, a investigação de cooperação em contexto desportivo é relativamente recente, tendo apenas sido aferido à população portuguesa o questionário de cooperação desportiva no ano passado (Martins, 2007). Assim sendo, e devido à inexistência de um estudo publicado que se debruce sobre a relação entre cooperação e liderança, parece particularmente interessante levar a cabo esta investigação para que se possa, assim, perceber qual a relação que se pode estabelecer entre cooperação e liderança. Pretende-se, então, realizar um estudo quer de uma perspectiva globalizante, quer segundo uma perspectiva de análise das eventuais correlações entre os diversos factores das duas variáveis em estudo.

MÉTODO

Neste capítulo serão abordados os seguintes temas: os participantes, os instrumentos utilizados, o delineamento do estudo e, por fim, o procedimento que possibilitou levar a cabo esta investigação.

Participantes:

A amostra deste estudo é constituída por um total de 260 atletas, sendo estes distinguidos quanto ao género, ao tipo de modalidade praticada, às habilitações literárias, ao escalão onde se inserem e ao nível de competição em que participam.

De acordo com D'Oliveira (2002) no que concerne aos procedimentos de amostragem, as amostras podem-se dividir em duas categorias essenciais: amostras probabilísticas e não probabilísticas. Neste caso foi utilizada uma amostra não probabilística, mais especificamente uma amostra por conveniência, devido ao facto das equipas terem sido por nós seleccionadas.

Quanto ao género a amostra é maioritariamente masculina, como se pode observar na tabela 3.

Género	Percentagem	Frequência
Masculino	89,2	232
Feminino	10,8	28
Total	100,0	260

Tabela 3 – Distribuição do género dos participantes

No que diz respeito à modalidade praticada, os participantes distribuíram-se por um total de seis modalidades, havendo uma maior incidência da amostra no futebol e uma menor incidência no hóquei. É importante ressaltar que todas as modalidades tinham um carácter colectivo e de confronto directo.

Modalidade	Percentagem	Frequência
Andebol	9,6	25
Basquete	11,5	30
Futebol	56,2	146
Futsal	7,3	19
Hóquei	3,1	8
Rugby	12,3	32
Total	100,0	260

Tabela 4 – Distribuição das modalidades na amostra

Relativamente às habilitações literárias, os atletas dividem-se em três escalões diferentes, havendo um maior número de atletas que se encontram entre o 10º e o 12º ano de escolaridade.

Habilitações	Percentagens	Frequência
7º ao 9º ano	20	52
10º ao 12º ano	53	138
Universidade	26,5	69
Total	100,0	260

Tabela 5 – Distribuição das habilitações literárias na amostra

Quanto ao escalão, os atletas dividiram-se entre dois escalões: júnior e sénior, registando-se uma maioria de atletas que se inserem no escalão sénior.

Escalão	Percentagem	Frequência
Júnior	32,7	85
Sénior	67,3	175
Total	100,0	260

Tabela 6 – Distribuição do escalão na amostra

Finalmente, no que diz respeito ao nível de competição dos atletas, estes dividem-se entre o campeonato nacional e distrital.

Nível	Percentagem	Frequência
Nacional	53,8	140
Distrital	45,8	119
Total	100,0	260

Tabela 7 – Distribuição do nível de competição na amostra

Instrumentos

LSS – Leadership Scale for Sport

Para avaliar os níveis de liderança percebida pelos atletas relativamente ao seu líder desportivo, utilizou-se como instrumento a escala de liderança LSS, desenvolvida por Chelladurai e Saleh em 1978. Esta escala assenta num modelo multidimensional de liderança composto por três versões: 1) a versão para medir os comportamentos actuais do treinador (“O meu treinador...”); 2) a versão onde se avaliam os comportamentos do

treinador preferidos pelos atletas (“Eu prefiro que o meu treinador...”) e 3) a versão em que se pretende analisar as auto-percepções dos treinadores sobre o seu comportamento (“Enquanto treinador eu...”). Apesar da escala comportar um conjunto de três versões, no presente estudo apenas serão utilizadas duas delas: a escala onde os atletas avaliam os comportamentos actuais do líder e a escala onde os atletas avaliam os comportamentos preferidos do treinador.

As duas escalas a serem utilizadas neste estudo encontram-se cada uma delas, dividida em cinco factores: 1) Aspectos técnicos e tática do desporto e a relação entre membros – treino e instrução; 2) o bem-estar individual dos membros e atmosfera do grupo – apoio social; 3) o grau de participação dos atletas no processo de tomada de decisão, permitida pelo treinador – comportamento democrático; 4) o grau de autoritarismo do treinador – comportamento autocrático; 5) reforços dados ao atleta na realização de uma boa performance – feedback positivo. Os itens que constituem as sub-escalas (tabela 8) foram adaptados dos estudos levados a cabo por Antunes (1994) e Cruz e Antunes (1995).

Sub-escalas	Itens	Exemplo
Treino e Instrução (TI)	1,7,11,20,21,25,27,31,36,42,43,45 e 50 (13 itens)	“Treina todos os atletas individualmente nos aspectos técnicos a modalidade.”
Apoio Social (AS)	3,10,14,24,30,33,41,47 (8 itens)	“Dá oportunidade aos atletas para comunicarem entre si”
Comportamento Democrático (CD)	4,9,13,18,23,29,35,40 e 46 (9 itens)	“Encoraja os seus atletas a darem sugestões sobre o modo de efectuar o treino”
Comportamento Autocrático (CA)	8,12,22,28 e 39 (5 itens)	“Faz tudo por ele próprio”
Feedback positivo (FP)	6,7,26,38 e 48 (5 itens)	“Diz ao atleta quando ele fez um bom trabalho”

Tabela 8 - Constituição das sub-escalas da Liderança operacionalizada pela LSS

A escala original comporta um conjunto de 40 itens para cada sub-escala, contudo a versão traduzida e adaptada para a população portuguesa por Chelladurai e Cruz em 1985 (Cruz e Gomes, 1996) contem mais 10 itens. As respostas são analisadas numa escala tipo “Likert” que varia de “sempre” a “nunca”. É importante referir ainda que a soma dos resultados obtidos em cada dimensão é dividida pelo respectivo número de itens, obtendo-se o “score” para cada uma das sub-escalas. Assim “scores” mais baixos referem-se a uma maior

percepção dos comportamentos actuais e reais do treinador, em cada uma das dimensões avaliadas ou percebidas pelo atleta. (Antunes & Cruz, 1997)

Importa agora fazer uma breve abordagem à fidelidade que representa a qualidade métrica que analisa a replicabilidade dos resultados, isto é, garante com determinado grau de confiança, a exactidão das medidas efectuadas. Neste estudo utiliza-se o alpha de cronbach para avaliar a consistência interna da escala. Os autores Hill & Hill (2002) referem que nas ciências sociais é possível trabalhar com valores de consistência interna que rondam os 0,6, mas é a partir do valor 0,7 que se pode considerar que a resposta é típica. Assim são de seguida apresentados os valores de alpha de cronbach que foram obtidos através do estudo de fidelidade ao instrumento.

Sub-escalas	Treinador Ideal/Preferido	Treinador Actual
IP	,746	,813
TI	,797	,876
AS	,596	,705
CD	,704	,728
CA	,652	,547

Tabela 9 – Valores de alpha de cronbach para as sub-escalas das duas versões do LSS

Como se pode observar a partir da tabela 9, os resultados embora não sejam os ideais são moderadamente satisfatórios, uma vez que em apenas dois factores (AS – treinador ideal/preferido e CA – treinador actual) se encontram valores de alpha abaixo de 0,6. Desta forma, é importante acrescentar que se devem interpretar estes resultados com alguma cautela.

QCD – Questionário de Cooperação Desportiva

O questionário de cooperação desportiva foi desenvolvido por García-Mas em 2006 na tentativa de elaborar um questionário aplicado ao desporto que abordasse uma teoria explicativa diferente da dinâmica interna dos grupos, nomeadamente da coesão desportiva.

A escala original comporta um conjunto de 15 itens que são respondidos numa escala tipo “likert” que varia entre 1 – “nada” a 5 – “muito”. Os itens da escala dividem-se num total de cinco factores: 1) cooperação condicionada; 2) cooperação incondicionada; 3) cooperação

com os companheiros de equipa; 4) cooperação com o treinador e; 5) cooperação fora do campo.

Contudo a adaptação do QCD à população portuguesa, levada a cabo por Martins (2007), revelou uma factorização diferente da escala original, uma vez que apenas se verificaram três factores: 1) cooperação condicionada, 2) cooperação incondicionada e; 3) cooperação com o treinador. Abaixo apresenta-se uma tabela com a descrição dos itens por factor.

Sub-escalas	Itens	Exemplo
Cooperação condicionada	4,8 e 12 (3 itens)	“Quando com o meu jogo ou com o meu esforço ajudo algum companheiro em campo, espero ser reconhecido de alguma forma”
Cooperação incondicionada	1,2,3,6,10,11,13,14 e 15 (9 itens)	“Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objectivos”
Cooperação com o treinador	5,7 e 9 (3 itens)	“Trabalho conjuntamente com o treinador, independentemente de ser titular ou suplente”

Tabela 10 - Constituição das sub-escalas operacionalizada pelo QCD na versão adaptada à população portuguesa.

Apresentam-se agora os valores de alpha de cronbach para as sub-escalas do questionário de cooperação desportiva.

Sub-escalas	Valores de alpha de cronbach
Cooperação condicionada	,518
Cooperação incondicionada	,759
Cooperação com o treinador	,612

Tabela 11 - Valores de alpha de cronbach para as sub-escalas do QCD.

A partir da análise da tabela 12, pode-se constatar que apenas a sub-escala referente à cooperação condicionada apresenta um valor de alpha de cronbach baixo, isto é, abaixo de

0.6, o que faz com que os resultados devam ser interpretados com alguma cautela. Contudo para a sub-escala de cooperação com o treinador seria possível subir o valor de alpha de cronbach para 0,742 caso se anula-se o item 9 (anexo FGG). Ainda assim, optou-se por não o fazer uma vez que esta sub-escala já tem um número reduzido de itens (ver tabela 11). Pode-se ainda observar que as outras duas sub-escalas apresentam valores de alpha de cronbach considerados satisfatórios.

Delineamento

Este estudo assume um carácter correlacional, uma vez que pretende averiguar uma possível relação entre cooperação e liderança num contexto desportivo. Bryman & Cramer (2001), acerca dos estudo correlacionais afirmam que estes são caracterizados pela não manipulação de variáveis e, para além disso, os dados relativos às variáveis são recolhidos ao mesmo tempo. Os mesmos autores realçam que num estudo correlacional também não se pode estabelecer uma ordem temporal entre as variáveis.

A realização de um estudo correlacional permite, antes de mais, perceber as relações que se estabelecem entre as variáveis. Contudo, uma das limitações de um estudo com este delineamento passa pela impossibilidade de se poder estabelecer uma relação causal entre as variáveis, não podendo haver manipulação das mesmas.

Procedimento

Este estudo encontra-se inserido num trabalho de investigação conjunto entre o Instituto Superior de Psicologia Aplicada e a Universidade das Ilhas Baleares. Desta linha de investigação centrada na cooperação desportiva tiveram lugar vários trabalhos com o objectivo de correlacionar esta variável com outras variáveis, tais como: liderança, eficácia colectiva e motivação. Para efectuar a recolha de dados, num primeiro momento foram contactadas algumas equipas da área da grande Lisboa, para se averiguar a possibilidade de participarem no presente estudo.

Num segundo momento passou-se à aplicação dos questionários. O procedimento efectuado passou por entregar os questionários aos treinadores das equipas e reunir com os atletas para lhes ser explicado de forma clara e concreta no que consistia o estudo e a

importância da sua participação sincera, sublinhando sempre a confidencialidade e o anonimato das provas.

Num terceiro momento recolheram-se os questionários. É importante ressaltar que os questionários foram deixados com os atletas, no clube, e que, mais tarde, combinámos uma data com o treinador para os recolher.

RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se apresentar os resultados obtidos a partir da investigação realizada. Não será de mais lembrar que, o objectivo principal deste trabalho consiste em averiguar a possível existência de uma relação, estatisticamente significativa, entre cooperação e liderança no contexto desportivo

Análise à normalidade

Para se poder proceder ao estudo das possíveis relações entre cooperação e liderança, foi necessário em primeiro lugar fazer uma análise à normalidade, para se poder decidir entre utilizar um teste paramétrico ou um teste não paramétrico. O teste utilizado para se averiguar a normalidade da distribuição foi o teste de Kolmogorov-Smirnov que está indicado para se compreender “qual o ajustamento ou aderência à normalidade da distribuição, pelo menos ordinal” (Pestana e Gageiro, 2005).

Quanto à escala de cooperação pode-se afirmar que não existe normalidade na distribuição para nenhum dos factores. Para um nível de significância igual a 0,05 o factor cooperação condicionada tem um valor de p-value igual a 0,003, ($p=0,003$, $p<0,05$) (anexo G). Os factores cooperação incondicionada e cooperação com o treinador também não seguem uma distribuição normal, pois ambos têm um valor de p-value igual a 0,000 ($p=0,000$, $p<0,05$) (anexo G).

No que diz respeito à versão da LSS destinada ao líder preferido, esta também não segue uma distribuição normal no factor CA, uma vez que para um grau de confiança de 95% o valor de p-value é igual a 0,001 ($p=0,001$, $p<0,05$). (anexo G).

Relativamente à versão da LSS destinada ao líder percebido, esta à semelhança da outra versão, também não segue uma distribuição normal, já que para os factores CD, CA e FP e, para um valor de significância igual 0,05, têm valores de p-value iguais a 0,016; 0,010 e 0,042 respectivamente. (anexo G)

Calculou-se ainda a normalidade para o nível de satisfação dos atletas. Primeiramente calculou-se o nível de satisfação, sendo que este advém da subtracção directa entre a

resposta dada para cada item da versão líder preferido, e a resposta dada a cada item da versão líder percebido. Assim sendo, também se pode afirmar que a satisfação dos atletas não segue uma distribuição normal pois, para os factores satisfação com TI, FP, AS e CA os valores de p-value, para um nível de significância igual a 0,05 são de 0,012; 0,01; 0,021 e 0,034, respectivamente.

Devido ao facto da inexistência de uma distribuição normal nas sub-esclas dos dois questionários utilizados, o tipo de testes a serem utilizados serão sempre de carácter não paramétrico.

Estatística descritiva

De seguida analisa-se a estatística descritiva, que consiste, mais concretamente, em avaliar a relação existente entre os dados demográficos dos atletas e as sub-escalas de cooperação, esta abordará o género, o escalão, as habilitações e o nível de competição dos atletas, num primeiro momento. Num segundo momento proceder-se-à à análise da relação que se estabelece entre as factores que compõem o QCD e os factores que compõem a LSS.

A tabela seguinte sintetiza a amostra quanto à cooperação, através da média, do desvio-padrão e ainda do valor máximo e do valor mínimo obtidos através dos *scores* das respostas.

Sub-escalas	Total participantes	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Condicionada	260	10,5833	2,47117	3	15
Incondicionada	260	39,6534	3,84660	22	45
Treinador	260	12,6532	1,85523	5	15

Tabela 12 – Estatística descritiva geral

Através das tabelas 13 e 14, analisa-se se existe uma relação entre o género e a predisposição para os atletas cooperarem.

Género	Total participantes	Média
Condicionada – Masculino	232	133,34
– Feminino	28	106,93
– Total	260	
Incondicionada – Masculino	232	130
– Feminino	28	134,68
– Total	260	
Treinador – Masculino	232	129,09
– Feminino	28	142,16
– Total	260	

Tabela 13 – Diferenças no género relativamente à cooperação

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	2588,000	3131,000	2921,500
Wilcoxon W	2994,000	30159,000	29949,500
Z	-1,769	-,313	-,882
Asymp. Sig. (2-tailed)	,077	,755	,378

Tabela 14 – Teste Mann-Whitney para factores de cooperação quanto ao género

Assim, utilizou-se o teste de Mann-Whitney, uma vez que se viola a normalidade e, porque este teste serve para se verificar as diferenças quanto à igualdade de comportamento dos grupo (Pestana e Gageiro, 2005). Para um grau de confiança de 95% pode-se constatar que não existem diferenças para nenhum dos factores de cooperação, já que os valores de p-value são todos superiores a 0,05.

Relativamente ao escalão as tabelas 15 e 16 condensam a informação essencial para se averiguar se o facto de haverem diferenças no escalão poderá estar relacionado com a forma como os atletas cooperam.

Escalão	Total participantes	Ordem das Médias
Condicionada – Júnior	85	148,70
– Sénior	175	121,66
– Total	260	
Incondicionada – Júnior	85	135,32
– Sénior	175	128,16
– Total	260	
Treinador – Júnior	85	115,59
– Sénior	175	137,74
– Total	260	

Tabela 15 - Diferenças no escalão relativamente à cooperação

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	5890,500	7027,500	6170,000
Wilcoxon W	21290,500	22427,500	9825,000
Z	-2,741	-,724	-2,263
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006	,469	,024

Tabela 16 - Teste Mann-Whitney para factores de cooperação quanto ao escalão

Através do teste de Mann-Whitney assume-se que existem diferenças na cooperação condicionada relativamente ao escalão, já que o nível de significância é igual a 0,05 ($U=5890,500$, $p<0,05$). Existem ainda diferenças significativas na cooperação com o treinador relativamente ao escalão ($U=6170,000$, $p<0,05$). Constata-se que os júniores cooperam mais condicionadamente do que os séniores, mas estes no que concerne à cooperação com o treinador cooperam mais do que os júniores.

As próximas tabelas (17 e 18) referem-se à relação entre as diferentes formas de cooperação e as habilitações literárias dos participantes.

Habilitações	Total participantes	Média
Condicionada – 7^o-9^o ano	52	157,57
– 10 ^o -12 ^o ano	138	125,61
– Universidade	69	118,01
– Total	259	
Incondicionada – 7^o-9^o ano	52	133,31
– 10 ^o -12 ^o ano	138	127,62
– Universidade	69	132,28
– Total	259	
Treinador – 7^o-9^o ano	52	130,57
– 10 ^o -12 ^o ano	138	123,43
– Universidade	69	142,71
– Total	259	

Tabela 17 - Diferenças nas habilitações literárias relativamente à cooperação

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Chi-Square	9,428	,307	3,146
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	,009	,858	,207

Tabela 18 – Teste Kruskal-Wallis para factores de cooperação quanto às habilitações literárias

Para analisar as diferenças ao nível da cooperação consoante as habilitações literárias utilizou-se o teste Kruskal-Wallis, uma vez que este está indicado para testar a hipótese de igualdade no que se refere a um parâmetro de localização, sendo apenas utilizado quando não se reúnem as condições para se poder assumir uma distribuição normal (Pestana e Gageiro, 2005). Pode-se verificar que para um grau de confiança de 95% existem diferenças significativas para a cooperação condicionada, isto é, os atletas inseridos no intervalo do 7º ao 9º ano cooperam mais condicionalmente do que os atletas que estão inseridos noutros intervalos relativamente às habilitações literárias.

Por fim, as tabelas 19 e 20 resumem a informação relativa à cooperação e ao nível de competição dos atletas.

Nível	Total participantes	Média
Condicionada – Nacional	140	127,09
– Distrital	119	133,43
– Total	259	
Incondicionada – Nacional	140	124,86
– Distrital	119	136,05
– Total	259	
Treinador – Nacional	140	130,06
– Distrital	119	129,92
– Total	259	

Tabela 19 - Diferenças no nível de competição relativamente à cooperação

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Chi-Square	,468	1,446	,000
Df	1	1	1
Asymp. Sig.	,494	,229	,988

Tabela 20 -Teste Kruskal-Wallis para factores de cooperação quanto ao nível de competição

No que concerne ao nível de competição e, para um grau de confiança de 95%, pode-se afirmar que não existem diferenças estatisticamente significativas para os dois níveis de competição, assim independentemente do nível de competição dos atletas (nacional ou distrital), estes cooperam da mesma forma.

Passou-se então à análise da relação que se estabelece entre os factores que compõem o QCD e os factores que compõem a LSS. É importante referir que, para esta análise, se procedeu à divisão dos resultados da LSS conforme as duas versões pela qual é constituída

a escala, isto é, analisaram-se os dados quanto ao líder preferido e quanto ao líder percebido de forma independente.

Para além disso, os dois conjuntos de dados que constituem a LSS – líder preferido e percebido – foram ainda divididos em grupos de elevado e baixo valor, sendo o critério utilizado para a divisão dos grupos o valor da mediana. Assim, são considerados atletas com elevado feedback positivo, por exemplo, todos os atletas em que o valor do feedback positivo seja superior ou igual à mediana. Esta análise foi realizada com o intuito de se perceber as diferenças que possam existir entre os grupos que obtiveram valores inferiores e superiores à mediana, quanto ao seu nível de cooperação.

Neste momento passaremos a analisar todos os dados relativos à versão da LSS referente ao líder preferido. É importante reter que para se proceder a esta comparação foi utilizado o teste de Mann-Whitney.

Feedback Positivo (FP) para líder preferido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 4. (anexo M)

Factores QCD	FP – Líder Preferido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto FP	125	147,54
	Grupo baixo FP	135	114,73
	Total	260	
Incondicionada	Grupo alto FP	125	147,38
	Grupo baixo FP	135	114,87
	Total	260	
Treinador	Grupo alto FP	125	135,17
	Grupo baixo FP	135	126,18
	Total	260	

Tabela 21 – Diferenças nos valores de alto e baixo FP para o líder preferido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	6308,000	6327,000	7854,000
Wilcoxon W	15488,000	15507,000	17034,000
Z	-3,542	-3,498	-,978
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,328

Tabela 22 – Teste Mann-Whitney para alto e baixo FP para o líder preferido.

A partir da análise das tabelas pode-se constatar que existem diferenças ao nível da cooperação condicionada e incondicionada, uma vez que para um nível de significância

igual a 0,05, o valor de p-value é inferior nos dois casos ($U=6308,000$, $p<0,05$; $U=6327,000$, $p<0,05$). O grupo de alto FP possui uma média superior quer de cooperação condicionada quer de cooperação incondicionada aquando comparado com o grupo de baixo FP.

Treino e Instrução (TI) para líder preferido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 4. (anexo M)

Factores QCD	TI – Líder Preferido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto TI	191	135,68
	Grupo baixo TI	69	116,17
	Total	260	
Incondicionada	Grupo alto TI	191	141,90
	Grupo baixo TI	69	98,93
	Total	260	
Treinador	Grupo alto TI	191	135,58
	Grupo baixo TI	69	116,44
	Total	260	

Tabela 23 - Diferenças nos valores de alto e baixo TI para o líder preferido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	5600,500	4411,500	5619,500
Wilcoxon W	8015,500	6826,500	8034,500
Z	-1,861	-4,084	-1,840
Asymp. Sig. (2-tailed)	,063	,000	,066

Tabela 24 - Teste Mann-Whitney para alto e baixo TI para o líder preferido.

Pode-se verificar que existem diferenças significativas na cooperação incondicionada, uma vez que para um grau de confiança igual a 95% o valor de p-value é igual a 0,000, ($U=4411,500$, $p<0,05$). Assim, o grupo de alto TI possui uma média significativamente superior de cooperação incondicionada em relação ao grupo de baixo TI.

Apoio Social (AS) para líder preferido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 3. (anexo M)

Factores QCD	AS – Líder Preferido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto AS	186	135,53
	Grupo baixo AS	74	117,86
	Total	260	
Incondicionada	Grupo alto AS	186	133,51
	Grupo baixo AS	74	122,94
	Total	260	
Treinador	Grupo alto AS	186	132,43
	Grupo baixo AS	74	125,65
	Total	260	

Tabela 25 - Diferenças nos valores de alto e baixo AS para o líder preferido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	5947,000	6322,500	6523,000
Wilcoxon W	8722,000	9097,500	9298,000
Z	-1,722	-1,027	-,666
Asymp. Sig. (2-tailed)	,085	,305	,505

Tabela 26 - Teste Mann-Whitney para alto e baixo AS para o líder preferido.

Para um grau de confiança igual a 95%, pode-se apurar que não existem diferenças significativas relativamente aos grupos de alto e baixo AS quanto à forma como cooperam.

Comportamento Democrático (CD) para líder preferido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 3. (anexo M)

	CD – Líder Preferido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto CD	182	132,72
	Grupo baixo CD	78	125,33
	Total	260	
Incondicionada	Grupo alto CD	182	126,80
	Grupo baixo CD	78	139,13
	Total	260	
Treinador	Grupo alto CD	182	125,58
	Grupo baixo CD	78	141,98
	Total	260	

Tabela 27 - Diferenças nos valores de alto e baixo CD para o líder preferido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	6694,500	6424,500	6202,500
Wilcoxon W	9775,500	23077,500	22855,500
Z	-,732	-1,217	-1,636
Asymp. Sig. (2-tailed)	,464	,224	,102

Tabela 28 - Teste Mann-Whitney para alto e baixo CD para o líder preferido.

Para um nível de significância igual a 0,05 pode-se apurar que não existem diferenças significativas relativamente aos grupos de alto e baixo CD quanto à forma como cooperam.

Comportamento Autocrático (CA) para líder preferido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 2. (anexo M)

	CA – Líder Preferido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto CA	210	135,40
	Grupo baixo CA	50	109,91
	Total	260	
Incondicionada	Grupo alto CA	210	133,25
	Grupo baixo CA	50	118,97
	Total	260	
Treinador	Grupo alto CA	210	131,38
	Grupo baixo CA	50	126,81
	Total	260	

Tabela 29 - Diferenças nos valores de alto e baixo CA para o líder preferido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	4220,500	4673,500	5065,500
Wilcoxon W	5495,500	5948,500	6340,500
Z	-2,171	-1,211	-,392
Asymp. Sig. (2-tailed)	,030	,226	,695

Tabela 30 - Teste Mann-Whitney para alto e baixo CA para o líder preferido.

Para um nível de significância igual a 0,05, pode-se demonstrar que existem diferenças no que concerne à cooperação condicionada, uma vez que o valor de p-value é igual a 0,030 (U=4220,500, $p < 0,05$). Desta forma, os atletas que preferem ter um líder com elevado CA são aqueles que cooperam mais condicionadamente.

De seguida serão abordados os dados relativos à escala referente ao líder percebido. Também para esta comparação foi utilizado o teste de Mann-Whitney.

Feedback Positivo (FP) para líder Percebido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 4. (anexo N)

	FP – Líder Percebido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto FP	85	149,18
	Grupo baixo FP	174	120,63
	Total	259	
Incondicionada	Grupo alto FP	85	154,84
	Grupo baixo FP	174	117,87
	Total	259	
Treinador	Grupo alto FP	85	143,32
	Grupo baixo FP	174	123,49
	Total	259	

Tabela 31 - Diferenças nos valores de alto e baixo FP para o líder percebido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	5765,000	5284,000	6262,500
Wilcoxon W	20990,000	20509,000	21487,500
Z	-2,902	-3,744	-2,031
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,000	,042

Tabela 32 - Teste Mann-Whitney para alto e baixo FP para o líder percebido.

Para um nível de significância igual a 0,05 pode-se verificar que existem diferenças significativas na cooperação condicionada, na cooperação incondicionada e na cooperação com o treinador. Para a cooperação condicionada o valor de p-value é igual a 0,004 (U=5765,000, $p < 0,05$), para a cooperação incondicionada o valor de p-value é igual a 0,000 (U=5284,000, $p < 0,05$) e, finalmente, para a cooperação com o treinador o valor de p-value é igual a 0,042 (U=6262,500, $p < 0,05$). Desta forma os atletas que percebem o seu líder como tendo um elevado FP têm uma média superior de cooperação condicionada, de cooperação com o treinador e de cooperação incondicionada.

Treino e Instrução (TI) para o líder percebido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 4. (anexo N)

	TI – Líder Percebido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto TI	117	142,31
	Grupo baixo TI	143	120,84
	Total	260	
Incondicionada	Grupo alto TI	117	161,66
	Grupo baixo TI	143	105,01
	Total	260	
Treinador	Grupo alto TI	117	151,10
	Grupo baixo TI	143	113,64
	Total	260	

Tabela 33 - Diferenças nos valores de alto e baixo TI para o líder percebido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	6984,000	4720,000	5955,000
Wilcoxon W	17280,000	15016,000	16251,000
Z	-2,308	-6,068	-4,057
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021	,000	,000

Tabela 34 - Teste Mann-Whitney para alto e baixo TI para o líder percebido.

Para um nível de significância igual a 0,05 pode-se afirmar que existem diferenças significativas na cooperação condicionada, na cooperação incondicionada e na cooperação com o treinador. Para a cooperação condicionada o valor de p-value é igual a 0,021 (U=6984,000, $p < 0,05$), para a cooperação incondicionada o valor de p-value é igual a 0,000 (U=47420,000, $p < 0,05$) e, finalmente, para a cooperação com o treinador o valor de p-value é igual a 0,000 (U=5955,000, $p < 0,05$). Desta forma os atletas que percebem o seu líder como tendo um elevado TI têm uma média superior de cooperação condicionada, de cooperação com o treinador e de cooperação incondicionada.

Apoio Social (AS) para o líder percebido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 3. (anexo N)

	AS – Líder Percebido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto AS	128	133,13
	Grupo baixo AS	132	127,95
	Total	260	
Incondicionada	Grupo alto AS	128	139,21
	Grupo baixo AS	132	122,05
	Total	260	
Treinador	Grupo alto AS	128	141,66
	Grupo baixo AS	132	119,68
	Total	260	

Tabela 35 - Diferenças nos valores de alto e baixo AS para o líder percebido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	8111,000	7333,000	7019,500
Wilcoxon W	16889,000	16111,000	15797,500
Z	-,560	-1,847	-2,393
Asymp. Sig. (2-tailed)	,575	,065	,017

Tabela 36 - Teste Mann-Whitney alto e baixo AS para o líder percebido.

Para um grau de confiança de 95% pode-se apurar que existem apenas diferenças na cooperação com o treinador, sendo o valor de p-value igual a 0,017 (U=7019,500, $p < 0,05$). Então os atletas que percebem o seu líder com valores elevados de AS tendencialmente cooperarão mais com ele.

Comportamento Democrático (CD) para o líder percebido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 3. (anexo N)

	CD – Líder Percebido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto CD	136	139,08
	Grupo baixo CD	124	121,09
	Total	260	
Incondicionada	Grupo alto CD	136	134,85
	Grupo baixo CD	124	125,73
	Total	260	
Treinador	Grupo alto CD	136	130,93
	Grupo baixo CD	124	130,03
	Total	260	

Tabela 37 - Diferenças nos valores de alto e baixo CD para o líder percebido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	7265,000	7840,500	8374,000
Wilcoxon W	15015,000	15590,500	16124,000
Z	-1,942	-,981	-,097
Asymp. Sig. (2-tailed)	,052	,327	,923

Tabela 38 - Teste Mann-Whitney para alto e baixo CD para o líder percebido

Para um nível de significância igual a 0,05 pode-se comprovar que não existem diferenças significativas relativamente aos grupos de alto e baixo CD quanto à forma como cooperam.

Comportamento Autocrático (CA) para o líder percebido

Para este factor o valor de mediana que possibilitou a divisão dos grupos foi de 3. (anexo N)

	CA – Líder Percebido	Total	Ordem das Médias
Condicionada	Grupo alto CA	102	155,93
	Grupo baixo CA	158	114,09
	Total	260	
Incondicionada	Grupo alto CA	102	131,67
	Grupo baixo CA	158	129,75
	Total	260	
Treinador	Grupo alto CA	102	121,67
	Grupo baixo CA	158	136,20
	Total	260	

Tabela 39 - Diferenças nos valores de alto e baixo CA para o líder percebido

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	5464,500	7939,000	7157,000
Wilcoxon W	18025,500	20500,000	12410,000
Z	-4,414	-,202	-1,545
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,840	,122

Tabela 40 - Teste Mann-Whitney para alto e baixo CA para o líder percebido

Para um grau de confiança de 95% pode-se verificar que existem diferenças na cooperação condicionada, sendo o valor p-value igual a 0,000 ($U=5464,500$, $p<0,05$). Então os atletas que percebem o seu líder com tendo um elevado CA tendem a cooperar mais condicionalmente, uma vez que apresentam maiores médias de cooperação condicionada.

Estudo da relação entre cooperação e liderança

A fim de se estudar se existe uma relação entre cooperação e liderança e, visto a inexistência de uma distribuição normal nas escalas, será necessário proceder-se à utilização do teste não paramétrico coeficiente de correlação de Spearman, visto este servir para medir a intensidade e a direcção da associação entre duas variáveis (Maroco, 2007).

As tabelas abaixo sintetizam a informação referente às relações que se podem estabelecer entre cooperação e liderança, quer em termos de líder preferido, quer em termos de líder

percebido e ainda as relações que se podem estabelecer ao nível da cooperação e da satisfação dos atletas.

			Condicionada	Incondicionada	Treinador
Spearman's rho	FP – Líder Preferido	Coeficiente de correlação	,291(*)	,222(*)	,018
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,776
	TI – líder Preferido	Coeficiente de correlação	,158(*)	,359(*)	,195(*)
		Sig. (2-tailed)	,011	,000	,002
	AS – Líder Preferido	Coeficiente de correlação	,211(*)	,185(*)	,133(*)
		Sig. (2-tailed)	,001	,003	,032
	CD – Líder Preferido	Coeficiente de correlação	,164(*)	-,020	-,099
		Sig. (2-tailed)	,008	,742	,113
	CA – Líder Preferido	Coeficiente de correlação	,211(*)	,112	,011
		Sig. (2-tailed)	,001	,072	,858

*p <0,05

Tabela 41 – Relações entre cooperação e líder preferido

A partir da análise da tabela 41, a qual se refere à análise das relações entre cooperação e o líder preferido, pode-se constatar que, para um nível de significância de 0,05, existe correlação positiva entre cooperação condicionada e FP ($r=0,291$, $p=0,000$), entre cooperação condicionada e TI ($r=0,158$, $p=0,011$), entre cooperação condicionada e AS ($r=0,211$, $p=0,001$), entre cooperação condicionada e CD ($r=0,164$, $p=0,008$) e, por fim, entre cooperação condicionada e CA ($r=0,211$, $p=0,001$). Desta forma, todos os factores da LSS na sua versão líder preferido se correlacionam positivamente com a cooperação condicionada, uma vez que todos os coeficientes de correlação de Spearman são positivos.

Pode-se ainda concluir que, para o mesmo nível de significância, existe uma correlação positiva entre cooperação incondicionada e FP ($r=0,222$, $p=0,000$), entre cooperação incondicionada e TI ($r=0,359$, $p=0,000$) e entre cooperação incondicionada e AS ($r=0,185$, $p=0,003$). A cooperação incondicionada não estabelece uma relação estatisticamente significativa com CD e CA.

Quanto às relações existentes entre cooperação com o treinador e liderança, constata-se que, para um nível de significância igual a 0,05, este tipo de cooperação se correlaciona positivamente com TI ($r=0,195$, $p=0,002$) e com AS ($r=0,133$, $p=0,032$). Neste caso não

existem relações estatisticamente significativas entre cooperação com o treinador e FP, CD e CA

			Condicionada	Incondicionada	Treinador
Spearman's rho	TI – Líder Percebido	Correlation Coefficient	,102	,435(*)	,339(*)
		Sig. (2-tailed)	,102	,000	,000
	AS – Líder Percebido	Correlation Coefficient	,081	,098	,128(*)
		Sig. (2-tailed)	,195	,114	,038
	CD – Líder Percebido	Correlation Coefficient	,162(*)	,084	,066
		Sig. (2-tailed)	,009	,176	,288
	CA – Líder Percebido	Correlation Coefficient	,275(*)	-,032	-,104
		Sig. (2-tailed)	,000	,611	,095
	FP – Líder Percebido	Correlation Coefficient	,202(*)	,202(*)	,156(*)
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	,012

*p <0,05

Tabela 42 – Relações entre cooperação e líder percebido

A partir da análise da tabela 42, a qual se refere à análise da relação entre cooperação e líder percebido, pode-se concluir que, para um grau e confiança igual a 95%, existe uma correlação positiva entre cooperação condicionada e FP ($r=0,202$, $p=0,001$), entre cooperação condicionada e CA ($r=0,275$, $p=0,000$) e entre cooperação condicionada e CD ($r=0,162$, $p=0,009$). Não existindo uma relação estatisticamente significativa entre cooperação condicionada e TI e AS.

Quanto à cooperação incondicionada, e para um nível de significância semelhante, esta correlaciona-se positivamente com TI ($r=0,435$, $p=0,000$) e com FP ($r=0,202$, $p=0,001$), não existindo, portanto, uma relação estatisticamente significativa entre cooperação incondicionada e CD, CA e CD.

No que concerne à cooperação com o treinador, esta encontra-se positivamente correlacionada com TI ($r=0,339$, $p=0,000$), com AS ($r=0,128$, $p=0,038$) e com FP ($r=0,156$, $p=0,012$), não existindo, desta forma e, para um grau de confiança de 95%, relações estatisticamente significativas entre cooperação com o treinador e CA e CD.

			Condicionada	Incondicionada	Treinador
Spearman's rho	TI – Satisfação	Coeficiente de correlação	,056	-,146(*)	-,206(*)
		Sig. (2-tailed)	,368	,018	,001
	FP – satisfação	Coeficiente de correlação	,072	-,028	-,150(*)
		Sig. (2-tailed)	,246	,655	,015
	AS – Satisfação	Coeficiente de correlação	,162(*)	,059	-,056
		Sig. (2-tailed)	,009	,339	,366
	CD – Satisfação	Coeficiente de correlação	,010	-,095	-,179(*)
		Sig. (2-tailed)	,873	,126	,004
	CA - Satisfação	Coeficiente de correlação	,000	,100	,038
		Sig. (2-tailed)	,998	,109	,537

*p <0,05

Tabela 43 – Relações entre cooperação e satisfação

A partir da análise da tabela 43, que faz alusão ao grau de satisfação dos atletas, pode-se apurar que, para um intervalo de confiança de 95%, a cooperação condicionada apenas se correlaciona positivamente com AS ($r=0,162$, $p=0,009$), não se estabelecendo mais nenhuma relação estatisticamente significativa com a cooperação condicionada.

No que concerne à cooperação incondicionada, e para um grau de significância de 0,05 esta relaciona-se negativamente com TI ($r= -0,162$, $p=0,018$). Desta forma quando a cooperação incondicionada aumenta o grau de satisfação com o TI diminui e vice-versa.

Por fim, quanto à cooperação com o treinador e, para um intervalo de confiança igual a 95%, pode-se afirmar que esta se correlaciona negativamente com TI ($r= -0,206$, $p=0,001$). Estabelece-se igualmente uma correlação negativa entre cooperação com o treinador e CD ($r= -0,175$, $p=0,015$) e entre cooperação com o treinador e FP ($r= -0,150$, $p=0,015$).

Analisou-se ainda a possível relação entre os três factores de cooperação e as variáveis demográficas como: idade, número de treinos dos atletas por semana, número de horas de treinos, há quanto tempo praticam a modalidade e o tempo a que praticam a modalidade naquele clube, o número de jogos em que participaram e o rendimento que julgam ter. Espera-se assim conseguir-se analisar mais sistematicamente as relações que se podem estabelecer com cooperação. Para se proceder à análise destas relações recorreu-se, novamente, ao coeficiente de correlação de Spearman.

			Condicionada	Incondicionada	Treinador
Spearman's rho	Idade	Coeficiente de correlação	-,257(*)	,016	,167(*)
		Sig. (2-tailed)	,000	,792	,007
	Nº Treinos	Coeficiente de correlação	,031	,107	,032
		Sig. (2-tailed)	,625	,085	,606
	Nº Horas	Coeficiente de correlação	-,014	,014	,033
		Sig. (2-tailed)	,824	,829	,603
	Modalidade (Tempo)	Coeficiente de correlação	-,070	,077	,112
		Sig. (2-tailed)	,259	,215	,071
	Modalidade (Clube)	Coeficiente de correlação	,055	,006	-,002
		Sig. (2-tailed)	,378	,927	,974
	Nº jogos	Coeficiente de correlação	,094	,165(*)	,118
		Sig. (2-tailed)	,178	,017	,089
	Rendimento	Coeficiente de correlação	,057	,135(*)	,015
		Sig. (2-tailed)	,404	,047	,831

Tabela 44 – Relação entre cooperação e variáveis demográficas

Através da análise da tabela 44 e, para um nível de significância de 0,05, pode-se constatar que a idade se correlaciona negativamente com a cooperação condicionada ($r=-0,257$, $p=0,000$). Desta forma, conforme o aumento da idade menos condicionalmente os atletas cooperam. Pode-se ainda assumir uma relação positiva entre o número de jogos e a cooperação incondicionada ($r= 0,165$, $p=0,017$) e entre o rendimento e a cooperação incondicionada ($r= 0,135$, $p=0,047$). Por fim, pode-se ainda encontrar uma relação positiva entre a cooperação com o treinador e a idade ($r= 0,167$, $p=0,007$).

As relações aqui encontradas entre as variáveis serão de seguida alvo de uma discussão mais aprofundada, onde se pretende perceber de forma mais exaustiva a ligação que podem ter com aquilo que a literatura aponta.

DISCUSSÃO

Neste capítulo pretende-se fazer uma discussão dos resultados, tendo em conta os dados analisados no capítulo anterior, bem como a base teórica que sustenta este trabalho. Procede-se de seguida à análise dos resultados obtidos que agora será interpretada e discutida, sendo esta discussão suportada pela teoria seleccionada. Não será de mais lembrar que aquilo que serviu de pano de fundo desta investigação consistia em averiguar se a cooperação se relaciona com liderança em contexto desportivo. Visto este trabalho consistir num estudo exploratório não se puderam criar hipóteses de estudo, uma vez que estas não poderiam ser rejeitadas nem confirmadas. A partir desta investigação podem-se antes, tirar algumas conclusões e relacioná-las com a literatura averiguando possíveis relações.

É importante ressaltar desde já que, coesão e cooperação de equipas embora sejam dois constructos diferentes da dinâmica interna dos grupos têm pontos de convergência. Para comprová-lo García-Mas e Bauzá (1994) afirmam que coesão e cooperação “são dois processos distintos mas que têm pontos em comum”. Tendo em conta este aspecto seria esperado que, à semelhança do que acontece com coesão, também a cooperação desportiva se correlacionasse com a liderança. Muitos foram os autores que tentaram estudar a possível relação entre coesão e liderança em contexto desportivo, tais como: Cruz e Antunes (1997); Jowet & Chaundy (2004) e; Murray (2006).

Começou por se analisar a estatística descritiva, relativa à amostra. Analisou-se primeiramente as diferenças na cooperação quanto ao género e, pode-se concluir que, para a amostra observada, independentemente do género dos atletas estes tendencialmente cooperam da mesma forma. É importante referir que, devido ao facto de não existirem estudos publicados que relacionem cooperação desportiva com outras variáveis explicativas da dinâmica interna dos grupos, como é o caso da liderança, as conclusões que daqui se podem retirar serão sempre reservadas, uma vez que seria importante poderem comparar-se os resultados obtidos em diferentes investigações e com amostras diferentes.

Concluiu-se que os atletas das camadas júniores cooperam mais condicionalmente do que os atletas das camadas séniores, na amostra em questão. Este resultado pode-se ficar a dever ao facto de por serem mais jovens e terem menos maturidade os atletas não conseguirem ainda cooperar mais incondicionalmente, cooperando apenas quando os seus companheiros de equipa cooperam. Ainda relativamente às diferenças quanto ao escalão,

constatou-se que, por sua vez, os atletas sêniores da amostra cooperam mais com o treinador do que os atletas juniores.

No que concerne às habilitações literárias observou-se que, para esta amostra, os atletas cujas suas habilitações literárias se encontram entre o 7º e o 9º ano de escolaridade cooperam mais condicionalmente do que os restantes atletas com habilitações literárias superiores. Contudo, mais uma vez se relembra que, devido à inovação deste trabalho na investigação e, devido à inexistência de estudos que corroborem estes resultados não se podem tirar mais ilações do que as aqui apresentadas acerca dos dados.

Verificou-se ainda que os atletas cooperavam da mesma forma independentemente do nível de competição onde se inseriam. Desta forma, parece ser irrelevante se os atletas pertencem a um nível de competição nacional ou distrital quanto à forma como cooperam, não se tendo registado diferenças significativas para esta amostra.

O próximo passo consistiu em verificar as diferenças que podiam existir ao nível da cooperação face aos resultados obtidos pela divisão dos grupos, através da mediana, em grupos de alto e baixo valor, quer para a versão da LSS relativa ao líder preferido, quer para a versão da LSS referente ao líder percebido.

Averiguou-se que o grupo que apresenta valores elevados no que concerne quer à preferência quer à percepção de comportamentos de feedback positivo por parte do treinador, tendencialmente cooperará mais condicionada e incondicionalmente. Mais uma vez se pode constatar que os comportamentos de reforço e reconhecimento por parte do treinador para com os atletas parecem ser bastante importantes para que estes venham cooperar mais.

Concluiu-se ainda que o grupo que mostra preferência por altos níveis de treino e instrução por parte do treinador aparentemente coopera mais incondicionalmente com ele. Ao mesmo tempo concluiu-se que, pelo contrário, os atletas que percebem o seu treinador como fornecendo altos níveis de treino e instrução são aqueles que, aparentemente cooperam quer mais condicionada quer mais incondicionalmente e cooperam ainda mais com o treinador. Assim parece evidente que o treino e instrução possa servir como um trunfo que, o treinador pode utilizar para que consiga levar os seus atletas a cooperarem mais.

Relativamente ao apoio social pode-se afirmar que, para a amostra em questão, não se verificaram diferenças significativas na cooperação para o grupo que mostrou preferência

por elevado nível de apoio social. Já o grupo que percepciona o seu treinador como fornecendo elevados níveis de apoio social coopera mais com o treinador.

Verificou-se que o grupo que apresenta valores elevados no que concerne quer à preferência quer à percepção de comportamentos democráticos por parte do treinador não exhibe nenhuma diferença significativa quanto à cooperação. De acordo com o que ficou registado, parece que para o estilo de comportamento democrático não terá consequências na forma como cooperam, uma vez que não se assinalaram correlações significativas entre as variáveis.

Contudo, o mesmo já não se observa quando nos referimos ao comportamento democrático. Assim, quer os atletas que percepcionam quer os atletas que preferem treinadores com altos níveis de comportamento democrático, tendem a cooperar mais condicionadamente, na amostra observada. Parece então que um estilo comportamental mais autocrático e mais directivo conduzirá a maiores níveis de cooperação por parte dos atletas, pelo menos no que à cooperação condicionada diz respeito.

Mais uma vez se alerta, para o facto de que, a inexistência de mais estudos que corroborem estas relações acaba por comprometer uma generalização dos dados aqui discutidos, o que nos leva a poder apenas confirmar que para a amostra em questão estes mesmos dados são válidos, impossibilitando no entanto uma generalização e uma abrangência maiores.

Por fim, analisaram-se os dados referentes às relações que se podem observar entre cooperação e alguns dados demográficos da amostra, como é o caso da idade, do número de jogos e do rendimento.

No que diz respeito à idade dos atletas apurou-se que esta se correlaciona negativamente com a cooperação condicionada, o que significa que com o aumento da idade os atletas terão uma menor predisposição para cooperar condicionalmente. Tal ocorrência pode ficar a dever-se, por exemplo, ao facto de que com o passar da idade os atletas vão ganhando mais experiência e ao mesmo tempo mais maturidade, o que os pode conduzir a cooperarem mais incondicionalmente ao invés de cooperarem apenas quando os seus companheiros de equipa cooperam, por exemplo. Ainda no que à idade diz respeito constatou-se que a idade dos atletas se correlaciona positivamente com a cooperação com o treinador, o que vai de encontro com o que acima ficou mencionado, que talvez com o avançar da idade e da experiência acumulada os atletas cooperem mais, neste caso com o treinador.

Quanto ao número de jogos observou-se a existência de uma correlação positiva entre cooperação incondicionada e o número de jogos. Podemos então concluir que o facto de os atletas terem a oportunidade de jogar mais jogos, encontrando-se mais motivados e, provavelmente satisfeitos, fará com que cooperem mais incondicionalmente, não cooperando apenas em situações específicas.

Por fim, verificou-se a existência de uma correlação positiva entre a cooperação incondicionada e o rendimento dos atletas, sendo que, quanto melhor for a percepção que os atletas têm relativamente ao seu rendimento mais incondicionalmente cooperarão.

No fundo, as variáveis demográficas aqui abordadas parecem até certo ponto relacionarem-se entre si, isto é, quer o aumento da idade, quer o aumento do número de jogos em que os atletas participam, quer o aumento do rendimento fazem com que, nesta amostra, os atleta cooperem mais incondicionalmente.

Na continuidade da apresentação dos resultados, tentou-se investigar a veracidade da premissa levantada, que consistia em perceber a relação entre cooperação e liderança. Desta forma, pode-se concluir que existe uma correlação significativa entre cooperação e liderança de equipa embora apenas em alguns factores e não em todos.

Assim, quanto ao líder ou treinador preferido, pode-se concluir que os atletas que cooperam mais condicionadamente preferem treinadores que lhes ofereçam maiores níveis de feedback positivo e que por sua vez tenham um estilo de comportamento autocrático. Estes atletas parecem preferir então o treinador que toma as decisões de uma forma independente do colectivo mas, que ao mesmo tempo, tem comportamentos de reforço perante os atletas.

Por seu turno, os atletas que cooperam incondicionadamente preferem líderes que lhes forneçam um alto treino e instrução, bem como altos níveis de feedback positivo. Assim, para que cooperem com o treinador sem esperar nada em troca parece que os atletas preferem os líderes que lhes dão reforço, e que mantêm um treino bastante directivo e assente na instrução técnica e tática da modalidade.

Por fim, os atletas que cooperam com o treinador mostram preferências por líderes que lhes ofereçam níveis elevados de treino e instrução, apoio social e feedback positivo. Estes atletas que têm um bom nível de cooperação para com o treinador necessitam, no entanto, que este lhes transmita os seus conhecimentos acerca da modalidade, que sirva como base

de apoio nas relações interpessoais do grupo e ainda que consiga exibir comportamentos que vão de encontro ao reconhecimento do rendimento do atleta.

É importante ressaltar que, independentemente da dimensão da cooperação, os atletas mostraram sempre preferência por treinadores que lhes fornecem feedback positivo, parecendo, desde já, esta dimensão da liderança um passo fulcral para que os atletas cooperem mais.

No que diz respeito ao líder percebido, isto é, a forma como os atletas percebem os comportamentos actuais do seu líder, pode-se apurar que, os atletas que cooperam de forma mais condicionada, tendencialmente percebem o seu líder como fornecedor de feedback positivo e, como exibindo ou comportamentos democráticos ou autocráticos. Esta conclusão, parece contudo um tanto ao quanto ambígua, uma vez que os atletas que cooperam condicionadamente quer percebem comportamentos do seu líder que vão de encontro à possibilidade de poderem participar na tomada de decisão, quer percebem comportamentos do líder que vão de encontro à demonstração da sua autoridade pessoal.

Quanto aos atletas que cooperam de forma incondicional estes parecem perceber o seu líder como fornecendo maiores níveis de feedback positivo e de treino e instrução. Esta correlação que se pode estabelecer entre cooperação incondicionada e feedback positivo e treino e instrução vai, no fundo, de acordo com o estudo de Nicholas Murray (2006) que na tentativa de correlacionar coesão e liderança concluiu que “treinadores que tenham altos níveis de coesão social e para a tarefa são necessariamente avaliados com altos níveis de feedback positivo e de treino e instrução”. Também Cruz e Antunes (1997) concluíram que treinadores que sejam percebidos como fornecendo mais treino e instrução, normalmente têm atletas com maiores sentimentos de coesão social e para a tarefa.

No que concerne aos atletas que cooperam com o treinador, estes assumem perceber o seu treinador como fornecendo-lhes altos níveis de treino e instrução, apoio social e feedback positivo. Sendo que, para estes atletas, cooperar com o treinador significa que este tenha a capacidade de lhes fornecer as coordenadas essenciais para um bom desempenho; que ao mesmo tempo seja um treinador preocupado com o bem-estar do grupo, quer de uma forma particular, quer de uma forma geral e; por fim, que seja um treinador capaz de reforçar o desempenho dos atletas.

Mais uma vez se verificou, à semelhança do que já se tinha observado para a análise das correlações entre cooperação e líder preferido que, os atletas que cooperem ou condicional

ou incondicionalmente ou ainda com o treinador, são atletas que percebem sempre no seu líder comportamentos de feedback positivo. Assim parece que esta dimensão de liderança é devesas importante para que os atletas cooperem quer com a equipa quer com o treinador.

De seguida analisaram-se as possíveis relações entre a cooperação e a satisfação dos atletas. A satisfação, segundo Cruz (1996) depende dos comportamentos que são exigidos pelo contexto e, não menos importante, dos comportamentos que são preferidos pelos atletas, bem como do comportamento real do líder. Conclui-se que atletas que cooperem condicionadamente se encontram mais satisfeitos com o apoio social fornecido pelo treinador. Desta forma, parece que, a cooperação condicionada se encontra directamente relacionada com a satisfação dos atletas quanto aos comportamentos do treinador como a preocupação para com os atletas e com as relações interpessoais. Também a respeito da satisfação dos atletas, Horn (1992) refere que aparentemente os atletas se mostram mais satisfeitos quando os comportamentos actuais do líder são congruentes com os comportamentos que preferem ver no líder.

Quanto aos atletas que cooperam incondicionalmente concluiu-se que estes tinham níveis mais baixos de satisfação com o treino e instrução, uma vez que existe uma correlação negativa entre cooperação incondicionada e treino e instrução. Assim parece que os atletas para cooperarem incondicionalmente ficam mais satisfeitos se o treinador não fornecer directrizes concretas relativamente ao treino e a formas de se alcançar um bom rendimento e desempenho.

Por fim, os atletas que cooperam mais com o treinador apresentam níveis mais baixos de satisfação face ao treino e instrução e face ao comportamento democrático do treinador. Estes atletas parecem então ficar mais satisfeitos quando o treinador impõe a sua posição e a sua autoridade e ao mesmo tempo não fornece um treino bastante directivo. Para além disso constatou-se que os atletas que cooperam mais com o treinador ficam mais satisfeitos se este lhes conceder menores índices de feedback positivo. Ora, esta conclusão, parece de certa forma desajustada com os dados restantes, uma vez que o feedback positivo se encontra muitas vezes correlacionado positivamente com a cooperação.

Finda a discussão dos resultados é importante agora, fazerem-se algumas anotações relevantes para futuras investigações que venham colmatar as limitações que se observaram neste estudo.

Em primeiro lugar será essencial que se realizem mais estudos que possam corroborar as ilações daqui retiradas, para que se possa proceder a uma análise mais aprofundada dos dados, bem como à generalização dos mesmos. Pelo carácter inovador do estudo, não existem investigações que relacionem as duas variáveis e, para além disso, ainda é reduzida a literatura referente a cooperação desportiva. Assim, uma das limitações deste estudo passou pela dificuldade em enquadrar os dados na literatura existente e, proceder-se por conseguinte, a uma generalização dos mesmos. Desta forma, apenas se conseguiram retirar ilações e identificar tendências da amostra.

Será igualmente interessante analisar-se a relação que se pode estabelecer entre cooperação e idade, uma vez que esta se encontrava fortemente relacionada com a cooperação e, para além disso, o aumento da idade, invariavelmente nesta amostra, acarreta maiores níveis de cooperação incondicionada.

Para além da idade, também parece curioso perceber-se melhor se o facto de a amostra ser mais abrangente quanto aos escalões interfere na cooperação da equipa, uma vez que nesta amostra apenas se consideraram atletas júniores e séniores, ficando o estudo até certo ponto mais limitado quer ao nível das idades, quer ao nível dos escalões.

Não será de descartar a hipótese de se aprofundar a investigação quanto ao impacto das variáveis demográficas na cooperação, uma vez que este tipo de variáveis influencia muitas vezes a dinâmica dos grupos e, pode ajudar a compreender melhor determinados fenómenos que se possam observar no seio das equipas desportivas.

O facto da amostra ser multidesportiva pode influenciar a cooperação em geral e as suas diferentes dimensões, podendo assim ter comprometido algumas das conclusões retiradas neste estudo. Assim parece interessante realizarem-se estudos onde se aborde apenas um desporto específico, uma vez que os níveis de cooperação poderão variar consoante a modalidade praticada.

Será ainda importante tentar compreender melhor o papel que o feedback positivo poderá ter sobre a cooperação, já que este aparece várias vezes correlacionado positivamente com as várias dimensões da cooperação. Contudo, este correlacionou-se negativamente com a cooperação com o treinador aquando da análise feita relativamente à satisfação dos atletas, assim seria interessante analisar a replicabilidade destas conclusões.

Por fim, sugere-se que em investigações futuras se tente criar um modelo de regressão linear, uma vez que para esta amostra não foi de todo possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, J. & Cruz, J. (1997). *Dinâmica de grupos e sucesso na alta competição: As relações entre liderança, coesão, satisfação e rendimento no basquetebol*. In Actas e encontro internacional de psicologia aplicada ao desporto e à actividade física. Braga: universidade do Minho.
- Barquín, R. (2007). Características del Liderazgo en el deporte del judo. *Revista de Psicología del Deporte*, 1, 9-24
- Bryman, A. & Cramer, D. (2001). *Análise de dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editores
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perception of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 1, 328-324
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. & Riemer H. (1998). *Measurement of leadership in sport*. Advances in sport and exercise psychology measurement. - Morgantown : Fitness Information Technology, 227-253
- Cruz, J., & Gomes, A. R. (1996). *Liderança de equipas desportivas e comportamentos do treinador*. In J. F. Cruz (Eds.), Manual de Psicologia do Desporto (pp. 389-409). Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais, Lda (S.H.O.).
- Cruz, J. & Antunes, J. (1996). *Dinâmica de grupos e coesão nas equipas desportivas*. In Cruz, J.(Ed), Manual de psicologia do desporto (pp. 425-443) Braga S.H.O.
- Deutsch, M. (2000). *Cooperation and competition*. In M. Deutsch, & P. Coleman, (Eds.) The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice (pp. 21-40). San Francisco: Jossey-Bass.
- Deutsch, M. (2001). Cooperation and conflict resolution: Implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(2), 76-81.

- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH Editora.
- Dupuis, M., Bloom, G. & Loughhead, T. (2006). Team captains' perception of athlete leadership. *Journal of Sport Behaviour*, 29, 60-78
- García-Mas, A. & Bauzá, P. (1994). La psicología del equipo deportivo: Cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 6, 79-87
- García-Mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos. Un estudio preliminar. *Análise Psicológica*, 1 (XIX), 115-130.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quinteiro, E., & Toro, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicotema* 18, nº 3, 425-432.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Sousa, C. & Cruz, J. (no prelo). Cooperación y cohesión en equipos de fútbol de competición.
- Gomes, A. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Doutoramento na área de Psicologia do desporto apresentada à Universidade do Minho, Instituto de educação e Psicologia, Braga.
- Gomes, A. & Cruz, J. (2006). *Relação treinador-atleta: desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança*. Actas da conferencia internacional Avaliação Psicológica, 11. Braga: Psiquilibrios Ed., 1037-1046
- Horn, T. S. (1992). *Leadership effectiveness in the sport domain*. T.S. Horn (Ed.). Advances in Sport Psychology. Champaign Il: Human Kinectis.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jesuino, J. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Horizonte

- Jowett, S & Chaundy, V. (2004). An Investigation Into the Impact of Coach Leadership and Coach – Athlete Relationship on Group Cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*.8, 302-311
- Leitão, J. C., Serpa, S., & Bártolo, R. (1995). Liderança em contexto desportivo: Estudo da relação treinador-atleta numa selecção nacional de futebol (juniores sub 16). *Revista Psicologia X*,1 15-29.
- Lopes, C. (2004). *Citações & Referencias Bibliográficas*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Loughead, M.T., Hardy, J. & Eys. M. (2006). The nature of athlete Leadership. *Journal of Sport Behaviour*. 29, 142-158.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- Martins, S. (2007). *Cooperação e coesão no futebol de onze: estudo exploratório*. Monografia de Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações no Instituto de Psicologia Aplicada.
- Murray, M.C., & Mann, B.L. (1993). Leadership effectiveness. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology* (82-98). Mayfield Publishing Company.
- Murray, N. P. (2006). The differential effects of team cohesion and leadership between behavior in high school sports. *Individual Differences Research Journal*, 4, 216-225.
- Pearce, C. (2007). Ten steps to improving team leadership. *Nursing Management* 14, 25
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais a complementaridade do SPSS*. Lisboa Edições Sílabo
- Serpa, S. (1990). *O treinador como líder*. Lisboa: Panorama actual de investigação.
- Silva, C. (1999). *Estilos de liderança preferidos em contexto desportivo: em função do sexo, idade e modalidade praticada*. (Monografia de licenciatura na área de psicologia clínica). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

- Tood, S. & Kent, A. (2004). Perceptions of the role differentiation behaviour of ideal peer leaders: A study of adolescent athletes. *International Sport Journal*. Summer, 105-118.
- Wann, D. (1997). *Leadership in Sport*. In *Sport Psychology* (pp.278-297). New Jersey : Prentice Hall,
- Weinberg, R., & Gould, D. (1995). *Leadership in Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, Il: Human Kinetics.

ANEXOS

ANEXO A

Instruções:

O presente estudo está a ser realizado no âmbito de uma tese de mestrado no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, mais concretamente na área da Psicologia do desporto. Encontra-se ainda numa linha de investigação mais ampla conjuntamente com a Universidade das Ilhas Baleares – Espanha.

Interessa-nos desde já a sua opinião enquanto atleta, pois será através dela que conseguiremos levar o nosso estudo avante.

Não existem respostas certas nem erradas. Não há limites de tempo, mas tente não demorar muito em qualquer um dos itens. As suas respostas espontâneas e sinceras são importantes para que este estudo seja bem sucedido.

Por favor, não discuta as suas respostas com os outros participantes. Os resultados dos testes são anónimos e confidenciais. A informação deles recolhida será utilizada apenas para objectivos de carácter científico.

Dados Biográficos

Género: Feminino Masculino

Idade: _____ **Anos**

Habilitações literárias:

Ensino primário

5º - 6º Ano

7º - 9º Ano

10º - 12ª Ano

Ensino universitário

Modalidade _____

Escalão _____

Clube _____

Concelho onde está localizado o clube: _____

Nível competitivo actual:

Mundial

Europeu

Nacional

Distrital

Posição em que joga _____

Número de treinos por semana _____

Número de horas de treino por semana _____

Há quanto tempo pratica esta modalidade: _____ **Anos**

Há quanto tempo pratica esta modalidade neste clube: _____ **Anos**

Número de jogos que participou esta época: _____

O meu rendimento esta época tem sido:

a) Irregular Regular

Fraco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Excelente

QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO DESPORTIVA (QCD)

Instruções: Assinale, com sinceridade, uma "X" no seu grau de concordância com as frases seguintes. Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

Muito Bastante Algo Pouco Nada

1	Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objectivos					
2	Eu colaboro com os meus companheiros e com o meu treinador, sejam quais forem as circunstâncias do jogo					
3	É tão importante cooperar fora do terreno de jogo como em campo, embora eu me considere um profissional.					
4	Quando ajudo o treinador, seguindo as suas instruções e esforçando-me nos jogos e nos treinos, espero que ele mo reconheça, dizendo-me ou colocando-me na equipa inicial.					
5	Coopero com o treinador, independentemente de ser titular ou suplente					
6	Colaboro com os meus companheiros de equipa, ainda que na equipa possa existir algum grupo que não ajude os companheiros.					
7	Trabalho conjuntamente com o treinador, independentemente de ser titular ou suplente.					
8	Quando com o meu jogo ou com o meu esforço ajudo algum companheiro em campo, espero ser reconhecido de alguma forma.					
9	Sigo sempre as instruções do meu treinador e acato as suas decisões, tanto nos jogos como nos treinos, chegando a sacrificar as minhas ideias acerca do jogo.					
10	Para concretizar os objectivos da equipa, temos de nos ajudar uns aos outros fora do campo, em questões pessoais, ou no balneário.					
11	Esforço-me muito durante os treinos, ainda que isso signifique competir com algum companheiro.					
12	A minha cooperação com os meus companheiros e treinador, tanto nos jogos como nos treinos, depende da colaboração que eles me dão a mim.					
13	Eu colaboro com os meus companheiros, mesmo que estes tenham mais capacidades do que eu.					
14	Eu coopero durante o jogo, mesmo que não se note, por exemplo, movimentando-me sem bola ou dobrando um companheiro.					
15	Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.					

TREINADOR IDEAL/PREFERIDO

Instruções:

Cada uma das afirmações que se seguem descreve um comportamento específico que um treinador pode manifestar. Para cada afirmação existem cinco alternativas de resposta: **Sempre**; **Muitas vezes** (cerca de 75% das vezes); **Ocasionalmente** (50% das vezes); **Raramente** (menos de 25% das vezes); **Nunca**. Por favor indique, assinalando com um X em frente de cada frase, (na coluna correspondente), **a sua preferência por cada um dos comportamentos. A sua escolha diz respeito a como gostaria que fosse o seu treinador (ideal).**

Assinale com um X

Eu prefiro que o meu treinador ...	Sempre	Muitas Vezes	Ocasio- nalmente	Rara- mente	Nunca
1. ...faça com que os jogadores trabalhem de acordo com as suas capacidades.					
2. ...insista para que tudo seja feito de acordo com o seu método..					
3. ...ajude os jogadores nos seus problemas pessoais.					
4. ...peça a opinião dos jogadores para as estratégias a seguir em determinadas situações.					
5. ...dê relevo a métodos de trabalho organizados.					
6. ...felicite um jogador em frente dos outros pelo seu bom desempenho.					
7. ...explique a cada jogador o modo de realização das tarefas.					
8. ...planeie o trabalho de forma relativamente independente dos jogadores.					
9. ...tenha a aprovação da equipa em questões importantes antes de fazer qualquer coisa.					
10. ...ajude os jogadores a ultrapassar os seus conflitos.					
11. ...preste atenção especial à correcção dos erros dos seus jogadores.					
12. ...não explique as suas acções.					
13. ...deixe que os seus jogadores participem com ele nas decisões a tomar.					
14. ...procure zelar pelo bem estar dos jogadores.					
15. ...dê importância a métodos de trabalho uniformes.					

O meu treinador ...	Sempre	Muitas Vezes	Ocasio- nalmente	Rara- mente	Nunca
16. ...faça tudo por ele próprio.					
17. ...diga aos jogadores quando eles fazem um bom trabalho.					
18. ...encoraje os jogadores a darem sugestões acerca do modo de realizar as tarefas.					
19. ...dê oportunidade aos jogadores para comunicarem entre si.					
20. ...tenha a certeza que o papel do treinador é compreendido por todos os jogadores					
21. ...dê instruções a todos os jogadores individualmente sobre o desempenho das suas funções.					
22. ...recuse soluções de compromisso (imponha aos jogadores as suas opiniões).					
23. ...deixe que os jogadores estabeleçam os seus próprios objectivos.					
24. ...faça favores pessoais aos jogadores.					
25. ...pense antecipadamente naquilo que deve ser feito.					
26. ...recompense o jogador pelo seu bom rendimento/desempenho.					
27. ...explique a todos os jogadores o que deve e o que não deve ser feito.					
28. ...se mantenha afastado dos jogadores.					
29. ...deixe que todos os jogadores tentem o seu próprio caminho mesmo que cometam erros.					
30. ...exprima o afecto que sente pelos jogadores.					
31. ...espere que todos os jogadores cumpram as respectivas tarefas até ao último pormenor.					
32. ...tome todas as decisões sozinho relativamente ao funcionamento da equipa.					
33. ...encoraje um jogador a fazer-lhe confidências.					
34. ...faça com que os jogadores tenham sempre o material necessário para trabalharem.					
35....peça a opinião dos jogadores em assuntos importantes relacionados com as tarefas a desempenhar					
36. ...assinale os pontos fortes e fracos de cada jogador.					
37. ...preste atenção especial aos elementos da equipa que parecem marginalizados.					
38. ...exprima a sua satisfação quando um jogador tem um bom desempenho.					
39. ...fale de forma a desencorajar perguntas dos jogadores.					

O meu treinador ...	Sempre	Muitas Vezes	Ocasio- nalmente	Rara- mente	Nunca
40. ...deixe que os jogadores trabalhem de acordo com o seu próprio ritmo.					
41. ...encoraje as relações íntimas e informais com os jogadores.					
42. ...dê indicações específicas a cada jogador acerca daquilo que deve ser feito em todas as situações.					
43. ...faça com que os esforços dos jogadores sejam coordenados.					
44. ...motive os seus jogadores para se esforçarem mais.					
45. ...explique como é que o contributo de cada jogador se insere na estratégia global (explicar qual o papel de cada jogador para os bons resultados colectivos)					
46. ...deixe que os jogadores decidam as "armas" a utilizar ao exercer a sua função.					
47. ...convide os jogadores a irem a sua casa.					
48. ...recompense os jogadores quando o merecem.					
49. ...tenha consciência dos conflitos quando eles ocorrem no seio da equipa.					
50...especifique detalhadamente o que se espera de cada jogador.					

Comportamento Actual do MEU TREINADOR

INSTRUÇÕES:

Cada uma das afirmações que se seguem descreve um comportamento específico que o seu Treinador pode manifestar. Para cada afirmação existem cinco alternativas de resposta: 1- **Sempre**; 2- **Muitas vezes** (cerca de 75% das vezes); 3- **Ocasionalmente** (50% das vezes); 4- **Raramente** (menos de 25% das vezes); 5- **Nunca**. Por favor indique, em frente de cada frase, em que grau considera que **estes comportamentos correspondem aos do seu actual TREINADOR**.

Assinale com um X

O meu treinador ...	Sempre	Muitas Vezes	Ocasio- nalmente	Rara- mente	Nunca
1. ...faz com que os jogadores trabalhem de acordo com as suas capacidades.					
2. ...insiste para que tudo seja feito de acordo com o seu método..					
3. ...ajuda os jogadores nos seus problemas pessoais.					
4. ...pede a opinião dos jogadores para as estratégias a seguir em determinadas situações.					
5. ...dá relevo a métodos de trabalho organizados.					
6. ...felicita um jogador em frente dos outros pelo seu bom desempenho.					
7. ...explica a cada jogador o modo de realização das tarefas.					
8. ...planeia o trabalho de forma relativamente independente dos jogadores.					
9. ...obtem a aprovação da equipa em questões importantes antes de fazer qualquer coisa.					
10. ...ajuda os jogadores a ultrapassar os seus conflitos.					
11. ...presta atenção especial à correcção dos erros dos seus jogadores.					
12. ...não explica as suas acções.					
13. ...deixa que os seus jogadores participem com ele nas decisões a tomar.					
14. ...procura zelar pelo bem estar dos jogadores.					
15. ...dá importância a métodos de trabalho uniformes.					
16. ...faz tudo por ele próprio.					

O meu treinador ...	Sempre	Muitas Vezes	Ocasio- nalmente	Rara- mente	Nunca
17. ...diz aos jogadores quando eles fazem um bom trabalho.					
18. ...encoraja os jogadores a darem sugestões acerca do modo de realizar as tarefas.					
19. ...dá oportunidade aos jogadores para comunicarem entre si.					
20. ...tem a certeza que o papel do treinador é compreendido por todos os jogadores					
21. ...dá instruções a todos os jogadores individualmente sobre o desempenho das suas funções.					
22. ...recusa soluções de compromisso (impõe aos jogadores as suas opiniões).					
23. ...deixa que os jogadores estabeleçam os seus próprios objectivos.					
24. ...faz favores pessoais aos jogadores.					
25. ...pensa antecipadamente naquilo que deve ser feito.					
26. ...recompensa o jogador pelo seu bom rendimento/desempenho.					
27. ...explica a todos os jogadores o que deve e o que não deve ser feito.					
28. ...mantém-se afastado dos jogadores.					
29. ...deixa que todos os jogadores tentem o seu próprio caminho mesmo que cometam erros.					
30. ...exprime o afecto que sente pelos jogadores.					
31. ...espera que todos os jogadores cumpram as respectivas tarefas até ao último pormenor.					
32. ...toma todas as decisões sozinho relativamente ao funcionamento da equipa.					
33. ...encoraja um jogador a fazer-lhe confidências.					
34. ...faz com que os jogadores tenham sempre o material necessário para trabalharem.					
35....pede a opinião dos jogadores em assuntos importantes relacionados com as tarefas a desempenhar					
36. ...assinala os pontos fortes e fracos de cada jogador.					
37. ...presta atenção especial aos elementos da equipa que parecem marginalizados.					
38. ...exprime a sua satisfação quando um jogador tem um bom desempenho.					
39. ...fala de forma a desencorajar perguntas dos jogadores.					
40. ...deixa que os jogadores trabalhem de acordo com o seu próprio ritmo.					

O meu treinador ...	Sempre	Muitas Vezes	Ocasio- nalmente	Rara- mente	Nunca
41. ...encoraja as relações íntimas e informais com os jogadores.					
42. ...dá indicações específicas a cada jogador acerca daquilo que deve ser feito em todas as situações.					
43. ...faz com que os esforços dos jogadores sejam coordenados.					
44. ...motiva os seus jogadores para se esforçarem mais.					
45. ...explica como é que o contributo de cada jogador se insere na estratégia global (explica qual o papel de cada jogador para os bons resultados colectivos)					
46. ...deixa que os jogadores decidam as "armas" a utilizar ao exercer a sua função.					
47. ...convida os jogadores a irem a sua casa.					
48. ...recompensa os jogadores quando o merecem.					
49. ...tem consciência dos conflitos quando eles ocorrem no seio da equipa.					
50....especifica detalhadamente o que se espera de cada jogador.					

ANEXO B

Outputs Estatísticos – Dados Demográficos

GEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	232	89,2	89,2	89,2
	Feminino	28	10,8	10,8	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

HAB

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sétimo ou nono	52	20,0	20,1	20,1
	décimo ou décimo segundo	138	53,1	53,3	73,4
	universidade	69	26,5	26,6	100,0
	Total	259	99,6	100,0	
Missing	0	1	,4		
Total		260	100,0		

MOD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	andebol	25	9,6	9,6	9,6
	basquete	30	11,5	11,5	21,2
	futebol	146	56,2	56,2	77,3
	futsal	19	7,3	7,3	84,6
	hoquei	8	3,1	3,1	87,7
	rugby	32	12,3	12,3	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

ESC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	júnior	85	32,7	32,7	32,7
	sénior	175	67,3	67,3	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

NÍVEL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nacional	140	53,8	54,1	54,1
	distrital	119	45,8	45,9	100,0
	Total	259	99,6	100,0	
Missing	0	1	,4		
Total		260	100,0		

REND1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	irregular	49	18,8	21,8	21,8
	regular	176	67,7	78,2	100,0
	Total	225	86,5	100,0	
Missing	0	35	13,5		
Total		260	100,0		

ANEXO C

Outputs Estatísticos – Estatística Descritiva

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IDD	260	16	37	22,15	4,885
NUMTREI	259	1	8	3,59	,990
NUMHORAS	255	1,50	14,00	5,6275	2,24916
MODTEMP	259	1	30	10,81	5,347
MODCLUB	258	1	25	4,62	4,054
NUMJOGOS	209	1	43	16,18	8,412
REND2	215	1	9	5,80	1,600
Valid N (listwise)	179				

Ranks

GEN		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	Masculino	232	133,34	30936,00
	Feminino	28	106,93	2994,00
	Total	260		
Incondicionada	Masculino	232	130,00	30159,00
	Feminino	28	134,68	3771,00
	Total	260		
Treinador	Masculino	232	129,09	29949,50
	Feminino	28	142,16	3980,50
	Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	2588,000	3131,000	2921,500
Wilcoxon W	2994,000	30159,000	29949,500
Z	-1,769	-,313	-,882
Asymp. Sig. (2-tailed)	,077	,755	,378

a Grouping Variable: GEN

Ranks

HAB		N	Mean Rank
Condicionada	sétimo ou nono	52	157,57
	décimo ou		
	décimo	138	125,61
	segundo		
Incondicionada	universidade	69	118,01
	Total	259	
	sétimo ou nono	52	133,31
	décimo ou		
Treinador	décimo	138	127,62
	segundo		
	universidade	69	132,28
	Total	259	
Treinador	sétimo ou nono	52	130,57
	décimo ou		
	décimo	138	123,43
	segundo		
Treinador	universidade	69	142,71
	Total	259	

Test Statistics(a,b)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Chi-Square	9,428	,307	3,146
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,009	,858	,207

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: HAB

Ranks

NÍVEL		N	Mean Rank
Condicionada	Nacional	140	127,09
	Distrital	119	133,43
	Total	259	
Incondicionada	Nacional	140	124,86
	Distrital	119	136,05
	Total	259	
Treinador	Nacional	140	130,06
	Distrital	119	129,92
	Total	259	

Test Statistics(a,b)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Chi-Square	,468	1,446	,000
df	1	1	1
Asymp. Sig.	,494	,229	,988

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: NÍVEL

Ranks

ESC		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	júnior	85	148,70	12639,50
	sénior	175	121,66	21290,50
	Total	260		
Incondicionada	júnior	85	135,32	11502,50
	sénior	175	128,16	22427,50
	Total	260		
Treinador	júnior	85	115,59	9825,00
	sénior	175	137,74	24105,00
	Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	5890,500	7027,500	6170,000
Wilcoxon W	21290,500	22427,500	9825,000
Z	-2,741	-,724	-2,263
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006	,469	,024

a Grouping Variable: ESC

ANEXO D

Outputs Estatísticos – Fidelidade relativamente ao QCD (Cooperação condicionada)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	260	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	260	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,518	,515	3

Inter-Item Correlation Matrix

	SMEAN(QCD4)	SMEAN(QCD12)	SMEAN(QCD8)
SMEAN(QCD4)	1,000	,133	,267
SMEAN(QCD12)	,133	1,000	,385
SMEAN(QCD8)	,267	,385	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SMEAN(QCD4)	6,52	4,056	,237	,072	,555
SMEAN(QCD12)	7,34	3,075	,334	,149	,418
SMEAN(QCD8)	7,31	2,972	,439	,195	,231

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,58	6,107	2,471	3

ANEXO E

Outputs Estatísticos – Fidelidade relativamente ao QCD (Cooperação incondicionada)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	260	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	260	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,759	,779	9

Inter-Item Correlation Matrix

	QCD1	QCD2	SMEAN(QCD3)	SMEAN(QCD6)	QCD10	QCD11	QCD13	QCD14	QCD15
QCD1	1,000	,463	,163	,200	,276	,226	,301	,267	,465
QCD2	,463	1,000	,275	,227	,275	,294	,410	,351	,298
SMEAN(QCD3)	,163	,275	1,000	,207	,199	,303	,216	,219	,223
SMEAN(QCD6)	,200	,227	,207	1,000	,151	,222	,383	,290	,272
QCD10	,276	,275	,199	,151	1,000	,186	,275	,179	,375
QCD11	,226	,294	,303	,222	,186	1,000	,284	,229	,338
QCD13	,301	,410	,216	,383	,275	,284	1,000	,407	,341
QCD14	,267	,351	,219	,290	,179	,229	,407	1,000	,329
QCD15	,465	,298	,223	,272	,375	,338	,341	,329	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QCD1	34,89	12,923	,468	,336	,738
QCD2	35,28	11,834	,525	,349	,724
SMEAN(QCD3)	35,49	11,828	,372	,158	,750
SMEAN(QCD6)	35,45	11,638	,392	,194	,747
QCD10	35,36	12,054	,371	,190	,749
QCD11	35,41	11,784	,424	,207	,740
QCD13	35,10	12,100	,548	,334	,723

QCD14	35,33	11,790	,459	,251	,733
QCD15	34,90	12,436	,540	,362	,728

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,65	14,796	3,847	9

ANEXO F

**Outputs Estatísticos – Fidelidade relativamente ao QCD (Cooperação
Com o treinador)**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	260	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	260	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,612	,616	3

Inter-Item Correlation Matrix

	SMEAN(QCD5)	SMEAN(QCD7)	QCD9
SMEAN(QCD5)	1,000	,591	,271
SMEAN(QCD7)	,591	1,000	,182
QCD9	,271	,182	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SMEAN(QCD5)	8,28	1,678	,562	,377	,308
SMEAN(QCD7)	8,38	1,673	,477	,350	,426
QCD9	8,64	2,128	,252	,074	,742

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,65	3,442	1,855	3

ANEXO G

Outputs Estatísticos – Análise à normalidade

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Condicionad a	Incondici onada	Treinado r	FP_pref	TI_pref
N		259	259	259	259	259
Normal Parameters(a,b)	Mean	10,5739	39,6521	12,6519	3,8961	4,2416
	Std. Deviation	2,47136	3,85398	1,85870	,64618	,43158
Most Extreme Differences	Absolute	,113	,143	,173	,079	,070
	Positive	,093	,083	,103	,077	,040
	Negative	-,113	-,143	-,173	-,079	-,070
Kolmogorov-Smirnov Z		1,816	2,294	2,780	1,265	1,127
Asymp. Sig. (2-tailed)		,003	,000	,000	,082	,158

AS_pref	CD_pref	CA_pref	TI_perc	AS_perc	CD_perc	CA_perc	FP_perc
259	259	259	259	259	259	259	259
3,2049	3,1742	2,4827	3,9256	2,9107	2,9727	2,7984	3,5523
,50298	,53900	,74041	,55171	,60267	,57580	,65757	,74433
,069	,072	,120	,054	,079	,097	,101	,086
,069	,071	,120	,054	,079	,097	,101	,050
-,056	-,072	-,064	-,052	-,067	-,071	-,048	-,086
1,109	1,160	1,927	,876	1,275	1,559	1,631	1,390
,171	,135	,001	,426	,077	,016	,010	,042

TI_sat	FP_sat	AS_sat	CD_sat	CA_sat
259	259	259	259	259
,3160	,3439	,2942	,2015	-,3157
,51632	,72819	,48945	,54284	,75422
,100	,119	,094	,084	,089
,100	,119	,094	,084	,052
-,050	-,069	-,075	-,082	-,089
1,604	1,919	1,510	1,344	1,428
,012	,001	,021	,054	,034

- a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.

ANEXO H

Outputs Estatísticos – Correlações entre cooperação e liderança (Líder Preferido)

Correlations

			Condicionada	Incondicionada	Treinador	FP_pref
Spearman's rho	Condicionada	Correlation	1,000	,179(**)	-,011	,291(**)
		Coefficient	.	,004	,861	,000
		Sig. (2-tailed)	260	260	260	260
	Incondicionada	Correlation	,179(**)	1,000	,600(**)	,222(**)
		Coefficient	,004	.	,000	,000
		Sig. (2-tailed)	260	260	260	260
	Treinador	Correlation	-,011	,600(**)	1,000	,018
		Coefficient	,861	,000	.	,776
		Sig. (2-tailed)	260	260	260	260
	FP_pref	Correlation	,291(**)	,222(**)	,018	1,000
		Coefficient	,000	,000	,776	.
		Sig. (2-tailed)	260	260	260	260
	TI_pref	Correlation	,158(*)	,359(**)	,195(**)	,517(**)
		Coefficient	,011	,000	,002	,000
		Sig. (2-tailed)	260	260	260	260
	AS_pref	Correlation	,211(**)	,185(**)	,133(*)	,356(**)
		Coefficient	,001	,003	,032	,000
		Sig. (2-tailed)	260	260	260	260
	CD_pref	Correlation	,164(**)	-,020	-,099	,313(**)
		Coefficient	,008	,742	,113	,000
		Sig. (2-tailed)	260	260	260	260
	CA_pref	Correlation	,211(**)	,112	,011	,075
		Coefficient	,001	,072	,858	,228
		Sig. (2-tailed)	260	260	260	260

TI_pref	AS_pref	CD_pref	CA_pref
,158(*)	,211(**)	,164(**)	,211(**)
,011	,001	,008	,001
260	260	260	260
,359(**)	,185(**)	-,020	,112
,000	,003	,742	,072
260	260	260	260
,195(**)	,133(*)	-,099	,011
,002	,032	,113	,858
260	260	260	260

,517(**)	,356(**)	,313(**)	,075
,000	,000	,000	,228
260	260	260	260
1,000	,321(**)	,243(**)	-,048
.	,000	,000	,439
260	260	260	260
,321(**)	1,000	,433(**)	,256(**)
,000	.	,000	,000
260	260	260	260
,243(**)	,433(**)	1,000	,218(**)
,000	,000	.	,000
260	260	260	260
-,048	,256(**)	,218(**)	1,000
,439	,000	,000	.
260	260	260	260

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO I

Outputs Estatísticos – Correlações entre cooperação e liderança (Líder Percebido)

Correlations

			Condicionada	Incondicionada	Treinador	TI_perc
Spearman's rho	Condicionada	Correlation	1,000	,179(**)	-,011	,102
		Coefficient	.	,004	,861	,102
		Sig. (2-tailed)	.	,004	,861	,102
	N	260	260	260	260	
	Incondicionada	Correlation	,179(**)	1,000	,600(**)	,435(**)
		Coefficient	,004	.	,000	,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.	,000	,000
	N	260	260	260	260	
	Treinador	Correlation	-,011	,600(**)	1,000	,339(**)
		Coefficient	,861	,000	.	,000
		Sig. (2-tailed)	,861	,000	.	,000
	N	260	260	260	260	
	TI_perc	Correlation	,102	,435(**)	,339(**)	1,000
		Coefficient	,102	,000	,000	.
		Sig. (2-tailed)	,102	,000	,000	.
	N	260	260	260	260	
	AS_perc	Correlation	,081	,098	,128(*)	,395(**)
		Coefficient	,195	,114	,038	,000
		Sig. (2-tailed)	,195	,114	,038	,000
	N	260	260	260	260	
	CD_perc	Correlation	,162(**)	,084	,066	,328(**)
		Coefficient	,009	,176	,288	,000
		Sig. (2-tailed)	,009	,176	,288	,000
	N	260	260	260	260	
CA_perc	Correlation	,275(**)	-,032	-,104	-,089	
	Coefficient	,000	,611	,095	,154	
	Sig. (2-tailed)	,000	,611	,095	,154	
N	260	260	260	260		
FP_perc	Correlation	,202(**)	,202(**)	,156(*)	,550(**)	
	Coefficient	,001	,001	,012	,000	
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,012	,000	
N	259	259	259	259		

AS_perc	CD_perc	CA_perc	FP_perc
,081	,162(**)	,275(**)	,202(**)
,195	,009	,000	,001
260	260	260	259
,098	,084	-,032	,202(**)
,114	,176	,611	,001
260	260	260	259
,128(*)	,066	-,104	,156(*)
,038	,288	,095	,012
260	260	260	259

,395(**)	,328(**)	-,089	,550(**)
,000	,000	,154	,000
260	260	260	259
1,000	,561(**)	,101	,529(**)
.	,000	,103	,000
260	260	260	259
,561(**)	1,000	,147(*)	,472(**)
,000	.	,018	,000
260	260	260	259
,101	,147(*)	1,000	-,019
,103	,018	.	,764
260	260	260	259
,529(**)	,472(**)	-,019	1,000
,000	,000	,764	.
259	259	259	259

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO J

Outputs Estatísticos – Correlações entre cooperação e liderança (Satisfação)

Correlations

			Condicionada	Incondicionada	Treinador	TI_sat
Spearman's rho	Condicionada	Correlation Coefficient	1,000	,179(**)	-,011	,056
		Sig. (2-tailed)	.	,004	,861	,368
		N	260	260	260	260
	Incondicionada	Correlation Coefficient	,179(**)	1,000	,600(**)	-,146(*)
		Sig. (2-tailed)	,004	.	,000	,018
		N	260	260	260	260
	Treinador	Correlation Coefficient	-,011	,600(**)	1,000	-,206(**)
		Sig. (2-tailed)	,861	,000	.	,001
		N	260	260	260	260
	TI_sat	Correlation Coefficient	,056	-,146(*)	-,206(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,368	,018	,001	.
		N	260	260	260	260
	FP_sat	Correlation Coefficient	,072	-,028	-,150(*)	,530(**)
		Sig. (2-tailed)	,246	,655	,015	,000
		N	259	259	259	259
	AS_sat	Correlation Coefficient	,162(**)	,059	-,056	,369(**)
		Sig. (2-tailed)	,009	,339	,366	,000
		N	260	260	260	260
	CD_sat	Correlation Coefficient	,010	-,095	-,179(**)	,347(**)
		Sig. (2-tailed)	,873	,126	,004	,000
		N	260	260	260	260
	CA_sat	Correlation Coefficient	,000	,100	,038	-,274(**)
		Sig. (2-tailed)	,998	,109	,537	,000
		N	260	260	260	260

FP_sat	AS_sat	CD_sat	CA_sat
,072	,162(**)	,010	,000
,246	,009	,873	,998
259	260	260	260
-,028	,059	-,095	,100
,655	,339	,126	,109
259	260	260	260
-,150(*)	-,056	-,179(**)	,038
,015	,366	,004	,537
259	260	260	260

,530(**)	,369(**)	,347(**)	-,274(**)
,000	,000	,000	,000
259	260	260	260
1,000	,403(**)	,233(**)	-,267(**)
.	,000	,000	,000
259	259	259	259
,403(**)	1,000	,315(**)	-,136(*)
,000	.	,000	,028
259	260	260	260
,233(**)	,315(**)	1,000	-,033
,000	,000	.	,597
259	260	260	260
-,267(**)	-,136(*)	-,033	1,000
,000	,028	,597	.
259	260	260	260

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO L

Outputs Estatísticos – Correlações entre cooperação e variáveis demográficas

Correlations

			Condicionada	Incondicionada	Treinador	IDD
Spearman's rho	Condicionada	Correlation Coefficient	1,000	,179(**)	-,011	-,257(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,004	,861	,000
N		260	260	260	260	
	Incondicionada	Correlation Coefficient	,179(**)	1,000	,600(**)	,016
		Sig. (2-tailed)	,004	.	,000	,792
		N	260	260	260	260
	Treinador	Correlation Coefficient	-,011	,600(**)	1,000	,167(**)
		Sig. (2-tailed)	,861	,000	.	,007
		N	260	260	260	260
	IDD	Correlation Coefficient	-,257(**)	,016	,167(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,792	,007	.
		N	260	260	260	260
	NUMTREI	Correlation Coefficient	,031	,107	,032	-,289(**)
		Sig. (2-tailed)	,625	,085	,606	,000
		N	259	259	259	259
	NUMHORAS	Correlation Coefficient	-,014	,014	,033	-,071
		Sig. (2-tailed)	,824	,829	,603	,259
		N	255	255	255	255
	MODTEMP	Correlation Coefficient	-,070	,077	,112	,565(**)
		Sig. (2-tailed)	,259	,215	,071	,000
		N	259	259	259	259
	MODCLUB	Correlation Coefficient	,055	,006	-,002	-,103
		Sig. (2-tailed)	,378	,927	,974	,098
		N	258	258	258	258
	NUMJOGOS	Correlation Coefficient	,094	,165(*)	,118	-,070
		Sig. (2-tailed)	,178	,017	,089	,316
		N	209	209	209	209
	REND2	Correlation Coefficient	,057	,135(*)	,015	-,085
		Sig. (2-tailed)	,404	,047	,831	,217
		N	215	215	215	215

NUMTR EI	NUMHOR AS	MODTE MP	MODCLU B	NUMJOG OS	REND2
,031	-,014	-,070	,055	,094	,057

,625	,824	,259	,378	,178	,404
259	255	259	258	209	215
,107	,014	,077	,006	,165(*)	,135(*)
,085	,829	,215	,927	,017	,047
259	255	259	258	209	215
,032	,033	,112	-,002	,118	,015
,606	,603	,071	,974	,089	,831
259	255	259	258	209	215
-,289(**)	-,071	,565(**)	-,103	-,070	-,085
,000	,259	,000	,098	,316	,217
259	255	259	258	209	215
1,000	,581(**)	-,033	,028	,311(**)	,141(*)
.	,000	,602	,655	,000	,040
259	255	258	257	209	214
,581(**)	1,000	-,061	,117	,170(*)	,068
,000	.	,330	,064	,015	,325
255	255	254	253	206	212
-,033	-,061	1,000	,013	,081	,059
,602	,330	.	,839	,246	,392
258	254	259	257	209	214
,028	,117	,013	1,000	,024	,017
,655	,064	,839	.	,732	,801
257	253	257	258	208	213
,311(**)	,170(*)	,081	,024	1,000	,364(**)
,000	,015	,246	,732	.	,000
209	206	209	208	209	182
,141(*)	,068	,059	,017	,364(**)	1,000
,040	,325	,392	,801	,000	.
214	212	214	213	182	215

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO M

Outputs Estatísticos – Comparação entre cooperação e Liderança (alto e baixo nível para o líder preferido)

Ranks

grp_fp_prf		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	grp_alto_fp	125	147,54	18442,00
	grp_baixo_fp	135	114,73	15488,00
	Total	260		
Incondicionada	grp_alto_fp	125	147,38	18423,00
	grp_baixo_fp	135	114,87	15507,00
	Total	260		
Treinador	grp_alto_fp	125	135,17	16896,00
	grp_baixo_fp	135	126,18	17034,00
	Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	6308,000	6327,000	7854,000
Wilcoxon W	15488,000	15507,000	17034,000
Z	-3,542	-3,498	-,978
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,328

a Grouping Variable: grp_fp_prf

Statistics

FP_pref

N	Valid	260
	Missing	0
	Median	4

Ranks

grp_TI_pref		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	grp_alta_TI	191	135,68	25914,50
	grp_baixa_TI	69	116,17	8015,50
Total		260		

Incondicionada	grp_alta_TI	191	141,90	27103,50
	grp_baixa_TI	69	98,93	6826,50
	Total	260		
Treinador	grp_alta_TI	191	135,58	25895,50
	grp_baixa_TI	69	116,44	8034,50
	Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	5600,500	4411,500	5619,500
Wilcoxon W	8015,500	6826,500	8034,500
Z	-1,861	-4,084	-1,840
Asymp. Sig. (2-tailed)	,063	,000	,066

a Grouping Variable: grp_TI_pref

Statistics

TI_pref

N	Valid	260
	Missing	0
	Median	4

Ranks

	grp_AS_pref	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	grp_alta_AS	186	135,53	25208,00
	grp_baixa_AS	74	117,86	8722,00
	Total	260		
Incondicionada	grp_alta_AS	186	133,51	24832,50
	grp_baixa_AS	74	122,94	9097,50
	Total	260		
Treinador	grp_alta_AS	186	132,43	24632,00
	grp_baixa_AS	74	125,65	9298,00
	Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionad a	Incondici onada	Treinado r
Mann-Whitney U	5947,000	6322,50 0	6523,00 0
Wilcoxon W	8722,000	9097,50 0	9298,00 0
Z	-1,722	-1,027	-,666
Asymp. Sig. (2- tailed)	,085	,305	,505

a Grouping Variable: grp_AS_pref

Statistics

AS_pref

N	Valid	260
	Missing	0
	Median	3

Ranks

	grp_CD_pre f	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	grp_alto_AS	182	132,72	24154,50
	grp_baixo_ AS	78	125,33	9775,50
	Total	260		
Incondiona da	grp_alto_AS	182	126,80	23077,50
	grp_baixo_ AS	78	139,13	10852,50
	Total	260		
Treinador	grp_alto_AS	182	125,58	22855,50
	grp_baixo_ AS	78	141,98	11074,50
	Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionad a	Incondici onada	Treinado r
Mann-Whitney U	6694,500	6424,50 0	6202,50 0
Wilcoxon W	9775,500	23077,5 00	22855,5 00
Z	-,732	-1,217	-1,636
Asymp. Sig. (2- tailed)	,464	,224	,102

a Grouping Variable: grp_CD_pref

Statistics

CD_pref

N	Valid	260
	Missing	0
	Median	3

Ranks

	grp_CA_pre f	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	grp_alta_CA	210	135,40	28434,50
	grp_baixa_CA	50	109,91	5495,50
	Total	260		
Incondicionada	grp_alta_CA	210	133,25	27981,50
	grp_baixa_CA	50	118,97	5948,50
	Total	260		
Treinador	grp_alta_CA	210	131,38	27589,50
	grp_baixa_CA	50	126,81	6340,50
	Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	4220,500	4673,500	5065,500
Wilcoxon W	5495,500	5948,500	6340,500
Z	-2,171	-1,211	-,392
Asymp. Sig. (2-tailed)	,030	,226	,695

a Grouping Variable: grp_CA_pref

Statistics

CA_pref

N	Valid	260
	Missing	0
	Median	2

ANEXO N

Outputs Estatísticos – Comparação entre cooperação e Liderança (alto e baixo nível para o líder percebido)

Ranks

grp_TI_perc		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	grp_alta_TI_perc	117	142,31	16650,00
	grp_baixa_TI_perc	143	120,84	17280,00
	Total	260		
Incondicionada	grp_alta_TI_perc	117	161,66	18914,00
	grp_baixa_TI_perc	143	105,01	15016,00
	Total	260		
Treinador	grp_alta_TI_perc	117	151,10	17679,00
	grp_baixa_TI_perc	143	113,64	16251,00
	Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	6984,000	4720,000	5955,000
Wilcoxon W	17280,000	15016,000	16251,000
Z	-2,308	-6,068	-4,057
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021	,000	,000

a Grouping Variable: grp_TI_perc

Statistics

TI_perc

N	Valid	260
	Missing	0
	Median	4

Ranks

grp_AS_perc		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	grp_alta_AS_perc	128	133,13	17041,00

	grp_baixa_AS_perc	132	127,95	16889,00
	Total	260		
Incondicionada	grp_alta_AS_perc	128	139,21	17819,00
	grp_baixa_AS_perc	132	122,05	16111,00
	Total	260		
Treinador	grp_alta_AS_perc	128	141,66	18132,50
	grp_baixa_AS_perc	132	119,68	15797,50
	Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	8111,000	7333,000	7019,500
Wilcoxon W	16889,000	16111,000	15797,500
Z	-,560	-1,847	-2,393
Asymp. Sig. (2-tailed)	,575	,065	,017

a Grouping Variable: grp_AS_perc

Statistics

AS_perc

N	Valid	260
	Missing	0
	Median	3

Ranks

	grp_CD_perc	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	grp_alta_CD_perc	136	139,08	18915,00
	grp_baixo_CD_perc	124	121,09	15015,00
	Total	260		
Incondicionada	grp_alta_CD_perc	136	134,85	18339,50
	grp_baixo_CD_perc	124	125,73	15590,50
	Total	260		
Treinador	grp_alta_CD_perc	136	130,93	17806,00

grp_baixo_CD_perc	124	130,03	16124,00
Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	7265,000	7840,500	8374,000
Wilcoxon W	15015,000	15590,500	16124,000
Z	-1,942	-,981	-,097
Asymp. Sig. (2-tailed)	,052	,327	,923

a Grouping Variable: grp_CD_perc

Statistics

CD_perc

N	Valid	260
	Missing	0
	Median	3

Ranks

grp_CA_perc	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada			
grp_alta_CA_perc	102	155,93	15904,50
grp_baixa_CA_perc	158	114,09	18025,50
Total	260		
Incondicionada			
grp_alta_CA_perc	102	131,67	13430,00
grp_baixa_CA_perc	158	129,75	20500,00
Total	260		
Treinador			
grp_alta_CA_perc	102	121,67	12410,00
grp_baixa_CA_perc	158	136,20	21520,00
Total	260		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	5464,500	7939,000	7157,000

Wilcoxon W	18025,500	20500,00	12410,00
Z	-4,414	-,202	-1,545
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,840	,122

a Grouping Variable: grp_CA_perc

Statistics

CA_perc

N	Valid	260
	Missing	0
	Median	3

Ranks

grp_FP_perc		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Condicionada	grp_alta_FP_perc	85	149,18	12680,00
	grp_baixa_FP_perc	174	120,63	20990,00
	Total	259		
Incondicionada	grp_alta_FP_perc	85	154,84	13161,00
	grp_baixa_FP_perc	174	117,87	20509,00
	Total	259		
Treinador	grp_alta_FP_perc	85	143,32	12182,50
	grp_baixa_FP_perc	174	123,49	21487,50
	Total	259		

Test Statistics(a)

	Condicionada	Incondicionada	Treinador
Mann-Whitney U	5765,000	5284,000	6262,500
Wilcoxon W	20990,000	20509,000	21487,500
Z	-2,902	-3,744	-2,031
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,000	,042

a Grouping Variable: grp_FP_perc

Statistics

FP_perc

N	Valid	259
	Missing	1
	Median	4