



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**“A NOT SO SPECIAL ONE”: O EFEITO DO TREINADOR NA
CONFIANÇA E EFICÁCIA DE UMA EQUIPA**

MICHAELA NATHALIE JIGSTROM MADEIRA

Orientador de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação do Professor Doutor Pedro Almeida, apresentada no ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Um muito obrigada ao ISPA e a todos os docentes desta instituição por tudo aquilo que me ensinaram, por todas as palavras que me motivaram e por todos os desafios que me colocaram e que me permitiram crescer. Saio desta casa de coração cheio, convicta de que foram os melhores anos da minha vida.

Gostava de agradecer, de forma especial, ao meu orientador, amigo e futuro colega, Prof. Pedro Almeida. Por tudo aquilo que me ensinou; por todas as vezes que me apoiou, quando eu mais precisei; pela confiança depositada em mim; e pelo carinho demonstrado durante todo o meu percurso académico. Muito Obrigada professor!

Gostaria, ainda, de agradecer ao Duarte Pimentel pela ajuda e paciência no decorrer deste ano; por ter revisto a minha dissertação vezes sem conta; e por me ter ajudado a estruturar o meu pensamento. Obrigada Duarte!

Quero agradecer a todos os participantes deste estudo, porque sem eles, nada disto seria possível e agradecer ao Dr. Joaquim Envagelista por ter acreditado em mim e por me ter dado o apoio do sindicato.

Um especial obrigado a todos os meus colegas, pelo apoio e ajuda durante todos estes anos. Obrigada Carolina, Filipa e Mafalda. Tornaram os meus dias mais fáceis.

Um obrigada muito forte aos meus pais. Mãe, Pai, obrigada por serem quem são e por me apoiarem sempre, com todas forças. Desculpem por todos os momentos de desespero, frustração e raiva que tiveram de aturar. Pai, um muito obrigado pela ajuda neste trabalho. Sem ti, não teria conseguido. Becca, obrigada por ouvires os meus raciocínios e por refutares e argumentares contra mim, todos os dias. E obrigada pela tradução.

E por último, um agradecimento à pessoa especial que esteve do meu lado desde o início e que me apoiou sempre. Que me amparou os choros de desespero, que levou com o meu mau-humor, com as minhas insónias e ansiedades, mas que me ajudou a construir o meu caminho e a lutar pelos meus sonhos. Quando se faz as coisas com paixão, tudo parece mais fácil!

Muito Obrigada!

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo não só verificar o impacto que a percepção de Confiança na Equipa tem na percepção de Eficácia Coletiva, mas também explorar o efeito mediador que a percepção de Confiança no Treinador poderá ter nessa relação. A amostra é constituída por 151 atletas masculinos de futebol profissional com idades compreendidas entre os 17 e os 44 anos.

De forma a avaliar a percepção de Confiança na Equipa, foi utilizada a escala proposta por Adams e Sartori (2006) – *Team Trust Scale* – traduzida e adaptada para a língua portuguesa por três professores com domínio de língua inglesa e psicólogos organizacionais; a percepção de Confiança no Treinador foi avaliada através da escala proposta por Adams e Sartori (2006) – *Leader Trust Scale* – que foi igualmente traduzida e adaptada para a língua portuguesa; e a percepção de Eficácia Coletiva foi avaliada pela escala *Collective Efficacy Questionnaire for Sports (CEQS)* (Short, Sullivan e Feltz, 2001), adaptada por Francisco (2005).

Os resultados confirmam a relação positiva e significativa existente entre a percepção de Confiança na Equipa e a percepção de Eficácia Coletiva. Foi ainda verificado o efeito mediador, apesar de parcial, que a percepção de Confiança no Treinador tem na relação entre percepção de Confiança na Equipa e percepção de Eficácia Coletiva.

Este estudo vem acrescentar uma nova visão relativamente aos treinadores, questionando várias realidades que fazem parte do mundo desportivo atual.

Palavras-Chave: Percepções; Confiança na Equipa; Eficácia Coletiva; Confiança no Treinador; Papel do Treinador.

ABSTRACT

The main goal of this study is not only to verify the impact that the perception of the team's trust has in the perception of its collective efficacy, but also to explore the mediation effect that the perception of the trust in the coach might have in this relationship. The sample is composed of 151 professional football athletes, whose age ranges between 17 and 44 years old.

In order to evaluate the perception of trust in the team, it was used the scale – Team Trust Scale – developed by Adams and Sartori (2006). This scale was translated and adapted to the portuguese language by three psychologists professors, fluent in english. The perception of trust in the coach was evaluated based on the proposed scale by Adams and Sartori (2006) – Leader Trust Scale – translated and adapted, as well. The perception of collective efficacy was evaluated using the scale – Collective Efficacy Questionnaire for Sports (CEQS) (Short, Sullivan & Feltz, 2001), adapted by Francisco (2005). ‘

The results confirm the positive and significant relationship between the perception of trust in the team and the perception of collective efficacy. Moreover, the mediate effect that the perception of trust in the coach has on the relation between the perception of trust in the team and the perception of collective efficacy was verified, despite being partial.

This study brings a diferent lighth towards the idea of the coach, and questions other ideas that tend to be part of the world of sports, in the present day.

Key Words: Perceptions; Trust Team; Collective Efficacy; Leader Trust

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	2
Confiança Individual na Equipa	2
Confiança e Eficácia Coletivas	7
Confiança no Treinador	16
MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	19
MÉTODO	21
Participantes	21
Delineamento	22
Instrumentos	22
Procedimento	23
RESULTADOS	26
Escala de Percepção de Confiança na Equipa	26
<i>Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)</i>	26
<i>Fiabilidade</i>	26
<i>Sensibilidade da escala Confiança na Equipa e das suas dimensões</i>	27
<i>Sensibilidade dos itens</i>	27
Escala da Percepção de Confiança no Treinador	28
<i>Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)</i>	28
<i>Fiabilidade</i>	28
<i>Sensibilidade da escala Confiança no Treinador e das suas dimensões</i>	29
<i>Sensibilidade dos itens</i>	29
Escala de Eficácia Coletiva	29
<i>Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)</i>	29
<i>Fiabilidade</i>	30
<i>Sensibilidade da escala Eficácia Coletiva</i>	30
<i>Sensibilidade dos itens</i>	31
Estatística descritiva das variáveis em estudo	31
Correlações	32
Testes de Hipóteses	35
DISCUSSÃO	40
Limitações e Estudos Futuros	45
Implicações Práticas	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	54
ANEXO A – Questionário e Apresentação do mesmo no site do sindicato	55
ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra	68
ANEXO C – Qualidades Métricas da escala Confiança na Equipa	69
ANEXO D – Qualidades Métricas da escala Confiança no Treinador	75
ANEXO E – Qualidades métricas da escala Eficácia Coletiva	81
ANEXO F – Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis	86
ANEXO G – Correlações	87
ANEXO H – Testes de Hipóteses	88

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das variáveis sócio-demográficas	21
Tabela 2 - Resultados da AFC da escala Confiança na Equipa.....	26
Tabela 3 - Fiabilidade da escala de Confiança na Equipa e as suas dimensões	27
Tabela 4 - Sensibilidade da escala Confiança na Equipa e das suas dimensões.....	27
Tabela 5 - Resultados da AFC da escala Confiança no Treinador	28
Tabela 6 - Fiabilidade da escala de Confiança no Treinador.....	28
Tabela 7 - Sensibilidade da escala Confiança no Treinador e das suas dimensões.....	29
Tabela 8 - Resultados da AFC da escala da Eficácia Coletiva.....	30
Tabela 9 - Fiabilidade da escala Eficácia Coletiva.....	30
Tabela 10 - Sensibilidade da escala Eficácia Coletiva	30
Tabela 11 - Estatística descritiva das variáveis em estudo	32
Tabela 12 - Tabela de Correlações de Pearson.....	34
Tabela 13 - Resultado da Regressão Linear Simples.....	35
Tabela 14 - Resultado da Regressão Linear Múltipla.....	36
Tabela 15 - Resultado da Regressão Linear Simples.....	36
Tabela 16 - Resultado da Regressão Linear Múltipla.....	37
Tabela 18 - Resultados da Regressão Linear Múltipla a dois passos	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceptual da confiança de Costa (2003).....	7
Figura 2 - Modelo adaptado de Carron, 1988, para analisar a equipa desportiva como um grupo.....	10
Figura 3 - Modelo de Investigação.....	19

INTRODUÇÃO

Quando uma equipa trabalha o rendimento de forma individual, e aprende a confiar, a excelência torna-se uma realidade (“*When a team outgrows individual performance and learns team confidence, excellence becomes a reality*”)(Benson, 2008, p.199).

A psicologia do desporto foca-se no estudo de sentimentos, pensamentos e comportamentos dos atletas em contextos desportivos, pelo que é importante salientar que estes comportamentos/attitudes podem sofrer influência por parte do comportamento de outros, sejam estes familiares, companheiros de equipa, dirigentes ou mesmo treinadores (Hanrahan & Gallois, 1993; Weinberg & Gould, 2015). O rendimento de uma equipa é um dos fatores mais importantes no contexto desportivo, já que a maioria dos treinadores, bem como a equipa técnica e os atletas dedicam muito esforço, com o objetivo de maximizar o desempenho da equipa (Gill, 1984; Lôbo, Moraes, & Nascimento, 2005).E, quando se fala em rendimento da equipa, é necessário salientar a existência de muitas variáveis sócio-psicológicas que podem ser introduzidas, e que apresentam uma natureza interativa – a dinâmica de grupos tem um verdadeiro impacto no desempenho dos atletas (Cruz & Viana, 1996; Fransen, Haslam & Steffens, 2015).

Apesar de existir um grande interesse em fornecer uma identificação compreensiva de quais são os fatores que contribuem para um excelente rendimento desportivo coletivo (Carron & Chelladurai, 1978), os resultados não são explícitos relativamente às dimensões da confiança percebida, quer na equipa, quer no treinador, e a influência desta confiança na percepção de eficácia coletiva. É necessário tornar evidente a relevância de três elementos que surgem em contextos desportivos: os atletas enquanto membros de uma equipa unida e considerada como um todo; o papel que o treinador tem no grupo, enquanto líder; e a eficácia dessa mesma equipa, que é considerada o principal objetivo na generalidade dos desportos de competição (Cruz & Viana, 1996).

Sendo assim, a presente proposta de investigação tem como objetivo perceber se existe uma relação entre a Percepção de Confiança Coletiva numa Equipa e a Eficácia Coletiva dessa mesma equipa, e perceber se esta relação pode ser mediada na presença da Confiança percebida no Treinador.

REVISÃO DA LITERATURA

Confiança Individual na Equipa

É fundamental, antes de mais, definir o conceito de equipa desportiva. Para isso, será utilizada a definição de Carron e Spink (1993) que refere que uma “equipa desportiva é um conjunto de indivíduos que possuem uma identidade coletiva, têm metas e objetivos comuns, partilham um destino comum, desenvolvem padrões de interação e modos de comunicação estruturados, exibem interdependência pessoal e de tarefa, e que consideram-se como sendo um grupo”(p.44). Neste sentido, surge um constructo que se associa e que é fundamental numa equipa desportiva: a auto-confiança.

A auto-confiança tem um papel importante naquilo que é o rendimento dos atletas, sendo que um nível bom de confiança nas próprias capacidades individuais torna-se, de facto, numa das características evidentes de atletas que são bem sucedidos (Cruz & Viana, 1996).

A auto-confiança no desporto foi conceptualizada por Martens (1987) que refere que este constructo existe num “continuum”, variando entre a falta de confiança (pouca confiança nas próprias capacidades) e o excesso de confiança (muita confiança nas próprias capacidades e competências). Para este autor, o nível certo de auto-confiança encontra-se no centro destes dois extremos, sendo que não é positivo ter um nível extremamente alto de confiança.

Martens (1987) acredita ainda, que a auto-confiança pode ser influenciada por várias variáveis como: o próprio nível de competência (as capacidades de um atleta podem ser diferentes consoante o exercício, isto é, um atleta pode considerar-se bom na defesa, mas não tão bom no ataque); a situação (a auto-confiança de um atleta pode variar consoante a situação do jogo/treino, por exemplo, se a equipa estiver a perder, a confiança do atleta pode ser menor); e de fatores pessoais (como por exemplo, problemas interpessoais, fadiga, e outros).

A análise da influência que a auto-confiança tem no rendimento de um atleta foi motivada pela teoria desenvolvida por Bandura (1990) – teoria da auto-eficácia. Para este autor, a auto-eficácia está associada “aos julgamentos que as pessoas fazem das suas capacidades para organizarem e executarem os planos de ação exigidos para atingir um determinado tipo de rendimento”(Bandura, 1986, p. 391). Este constructo tem, portanto, a ver com crenças pessoais que cada indivíduo tem nas suas próprias

capacidades para executar uma determinada ação. Este tipo de auto-avaliação pode funcionar como: (1) um determinante da forma como as pessoas, ou neste caso, os atletas vão agir e se vão comportar; e (2) um determinante das reações emocionais e dos padrões de pensamento dos atletas em situações de realização (Cruz & Viana, 1996).

Esta avaliação das próprias competências é bastante importante porque as expectativas que os atletas têm no seu grau de eficácia terá uma grande influência na quantidade de esforço que sentem que é necessário dispendir em determinadas situações, bem como o grau de persistência face a obstáculos ou tarefas com as quais se confrontam (Cruz & Viana, 1996; Deborah L. Feltz & Lirgg, 2001). Isto significa que, um atleta com maior percepção de auto-eficácia dispendirá maior esforço e maior persistência numa determinada situação de desvantagem ou face a uma tarefa imprevista, do que um atleta com menor percepção de auto-eficácia (Cruz & Viana, 1996). Este aspeto é mais saliente nos atletas de alto rendimento, com um alto nível de competências físicas.

Assim, Bandura (1990) refere, que o facto de um atleta ter expectativas elevadas nas suas capacidades, terá um impacto significativo no seu rendimento. Torna-se necessário, neste ponto, distinguir expectativas de eficácia pessoal e as expectativas de resultado. As expectativas de resultado estão associadas à crença individual e pessoal de que um comportamento específico levará a um determinado resultado (por exemplo reconhecimento por parte dos outros, por ter conseguido realizar uma ação com sucesso) (Cruz & Viana, 1996; Feltz & Lirgg, 2001). Já as expectativas de eficácia pessoal estão associadas ao grau de certeza de que se é capaz de realizar com sucesso os comportamentos que são exigidos para que se produza um determinado resultado (Cruz & Viana, 1996; Feltz & Lirgg, 2001).

Um outro autor, Schunk (1995) acredita que se trata de dois conceitos que, apesar de serem distintos, confundem-se, várias vezes, na literatura (Cruz & Viana, 1996). A verdade é que os resultados pretendidos, na maior parte das vezes, dependem das auto-avaliações de eficácia pessoal, mas não existe uma “relação automática entre elas” (Cruz & Viana, 1996). O que Schunk (1995) refere é que uma maior expectativa de auto-eficácia pessoal não resultará num rendimento bem sucedido, se não existir uma base de competências, capacidades e determinadas aptidões *apriori* que permitam o atleta executar determinadas ações.

Especialmente se falarmos de uma equipa, não só a auto-confiança e a percepção de eficácia pessoal têm um grande impacto no rendimento dos atletas. Vários autores

(Smith & Barclay, 1997; Dirks, 2000; Costa, 2003; Wu, Tsai, & Hung, 2012) defendem a importância da confiança na manutenção de um bom rendimento e de elevada eficácia. Mas, o constructo – confiança – tem sido difícil de definir (Costa, 2003). A dificuldade na definição de confiança está assente no facto de que este constructo pode ser aplicado em diferentes contextos e situações, podendo ter, assim, diferentes níveis de análise (Costa, 2003). McEvily e Tortoriello (2011) referem que em 171 artigos sobre confiança numa organização, 129 apontam diferentes metodologias para entender e estudar o construto da confiança.

Uma das definições encontradas por Costa (2003) relativamente à confiança nas equipas, é de que esta está associada ao nível em que os membros de uma equipa confiam uns nos outros. Isto significa que equipas de trabalho são considerados grupos organizacionais, que têm um determinado objetivo em comum, para o qual os membros da equipa contribuem, tornando-se responsáveis pelo seu alcance (Costa, 2003). Para além disso, uma equipa de trabalho com um objetivo em comum necessita que exista interdependência entre os vários membros. Esta necessidade permite que os atletas partilhem conhecimentos, expectativas, e que demonstrem certos padrões de comportamento específicos (Costa, 2003).

Segundo Costa (2003) existem alguns elementos que permitem ajudar a definir a confiança face ao outro - expectativas positivas face a outro indivíduo, e a possibilidade de uma pessoa em se tornar vulnerável face a outra (Costa, 2003). Smith e Barclay (1997) referem que, a confiança dentro de uma equipa aparece na literatura, quase sempre, relacionada com as atribuições individuais feitas relativamente às intenções de outrem, e aos motivos que levam a um determinado comportamento.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) abordam o tema da vulnerabilidade como um conceito essencial relativamente à confiança face a outra pessoa que não o próprio sujeito. Outros autores associam essa vulnerabilidade a expectativas comportamentais que permitem que o indivíduo que confia, consiga lidar com a incerteza e o risco associado à vulnerabilidade (Jones & George, 1998). O risco torna-se uma consequência para quem confia, sendo que pode ser definido como “percepção da sua probabilidade de perda” (Mayer et al., 1995). A verdade é que se as consequências das ações ou as próprias ações fossem certas, não existiria a necessidade de confiar (Lewis & Weigert, 1985). Lewicki e Bunker (1996) defendem que a confiança envolve não só as expectativas face às motivações e intenções das outras pessoas, mas também tem em conta as situações e os riscos que podem surgir como consequência das ações face a

essas expectativas.

Segundo Rousseau, Stikin, Burt e Carmerer (1998), o risco cria a oportunidade para que surja a confiança, que conseqüentemente, leva à ação de arriscar (que tem associado risco). Outros autores, como Smith e Barclay (1997) defendem que, para além da confiança estar associada a um espírito de cooperação envolve, igualmente, diminuir o controlo ou a necessidade de monitorizar os outros.

Existem alguns comportamentos que são necessários ser tidos em conta quando o tema da confiança na equipa é abordado, sendo eles: uma comunicação eficaz e aberta (Curral & Judge, 1995); aceitação do poder de influência (Blau, 1964); sentido de oportunidade, isto é, saber aproveitar determinadas situações (Smith & Barclay, 1997); e o decréscimo da monitorização do comportamento dos outros (Curral & Judge, 1995). O que pode acontecer em relações de confiança em equipas de trabalho é que estes comportamentos podem existir e ocorrer em simultâneo, ou mesmo uns comportamentos podem levar a outros, ou simplesmente uns existirem e não outros (Costa, 2003).

Relativamente ao conceito confiança na equipa, vários autores referem ser um constructo multidimensional (Costa, 2003). Barber (1983) afirma que este constructo possui bases emocionais, cognitivas e morais; Lewis e Weigert (1985) defendem que o mesmo constructo tem dimensões comportamentais, cognitivas e emocionais. Mayer e outros (1995) propõem que a dimensão cognitiva e a dimensão afetiva são influenciadas pela necessidade geral que os ser humano possui para confiar nos outros, que, conseqüentemente, evolui para a criação de expectativas relativamente ao comportamento dos outros em relação a nós. O que Costa (2003) defende é que o constructo de *trust team* não pode ser unicamente definido como um estado psicológico que tenha como base as expectativas, as intenções e os motivos dos outros. Tem, também, em conta as próprias manifestações de comportamentos perante os outros (Costa, 2003).

Baseado no modelo de Mayer e outros (1995) – modelo integrado da confiança – é possível distinguir a confiança em três principais parâmetros: (1) a propensão natural para confiar nos outros (Rotter, 1980) sendo que este “querer confiar nos outros” é influenciado pela personalidade individual de cada um, pelo contexto em que a pessoa está inserida, por fatores sócio-económicos, e mesmo por experiências pessoais; (2) a percepção de confiança, associado às expectativas, intenções e motivos desenvolvidos perante uma determinada ação, face ao outro; e (3) os próprios comportamentos de

confiança, que se refere às ações que refletem a necessidade do ser humano em tornar-se vulnerável face ao outro, sem ter algum tipo de controlo sob as suas ações (Costa, 2003).

Costa e outros (2001) defendem que indivíduos que confiam nos seus colegas de equipa têm: uma maior propensão para confiar nos outros; tendem a ter um comportamento mais cooperativo; percebem os outros como sendo de confiança; e não monitorizam o trabalho dos seus colegas de equipa.

Costa (2003) afirma que o comportamento cooperante, e a falta de monitorização do trabalho dos outros é uma componente da confiança, e não um efeito da confiança em si (figura 1). Esta autora defende que estes tipos de comportamentos são importantes porque permitem que o indivíduo atue conforme os seus próprios julgamentos e pensamentos (Lewis & Weigert, 1985). Zand (1972) refere que é através da observação e posterior interpretação deste tipo de comportamentos que os indivíduos compreendem e aprendem sobre os motivos e as intenções de outrem, sendo, por isso, capazes de fazer inferências sobre a possibilidade, o “querer” confiar em alguém.

A confiança pode ser considerada uma espécie de “força” dentro de uma determinada equipa que trabalha em conjunto para obter um determinado resultado, ou atingir um objetivo comum (Lusher, Kremer & Robins, 2013). Este constructo está muito presente em grupos sociais como equipas e organizações, em que a complexidade do construto da confiança é multiplicado, não só pelo número de pessoas, mas também pela necessidade de coordenação social, de forma a atingir um objetivo (Lusher et al., 2013).

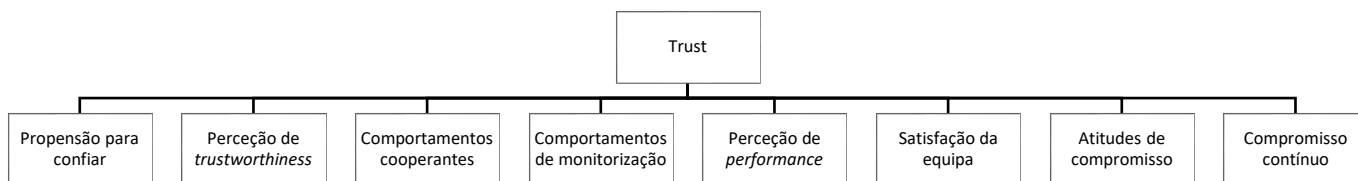


Figura 1- Modelo conceitual da confiança de Costa (2003)

Confiança e Eficácia Coletivas

Eficácia é normalmente utilizada para expressar objetivos e resultados que são alcançados quer individualmente, quer de forma coletiva (Costa, 2003). Relativamente à eficácia de uma equipa, Hackman (1987) refere que esta deveria medir o *output* da equipa, o estado do grupo como equipa, bem como o impacto que as experiências grupais têm nos membros de forma individual.

O constructo da eficácia coletiva é normalmente estudado através da medição de determinadas dimensões do rendimento e das atitudes dos membros relativamente à equipa a que pertencem (Cohen & Bailey, 1997). A verdade é que vários aspetos relacionados com uma equipa têm sido associados a um fator comum – a confiança. Mas, apesar de existir extensa literatura relativamente à ligação da confiança e da eficácia coletiva, os resultados não são consistentes. Isto é, nos estudos de McAllister (1995, cit. in Costa, 2003), foi encontrado uma relação positiva entre as consequências comportamentais da confiança e o rendimento, bem como nos estudos de (Smith & Barclay, 1997), mas nos estudos de Dirks (1999, cit. in Costa, 2003) esta relação não foi significativa. Uma das explicações encontradas para explicar estes resultados, pode estar associado à forma como a confiança é abordada e pensada (Costa, 2003). Por um lado, e na maioria dos estudos empíricos, a confiança é conceptualizada como sendo um estado psicológico, uma atitude ou uma crença face a um grupo de indivíduos conhecidos (Costa, 2003); por outro lado, a confiança é vista como um constructo multidimensional e com variados componentes (Costa, 2003).

O pensamento racional por detrás destas duas visões tem como base a permissa de que um nível alto de confiança aumenta a probabilidade de uma pessoa em arriscar, partilhar informações e cooperar com outra pessoa da equipa e, consequentemente,

espera-se que isto possa melhorar a rendimento grupal (Dirks, 1999, cit. in Costa, 2003). Dando seguimento a esta permissa, é possível referir que a confiança, em vez de afetar o rendimento de forma direta, modera a relação entre os processos grupais e o rendimento (Dirks & Ferrin, 2001, cit. in Costa, 2003).

Sendo assim, se a confiança for considerada e vista como um constructo multidimensional, que inclui aspetos comportamentais como a cooperação e a falta de monitorização do trabalho dos outros, é possível explicar o efeito positivo da confiança na eficácia coletiva (Costa, 2003).

Lusher e outros (2013) abordaram a confiança numa perspectiva relacional, de forma a tentar perceber se determinados padrões específicos das relações de confiança estão associados ao rendimento da equipa. Torna-se, então, necessário referir a existência de um dilema que pode surgir numa equipa – o desejo de cooperar ou de competir entre membros (De Jong & Elfring, 2010, cit. in Lusher et al., 2013).

Messner (1997) refere que as equipas podem não ser completamente cooperativas. A verdade é que apesar de uma equipa tender a passar uma imagem de “família” unida, muitas vezes, existem conflitos internos, resultantes da componente competitiva, na qual colegas de equipa procuram ter um maior reconhecimento, um papel mais importante face a outros membros (Lusher et al., 2013). O que é sugerido pela literatura é que a falta de confiança leva ao surgimento de competitividade entre membros, sendo que não existem evidências de que os membros da equipa compitam pela confiança.

Bandura (1990) enfatiza a importância do constructo de eficácia coletiva, referindo que esta reflete as expectativas associadas ao sucesso coletivo de um determinado grupo. Sendo assim, a percepção de eficácia coletiva, no caso de desportos coletivos, permite desenvolver competências de coesão, perseverança e união entre os membros, bem como desenvolver estratégias de *coping* para lidar com situações de desvantagem (Cruz & Viana, 1996).

Feltz (1992) salienta a necessidade de perceber melhor as crenças de eficácia nos desportos coletivos, referindo a importância do grau de interdependência das tarefas desportivas. Uma das questões apresentadas por este autor é a de que as percepções de eficácia coletiva poderão ser mais importantes em desportos que exijam maior interdependência entre os membros. A verdade é que quando o rendimento do grupo, ou da equipa é considerada, é necessário introduzir um conjunto de variáveis sócio-psicológicas de natureza interativa. Isto porque, apesar do talento individual ser bastante

importante para o sucesso dos atletas, a dinâmica de grupos tem um papel extremamente importante na obtenção de resultados e no alcance de objetivos (Cruz & Viana, 1996).

De facto, o rendimento de uma equipa é das maiores preocupações dos treinadores e técnicos, que se dedicam a maximizar e melhorar o rendimento da equipa. Gill (1986) afirma que a relação existente entre as capacidades individuais e o rendimento coletivo não é muito forte, o que vem contrariar o pensamento comum de que uma equipa boa tem os melhores atletas a nível técnico. Basicamente, o que este autor quis acentuar é que “uma boa equipa é muito mais do que a soma das partes”.

Steiner (1972) desenvolveu um modelo teórico de forma a demonstrar a relação existente entre o rendimento coletivo e o rendimento individual no desporto, tendo como base a seguinte equação:

$$\textit{Produtividade atual (real)} = \textit{Potencial produtividade} - \textit{Perdas (processos de grupo imperfeitos)}$$

Este autor descreve a produtividade de um grupo como sendo os melhores rendimentos/resultados possíveis de alcançar de um grupo, tendo em conta os próprios recursos (sejam eles experiência, competências ou mesmo conhecimentos) e as exigências da tarefa em si. Steiner (1972) parece enfatizar a ideia de que “os melhores atletas fazem a melhor equipa”, uma vez que refere a capacidade individual como sendo o recurso mais importante para um determinado grupo.

Mas, a verdade é que o seu modelo teórico vai mais longe ao referir que os recursos acima referidos têm de ser relevantes para a tarefa em si (Cruz & Viana, 1996). Steiner (1972) acredita que a produtividade atual não é normalmente igual à potencial, no sentido em que somente quando os recursos existentes são utilizados de forma eficaz pelos membros da equipa, e só quando esses recursos permitem dar resposta às exigências propostas pela tarefa, é que existe uma aproximação entre aquilo que é a produtividade atual e a potencial.

A discrepância que existe entre estes dois constructos deve-se, segundo o modelo apresentado, a processos imperfeitos ou defeituosos de grupo (Steiner, 1972). O autor refere existir dois tipos de perdas de produtividade: perdas de coordenação e perdas de motivação. As perdas de coordenação ocorrem, normalmente, quando existe falta de “*timing*” ou se utilizam recursos ineficazes que impedem que se atinja o

máximo de rendimento, e as perdas de motivação acontecem quando alguns membros da equipa não dão o seu melhor, porque acham que isso é trabalho das “estrelas do plantel” (Cruz & Viana, 1996). Nesta lógica, é natural que um desporto como o futebol, que necessita de um elevado nível de interação e cooperação, se torne mais susceptível e vulnerável à ocorrência de situações de falta de coordenação e de motivação (Cruz & Viana, 1996).

Uma explicação que pode ser encontrada para explicar estes fenómenos é o efeito de Ringelmann, que indica que o rendimento individual diminui à medida que aumenta o número de pessoas do grupo (Gill, 1986). Um outro fenómeno que também poderá ser aplicado nestes casos é o *social loafing*, que refere que poderão existir membros da equipa que não dão o seu máximo devido a falhas motivacionais (Cruz & Viana, 1996). Existem algumas explicações para este fenómeno, como: os atletas acreditarem que os outros membros não estão tão motivados, e por isso, sentem que também não têm de dar o seu melhor; os atletas acreditarem que não sentem a recompensa certa por darem o seu melhor, por isso, perdem a motivação; e ainda, pelo facto dos atletas sentirem e acreditarem que podem “misturar-se” no meio do grupo, passando despercebidos, e evitando as consequências negativas que podem advir de maus resultados (Cruz & Viana, 1996).

No sentido de tentar perceber e examinar a dinâmica de um determinado grupo, Carron, Widmeyer e Brawley (1988) desenvolveram um modelo conceptual, exemplificado abaixo.



Figura 2 - Modelo adaptado de Carron, 1988, para analisar a equipa desportiva como um grupo

No modelo acima representado são identificados alguns fatores que fazem referência aos produtos individuais (sejam eles a adesão, a participação e a satisfação, entre outros) e aos produtos ao nível grupal (rendimento, aumento da confiança coletiva, entre outros). Isto é, o modelo apresenta os resultados quer para o grupo, quer para cada indivíduo que constitui e que faz parte do grupo.

Segundo Carron e Spink (1993) a composição do grupo diz respeito à relação existente entre as características dos indivíduos que fazem parte do grupo, como: capacidades mentais e físicas, necessidades e identificadores sociais, atitudes, comportamentos, por exemplo. Estas características refletem a quantidade de recursos existentes no grupo, e que nos permite ter uma ideia das diferenças existentes entre membros e o grau de complementariedade que é possível existir. Em relação ao meio do grupo, esta definição diz respeito a todas as condições que envolvem o grupo, sejam elas situações físicas, situacionais, climáticas ou mesmo geográficas, sendo que também estas podem ter repercussões nos resultados finais do grupo e em cada um dos indivíduos (Carron & Spink, 1993)

De acordo com Shaw (1981, cit. in Cruz & Viana, 1996), é possível abordar quatro componentes que podem refletir o surgimento da estrutura do grupo: (1) o estatuto, isto é, as diferenças que podem existir em termos de poder, importância e prestígio; (2) os papéis, ao nível das responsabilidades pessoais para com o grupo; (3) a localização geográfica dos seus membros; e (4) as normas de comportamento pelo qual os membros do grupo têm expectativas partilhadas.

Relativamente à coesão de grupo, este é um dos fatores que segundo Carron (1982) mais se reflete em termos de resultados grupais e pode ser definido como “um processo dinâmico que se reflete na tendência para o grupo se manter unido em perseguição das suas metas e objetivos”(p.124). Os processos de grupo têm inerentes as interações e dinâmicas intragrupais (Cruz & Viana, 1996). De facto, os membros de uma determinada equipa desportiva: comunicam assuntos quer sociais, quer de tarefas; estabelecem objetivos quer pessoais, quer coletivos; tomam decisões; e experimentam situações de sucesso e de insucesso, desenvolvendo confiança pessoal e também desenvolvendo a confiança coletiva (confiança na equipa) (Cruz & Viana, 1996).

Esta confiança coletiva poderá ter implicações na eficácia coletiva do grupo como equipa. É a partir deste caminho que surge novamente a teoria da auto-eficácia, definida por Bandura (1986) como “julgamentos que as pessoas fazem das suas capacidades para organizarem e executarem os planos de ação exigidos para atingir

determinados tipos de rendimento” (p.391).

Relativamente à teoria da auto-eficácia, esta tem como principal base a teoria sócio-cognitiva. Esta teoria refere que os indivíduos são todos produtos e produtores do meio em que estão inseridos, das suas ações e também da sua personalidade, sendo que, naturalmente, os indivíduos influenciam e são influenciados pelos outros membros de uma equipa (Lança, 2016).

Torna-se necessário fazer a distinção entre a eficácia coletiva e a auto-eficácia. Bandura (1997) distingue as duas, referindo que é o agente que difere. A auto-eficácia refere-se ao julgamento e anterior percepção que o indivíduo faz das suas capacidades, ou seja, ocorre a nível individual, enquanto que a eficácia coletiva existe a nível grupal (Bandura, 1997).

Apesar das pequenas diferenças, a auto-eficácia e a eficácia coletiva estão associadas, podendo ser consideradas como mediadores cognitivos do rendimento, já que as duas funcionam através de processos semelhantes, e exercem funções similares (Bandura, 1997). Apesar de se colocar a hipótese de que a eficácia coletiva sofre influência de certas experiências e certos acontecimentos, que influenciam de igual modo a auto-eficácia, Bandura (1997) refere que a eficácia coletiva dá conta da existência de uma confiança que é partilhada pela equipa relativamente à sua capacidade em gerar ações coletivas, e atingir com sucesso os objetivos pretendidos.

Foram apresentadas por Bandura (1997) três características – nível, força e generalização – que estão associadas ao nível das crenças e das expectativas dos indivíduos relativamente à sua auto-eficácia. A variação entre tarefas complexas e tarefas simples está associado ao nível das crenças, sendo que é realizada a medição e definição das ações de acordo com a sua dificuldade (Lança, 2016). A força das crenças diz respeito à confiança subjetiva apresentada pelo sujeito, de que é capaz de atingir um determinado rendimento numa tarefa (Lança, 2016). A generalização das crenças diz respeito à quantidade de áreas/domínios em que o sujeito pensa ser eficaz, sendo que esta generalização poderá ter consequências diretas no rendimento do indivíduo nalgumas tarefas e no meio em que estas tarefas são desempenhadas (Lança, 2016).

Bandura (1997) verificou existir um grau elevado de relações de interação no mundo desportivo, mais propriamente ao nível de equipas de desporto coletivos, pelo que acabou por constatar que a auto-eficácia não seria um bom preditor do rendimento de uma equipa, já que era algo que se centrava numa dimensão individual do indivíduo. De facto, as crenças que um atleta pode ter relativamente ao seu rendimento, não serão

as mesmas que uma equipa tem relativamente ao seu nível de rendimento (Lança, 2016).

Para além disso, é necessário distinguir eficácia coletiva de rendimento de equipa Segundo Bandura (1997), quanto maior for a percepção de eficácia coletiva, melhor será o rendimento da equipa. De facto, a capacidade da equipa em acreditar que é capaz de realizar uma determinada tarefa está associada com a percepção de eficácia coletiva, que influencia a quantidade de esforço do grupo, e a possibilidade da equipa em iniciar uma determinada atividade (Stajkovic, Lee & Nyberg, 2009).

A eficácia coletiva pode ser definida como sendo a crença que é partilhada pela equipa, na capacidade de organizar e executar os melhores procedimentos, de forma a esta conseguir alcançar um objetivo (Bandura, 1997). De facto, as noções construídas pelos atletas de uma equipa desportiva relativamente ao potencial da equipa, são mais importantes do que as noções construídas por cada atleta de forma individual, relativamente às suas capacidades individuais (Lança, 2016). Com esta afirmação, é possível referir que a eficácia coletiva não é unicamente a junção das auto-eficácias de cada atleta, existem outros processos que surgem numa equipa. Estes processos passam pela integração, interação e coordenação, sendo que a eficácia coletiva está associada: (1) à utilização, por parte dos atletas, dos seus atributos individuais; (2) e à maneira como estes atributos são coordenados e combinados entre si (Zaccaro et al, 1995, cit. in Lança, 2016).

Segundo Bandura (1997) existem duas formas de medir o efeito da eficácia coletiva: auto-eficácia agregada; eficácia coletiva agregada. A primeira diz respeito a uma compilação das auto-eficácias de cada atleta de uma determinada equipa (ou seja, a sua capacidade em desempenhar as tarefas que lhes são destinadas dentro de uma equipa) (Lança, 2016). A segunda está associada à compilação das crenças de eficácia coletiva que cada atleta possui relativamente a uma determinada equipa, isto é, as crenças que os atletas possuem face à capacidade que julgam que a equipa tem de ter êxito numa determinada tarefa (Lança, 2016).

Tendo em conta as duas formas de medição, a primeira é limitadora e insuficiente, impossibilitando a compreensão das relações dinâmicas que se estabelecem entre os vários membros da equipa (Lança, 2016). Segundo Feltz e Lirgg (1998) as várias interpretações que são construídas pelos atletas relativamente às suas expectativas de rendimento, não traduzem na totalidade as capacidades da equipa como um todo.

Terão de ser identificados um conjunto de fontes de origem, associados aos

constructos – auto-eficácia e eficácia coletiva – já que se trata de dois constructos bastante semelhantes, também terão fontes de origem comuns (Lança, 2016). Estas fontes de origem passam pelos fenómenos que antecedem determinados processos e que maximizam as crenças da eficácia coletiva de uma determinada equipa (Lança, 2016). Uma fonte base da eficácia coletiva é a experiência de realização e também o rendimento, isto é, estas experiências permitem a formação de crenças coletivas da equipa, e destas crenças surgem novas deduções sobre futuras experiências, como por exemplo o futuro rendimento da equipa (Lança, 2016). De facto, estas experiências permitem que haja uma contínua aprendizagem, relativamente a futuras soluções para um problema pelo qual já tenham passado.

A “experiência vicariante” poderá ser outra fonte de eficácia coletiva (Bandura, 1997). Esta fonte é não só importante no meio desportivo, como também em qualquer situação grupal ou individual. Basicamente, através da observação de uma ação de outra pessoa/grupo, um determinado indivíduo tem acesso a um conjunto de experiências, comportamentos e principalmente emoções, que terão um grande impacto nas futuras experiências desses indivíduos/grupos que observaram. Ou seja, se o grupo X observar os sucessos da equipa Z, o grupo X irá sentir um conjunto de sentimentos e emoções, que os irão motivar para que desempenhem uma ação futura semelhante, tendo como base a ação por eles observada (Lança, 2016). O mesmo acontece relativamente a situações de fracasso (Lança, 2016).

Outra fonte que tem um impacto nas crenças construídas pelos atletas é a componente física dos mesmos, uma vez que esta componente irá afetar a confiança que os atletas têm nas suas capacidades quer físicas, quer emocionais (Lança, 2016). De facto, um atleta que esteja físico e emocionalmente bem numa equipa, terá associado um reforço positivo face às suas crenças. A persuasão verbal, associada à pressão social tem também um impacto nestas crenças (seja por parte das claques, por parte do treinador, ou mesmo por parte dos *media*) (Lança, 2016).

Feltz e Lirgg (1998) referem que a eficácia coletiva pode ser influenciada de forma direta pela existência de uma liderança eficaz. Os vários líderes existentes num contexto desportivo podem ser treinadores (principais ou adjuntos) ou mesmo capitães de equipa. Um líder que possua um elevado grau de respeito dentro de uma equipa terá uma influência positiva numa equipa, que, através de um conjunto de fatores poderá estar associado à promoção de uma maior confiança nos atletas (Feltz & Lirgg, 1998). Esta promoção de confiança acontece porque o líder leva os atletas a acreditar nas suas

capacidades, transmitindo-lhes aquilo que é necessário para que alcancem o sucesso e um determinado objetivo (Lança, 2016).

Outra das fontes que influenciam a eficácia coletiva é a coesão de grupo (Lança, 2016). Segundo Spink (1990), os atletas que identificam a sua equipa como tendo um alto nível de coesão na realização de uma tarefa, também a identificam como tendo um elevado nível de eficácia coletiva.

Bandura (1997) referiu que, perante tarefas que são interdependentes, o rendimento da equipa será influenciado pela eficácia coletiva. Sendo assim, o nível de interação e cooperação entre os atletas determinará o nível de rendimento que poderão alcançar (Bandura, 1997).

Bandura (1990) refere, ainda, a importância que a eficácia coletiva possui, sendo que esta reflete as expectativas de sucesso coletivo de um grupo: “uma coisa é construir um sentido de eficácia nos atletas. Outra coisa é promover e gerar um sentido de eficácia coletiva e mantê-lo em face de derrotas e fracassos” (p.155).

É necessário abordar a existência de duas dimensões que estão inerentes ao conceito de eficácia coletiva, e que foram definidas por Mischell e Northcraft (1997) (cit. in Lança, 2016). A primeira dimensão é a eficácia coletiva para uma determinada tarefa, que evidencia as crenças que os atletas têm relativamente ao conhecimento e competências para a realização dessa tarefa; A segunda dimensão é o efeito de interdependência coletiva, e que se relaciona com as crenças que os atletas possuem sobre o conhecimento, e capacidades que a equipa tem para alcançar o sucesso no desempenho de uma tarefa, através de uma cooperação e interação eficaz (in Lança, 2016).

Stegelin (2003) refere que estas duas dimensões funcionam como mediadores nas relações que se podem estabelecer entre a percepção de capacidade de equipa e o seu rendimento final (cit. in Lança, 2016). Também Bandura (1997) afirmou que a possibilidade ou capacidade de uma equipa em atingir o sucesso é influenciado pelas crenças que os atletas estabelecem e possuem, de forma a organizar-se e a executar as tarefas com o objetivo de atingir um determinado objetivo final.

Tendo em conta o que foi acima descrito, é possível pressupor a existência de uma relação entre a confiança na equipa (*trust team*) e a eficácia coletiva. E, tal como foi referido por Feltz e Lirgg (1998), a eficácia coletiva pode ser influenciada pela existência de uma liderança eficaz, pelo que é necessário abordar o constructo da confiança no treinador.

Confiança no Treinador

No desporto, é possível observar que existe um conjunto de pessoas, nomeadamente os atletas, que se sujeitam face à autoridade de uma ou de mais pessoas – treinadores (Cruz, Dias, Gomes, Alves, Sá, Viveiros, Almeida & Pinto, 2001). É visível a confiança que os atletas depositam nas capacidades do treinador para liderar, e nas técnicas motivacionais que este possui (Cruz et al., 2001). Tal como foi referido por Smoll e Smith (1984) a relação existente entre o treinador e o atleta influencia a prática desportiva dos atletas. Estes autores referem, ainda, que esta influência vai para além do contexto desportivo, interferindo quer no desenvolvimento social, quer no desenvolvimento pessoal dos atletas.

Tal como já foi referido, a confiança é conceptualizada através das expectativas que os elementos de uma equipa têm sobre os outros, demonstrada através de algum tipo de vulnerabilidade que têm face ao outro. No caso da confiança nos líderes (treinadores), existe de certa forma, uma expectativa por parte dos atletas, de que o treinador agirá com boas intenções face à equipa (Dirks, 2000). A confiança num líder é um constructo com grande impacto na maioria das equipas desportivas, uma vez que o líder tem, normalmente, um poder bastante formal sobre a sua equipa (Bass, 1990, cit in Dirks, 2000), tornando os atletas vulneráveis face ao líder.

Silva e Weinberg (1984) referem que um treinador tem de saber lidar com um grupo de atletas que formam a equipa, e na qual todos eles pretendem alcançar objetivos que são comuns, sendo que “o todo não é necessariamente igual à soma das partes”. Na relação estabelecida entre treinador e atleta, as comunicações e as interações são essenciais e devem ter em conta uma base comum de compreensão, que pode ter um impacto, positivo ou negativo, na origem ou na resolução de certos problemas que possam surgir numa equipa desportiva, tendo, conseqüentemente, impacto no rendimento dessa equipa (Cruz & Viana, 1996).

Um conjunto de investigações que foram realizadas por alguns autores (Argyris, 1962; McGregor, 1967; Likert, 1967) demonstram o papel importante que a confiança na liderança tem sobre equipas eficazes (cit. in Dirks, 2000). De acordo com estas ideias, outros investigadores (Golembiewski & McConkie, 1975; Larson & LaFasto, 1989) defendem que a confiança na liderança é um elemento fundamental para grupos de trabalho eficazes (cit. in Dirks, 2000).

Confiança na liderança é importante, uma vez que permite que a equipa se torne disposta a aceitar determinadas atividades impostas pelo líder, bem como decisões e

objetivos, fazendo com que todos os elementos da equipa trabalhem arduamente para os alcançar (Dirks, 2000).

A função de um líder envolve um conjunto de exercícios relacionados com o rendimento da equipa: determinar o papel de cada elemento da equipa; motivar os atletas; desenvolver competências dos elementos da equipa a diferentes níveis; e estruturar objetivos e estratégias para a equipa (Dirks, 2000).

A verdade é que, quando os membros de uma equipa sentem que não podem confiar no seu líder, ou que este não age de acordo com os melhores interesses da equipa, torna-se menos provável que estes realizem bem o seu papel, ou que se esforcem para alcançar um determinado objetivo proposto pelo líder (Dirks, 2000). Sendo assim, torna-se difícil para os atletas trabalharem juntos de forma eficaz para atingir o melhor rendimento (Dirks, 2000).

Dirks (2000) afirma que face a situações de incerteza, a confiança no líder é necessária para que os vários elementos de uma equipa se comprometam para atingir um determinado objetivo, e para que trabalhem unidos para esse objetivo. Se existir pouca confiança no líder, é menos provável que os vários elementos da equipa se sacrifiquem pelos interesses da equipa ou pelo alcance de um objetivo (Dirks, 2000).

De forma a se poder abordar o tema da percepção de confiança que os atletas têm nos treinadores, é necessário falar da liderança que é exercida por parte dos líderes de equipas desportivas, neste caso, os treinadores. Cruz e outros (2001) referem que o tipo de liderança no desporto tem um impacto não só no rendimento e eficácia coletiva, como também na satisfação dos atletas. Segundo Barrow (1977), a liderança é “um processo comportamental para influenciar indivíduos e grupos, tendo em vista objetivos estabelecidos” (cit. in Cruz et al, 2001).

O treinador funciona como uma espécie de ponto de equilíbrio entre dois tipos de forças: por um lado existe uma organização desportiva, perante a qual o treinador tem de cumprir de forma eficaz as exigências que lhe são postas, ao nível do rendimento e da produtividade; e por outro lado, os atletas que tem de influenciar e motivar, de forma a garantir que estes estão satisfeitos, e por isso tenham melhores desempenhos (Cruz et al., 2001).

Os atletas que percepcionam os treinadores de forma positiva e agradável (demonstrando que depositam confiança no líder), percepcionam igualmente que estes têm um impacto significativo nos seus rendimentos desportivos (Cruz & Viana, 1996).

É necessário referir, que existe uma diferença entre os efeitos da confiança no

líder e a confiança nos membros da equipa, apesar de na literatura esta diferença não estar bem definida (Dirks, 2000). Dirks (1999) e Limoski e Karol (1976) desenvolveram investigações, defendendo que um nível alto de confiança entre os membros de uma equipa, resulta num melhor rendimento da equipa (cit. in Dirks, 2000). Esta ideia tem como base a lógica de que a confiança aumenta a possibilidade dos membros de uma equipa em trabalharem juntos, pelo que, como consequência se espera que terão um melhor rendimento (Larson & LaFasto, 1989, cit. in Dirks, 2000).

Tal como foi referido por Costa (2003), um trabalho de uma equipa está associado a um grupo organizado e que possui determinados objetivos concretos que pretende alcançar. Mas, para que tal aconteça, é necessário que existe interdependência de funções entre os membros de uma equipa, bem como partilha de expetativas e de conhecimentos.

De facto, uma equipa desportiva não é só constituída por atletas, pelo que o treinador tem um papel fulcral em vários dos processos que decorrem dentro de uma equipa desportiva. Assim, os treinadores que são percecionados de uma forma positiva, são aqueles que têm um maior impacto positivo no rendimento dos atletas (Cruz & Viana, 1996).

Dirks (2000) estudou a relação existente entre a confiança no treinador e a eficácia coletiva, no contexto de basquetebol, e os seus resultados confirmam esta relação. E, apesar, de ter testado a existência de uma relação entre variável *trust team* e a eficácia coletiva, os resultados não foram muito conclusivos (Dirks, 2000).

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Sendo assim, e tendo em conta a revisão da literatura feita, é proposto um modelo referente à presente investigação, bem como a formulação de hipóteses associadas.

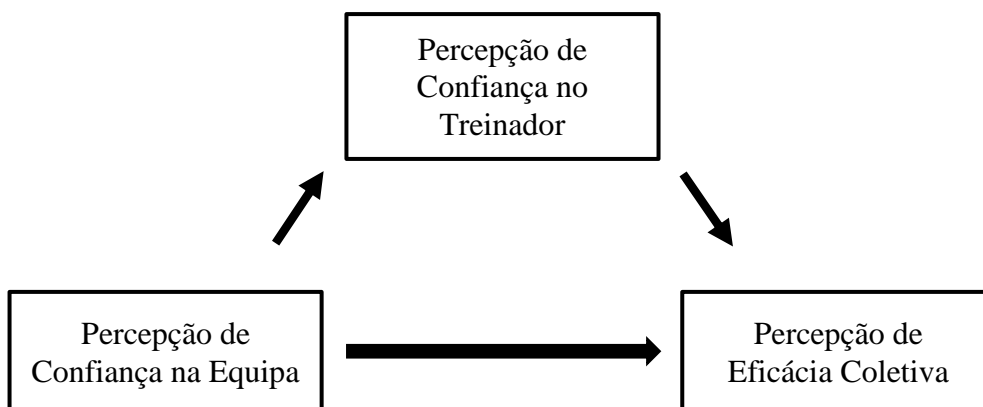


Figura 3 - Modelo de Investigação

Tal como já foi referido, apesar de existir extensa literatura relativa à relação da confiança e da eficácia coletiva, os resultados não são consistentes. Nos estudos de McAllister (1995) (cit. in Costa, 2003), foi encontrado uma relação positiva entre as consequências comportamentais da confiança e o rendimento, bem como nos estudos de (Smith & Barclay, 1997), mas nos estudos de Dirks (1999) (cit. in Costa, 2003) esta relação não foi significativa. Tendo em conta o que já foi referido, de que quanto maior é a percepção de eficácia coletiva, melhor será o rendimento, torna-se pertinente a primeira hipótese do estudo:

H1: *A percepção individual de confiança entre os membros de uma equipa tem um impacto positivo na percepção de eficácia coletiva.*

Tendo em conta o papel fulcral que o treinador (líder) possui nos vários processos que decorrem dentro de uma equipa desportiva, torna-se necessário referir que os que são percecionados de uma forma positiva, são aqueles que têm um maior

impacto no rendimento dos atletas (Cruz & Viana, 1996).

Burke, Sims, Lazzarra e Salas (2007) referiram que existe pouca investigação relativamente ao que condiciona a confiança no treinador, e as consequências que essa confiança poderá ter (cit. in Schaubroeck et al, 2011). De qualquer das formas, Burke e outros (2007), defendem a existência de relações positivas e significativas, entre a confiança no treinador (líder) e o rendimento da equipa (Schaubroeck et al., 2011). E tal como já foi referido, outros investigadores (Golembiewski & McConkie, 1975; Larson & LaFasto, 1989) defendem que a confiança na liderança é um elemento fundamental para grupos de trabalho eficazes (cit. in Dirks, 2000). Desse modo, torna-se pertinente a segunda hipótese do estudo:

H2: *A percepção de Confiança no Treinador tem um impacto positivo na percepção de Eficácia Coletiva.*

Dirks e outros (2002) realizaram investigações que evidenciam relações significativas entre a confiança e as possíveis consequências dessa confiança, referindo que seria importante examinar os processos de mediação que podem estar envolvidos. E, apesar de terem sido realizados estudos utilizando variáveis mediadores como a confiança no líder e a confiança na equipa (Braun et al, 2013), não foi testado o efeito de mediação que a percepção de confiança no treinador poderá ter na relação entre a percepção de confiança nos membros da equipa e a eficácia coletiva da mesma. Torna-se, assim, pertinente a terceira hipótese do estudo:

H3: *A percepção de Confiança no Treinador tem um efeito mediador na relação existente entre a percepção de Confiança na Equipa e a percepção de Eficácia Coletiva.*

MÉTODO

Participantes

A população sobre a qual incide este estudo são atletas de futebol profissional que falem a língua portuguesa, da primeira e da segunda liga portuguesa.

A amostra é constituída por 172 participantes do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 17 e os 44 anos, (M= 24.55; Dp= 5.28). Desta amostra, 90.7% são atletas profissionais e 87.8% estão inseridos numa equipa profissional. Os restantes participantes que não estão inseridos numa equipa profissional (12.2%), e os atletas que não são profissionais (9.3%) foram excluídos do estudo. Assim, a amostra utilizada é constituída por 151 participantes.

Relativamente ao número de anos em que praticam esta modalidade, as respostas variam entre os 9 anos e os 30 anos, com uma média de 15.97 e desvio-padrão de 4.40 (Tabela 1 e Anexo B).

Tabela 1 - Distribuição das variáveis sócio-demográficas

		Frequência	Percentagem	
Atletas profissionais	Não	16	9.3%	
	Sim	156	90.7%	
Inseridos numa equipa profissional	Não	21	12.2%	
	Sim	151	87.8%	
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Idade	17	44	24.55	5.282
Antiguidade na modalidade	9	30	15.97	4.40

Delineamento

Este estudo é empírico, correlacional e de carácter explanatório e exploratório (Vilelas, 2009), entre variáveis, no qual se procurou identificar as relações estabelecidas entre as várias variáveis. Nomeadamente tentar perceber se a variável preditora (percepção de confiança na equipa) e a critério (percepção de eficácia coletiva) se encontram relacionadas, isto é, medir o grau de associação entre ambas e se a percepção de confiança no treinador tem um efeito moderador nesta relação.

É também um estudo transversal, pois os dados foram recolhidos num único momento.

Instrumentos

A primeira variável em estudo é a Percepção de Confiança na Equipa, tendo sido utilizado o instrumento *Team Trust Scale*, desenvolvido por Adams, Bruyn e Chung-yan (2004), mas foi utilizada a versão mais recente e validada de Adams e Sartori (2006). Esta escala é constituída por vinte itens, que estão divididos em quatro sub-escalas: benevolência; integridade; previsibilidade; e competência. As respostas estão ancoradas entre 1, discordo totalmente, e 7, concordo totalmente. As qualidades métricas da escala são consideradas boas, apresentando uma consistência interna de .97.

Para avaliar a segunda variável, Percepção de Confiança no Treinador, foi utilizado o instrumento *Leader Trust Scale*, desenvolvido por Adams, Bruyn e Chung-yan (2004), tendo sido utilizado a versão mais recente e validada de Adams e Sartori (2006). Esta escala possui, igualmente, vinte itens, que estão divididos em quatro sub-escalas: benevolência; integridade; previsibilidade; e competência. As respostas estão ancoradas entre 1, discordo totalmente, e 7, concordo totalmente. As qualidades métricas da escala são consideradas boas, apresentando uma consistência interna de .97.

Para avaliar a terceira e última variável, Percepção de Eficácia Coletiva, o instrumento utilizado é a versão adaptada para a população portuguesa do *Collective Efficacy Questionnaire for Sports (CEQS)*, desenvolvido por Short, Sullivan e Feltz (2001) (cit. in Francisco, 2005), e adaptado por Francisco (2005). O questionário possui trinta itens, e está dividido em cinco sub-escalas: capacidade; esforço; persistência; preparação; e união. As respostas deste questionário estão ancoradas entre 0, nada confiante, e 9, extremamente confiante. As qualidades métricas desta escala são consideradas boas, apresentando uma consistência interna do total da escala adaptada de .95.

Procedimento

As duas escalas – *Team Trust Scale* e *Leader Trust Scale* – não estavam adaptadas à população portuguesa, pelo que foi necessário proceder à tradução para a língua a que serão adaptados, neste caso, à língua portuguesa.

Durante o processo de tradução, é necessário que se mantenha, de forma rigorosa, o significado do item original, bem como, a obtenção de itens que não apresentem problemas de ambiguidade, e dificuldades de leitura (Moreira, 2004). Para além disso, um processo de tradução requer um grande domínio da língua original dos questionários, bem como conhecimento e competências relativamente às variáveis e aos conceitos que se pretende avaliar nos questionários (Moreira, 2004).

Sendo assim, em primeiro lugar, foi efetuada a tradução dos questionários originais. Este processo foi feito por três pessoas com bons conhecimentos da área do estudo, e com bons conhecimentos da língua inglesa. A tradução foi feita em separado, e posteriormente, as versões foram comparadas, tendo-se chegado a uma versão final consensual.

Esta versão final foi, de seguida, apresentada a uma pessoa também com bons conhecimentos da língua inglesa, e com bons conhecimentos da área de estudo, que observou as versões originais e observou as versões traduzidas. Foram sugeridas algumas alterações, nomeadamente, nalguns itens que correspondem a expressões idiomáticas da língua inglesa, e que traduzidas de forma literal, distorcem o sentido do item (*Team Trust Scale* e *Leader Trust Scale*: item 2, que pertence à sub-escala Benevolência, e em que foi necessário traduzir “watch my back” para “protegem-me” em ambas as escalas; e em vários itens em que foi substituído “os membros da minha equipa” para “os meus colegas de equipa”).

Após este processo, foi realizado o processo de retrotradução independente, e que é sugerido pela maior parte dos autores, no processo de tradução de questionários para uma língua diferente da sua língua original (Moreira, 2004). A retroversão independente consistiu em pedir a uma pessoa, que a partir das versões traduzidas das duas escalas, que voltasse a traduzi-las para a língua original das mesmas. A pessoa que realizou a retrotradução das escalas não tem como língua materna a língua inglesa, mas possui um alto domínio do inglês, pelo que se procedeu ao processo de retroversão.

As versões resultantes do processo de retrotradução foram depois analisadas e comparadas com as versões originais, por duas pessoas, que possuem bons conhecimentos da língua inglesa e da área de psicologia do desporto. Apesar de

existirem ligeiras diferenças ao nível de certas palavras utilizadas, o sentido dos itens permanecia igual às versões originais, pelo que, nesses casos, não foram alterados os itens. A única diferença mais acentuada ocorreu no item 6 da escala de *Team Trust Scale* (sub-escala Integridade), uma vez que o item era incompreensível. Assim, foi necessário rescrever o item tendo em conta a sub-escala em que está inserido (“eu posso depender dos meus colegas de equipa, de que estes serão justos”, sendo que o item foi alterado para “eu acredito que os meus colegas de equipa são justos”).

Após os processos de tradução e retrotradução terem sido realizados, foi construído o questionário na plataforma online <https://google.docs.com/>. Mas, antes de proceder à divulgação do questionário através do *e-mail*, foi realizada uma reunião com o Presidente do Sindicato do Jogadores Profissionais de Futebol, Dr. Joaquim Evangelista, de forma a explicar o objetivo deste estudo e perguntar se seria possível realizar o estudo junto dos jogadores inscritos no sindicato. Foi demonstrado interesse e aceitaram fazer a divulgação do questionário através: da base de dados que possuem dos vários jogadores profissionais de futebol inscritos; da página oficial do sindicato nas redes sociais; e através do site oficial do sindicato. Para além disso, o questionário foi ainda divulgado via redes sociais para alguns jogadores profissionais.

O questionário continha informação sobre o objetivo do estudo, tendo sido, igualmente, justificado a pertinência do mesmo. Foi garantido aos participantes a confidencialidade das suas respostas e foi-lhes pedido que respondessem com sinceridade a todas as perguntas. Para além disso, o questionário garantia que não seriam conhecidas as respostas individuais de cada participante, uma vez que a análise a ser feita posteriormente seria do conjunto de todos os participantes. Os dados necessários para testar o objetivo deste estudo foram recolhidos entre Fevereiro de 2017 e Março de 2017.

De seguida, e já com o número de respostas suficiente, foi necessário codificar as variáveis em estudo. A variável Género foi convertida numa variável *dummy* (variável categórica que foi transformada numa numérica) e, pelo facto da amostra ser constituída unicamente por participantes do sexo masculino, a variável foi operacionalizada através de “1”. A variável Idade (em anos) não foi codificada, tendo-se mantido a idade descrita pelos participantes. A variável “É atleta profissional de futebol?” foi, igualmente, convertida numa variável *dummy*, e, por esse motivo, foi operacionalizada através de: “0” para os participantes que não são atletas profissionais; “1” para os participantes que são atletas profissionais. Relativamente à variável “Há

quanto tempo pratica essa modalidade desportiva? (em anos)”, esta não foi codificada, tendo-se mantido a idade descrita pelos atletas. E, por último, a variável “Encontra-se, atualmente, inserido numa equipa profissional?” foi, também, convertida numa variável *dummy*, tendo sido operacionalizada através de: “0” para os participantes que referiram não estar inseridos numa equipa profissional; “1” para os participantes que se encontram inseridos numa equipa profissional. Tendo em conta, que o objetivo deste estudo é analisar os atletas profissionais, inseridos numa equipa desportiva profissional, foram retirados os participantes que não estavam inseridos numa equipa profissional.

Utilizou-se o programa *SPSS Statistics 24 for Windows* com vista à realização da estatística descritiva da amostra.

De seguida, foi realizada Análise Fatorial Confirmatória, utilizando o programa *AMOS for Windows* para as três escalas – Escala de Confiança na Equipa (Adams e Sartori 2006); Escala de Confiança no Treinador (Adams e Sartori 2006) e Escala de Eficácia Coletiva (Francisco 2005). Para a escala de Confiança na Equipa e para a escala de Confiança no Treinador foi realizada a AFC para um modelo a quatro fatores. Relativamente à escala de Eficácia Coletiva foi realizada a AFC para um modelo a cinco fatores, mas como as correlações entre fatores era muito forte (Anexo E) foi realizada a AFC para esta escala a um único fator.

De seguida, para se efetuar a análise das outras qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo foi utilizado o programa *SPSS Statistics 24 for Windows*. Procedeu-se à análise da fiabilidade, em relação a cada instrumento, e em relação às dimensões/fatores que constituem cada escala, calculando-se os valores do *alpha de Cronbach*.

Para a análise da sensibilidade de cada instrumento utilizou-se, novamente o *SPSS Statistics 24 for Windows*, de forma a calcular as diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (Escala de Confiança na Equipa, Escala de Confiança no Treinador e Escala da Eficácia Coletiva), de forma a perceber se todos os itens das várias escalas respeitam os pressupostos da normalidade: a mediana não pode estar encostada a nenhum extremo; os valores absolutos de assimetria e achatamento têm de estar entre os valores adequados (3 e 7, respetivamente); e relativamente à distribuição das respostas, terá de haver respostas distribuídas por todos os pontos (Kline, 1998).

Após a análise das qualidades métricas das escalas utilizadas, foi feita uma análise descritiva das diferentes variáveis, e o cálculo de correlações entre escalas e

entre dimensões. Por último, foram feitos os testes de hipóteses, utilizando regressões lineares simples e múltiplas, de forma a poder testar o efeito de mediação pretendido.

RESULTADOS

Escala de Percepção de Confiança na Equipa

Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória para a escala de Confiança na Equipa a quatro fatores, sendo que não foi necessário excluir nenhuma dimensão, uma vez que nenhum dos itens viola grosseiramente a normalidade.

O modelo a quatro fatores é composto pelos fatores: benevolência (itens 1, 2, 3, 4, 5); integridade (itens 6, 7, 8, 9, 10); previsibilidade (itens 11, 12, 13, 14, 15) e competência (itens 16, 17, 18, 18, 20).

Tendo em conta a análise fatorial confirmatória, verificou-se que não seria necessário retirar nenhum dos itens, pois nenhum estava fortemente correlacionado entre dimensões. Os índices de ajustamento obtido são os adequados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; TLI > .90; RMSEA < .08), apesar do valor de GFI estar ligeiramente abaixo do valor esperado (Tabela 2 e Anexo C1), o que significa que a escala foi percecionada pelos participantes como sendo constituída por quatro fatores.

Tabela 2- Resultados da AFC da escala Confiança na Equipa

χ^2/gf	GFI	CFI	TLI	RMSEA
1.84	.86	.95	.94	.07

Fiabilidade

Para testar a fiabilidade foi calculado o *alpha de Cronbach* para a escala e para cada uma das suas dimensões e, tal como é possível observar na tabela 3, tanto a escala como as dimensões apresentam muito bons *alphas de Cronbach*, acima do nível aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2005) (Anexo C2).

Tabela 3 - Fiabilidade da escala de Confiança na Equipa e as suas dimensões

Escala	α	Dimensões	α	Classificação
Confiança na Equipa	.96	Benevolência	.90	Muito boa
		Integridade	.93	Muito boa
		Previsibilidade	.84	Boa
		Competência	.90	Muito boa

Sensibilidade da escala Confiança na Equipa e das suas dimensões

No que respeita a sensibilidade da escala e das suas dimensões, é possível observar através da tabela 4 (Anexo C3), que apenas a escala Confiança na Equipa segue distribuição normal. No entanto, como os seus valores de assimetria e de curtose se encontram abaixo dos 3 e 7, respetivamente, podemos utilizar esta escala e as suas dimensões nas análises estatísticas que se seguem (Kline, 1998). É de salientar, ainda, que tanto a escala como as suas dimensões apresentam uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. De referir que a escala Confiança na Equipa e as dimensões Benevolência e Previsibilidade apresentam uma distribuição platicúrtica (<0) e as dimensões Integridade e Competência apresentam uma distribuição leptocúrtica (>0).

Tabela 4 - Sensibilidade da escala Confiança na Equipa e das suas dimensões

Escala e Dimensões	KS	p	Assimetria	Curtose
Confiança na Equipa	.05	.200	-.39	-.12
Benevolência	.08	.007	-.47	-.12
Integridade	.07	.033	-.50	.10
Previsibilidade	.07	.038	-.22	-.57
Competência	.12	<.001	-.82	.74

Sensibilidade dos itens

Nesta escala, todos os itens respeitam os pressupostos da normalidade. Isto é, a mediana não está encostada aos extremos e os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se entre os valores adequados (3 e 7, respetivamente). No entanto, no que se refere à distribuição das respostas por todos os pontos, verifica-se

que no caso de alguns itens não existem respostas em todos os pontos (Anexo C3). No entanto, como estes itens cumprem todos os outros pressupostos, decidiu-se não os retirar.

Escala da Percepção de Confiança no Treinador

Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória para a escala de percepção de confiança no treinador a quatro fatores, sendo que não foi necessário excluir nenhuma dimensão, uma vez que nenhum dos itens viola grosseiramente a normalidade.

Sendo assim, a escala é constituída pelos fatores: benevolência (itens 1, 2, 3, 4, 5); integridade (itens 6, 7, 8, 9, 10); previsibilidade (itens 11, 12, 13, 14, 15) e a competência (itens 16, 17, 18, 19, 20).

Os índices de ajustamento obtidos são próximos dos adequados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; $GFI > .90$; $CFI > .90$; $TLI > .90$; $RMSEA < .08$) (Tabela 5 e Anexo D1), o que significa que a escala foi percebida pelos participantes como sendo constituída por quatro fatores.

Tabela 5 - Resultados da AFC da escala Confiança no Treinador

χ^2/gf	GFI	CFI	TLI	RMSEA
2.71	.83	.94	.83	.1

Fiabilidade

Foi calculado o *alpha de Cronbach* para a escala e para cada uma das suas dimensões e, tal como é possível observar na tabela 6 (Anexo D2), a escala apresenta um valor de *alpha de Cronbach* muito bom, tal como as várias dimensões.

Tabela 6- Fiabilidade da escala de Confiança no Treinador

Escala	α	Dimensões	α	Classificação
Confiança no Treinador	no .97	Benevolência	.95	Muito boa
		Integridade	.96	Muito boa
		Previsibilidade	.87	Boa
		Competência	.97	Muito boa

Sensibilidade da escala Confiança no Treinador e das suas dimensões

No que respeita à sensibilidade da escala e das suas dimensões, é possível observar, através da tabela 7 (Anexo D3) que nem a escala, nem cada uma das suas dimensões segue distribuição normal. No entanto como os seus valores absolutos de assimetria e curtose se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, podemos utilizar esta escala e as suas dimensões nas análises estatísticas que se seguem (Kline, 1998). De salientar ainda que tanto a escala como as suas dimensões apresentam uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. A escala e as dimensões Benevolência, Integridade e Previsibilidade apresentam uma distribuição platicúrtica (<0) e a dimensão Competência uma distribuição leptocúrtica (>0).

Tabela 7- Sensibilidade da escala Confiança no Treinador e das suas dimensões

Escala e Dimensões	KS	p	Assimetria	Curtose
Confiança na Treinador	.12	<.001	-.93	.65
Benevolência	.13	<.001	-1.10	.96
Integridade	.16	<.001	-1.03	.66
Previsibilidade	.08	.010	-.63	.48
Competência	.14	<.001	-1.25	1.85

Sensibilidade dos itens

Nesta escala, todos os itens respeitam os pressupostos da normalidade. Isto é, a mediana não está encostada aos extremos e os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se entre os valores adequados (3 e 7, respetivamente). Para além disso, no que se refere à distribuição das respostas por todos os pontos, verifica-se que existem respostas em todos os pontos (Anexo D3).

Escala de Eficácia Coletiva

Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória para a escala de eficácia coletiva, que inicialmente seria constituída por cinco dimensões. Mas, após a AFC

verificou-se que as cinco dimensões se correlacionavam entre elas, pelo que esta escala foi considerada como sendo constituída por uma única dimensão.

Os índices de ajustamento obtidos são próximos dos adequados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; TLI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 8 e Anexo E), o que significa que a escala foi percebida pelos participantes como sendo constituída por um fator.

Tabela 8 - Resultados da AFC da escala da Eficácia Coletiva

χ^2/gf	GFI	CFI	TLI	RMSEA
2.30	.80	.92	.91	.09

Fiabilidade

Foi calculado o *alpha de Cronbach* para a escala de Eficácia Coletiva, e tal como é possível observar na tabela 9, a escala apresenta um valor de *alpha de Cronbach* muito bom (Anexo E2).

Tabela 9 - Fiabilidade da escala Eficácia Coletiva

Escala	α	Classificação
Eficácia Coletiva	.98	Muito boa

Sensibilidade da escala Eficácia Coletiva

No que respeita à sensibilidade da escala, é possível observar, através da tabela 10 (Anexo E3.1.) que a escala não segue distribuição normal. No entanto como os seus valores absolutos de assimetria e curtose se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, podemos utilizar esta escala nas análises estatísticas que se seguem (Kline, 1998). De salientar ainda que a escala apresenta uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. Para além disso, a escala tem uma distribuição leptocúrtica (>0).

Tabela 10 - Sensibilidade da escala Eficácia Coletiva

Escala e Dimensões	KS	p	Assimetria	Curtose
Eficácia Coletiva	.12	<.001	-1.33	2.84

Sensibilidade dos itens

Nesta escala, todos os itens respeitam os pressupostos da normalidade. Isto é, a mediana não está encostada aos extremos, à exceção do item 22 e 28, e os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se entre os valores adequados (3 e 7, respetivamente). No entanto, no que se refere à distribuição das respostas por todos os pontos, verifica-se que no caso de alguns dos itens, como o 22 e o 28, não existem respostas em todos os pontos (Anexo E3). No entanto, como estes itens cumprem todos os outros pressupostos e são itens importantes na escala, decidiu-se não os retirar.

Estatística descritiva das variáveis em estudo

Realizou-se uma análise estatística descritiva das escalas em estudo, que permite perceber a posição das respostas dadas pelos participantes que estão inseridos em equipas profissionais.

Assim, é possível observar através da tabela 11 (Anexo F) que relativamente à Confiança na Equipa ($M=5.43$; $DP=.94$), esta encontra-se acima do ponto central desta escala (4), o que significa que os participantes deste estudo têm elevada confiança na equipa. O mesmo acontece em relação a todas as dimensões desta escala: confiança na benevolência da equipa ($M=5.24$; $DP=1.16$); confiança na integridade da equipa ($M=5.25$; $DP=1.13$); confiança na previsibilidade da equipa ($M=5.41$; $DP=1.00$); e confiança nas competências da equipa ($M=5.81$; $DP=.94$).

Relativamente à Confiança no Treinador ($M=5.42$; $DP=1.18$) é possível referir que esta encontra-se acima do ponto central desta escala (4), o que significa que os participantes deste estudo têm elevada confiança no treinador. O mesmo acontece em relação a todas as dimensões desta escala: confiança na benevolência do treinador ($M=5.47$; $DP=1.37$); confiança na integridade do treinador ($M=5.38$; $DP=1.48$); confiança na previsibilidade do treinador ($M=5.16$; $DP=1.17$); e confiança nas competências do treinador ($M=5.67$; $DP=1.27$).

Relativamente à Eficácia Coletiva ($M=7.55$; $DP=1.30$) é possível referir que esta encontra-se acima do ponto central desta escala (4.5), o que significa que os participantes deste estudo têm elevada percepção de eficácia coletiva.

Tabela 11- Estatística descritiva das variáveis em estudo

	Média	Desvio Padrão
Confiança na equipa	5,43	,94
Confiança na benevolência da equipa	5,24	1,16
Confiança na integridade da equipa	5,25	1,13
Confiança na previsibilidade da equipa	5,41	1,00
Confiança nas competências da equipa	5,81	,94
Confiança no treinador	5,42	1,18
Confiança na benevolência do treinador	5,47	1,37
Confiança na integridade do treinador	5,38	1,48
Confiança na previsibilidade do treinador	5,16	1,17
Confiança nas competências do treinador	5,67	1,27
Eficácia Coletiva	7,55	1,30

Correlações

A fim de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2005), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 12 e Anexo G).

Analisando a tabela 12, verifica-se que a Idade está correlacionada de forma significativa e negativa com: a Confiança nas Competências da Equipa; a Confiança no Treinador e com todas as suas dimensões. Isto é, quanto maior for a Idade do participante, menor é: a Confiança nas Competências da Equipa ($r=-.17$; $p<.05$; $d=.20$); a Confiança no Treinador ($r=-.34$; $p<.01$; $d=.52$); a Confiança na Benevolência do Treinador ($r=-.29$; $p<.01$; $d=.41$); a Confiança na Integridade do Treinador ($r=-.29$; $p<.01$; $d=.41$); a Confiança na Previsibilidade do Treinador ($r=-.27$; $p<.01$; $d=.37$); e a Confiança nas Competências do Treinador ($r=-.34$; $p<.01$; $d=.52$).

Para além disso, é possível observar que a Antiguidade também está correlacionada de forma significativa e negativa com: a Confiança na Previsibilidade da Equipa; a Confiança nas Competências da Equipa; a Confiança no Treinador; a Confiança na Benevolência do Treinador; a Confiança na Integridade do Treinador e com todas as suas dimensões; e com a Eficácia Coletiva. Isto é, quanto maior for a antiguidade dos participantes (tempo que praticam a modalidade desportiva), menor é: a Confiança na Previsibilidade da Equipa ($r=-.17$; $p<.05$; $d=.20$); a Confiança nas Competências da Equipa ($r=-.17$; $p<.05$; $d=.20$); a Confiança no Treinador ($r=-.34$; $p<.01$; $d=.52$); a Confiança na Benevolência do Treinador ($r=-.29$; $p<.01$; $d=.41$); a Confiança na Integridade do Treinador ($r=-.28$; $p<.01$; $d=.39$); a Confiança na

Previsibilidade do Treinador ($r=-.28$; $p<.01$; $d=.39$); a Confiança nas Competências do Treinador ($r=-.35$; $p<.01$; $d=.54$); a percepção de Eficácia Coletiva ($r=-.20$; $p<.05$; $d=.25$).

Relativamente à Confiança na Equipa, esta correlaciona-se de forma mais significativa e positiva com: a Confiança no Treinador e com todas as suas dimensões (apesar da Confiança na Previsibilidade do Treinador apresentar um valor de correlação ligeiramente mais baixo que os restantes); a Eficácia Coletiva. Isto é, quanto maior for a Confiança na Equipa maior é: a Confiança no Treinador ($r=.60$; $p<.01$; $d=1.5$); a Confiança na Benevolência do Treinador ($r=.58$; $p<.01$; $d=1.39$); a Confiança na Integridade do Treinador ($r=.58$; $p<.01$; $d=1.39$); a Confiança na Previsibilidade do Treinador ($r=.42$; $p<.01$; $d=.72$); a Confiança nas Competências do Treinador ($r=.54$; $p<.01$; $d=1.17$); e a percepção de Eficácia Coletiva ($r=.65$; $p<.01$; $d=1.86$).

Relativamente à Confiança no Treinador, esta correlaciona-se de forma significativa e positiva com a percepção de Eficácia Coletiva, o que significa que quanto maior for a Confiança no Treinador, maior é a percepção de Eficácia Coletiva ($r=.57$; $p<.01$; $d=1.33$).

Tabela 12- Tabela de Correlações de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Idade	1												
2. Antiguidade	,76**	1											
3. Confiança na Equipe	-,15	-,15	1										
4. Confiança na Benevolência da Equipe	-,15	-,12	,87**	1									
5. Confiança na Integridade da Equipe	-,09	-,09	,92**	,75**	1								
6. Confiança na Previsibilidade da Equipe	-,14	-,17	,90**	,68**	,78**	1							
7. Confiança nas Competências da Equipe	-,17	-,17	,85**	,60**	,70**	,76**	1						
8. Confiança no Treinador	-,34**	-,34**	,60**	,47**	,53**	,59**	,55**	1					
9. Confiança na Benevolência do Treinador	-,29**	-,29**	,58**	,46**	,53**	,55**	,53**	,94**	1				
10. Confiança na Integridade do Treinador	-,29**	-,28**	,58**	,43**	,55**	,55**	,54**	,96**	,90**	1			
11. Confiança na Previsibilidade do Treinador	-,27**	-,28**	,42**	,38**	,36**	,48**	,26**	,74**	,56**	,60**	1		
12. Confiança nas Competências do Treinador	-,34**	-,35**	,54**	,39**	,45**	,51**	,59**	,91**	,83**	,86**	,53**	1	
13. Eficácia Coletiva	-,15	-,20	,65**	,52**	,52**	,60**	,68**	,57**	,55**	,55**	,33**	,60**	1

Nota: **. Correlação significativa a .01

*. Correlação Significativa a .05

Testes de Hipóteses

O passo seguinte foi testar as hipóteses formuladas:

Hipótese 1- *A percepção individual de confiança na equipa tem um impacto positivo na eficácia coletiva.*

Com o objetivo de testar a primeira hipótese realizou-se uma Regressão Linear Simples.

Tabela 13 - Resultado da Regressão Linear Simples

Variáveis Dependentes	Confiança na Equipa		
	β	Overall F	R^2_a
Eficácia Coletiva	.65**	107.54**	.42

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Tal como é possível observar na tabela 13 (Anexo H1), para a Regressão Linear Simples que tem como variável dependente a Eficácia Coletiva obteve-se o valor de $R^2_a = .42$, o que significa que 42% da variabilidade total da variável dependente é explicada pela Confiança na Equipa.

Obteve-se, ainda, o valor de $F(1,149)=107.54$ com $p < .001$, pelo que é possível referir que o modelo representado na tabela 13 é significativo.

Por último, os resultados demonstram que a Confiança na Equipa tem um efeito estatisticamente significativo sobre a percepção de Eficácia Coletiva ($\beta_{\text{Conf_Eq}} = .65$; $p < .001 < \alpha = .01$) (Anexo H1).

Após a realização da Regressão Linear Simples, decidiu-se verificar quais são as dimensões da escala de Confiança na Equipa que têm um impacto significativo na percepção de Eficácia Coletiva, tendo-se realizado uma Regressão Linear Múltipla.

Tabela 14- Resultado da Regressão Linear Múltipla

Variáveis Independentes	Eficácia Coletiva
Confiança na Benevolência da Equipa	.17
Confiança na Integridade da Equipa	-.09
Confiança na Previsibilidade da Equipa	.15
Confiança nas Competências da Equipa	.53**
<i>Overall F</i>	34.58**
R^2_a	.47

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Os resultados que se obteve através da Regressão Linear Múltipla estão apresentados na tabela 14 (Anexo H1) e é possível referir que se obteve um $R^2_a = .47$, o que significa que 47% da variabilidade total da variável dependente (Eficácia Coletiva) é explicada pela Confiança na Equipa, tendo um efeito significativo a variável independente Confiança nas Competências da Equipa ($\beta = .53$; $p < .01$). Obteve-se, ainda, um valor de $F(4,146) = 34.58$ com $p < .001$, podendo afirmar-se que o modelo apresentado na tabela 14 é significativa.

Conclui-se, portanto, que a hipótese 1 é confirmada pelos resultados apresentados.

Hipótese 2 – *A Confiança no Treinador tem um impacto positivo na Eficácia Coletiva.*

Com o objetivo de testar a segunda hipótese, realizou-se uma Regressão Linear Simples.

Tabela 15- Resultado da Regressão Linear Simples

Variáveis Dependentes	Confiança no Treinador		
	β	<i>Overall F</i>	R^2_a
Eficácia Coletiva	.57**	73.23**	.33

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Tal como é possível observar na tabela 15 (Anexo H2), para a Regressão Linear Simples que tem como variável dependente a Eficácia Coletiva obteve-se o valor de R^2_a

=.33, o que significa que 33% da variabilidade total da variável dependente é explicada pela Confiança no Treinador.

Obteve-se, ainda, o valor de $F(1,149)=73.23$ com $p<.001$, pelo que é possível referir que o modelo representado na tabela 15 é significativo.

Por último, os resultados demonstram que a percepção de Confiança no Treinador tem um efeito estatisticamente significativo sobre a percepção de Eficácia Coletiva ($\beta_{\text{Conf_Tr}} = .57; p < .001 < \alpha = .01$) (Anexo H2).

Após a realização da Regressão Linear Simples, decidiu-se verificar quais são as dimensões da escala de Confiança no Treinador que têm um impacto significativo na percepção de Eficácia Coletiva, tendo-se realizado uma Regressão Linear Múltipla.

Tabela 16- Resultado da Regressão Linear Múltipla

Variáveis Independentes	Eficácia Coletiva
Confiança na Benevolência do Treinador	.16
Confiança na Integridade do Treinador	.02
Confiança na Previsibilidade do Treinador	-.01
Confiança nas Competências do Treinador	.45*
<i>Overall F</i>	21.09**
R^2_a	.35

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Os resultados que se obteve através da Regressão Linear Múltipla estão apresentados na tabela 16 (Anexo H2) e é possível referir que se obteve um $R^2_a=.35$, o que significa que 35% da variabilidade total da variável dependente (Eficácia Coletiva) é explicada pela Confiança no Treinador, tendo um efeito significativo a variável independente Confiança nas Competências do Treinador ($\beta = .45; p < .05$). Obteve-se, ainda, um valor de $F(4,146)=21.09$ com $p<.001$, podendo afirmar-se que o modelo apresentado na tabela 16 é significativa.

Conclui-se, portanto, que a hipótese 2 é confirmada pelos resultados apresentados.

Hipótese 3- *A percepção de Confiança no Treinador tem um efeito mediador na relação existente entre a percepção de Confiança na Equipa e a percepção de Eficácia Coletiva.*

Com o objetivo de se testar o efeito mediador da variável Confiança no Treinador na relação entre a Confiança na Equipa e a Eficácia Coletiva, foram utilizados os procedimentos de Baron e Kenny (1986), que sugerem a verificação de três condições previamente à realização do teste do efeito mediador.

A primeira condição é a de que a variável independente/preditora (Confiança na Equipa) deve ter um impacto significativo na variável dependente/critério (Eficácia Coletiva)- condição corroborada na primeira hipótese. A segunda condição é a de que a variável independente/preditora (Confiança na Equipa) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (Confiança no Treinador). A terceira condição é a de que a variável mediadora (Confiança no Treinador) deve ter um impacto significativo na variável dependente/critério (Eficácia Coletiva)- condição corroborada na segunda hipótese. O segundo pressuposto é confirmado através da tabela de correlações de *Pearson* (Tabela12).

Depois de confirmados os três pressupostos acima descritos, a relação entre a variável independente/preditora (Confiança na Equipa) e a variável dependente/critério (Eficácia Coletiva) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total), quando introduzida na equação de regressão a variável mediadora (Confiança no Treinador).

Realizou-se uma Regressão Linear Múltipla a dois passos, sendo que no primeiro passo foram introduzidas a variável independente Confiança na Equipa, e no segundo passo foi inserida a variável independente Confiança no Treinador, de forma a determinar o impacto na variável dependente Eficácia Coletiva.

Tabela 17- Resultados da Regressão Linear Múltipla a dois passos

Variáveis Independentes	Eficácia Coletiva	
	β Step 1	β Step 2
Confiança na Equipa	.65**	.47**
Confiança no Treinador		.29**
<i>Overall F</i>	107.54**	66.47**
R^2_a	.42	.47

Tendo em conta os resultados apresentados na tabela 18 (Anexo H3) verifica-se que se obteve um valor de $R^2_a=.42$ no *step 1*, o que significa que 42% da variabilidade total da variável dependente (Eficácia Coletiva) é explicada pela variável independente Confiança na Equipa ($\beta = .65$; $p < .01$). No *step 2*, obteve-se um valor de $R^2_a=.47$, o que significa que 47% da variabilidade total da variável dependente (Eficácia Coletiva) é explicada pelo conjunto que engloba a variável Confiança na Equipa ($\beta = .47$; $p < .01$) e a variável Confiança no Treinador ($\beta = .29$ $p < .01$).

Ainda é possível referir que os dois passos são significativos, uma vez que no *step 1* obteve-se um valor de $F(1,149)=107.54$ com $p<.001$, e no *step 2* obteve-se um valor de $F(2,148)=66.47$ com $p<.001$.

Estes resultados indicam que quando é introduzido no modelo a percepção de Confiança no Treinador, a percepção de Confiança na Equipa continua a ter um impacto significativo na percepção de Eficácia Coletiva, mas este impacto diminui ligeiramente, o que indica que estamos perante um efeito de mediação parcial.

De modo a confirmar-se o Efeito de Mediação Parcial realizou-se, ainda, o teste de Sobel, no qual se obteve um valor de $Z=6.25$ com $p<.001$, que confirma o efeito de mediação (Anexo H3).

Tendo em conta estes resultados, é possível concluir que a hipótese 3 foi confirmada.

DISCUSSÃO

O impacto que a confiança no treinador tem em diferentes constructos tem vindo a ser estudado ao longo do tempo, mas segundo Morgeson, DeRue e Karam (2010) existe pouca investigação que, de facto, estude empiricamente mecanismos de mediação através do qual constructos de liderança impactam sobre os *outcomes* de uma equipa, em contexto desportivo (cit. in Schaubroeck et al, 2011). Sendo assim, a presente investigação tem como objetivo avaliar o impacto que a Percepção de Confiança no Treinador tem na relação entre a Percepção de Confiança na Equipa e a Percepção de Eficácia Coletiva. Mais especificamente, pretende-se averiguar se a Percepção de Confiança no Treinador tem um efeito mediador nessa relação.

Os estudos de McAllister (1995, cit. in Costa, 2003) referem existir uma relação positiva entre as consequências comportamentais da confiança e o rendimento mas nos estudos de Dirks (1999) (cit. in Costa, 2003) essa relação não é considerada significativa. Apesar da variável desta investigação ser a Percepção de Eficácia Coletiva e não o rendimento, existe uma relação subjacente entre estas duas variáveis. Quanto maior for a percepção de eficácia coletiva, melhor será o rendimento da equipa (Bandura, 1997). Surge, deste modo, a primeira hipótese do estudo - *A percepção individual de confiança entre os membros de uma equipa tem um impacto positivo na percepção de eficácia coletiva.*

De acordo com os resultados obtidos, a primeira hipótese foi confirmada. É interessante referir que relativamente às várias dimensões da escala de Confiança na Equipa, a Confiança nas Competências da Equipa é a que apresenta um efeito significativo face à variável dependente. Isto poderá estar associado a uma realidade mais concreta e objetiva, a de ter capacidade em realizar uma ação, pelo que o sucesso no alcance de um determinado objetivo poderá estar mais relacionado com a capacidade técnica de alcançar esse objetivo, do que com competências mais subjetivas como a integridade/benevolência/previsibilidade dos membros da equipa. Feltz & Lirgg (2001) demonstram nos seus estudos a importância que a confiança tem nas competências/capacidades da equipa no alcance dos seus objetivos, referindo que esta confiança poderá ser um melhor indicador de rendimento do que a confiança que cada pessoa tem nas suas próprias capacidades.

Tal como já foi referido ao longo deste estudo, o treinador (líder) tem um papel fulcral em vários processos que decorrem no interior de uma equipa desportiva, sendo

que os que são percebidos de forma mais positiva, são os que têm um maior impacto no rendimento dos atletas (Cruz & Viana, 1996). Burke et al (2007) afirmam que existe pouca investigação relativamente ao que condiciona a confiança no treinador, e as consequências que poderão advir dessa confiança (cit. in Schaubroeck et al., 2011). Surge, deste modo, a segunda hipótese deste estudo - *A percepção de Confiança no Treinador tem um impacto positivo na percepção de Eficácia Coletiva.*

Tendo em conta os resultados obtidos, a segunda hipótese foi igualmente confirmada. Torna-se necessário referir, novamente, que a dimensão Confiança nas Competências do Treinador é a dimensão que apresenta um efeito significativo face à variável dependente. Tal como discutido anteriormente, surge novamente a ideia de que as competências/capacidades são percebidas pelos atletas como sendo mais importantes para explicar a percepção de eficácia coletiva, pondo de parte as dimensões mais subjetivas relacionadas com a integridade/benevolência e previsibilidade do treinador.

Tendo em conta o que já foi referido, Dirks e outros (2002) realizaram investigações que evidenciam relações significativas entre a confiança as possíveis consequências dessa confiança, referindo a importância em examinar os processos de mediação.

Apesar de terem sido realizados estudos utilizando variáveis mediadores como a confiança no líder e a confiança na equipa (Braun et al, 2013), não foi testado o efeito de mediação que a percepção de Confiança no Treinador poderá ter na relação entre percepção de Confiança na Equipa e percepção de Eficácia Coletiva. Sendo assim, e de forma a dar algum suporte a futuras investigações que possam abordar estes constructos, surge a terceira hipótese - *A percepção de Confiança no Treinador tem um efeito mediador na relação existente entre a percepção de Confiança na Equipa e a percepção de Eficácia Coletiva.*

Tendo em conta os resultados obtidos é possível referir que quando é introduzida a variável percepção de Confiança no Treinador no modelo, a percepção de Confiança na Equipa continua a ter um impacto significativo na percepção de Eficácia Coletiva, mas este impacto diminui ligeiramente, o que indica que estamos perante um efeito de mediação parcial, confirmando-se a terceira hipótese.

Relativamente a estes resultados, é necessário discutir o impacto reduzido que a percepção de Confiança no Treinador tem no modelo, porque de facto, quando esta

variável é introduzida, tem unicamente um impacto de 5% relativamente à explicação da variável percepção de Eficácia Coletiva.

Tendo em conta, o que já foi referido ao longo deste estudo, seria de esperar que a percepção de Confiança no Treinador tivesse um impacto maior na relação, mas a verdade é que isso não foi verificado. Uma das explicações que poderá ser argumentada é a do papel de controlo que o treinador poderá ter numa equipa desportiva. Ou seja, o aumento de 5% poderá estar associado simplesmente à presença do treinador. Este poderá não ter nenhum tipo de comportamento, ou ação, mas pelo simples facto de estar presente poderá ter implicações (apesar de mínimas) na percepção de Eficácia Coletiva. Isto coloca-nos uma questão relativamente ao papel de líder – uma pessoa não tem de ser necessariamente um bom líder (com boas ações e bons comportamentos), para ter impacto sobre a percepção dos atletas? De facto, a resposta poderá não ser a esperada, mas a verdade é que podemos questionar a capacidade de impacto que um líder pode ter nas percepções dos atletas. O que faz a diferença é a pessoa ser percebida como sendo líder. Isso, por si só, poderá explicar os 5% encontrados de efeito mediador.

De facto, este estudo evidencia uma realidade já conhecida que é a da equipa, e talvez o impacto forte que um líder da equipa (por exemplo, capitão de equipa) poderá ter nas percepções da mesma, já que por si só a percepção de Confiança na Equipa explica 42% da percepção de Eficácia Coletiva.

Na realidade, estas ideias poderão ter implicações no mercado desportivo atual, tal como o conhecemos, uma vez que muitas vezes, quando as equipas não têm o rendimento esperado, a culpa é colocada no treinador, sendo que muitos desses acabam por ser dispensados do seu cargo. Mas, a verdade é que podemos ter outra visão, que é a de que o treinador é simplesmente usado como “bode expiatório” e que o foco deveria estar na equipa, e no alcance de melhores competências subjetivas e intrínsecas aos membros da equipa, como a coordenação, a confiança e a cooperação. O rendimento de uma equipa ou mesmo a percepção de eficácia coletiva não pode e não está totalmente dependente das competências técnicas de cada membro da equipa de forma individual, mas sim do que pode ser alcançado através de uma equipa capaz, coesa e confiante, e talvez seja nesse aspecto que um treinador pode fazer a diferença.

De facto, Deci e Ryan (1985) referem que o contexto social que envolve os atletas, como um bom clima motivacional criado pelo treinador, poderá ter impactos no nível de motivação intrínseca dos jogadores (cit. in Álvarez, Balaguer, Castillo & Duda, 2009). Mais tarde, Reinboth, Duda e Ntoumanis (2004) confirmaram que o clima

motivacional criado pelo treinador está relacionado com a motivação dos atletas, uma vez que, este clima poderá satisfazer algumas necessidades básicas dos jogadores, como a competência, autonomia e sentimento de pertença (cit. in Álvarez et al., 2009). Esta ideia vai de acordo com o que foi referido por Cruz e Viana (1996), de que na relação que se estabelece entre treinador e atleta, existem um conjunto de comunicações e interações que devem ter uma base comum de compreensão, podendo ter um impacto, positivo ou negativo, na resolução ou no surgimento de problemas. Sendo que este tipo de interação, e esta base comum de compreensão tem, conseqüentemente, impacto no rendimento de uma equipa.

As afirmações acima descritas não foram comprovadas, pelo que é necessário referir que este estudo utilizou a variável percepção de Eficácia Coletiva, que apesar de ser empiricamente testado, não é totalmente objetivo e aqui foca-se a clara diferença que pode existir entre percepção de eficácia coletiva, e rendimento de uma equipa, que é uma dimensão bem mais objetiva e concreta.

Existe um outro facto que pode, de certa forma, ter implicações e explicar os resultados encontrados – fatores situacionais. Este estudo tem inerente um conjunto de fatores situacionais que têm de ser abordados, porque, de facto, num contexto de vulnerabilidade e incerteza, maior será a percepção da existência ou da falta de confiança na liderança, ou neste caso, no treinador (Braun et al., 2013).

Feltz e Lirgg (2001) referem que se os atletas estiverem realmente conscientes das expectativas de eficácia que os seus treinadores têm face à sua equipa, é possível que despolette uma situação semelhante ao efeito de pigmaleão. Isto é, um treinador constrói uma determinada expectativa face à eficácia da sua equipa e dos seus atletas, agindo, por conseguinte, tendo em conta essas mesmas expectativas. Os atletas, de seguida, percebem e interpretam essas ações e respondem de forma a reforçar as expectativas transmitidas pelos treinadores. No seguimento deste raciocínio, o que se espera é que treinadores que tendem a ter expectativas baixas face à eficácia da sua equipa, podem contribuir inconscientemente para uma eficácia coletiva mais baixa, e vice-versa.

É necessário ter em conta que as atitudes dos atletas são mediadas através de processos cognitivos e afetivos, incluindo as suas percepções e as recordações dos comportamentos dos treinador, e de que essas mesmas percepções e recordações são representações que podem ser pouco fiéis aos reais comportamentos dos treinadores (Smoll et al, 1978). A realidade é que respondemos às situações e aos eventos tendo em

conta a forma como as percebemos e as recordamos (Smoll et al, 1978). Sendo assim, a validade da percepção depende da natureza do evento, do contexto em que ocorre, e de várias características do atleta que percebe (Smoll et al, 1978). Smoll e outros (1978) concluíram através do seu estudo, de que existem de facto diferenças entre aquilo que é percebido e aquilo que é realmente o comportamento/atitude do treinador. Estes autores referem que esta diferença pode ser explicada através da existência de fatores cognitivos e atitudinais, que influenciam à partida as percepções dos atletas, sendo que estas podem variar de acordo com a idade, a personalidade e as expectativas dos jogadores.

Um outro aspecto importante passa pelas próprias expectativas de eficácia por parte do treinador, que pode constituir um papel significativo na determinação da eficácia percebida pelos atletas (Feltz & Lirgg, 2001).

Um dado interessante obtido neste estudo é a de que quanto maior for a idade/antiguidade do atleta, menor é a percepção de confiança no treinador e na equipa, e menor a percepção de eficácia coletiva. Isto pode estar associado a fatores cognitivos e atitudinais que influenciam a percepção dos atletas mais velhos. A existência de expectativas previamente estabelecidas (que não foram realizadas) e experiências anteriores (mais ou menos traumáticas). Castillo, Balaguer e Duda (2000), bem como Gill, Gross e Huddleston (1983) referem que a principal razão para a prática desportiva é a qualidade do *engagement* dos jovens relativamente ao desporto, ou seja, está associado ao nível de prazer que tiram do mesmo e do seu interesse pela prática desportiva (cit. in Álvarez et al 2009). Frederick (1999) refere que quanto maior for a necessidade de um atleta em divertir-se, maior é a frequência com que pratica desporto (cit. in Álvarez et al, 2009), e isto remete-nos para os casos dos atletas mais jovens que estão em início de carreira.

Com o aumento da idade dos atletas, acredita-se que a qualidade do *engagement* muda, tornando os atletas mais focados em si, e menos focados na equipa.

As percepções são facilmente influenciadas e são subjetivas, e isto tem influência neste estudo. Mas, se a variável do estudo fosse rendimento e não percepção de eficácia coletiva, os resultados poderiam ter sido outros. Nessa situação, o que estaria a ser avaliado seria mais objetivo (“quantos assistências foram feitas? quantos golos foram marcados?”, entre outros), pelo que se acredita que o impacto do treinador pudesse ser maior. Isto porque, quem escolhe quem joga é o treinador e, portanto, é necessário mostrar-lhe competências e capacidades. Tendo em conta esta situação, a

presença do treinador implicaria um melhor rendimento por parte dos atletas, uma vez que este tem implicações na sua carreira futura.

Uma outra explicação possível para os resultados encontrados, poderá estar associado ao tipo de confiança existente entre atletas e treinadores. Yang e Mossholder (2010) referem que uma dimensão mais afetiva da confiança no treinador é mais importante na previsão de *outcomes* do indivíduo (atleta), do que uma dimensão mais cognitiva da confiança no treinador. Tal como foi encontrado nos resultados, os atletas tendem a perceber maior confiança nas competências do treinador, do que nas dimensões mais subjetivas ou pessoais do treinador, o que implica que os atletas poderão confiar mais no treinador como treinador, do que como pessoa, e isso poderá ter implicações significativas na forma como essa confiança influencia a percepção individual dos atletas de eficácia coletiva.

Limitações e Estudos Futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações, para além dos resultados encontrados. Destaca-se, em primeiro lugar, o método de amostragem utilizado – por conveniência – que, de acordo com Marôco (2011) apresenta um conjunto de desvantagens, apesar de ser de mais fácil recolha. Estas desvantagens passam pela incapacidade de controlar quem são os participantes que respondem ao questionário, e pelo facto da probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não ser igual à dos restantes, pelo que se torna complicado generalizar estes resultados à população portuguesa.

Em segundo lugar, e tendo em conta o carácter dos participantes (atletas de futebol profissional), não foi fácil entrar em contato com os mesmos, pelo que o número de participantes, apesar de ser aceitável, não era o pretendido, uma vez, que uma amostra maior, tem resultados mais fidedignos e fiáveis.

Em terceiro lugar, as três escalas utilizadas eram extensas, perfazendo um total de 70 perguntas, e isso pode levar os participantes a sentirem algum tipo de cansaço, podendo perder os níveis de concentração desejáveis ao longo do questionário.

Em quarto lugar, e tal como já foi referido, os fatores situacionais têm um impacto mais positivo ou negativo nas percepções dos atletas, e esses fatores não foram alvo de controlo neste estudo. Seria importante em estudos futuros, tentar minimizar o

impacto destes fatores situacionais, tentando, de certa forma, controlá-los, através, por exemplo, de uma entrevista inicial a cada jogador.

Em quinto lugar, é necessário abordar o tema do tipo de liderança optado pelo treinador. Apesar de Humphreys (2005) e Smith, Montagno e Kuzmenko (2004) terem concluído que não existem conflitos relativamente ao tipo de liderança seguido por um líder – *servant* ou transformacional – e de que os vários líderes podem optar pelo tipo de liderança consoante a situação (cit. in Schaubroeck et al., 2011), esta variável não foi tida em conta neste estudo. O tipo de liderança que é percebido pelos atletas pode condicionar a forma como estes percebem a confiança que têm no treinador, e consequentemente, a forma como percebem a eficácia coletiva. Seria importante, num estudo futuro, ter esta variável em conta.

Em sexto lugar, e apesar dos resultados obtidos, seria interessante perceber o papel sentido pelo próprio treinador face às dimensões estudadas, ou seja, adicionar a este estudo as próprias expectativas do treinador face à eficácia coletiva dos seus atletas. Para isso, seria necessário realizar o mesmo estudo, mas com equipas completas.

Tendo em conta os resultados encontrados, seria interessante comparar duas amostras – jovens atletas pré-profissionais e atletas denominados de seniores e profissionais – no que respeita ao nível de *commitment*, que tem consequências ao nível da motivação, e perceber até que ponto é que essas diferenças causam variações na percepção de eficácia coletiva. Da mesma forma, seria importante perceber, ainda, se os jovens atletas pré-profissionais percebem uma eficácia individual menor relativamente à percepção de eficácia coletiva e se os seniores profissionais percebem maior eficácia individual do que coletiva.

Para além disso, seria pertinente a realização de um estudo que comparasse duas amostras – atletas não profissionais e atletas profissionais – utilizando as mesmas variáveis usadas neste estudo. Assim, seria possível perceber se os resultados variam consoante os atletas são ou não profissionais. Poderia, ainda, ser acrescentado uma outra variável – a do *commitment* – de forma a perceber se esta difere entre atletas que praticam desporto a nível profissional ou não. Seria de esperar que os atletas não profissionais apresentassem um nível de *commitment* menor face aos atletas profissionais. Mas, a verdade é que esta variável depende igualmente de um fator “diversão”, que pode ou não ser menos característico de atletas profissionais.

Tendo em conta que este estudo contou unicamente com a participação de atletas portugueses, seria interessante aplicar este estudo numa dimensão mais global, e

comparar novamente duas amostras (por exemplo, jogadores ingleses). A verdade é que o contexto desportivo do futebol em Portugal é muito diferente do contexto inglês, pelo que seria interessante perceber se são encontradas diferenças ao nível da percepção de Confiança no Treinador, na percepção de Eficácia Coletiva.

Penso que seria ainda pertinente a realização de uma investigação na qual se pretenderia medir o efeito de mediação que a Percepção de Confiança no Treinador poderá ter na relação entre Percepção de Confiança na Equipa e o rendimento. Desta forma, seria possível perceber se o impacto do treinador neste contexto seria diferente do contexto da Percepção de Eficácia Coletiva. E perceber se, de facto, as diferenças poderiam ser explicadas pela utilização de uma variável percepcionada, em vez de se utilizar uma variável de observação ou objetiva.

Implicações Práticas

O constructo de confiança percepcionada num líder tem tido um papel fundamental num conjunto de estudos realizados. Mas, poucos são os que exploram a relação entre esta confiança e outros constructos, nomeadamente no contexto desportivo. Este estudo apresenta uma nova visão sobre o papel que o treinador tem na percepção dos atletas em diferentes níveis, novamente num contexto desportivo muito específico, que é o do futebol profissional português.

Os resultados deste estudo trazem alterações relativamente à importância que damos aos treinadores nos dias de hoje. Dão-nos uma nova perspectiva daquilo que é percepcionado pelos atletas profissionais de futebol, de que é a importância da equipa como um todo, e a necessidade de confiar nela, de confiar nos outros membros da equipa.

A ideia de que o treinador é responsável pelos maus resultados de uma equipa é posta de lado, dando lugar a uma dimensão mais intrínseca relativamente aos membros de uma equipa. Segundo Feltz e Lirgg (2001) existem poucos estudos que exploram o papel que um treinador tem ou pode ter na construção da capacidade em acreditar e percepcionar a eficácia. E apesar deste estudo ditar que o treinador apresenta um impacto reduzido, é necessário abordar o tema da capacidade do treinador em trabalhar e construir a percepção de eficácia, de forma positiva.

O foco no treinador deveria ser alterado para o foco no trabalho com o treinador, de forma a potenciar a cooperação, coordenação e confiança entre membros

de uma equipa, que tal como é demonstrado através deste estudo, tem um maior impacto naquilo que são as percepções de eficácia coletiva dos membros.

De facto, é possível ter duas visões muito diferentes de um treinador, relativamente à confiança. Os atletas podem confiar no trabalho técnico de um treinador, mas não confiar no treinador a nível pessoal, ou vice-versa. O ideal seria conseguir encontrar um equilíbrio entre estas duas dimensões.

Para que isso aconteça, é necessário que se crie uma relação estável entre os treinadores e os atletas. Tal como foi referido por Álvarez e outros (2009), quando o treinador tem em conta a opinião do atleta, apresenta-lhes opções, respeita os seus estados de espírito e personalidades, e lhes explica porque é que pede determinados comportamentos, os atletas tornam-se mais autónomos nas suas ações, sentem-se mais capazes, e relacionam-se de melhor forma com os outros. Isto fundamenta a ideia de que para que um treinador seja percebido como sendo um bom treinador, é necessário que os atletas confiem nele numa dimensão mais pessoal, para além de confiarem nas suas competências técnicas. Só assim é possível que o treinador, visto como líder, seja percebido de melhor maneira e como consequência tenha um maior impacto na percepção de eficácia coletiva dos atletas.

Uma relação, seja ela qual for, para se tornar estável demora tempo, pelo que, a ideia de que um treinador que foi colocado há pouco tempo tem de ser dispensado por perder alguns jogos, pode ser considerada errada a partir deste estudo. Aliás, este estudo permite tirar três conclusões importantes: a primeira é a de que, atualmente, o treinador tem pouco impacto na percepção de eficácia coletiva; a segunda, de que a confiança percebida de forma individual nos membros da equipa tem maior impacto na percepção de eficácia coletiva; e a terceira, é de que é necessário conseguir um equilíbrio entre a primeira e a segunda conclusão, através de um trabalho mais direto com o treinador, para que este consiga criar relações mais estáveis com os seus atletas, e consequentemente, criar condições para que estes percecionem maior confiança no treinador, para que este possa ter maior impacto nas suas percepções de eficácia coletiva.

Concluindo, quando uma equipa trabalha o rendimento de forma individual, e aprende a confiar (independentemente de quem for o alvo dessa confiança), a excelência torna-se uma realidade (*“When a team outgrows individual performance and learns team confidence, excellence becomes a reality”*) (Benson, 2008, p.199).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, B. D., Bruyn, L. E., & Chung-yan, G. (2004). Creating a measure of trust in small military teams. *HUMANSYSTEMS INC GUELPH (ONTARIO)*, (April), 80.
- Adams, B. D., & Sartori, J. A. (2006). *VALIDATING THE TRUST IN TEAMS AND TRUST IN LEADERS SCALES. HUMANSYSTEMS INC GUELPH (ONTARIO)*.
- Álvarez, M. S., Balaguer, I., Castillo, I., & Duda, J. L. (2009). Coach Autonomy Support and Quality of Sport Engagement in Young Soccer Players. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(1), 138–148.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2, 128–163.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Benson, M. (2008). *Winning words: Classic quotes from the world of sports*. Lanham: Taylor Trade Publishing.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Transaction Publishers.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership , job satisfaction , and team performance : A multilevel mediation model of trust ☆. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13*. Routledge.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretation and considerations. *Journal of Sport Psychologist*, 4, 123–138.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1988). Group cohesion and individual adherence to physical activity. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10, 127–138.
- Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1978). Psychological factors and athletic success: An analysis of coach-athlete interpersonal behaviour. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 6, 43–50.

- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*, 7, 8–18.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239–290.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605–622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with the performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225–244.
- Cruz, J., Dias, C., Gomes, R., Alves, A., Sá, S., Viveiros, I., ... Pinto, S. (2001). Um programa de formação para a eficácia dos treinadores da iniciação e formação desportiva (*). *Análise Psicológica*, 1, 171–182.
- Cruz, J. F., & Viana, M. F. (1996). Auto-Confiança e Rendimento na Competição Desportiva. In *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 265–285).
- Cruz, J., & Viana, M. F. (1996). Dinamica grupos e coesao nas equipas desportivas. In *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 425–447).
- Currall, S. C., & Judge, T. H. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 64(2), 151–170.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações - recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership : Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>
- Feltz, D. (1992). Understanding motivation in sports: A self-efficacy perspective. In G. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. (1998). Perceived Team and Player Efficacy in Hockey. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 557–564. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.557>
- Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. (2001). Self-efficacy Beliefs of Athletes , Teams , and

- Coaches. In *Handbook of Sport Psychology* (2^aEds, pp. 340–361). New York: John Wiley & Sons.
- Francisco, T. (2005). *A Eficácia Coletiva nas Equipas Desportivas: Adaptação do CEQS - Questionário de Eficácia Coletiva no Desporto - aos escalões de formação do futebol português*. ISPA.
- Gill, D. (1986). *Psychological dynamics of sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Gill, D. L. (1984). Individual and group performance in sport. In *J.M Silva & R.S. Weinberg (Eds.), Psychological Foundations of Sport* (pp. 315–328). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In *Lorsch, JW. (Ed.), Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hanrahan, S., & Gallois, G. (1993). Social Interactions. In *R.N Singer, M. Murphey, & L.K.Tennant (Eds.), Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 623–646).
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experimental evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lança, N. (2016). *Unidos por um objetivo: Relação entre a Cooperação, Eficácia Coletiva e Rendimento Desportivo*.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In *Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114–139). Thousand Oaks: Sage.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Lusher, D., Kremer, P., & Robins, G. (2013). *Cooperative and Competitive Structures of Trust Relations in Teams. Small Group Research* (Vol. 45).
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5^a edição). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1, 23–63.

- Messner, M. A. (1997). Like family: Power, intimacy and sexuality in male athletes' friendships. In M.M. Gergen & S.N. Davis (Eds.), *Toward a new psychology of gender* (pp. 341–360). Florence, KY: Taylor & Francis.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Lisboa: Almedina.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1–7.
- Rousseau, M. T., Stikin, S. B., Burt, S. B., & Carmerer, C. (1998). Not so different after all: across-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of Applied and Sport Psychology*, 7, 112–137.
- Silva, J. M., & Weinberg, R. S. (1984). *Psychological foundations of sport*. Illinois: Human Kinetics Publishers.
- Smith, J. B., & Barclay, W. B. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3–21.
- Smoll, F. L., Smith, R. E., & Curtis, B. (1978). Research Quarterly . American Alliance for Health , Physical Education and Recreation Toward a Mediation Model of Coach-Player Relationships. *Research Quarterly*, 49(4), 528–541.
- Smoll, F., & Smith, R. (1984). Leadership research in youth sports. In J.M Silva & R.S. Weinberg (Eds.), *Psychological Foundations of Sport* (pp. 371–386). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Spink, S. (1990). Collective efficacy in the sport setting. *International Journal of Psychology*, 380–396.
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective Efficacy , Group Potency , and Group Performance : Meta-Analyses of Their Relationships , and Test of a Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 814–828. <https://doi.org/10.1037/a0015659>
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (6th ed.). USA: Human Kinetics.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders : A bases-and-foci approach ☆. *The Leadership Quarterly*, 21(May 2006), 50–63.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229–239.

ANEXOS

Questionário Psicologia Desportiva

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.

Estou, neste momento, a fazer a minha tese final de curso, que consiste no estudo de algumas variáveis do contexto desportivo.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião, pedindo-lhe assim que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, sendo utilizados apenas para fins académicos.

Este questionário é composto por 4 secções e o seu preenchimento demorará cerca de 15 minutos.

Qualquer dúvida/curiosidade que surgir após a realização do questionário, poderá ser enviada para Nathaliemadeira@hotmail.com.

Desde já agradeço a sua colaboração!



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

1. Sexo

Feminino
Masculino

2. Idade (em anos)

3. É atleta profissional de futebol?

Sim
Não

4. Há quanto tempo pratica essa modalidade desportiva? (em anos)

5. Encontra-se, atualmente, inserido numa equipa profissional de futebol?

Sim
Não

A. Relativamente aos seus colegas de equipa...

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o seu grau de concordância para cada uma das seguintes afirmações:

1. Acredito que os meus colegas de equipa têm o meu melhor interesse em mente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

2. A minha equipa está motivada para me proteger.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

3. Eu sinto que os meus colegas de equipa trabalham para me proteger.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

4. Os meus colegas de equipa protegem-me.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

5. Os meus colegas de equipa olham por mim.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

6. Eu acredito que os meus colegas de equipa são justos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

7. Os meus colegas de equipa são pessoas com valores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

8. Os meus colegas de equipa honram a sua palavra.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

9. Os meus colegas de equipa mantêm as suas promessas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

10. Os meus colegas de equipa dizem a verdade.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

11. Eu sei o que esperar da minha equipa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

12. Normalmente sei como os meus colegas de equipa vão reagir.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

13. Em tempos de incerteza, a minha equipa mantêm-se fiel ao plano.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

14. Os meus colegas de equipa são de confiança.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

15. Os meus colegas de equipa comportam-se de forma consistente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

16. Os meus colegas de equipa são capazes nos seus trabalhos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

17. Os meus colegas de equipa sabem o que estão a fazer.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

18. Tenho fé nas capacidades dos meus colegas de equipa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

19. Os meus colegas de equipa são qualificados para fazerem o seu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

20. Os meus colegas de equipa comunicam bem.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

B. Relativamente ao seu treinador...

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o seu grau de concordância para cada uma das seguintes afirmações:

1. Tenho confiança nas motivações do meu líder.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

2. O meu líder protege-me.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

3. O meu líder de equipa tem em mente os meus melhores interesses.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

4. O meu líder está genuinamente preocupado com o meu bem-estar.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

5. É provável que o meu líder de equipa me proteja.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

6. Acredito que o meu líder é justo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

7. Acredito que o meu líder é honesto.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

8. Eu confio no sentido de justiça do meu líder.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

9. O meu líder coloca as suas palavras em ação.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

10. Sei que o meu líder irá manter a sua palavra.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

11. Eu normalmente sei como o meu líder vai reagir.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

12. Eu consigo antecipar o que o meu líder vai fazer.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

13. Sei exatamente o que o meu líder irá fazer em situações difíceis.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

14. Posso contar que o meu líder comportar-se-á de forma previsível.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

15. O meu líder comporta-se de uma forma muito consistente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

16. O meu líder de equipa desempenha bem o seu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

17. Eu tenho confiança nas competências do meu líder de equipa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

18. O meu líder de equipa tem capacidade para fazer o seu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

19. O meu líder de equipa é altamente qualificado.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

20. O meu líder de equipa sabe o que está a fazer.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

C. Classifica o grau de confiança que tem na sua equipa, relativamente ao próximo jogo.

1. Jogar muito melhor do que a equipa adversária.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

2. Resolver os conflitos que possam surgir.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

3. Jogar sob pressão (ou seja, ser capaz de jogar, mesmo que exista muita pressão à volta do jogo).

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

4. Estar preparada para o jogo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

5. Demonstrar mais capacidade do que a outra equipa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

6. Manter-se unida.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

7. Não desistir quando há obstáculos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

8. Demonstrar um forte empenho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

9. Continuar a lutar mesmo quando a equipa não está a ter oportunidades.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

10. Jogar ao nível das suas capacidades.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

11. Jogar bem sem o vosso melhor jogador.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

12. Preparar-se mentalmente para esta competição.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

13. Manter uma atitude positiva.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

14. Jogar de forma mais competente do que o adversário.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

15. Ter um melhor desempenho do que a equipa adversária.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

16. Mostrar entusiasmo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

17. Ultrapassar os fatores de distração.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

18. Preparar-se fisicamente para esta competição.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

19. Planear uma estratégia para ter sucesso.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

20. Comunicar de forma eficaz.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

21. Modificar a estratégia ou plano de jogo quando for necessário.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

22. Dar o máximo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

23. Adaptar-se às diferentes situações do jogo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

24. Estabelecer objetivos e planear estratégias para os atingir.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

25. Trabalhar em conjunto para atingir os objetivos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

26. Aproveitar as oportunidades de forma eficaz.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

27. Mostrar mais determinação do que a outra equipa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

28. Acreditar até ao fim.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

29. Antecipar as dificuldades e pensar em formas de as ultrapassar.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

30. Apoiar os colegas quando as coisas não correm bem.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente



Inquérito destinado aos jogadores profissionais de futebol.

No âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, está a ser feito um estudo que o Sindicato considera muito importante para o futebol e para os jogadores.

Pedimos-te 10 minutos para clicares **AQUI** e responderes, de forma anónima, às questões que são feitas.

Podes enviar as tuas questões e dúvidas para: sjpf@sjpf.pt ou nathaliemadeira@hotmail.com.

Obrigado pela colaboração!

ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra

Análise descritiva relativa à variável Idade

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	172	17	44	24,55	5,282
Valid N (listwise)	172				

Análise descritiva relativa à variável “É atleta profissional?”

Atl_Prof

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	16	9,3	9,3	9,3
	Sim	156	90,7	90,7	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

Análise descritiva relativa à variável “Pertence a uma equipa profissional?”

Equipa_Prof

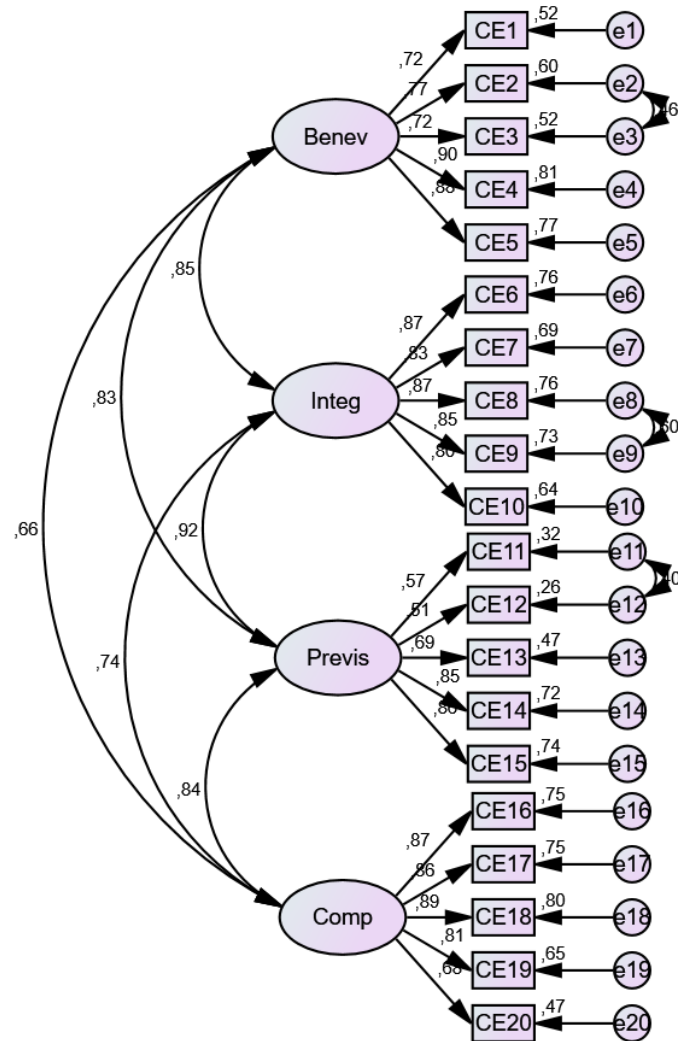
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	21	12,2	12,2	12,2
	Sim	151	87,8	87,8	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

Análise descritiva relativa à variável “Há quanto tempo pratica essa modalidade desportiva?”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	151	9	30	15,97	4,403
Valid N (listwise)	151				

ANEXO C – Qualidades Métricas da escala Confiança na Equipa

1. Análise de Validade



$\chi^2(161)=296,327$; $p=,000$; $\chi^2df=1,841$
 ; CFI=,953; GFI=,857; TLI=,944
 ; RMSEA=,070; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,006$

2. Análise de Fiabilidade (escala total)

Estadística de Fiabilidade	
Cronbach's Alpha	N of Items
,958	20

Estadísticas totais - Item				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CE1	102,23	313,989	,690	,956
CE2	102,16	315,069	,705	,956
CE3	102,60	315,341	,613	,957
CE4	102,07	312,989	,775	,955
CE5	102,27	315,788	,765	,955
CE6	102,43	309,241	,806	,954
CE7	101,92	316,718	,784	,955
CE8	102,12	312,595	,809	,954
CE9	102,22	312,781	,814	,954
CE10	102,67	313,755	,734	,955
CE11	101,72	325,255	,554	,958
CE12	101,81	332,761	,491	,958
CE13	102,30	314,455	,669	,956
CE14	102,26	312,753	,804	,954
CE15	102,31	312,869	,810	,954
CE16	101,70	322,353	,703	,956
CE17	101,73	319,042	,737	,955
CE18	101,44	322,282	,715	,956
CE19	101,48	327,947	,625	,957
CE20	102,31	314,673	,705	,956

2.1. Análise de Fiabilidade da dimensão de Benevolência

Estadística de Fiabilidade	
Cronbach's Alpha	N of Items
,902	5

Estadísticas totais - Item				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CE1	20,74	22,718	,653	,903
CE2	20,67	21,812	,787	,874
CE3	21,12	20,852	,750	,884
CE4	20,59	21,834	,816	,868
CE5	20,78	22,708	,798	,874

2.2. Análise de Fiabilidade da dimensão Integridade

Estadística de Fiabilidade	
Cronbach's Alpha	N of Items
,930	5

Estadísticas totais - Item				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CE6	20,91	20,279	,820	,914
CE7	20,40	22,569	,772	,922
CE8	20,60	20,756	,872	,903
CE9	20,70	20,982	,860	,906
CE10	21,15	21,193	,764	,924

2.3. Análise de Fiabilidade da dimensão Previsibilidade

Estadística de Fiabilidade	
Cronbach's Alpha	N of Items
,844	5

Estadísticas totais - Item				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CE11	21,16	15,985	,632	,818
CE12	21,26	17,899	,583	,833
CE13	21,74	14,229	,661	,814
CE14	21,70	15,019	,691	,802
CE15	21,75	14,890	,718	,794

2.4. Análise de Fiabilidade da dimensão Competências

Estadística de Fiabilidade	
Cronbach's Alpha	N of Items
,903	5

Estadísticas totais - Item				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CE16	22,88	15,160	,799	,874
CE17	22,91	14,588	,807	,871
CE18	22,62	15,010	,836	,867
CE19	22,66	16,061	,780	,881
CE20	23,49	14,532	,636	,919

3. Análise da Sensibilidade dos Itens

Estatísticas Descritivas										
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
CE1	172	0	5,00	-,432	,185	-,753	,368	2	7	
CE2	172	0	5,00	-,596	,185	-,102	,368	1	7	
CE3	172	0	5,00	-,546	,185	-,197	,368	1	7	
CE4	172	0	5,00	-,595	,185	-,048	,368	2	7	
CE5	172	0	5,00	-,528	,185	,355	,368	1	7	
CE6	172	0	5,00	-,422	,185	-,388	,368	1	7	
CE7	172	0	6,00	-,826	,185	,765	,368	1	7	
CE8	172	0	6,00	-,669	,185	,134	,368	1	7	
CE9	172	0	5,00	-,620	,185	-,069	,368	2	7	
CE10	172	0	5,00	-,250	,185	-,353	,368	1	7	
CE11	172	0	6,00	-,970	,185	,849	,368	1	7	
CE12	172	0	6,00	-,489	,185	,057	,368	3	7	
CE13	172	0	5,00	-,528	,185	-,169	,368	1	7	
CE14	172	0	5,00	-,577	,185	,378	,368	1	7	
CE15	172	0	5,00	-,342	,185	-,276	,368	1	7	
CE16	172	0	6,00	-1,030	,185	1,726	,368	1	7	
CE17	172	0	6,00	-,841	,185	,429	,368	2	7	
CE18	172	0	6,00	-1,062	,185	1,079	,368	2	7	
CE19	172	0	6,00	-,713	,185	-,045	,368	3	7	
CE20	172	0	5,00	-,660	,185	,556	,368	1	7	

3.1. Análise de Sensibilidade da Escala (e das suas dimensões)

Teste de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Conf_eq	,049	172	,200*	,980	172	,016
Conf_eq_B	,082	172	,007	,968	172	,001
Conf_eq_I	,071	172	,033	,968	172	,001
Conf_eq_P	,070	172	,038	,976	172	,005
Conf_eq_C	,123	172	,000	,942	172	,000

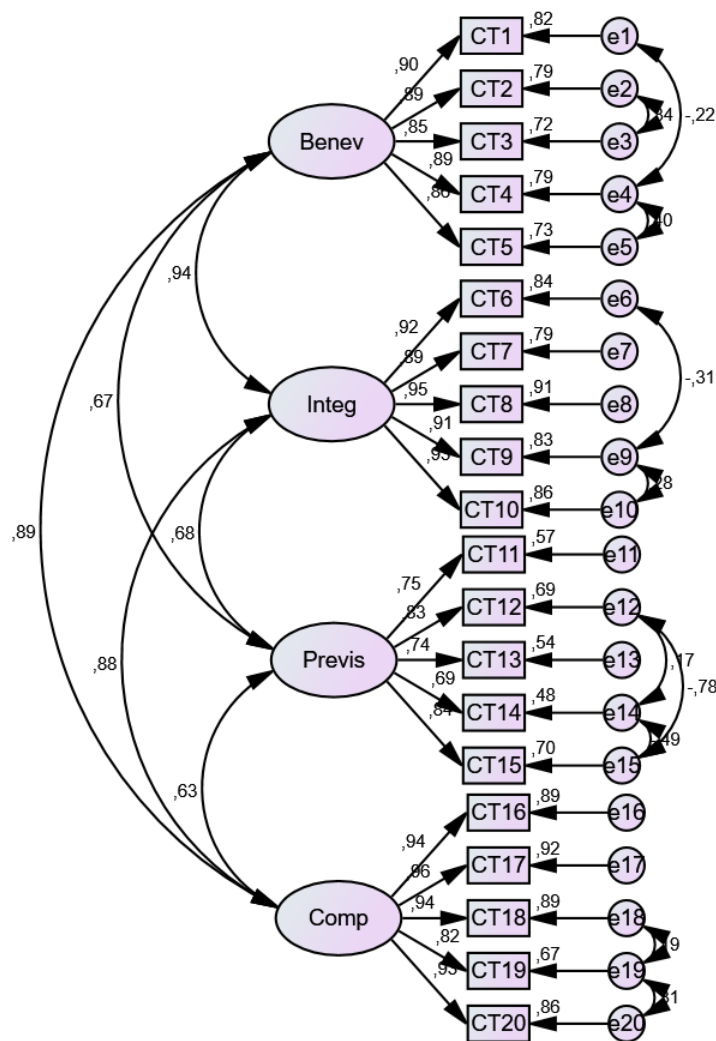
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Conf_eq	Mean	5,3730	,07139
	Median	5,3500	
	Skewness	-,393	,185
	Kurtosis	-,124	,368
Conf_eq_B	Mean	5,1953	,08831
	Median	5,2000	
	Skewness	-,465	,185
	Kurtosis	-,119	,368
Conf_eq_I	Mean	5,1884	,08692
	Median	5,2000	
	Skewness	-,500	,185
	Kurtosis	,104	,368
Conf_eq_P	Mean	5,3802	,07388
	Median	5,4000	
	Skewness	-,221	,185
	Kurtosis	-,565	,368
Conf_eq_C	Mean	5,7279	,07312
	Median	6,0000	
	Skewness	-,819	,185
	Kurtosis	,739	,368

ANEXO D – Qualidades Métricas da escala Confiança no Treinador

1. Análise da Validade



$\chi^2(154)=417,498$; $p=,000$; $\chi^2df=2,711$
 ; CFI=,939; GFI=,825; TLI=,925
 ; RMSEA=,100; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

2. Análise de Fiabilidade (escala total)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT1	102,34	473,886	,871	,967
CT2	102,42	471,789	,831	,967
CT3	102,47	470,695	,817	,968
CT4	102,69	469,924	,814	,968
CT5	102,34	475,090	,817	,968
CT6	102,62	466,248	,849	,967
CT7	102,41	471,330	,831	,967
CT8	102,69	461,655	,902	,966
CT9	102,40	471,469	,886	,967
CT10	102,56	466,002	,882	,967
CT11	102,51	489,257	,589	,970
CT12	102,86	495,103	,463	,971
CT13	102,94	489,230	,532	,971
CT14	102,98	501,853	,361	,972
CT15	102,67	471,215	,841	,967
CT16	102,33	473,556	,899	,967
CT17	102,27	473,077	,877	,967
CT18	102,22	475,901	,846	,967
CT19	102,25	482,317	,736	,968
CT20	102,27	477,299	,843	,967

2.1. Análise de Fiabilidade da dimensão Benevolência

Estatística da Fiabilidade	
Cronbach's Alpha	N of Items
,948	5

Estatísticas totais – Item				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT1	21,72	30,158	,816	,943
CT2	21,80	28,128	,886	,930
CT3	21,85	28,035	,852	,936
CT4	22,06	27,370	,884	,931
CT5	21,72	29,234	,850	,937

2.2. Análise de Fiabilidade da dimensão Integridade

Estatística da Fiabilidade	
Cronbach's Alpha	N of Items
,964	5

Estatísticas totais - Item				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT6	21,58	32,316	,891	,957
CT7	21,36	33,717	,873	,960
CT8	21,64	31,343	,936	,950
CT9	21,35	34,533	,884	,959
CT10	21,52	32,473	,917	,953

2.3. Análise de Fiabilidade da dimensão Previsibilidade

Estatística da Fiabilidade	
Cronbach's Alpha	N of Items
,871	5

Estatísticas totais - Item				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT11	20,17	22,636	,757	,829
CT12	20,52	21,900	,771	,825
CT13	20,60	21,797	,736	,833
CT14	20,65	23,201	,669	,850
CT15	20,34	24,213	,558	,877

2.4. Análise de Fiabilidade da dimensão Competências

Estatística da Fiabilidade	
Cronbach's Alpha	N of Items
,967	5

Estatísticas totais - Item				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT16	22,62	25,326	,904	,960
CT17	22,56	24,599	,933	,955
CT18	22,50	24,871	,933	,955
CT19	22,53	26,016	,836	,971
CT20	22,56	25,266	,926	,956

3. Análise de Sensibilidade dos Itens

Estatísticas Descritivas										
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
CT1	172	0	6,00	-1,035	,185	,925	,368	1	7	
CT2	172	0	6,00	-1,170	,185	1,167	,368	1	7	
CT3	172	0	6,00	-1,180	,185	1,018	,368	1	7	
CT4	172	0	5,00	-,807	,185	,076	,368	1	7	
CT5	172	0	6,00	-1,014	,185	,601	,368	1	7	
CT6	172	0	6,00	-,957	,185	,389	,368	1	7	
CT7	172	0	6,00	-1,115	,185	,817	,368	1	7	
CT8	172	0	6,00	-,884	,185	,104	,368	1	7	
CT9	172	0	6,00	-1,092	,185	1,036	,368	1	7	
CT10	172	0	6,00	-,943	,185	,368	,368	1	7	
CT11	172	0	6,00	-,975	,185	,997	,368	1	7	
CT12	172	0	5,00	-,775	,185	,346	,368	1	7	
CT13	172	0	5,00	-,675	,185	,045	,368	1	7	
CT14	172	0	5,00	-,807	,185	,616	,368	1	7	
CT15	172	0	5,00	-,881	,185	,449	,368	1	7	
CT16	172	0	6,00	-1,184	,185	1,660	,368	1	7	
CT17	172	0	6,00	-1,300	,185	1,673	,368	1	7	
CT18	172	0	6,00	-1,389	,185	2,140	,368	1	7	
CT19	172	0	6,00	-1,067	,185	1,076	,368	1	7	
CT20	172	0	6,00	-1,029	,185	,929	,368	1	7	

3.1. Análise de Sensibilidade da escala e das suas dimensões

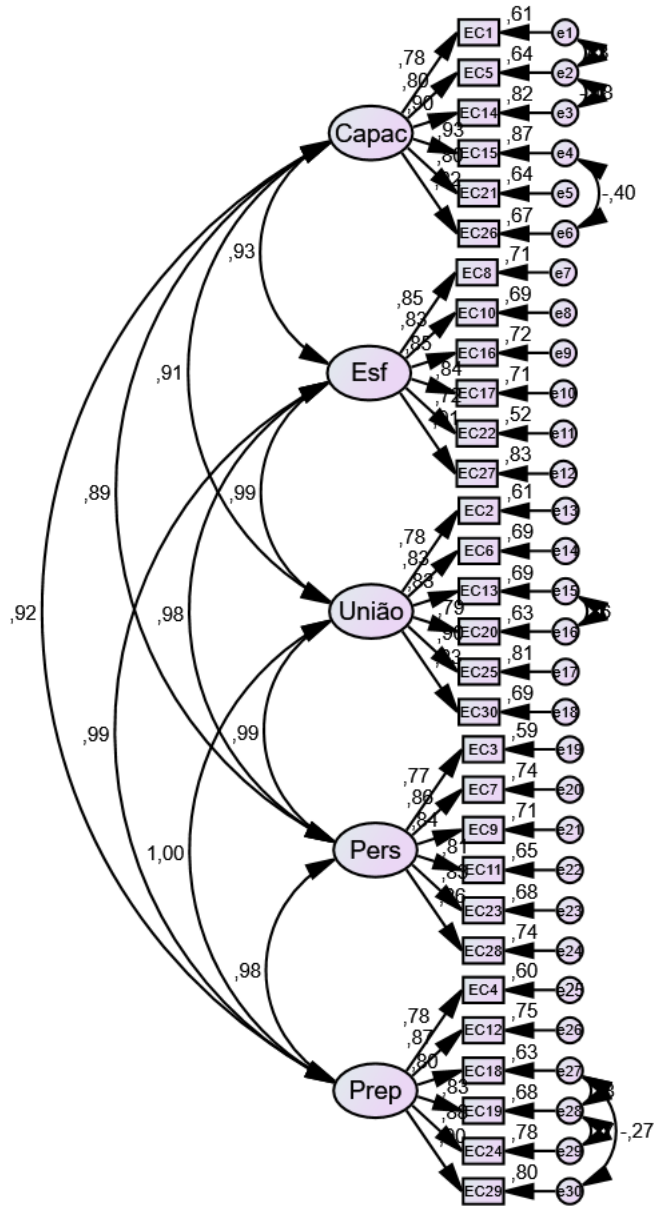
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Conf_Tr	,118	172	,000	,936	172	,000
Conf_Tr_B	,130	172	,000	,903	172	,000
Conf_Tr_I	,156	172	,000	,903	172	,000
Conf_Tr_P	,079	172	,010	,966	172	,000
Conf_Tr_C	,138	172	,000	,886	172	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Conf_Tr	Mean	5,3953	,08752
	Median	5,6250	
	Skewness	-,929	,185
	Kurtosis	,646	,368
Conf_Tr_B	Mean	5,4570	,10126
	Median	5,8000	
	Skewness	-1,097	,185
	Kurtosis	,960	,368
Conf_Tr_I	Mean	5,3721	,10882
	Median	5,8000	
	Skewness	-1,031	,185
	Kurtosis	,658	,368
Conf_Tr_P	Mean	5,1140	,08949
	Median	5,2000	
	Skewness	-,630	,185
	Kurtosis	,476	,368
Conf_Tr_C	Mean	5,6384	,09533
	Median	5,9000	
	Skewness	-1,247	,185
	Kurtosis	1,847	,368

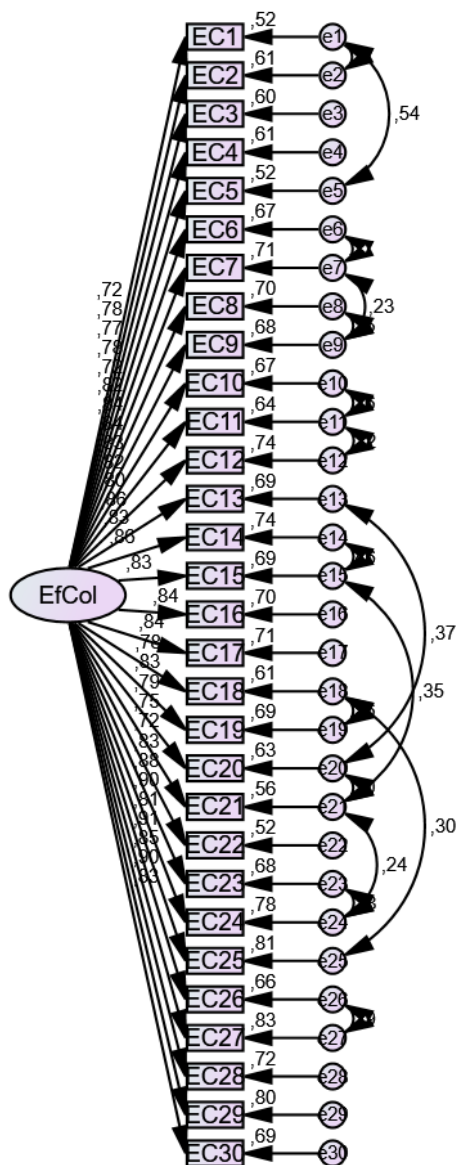
ANEXO E – Qualidades métricas da escala Eficácia Coletiva

1. Análise da Validade (a 5 fatores)



$\chi^2(388)=1005,720$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=2,592$
 ; CFI=,897; GFI=,735; TLI=,885
 ; RMSEA=,096; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

1. Análise da Validade (a 1 fator)



$\chi^2(389)=895,257$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=2,301$
 ;CFI=,916; GFI=,759; TLI=,906
 ;RMSEA=,087; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

2. Análise de Fiabilidade (escala total)

Estatística da Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,984	30

Estatísticas totais - Item

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC1	217,88	1394,669	,728	,984
EC2	217,86	1400,027	,781	,983
EC3	217,86	1393,407	,767	,983
EC4	217,39	1399,526	,775	,983
EC5	217,55	1398,752	,738	,983
EC6	217,50	1385,187	,809	,983
EC7	217,50	1381,924	,832	,983
EC8	217,22	1400,442	,831	,983
EC9	217,31	1395,899	,817	,983
EC10	217,44	1400,891	,818	,983
EC11	217,44	1385,850	,797	,983
EC12	217,46	1383,174	,860	,983
EC13	217,35	1396,078	,822	,983
EC14	217,53	1394,052	,862	,983
EC15	217,58	1394,690	,834	,983
EC16	217,43	1389,662	,845	,983
EC17	217,65	1390,827	,834	,983
EC18	217,21	1404,927	,777	,983
EC19	217,30	1403,602	,826	,983
EC20	217,77	1383,256	,796	,983
EC21	217,77	1389,384	,761	,983
EC22	216,74	1429,668	,705	,984
EC23	217,48	1401,199	,815	,983
EC24	217,55	1389,056	,876	,983
EC25	217,35	1393,082	,891	,983
EC26	217,70	1390,434	,800	,983
EC27	217,41	1388,383	,893	,983
EC28	217,03	1391,455	,835	,983
EC29	217,55	1391,161	,877	,983
EC30	217,37	1386,048	,817	,983

3. Análise da Sensibilidade dos itens

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
EC1	172	0	7,00	-1,350	,185	2,905	,368	0	9	
EC2	172	0	7,00	-,796	,185	,845	,368	1	9	
EC3	172	0	7,00	-,807	,185	,344	,368	1	9	
EC4	172	0	8,00	-1,737	,185	5,340	,368	0	9	
EC5	172	0	8,00	-1,643	,185	4,321	,368	0	9	
EC6	172	0	8,00	-1,327	,185	2,159	,368	0	9	
EC7	172	0	8,00	-1,269	,185	1,319	,368	2	9	
EC8	172	0	8,00	-1,529	,185	2,666	,368	2	9	
EC9	172	0	8,00	-1,486	,185	2,225	,368	2	9	
EC10	172	0	8,00	-1,009	,185	,857	,368	2	9	
EC11	172	0	8,00	-1,478	,185	2,595	,368	0	9	
EC12	172	0	8,00	-1,423	,185	2,544	,368	0	9	
EC13	172	0	8,00	-1,238	,185	1,809	,368	1	9	
EC14	172	0	8,00	-,951	,185	,640	,368	2	9	
EC15	172	0	8,00	-1,208	,185	2,407	,368	0	9	
EC16	172	0	8,00	-1,300	,185	1,910	,368	1	9	
EC17	172	0	7,00	-1,016	,185	1,040	,368	1	9	
EC18	172	0	8,00	-1,786	,185	5,240	,368	0	9	
EC19	172	0	8,00	-1,552	,185	4,717	,368	0	9	
EC20	172	0	8,00	-1,171	,185	1,362	,368	0	9	
EC21	172	0	8,00	-1,334	,185	2,530	,368	0	9	
EC22	172	0	9,00	-1,672	,185	2,711	,368	4	9	
EC23	172	0	8,00	-,950	,185	,894	,368	2	9	
EC24	172	0	8,00	-1,030	,185	,978	,368	2	9	
EC25	172	0	8,00	-1,356	,185	2,603	,368	1	9	
EC26	172	0	7,00	-,998	,185	,723	,368	2	9	
EC27	172	0	8,00	-1,308	,185	1,479	,368	2	9	
EC28	172	0	9,00	-1,829	,185	3,585	,368	1	9	
EC29	172	0	8,00	-1,085	,185	1,288	,368	2	9	
EC30	172	0	8,00	-1,148	,185	,522	,368	2	9	

3.1. Análise da Sensibilidade da Escala

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EficáciaC	,122	172	,000	,900	172	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
EficáciaC	Mean	7,4990	,09815
	Median	7,7167	
	Skewness	-1,332	,185
	Kurtosis	2,837	,368

ANEXO F – Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis

Estatística Descritiva					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Conf_eq	151	2,45	7,00	5,4258	,93876
Conf_eq_B	151	1,80	7,00	5,2371	1,16376
Conf_eq_I	151	1,60	7,00	5,2517	1,13030
Conf_eq_P	151	3,00	7,00	5,4093	1,00009
Conf_eq_C	151	2,00	7,00	5,8053	,94458
Conf_Tr	151	1,65	7,00	5,4205	1,18017
Conf_Tr_B	151	1,00	7,00	5,4728	1,37103
Conf_Tr_I	151	1,00	7,00	5,3788	1,47696
Conf_Tr_P	151	1,00	7,00	5,1576	1,17089
Conf_Tr_C	151	1,00	7,00	5,6728	1,27258
EficáciaC	151	1,33	9,00	7,5453	1,29630
Valid N (listwise)	151				

ANEXO G – Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Idade	1												
2. Antiguidade	,757**	1											
3. Confiança na Equipa	-,152	-,153	1										
4. Conf_eq_B	-,149	-,116	,867**	1									
5. Conf_eq_I	-,089	-,090	,918**	,750**	1								
6. Conf_eq_P	-,140	-,174*	,903**	,676**	,781**	1							
7. Conf_eq_C	-,166*	-,174*	,852**	,601**	,703**	,762**	1						
8. Conf_Tr	-,336**	-,336**	,599**	,468**	,534**	,586**	,546**	1					
9. Conf_Tr_B	-,288**	-,294**	,579**	,460**	,525**	,547**	,528**	,935**	1				
10. Conf_Tr_I	-,294**	-,284**	,580**	,433**	,545**	,550**	,538**	,955**	,899**	1			
11. Conf_Tr_P	-,271**	-,279**	,422**	,380**	,363**	,482**	,264**	,741**	,559**	,602**	1		
12. Conf_Tr_C	-,344**	-,345**	,538**	,389**	,447**	,505**	,588**	,912**	,833**	,860**	,528**	1	
13. EficáciaC	-,145	-,196*	,647**	,519**	,523**	,595**	,678**	,574**	,550**	,548**	,330**	,598**	1

ANEXO H – Testes de Hipóteses

1. Hipótese 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,647 ^a	,419	,415	,99123

a. Predictors: (Constant), Conf_eq

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105,662	1	105,662	107,539	,000 ^b
	Residual	146,399	149	,983		
	Total	252,061	150			

a. Dependent Variable: EficáciaC

b. Predictors: (Constant), Conf_eq

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,694	,475		5,676	,000
	Conf_eq	,894	,086	,647	10,370	,000

a. Dependent Variable: EficáciaC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,697 ^a	,486	,472	,94159

a. Predictors: (Constant), Conf_eq_C, Conf_eq_B, Conf_eq_P, Conf_eq_I

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122,618	4	30,654	34,576	,000 ^b
	Residual	129,443	146	,887		
	Total	252,061	150			

a. Dependent Variable: EficáciaC

b. Predictors: (Constant), Conf_eq_C, Conf_eq_B, Conf_eq_P, Conf_eq_I

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,861	,490		3,798	,000
	Conf_eq_B	,189	,103	,170	1,846	,067
	Conf_eq_I	-,106	,127	-,092	-,831	,408
	Conf_eq_P	,197	,142	,152	1,386	,168
	Conf_eq_C	,720	,131	,525	5,512	,000

a. Dependent Variable: EficáciaC

2. Hipótese 2

1. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,574 ^a	,330	,325	1,06500

a. Predictors: (Constant), Conf_Tr

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83,063	1	83,063	73,234	,000 ^b
	Residual	168,998	149	1,134		
	Total	252,061	150			

a. Dependent Variable: EficáciaC

b. Predictors: (Constant), Conf_Tr

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	4,127	,409		10,099	,000
	Conf_Tr	,631	,074	,574	8,558	,000

a. Dependent Variable: EficáciaC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,605 ^a	,366	,349	1,04601

a. Predictors: (Constant), Conf_Tr_C, Conf_Tr_P, Conf_Tr_B,

Conf_Tr_I

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92,318	4	23,080	21,094	,000 ^b
	Residual	159,743	146	1,094		
	Total	252,061	150			

a. Dependent Variable: EficáciaC

b. Predictors: (Constant), Conf_Tr_C, Conf_Tr_P, Conf_Tr_B, Conf_Tr_I

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	4,067	,461		8,832	,000
	Conf_Tr_B	,150	,148	,159	1,016	,311
	Conf_Tr_I	,020	,153	,023	,131	,896
	Conf_Tr_P	-,012	,092	-,011	-,128	,898
	Conf_Tr_C	,460	,137	,452	3,366	,001

a. Dependent Variable: EficáciaC

3. Hipótese 3 (Mediação)

1. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,574 ^a	,330	,325	1,06500

a. Predictors: (Constant), Conf_Tr

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83,063	1	83,063	73,234	,000 ^b
	Residual	168,998	149	1,134		
	Total	252,061	150			

a. Dependent Variable: EficáciaC

b. Predictors: (Constant), Conf_Tr

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	4,127	,409		10,099	,000
	Conf_Tr	,631	,074	,574	8,558	,000

a. Dependent Variable: EficáciaC

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,605 ^a	,366	,349	1,04601

a. Predictors: (Constant), Conf_Tr_C, Conf_Tr_P, Conf_Tr_B, Conf_Tr_I

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92,318	4	23,080	21,094	,000 ^b
	Residual	159,743	146	1,094		
	Total	252,061	150			

a. Dependent Variable: EficáciaC

b. Predictors: (Constant), Conf_Tr_C, Conf_Tr_P, Conf_Tr_B, Conf_Tr_I

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	4,067	,461		8,832	,000
	Conf_Tr_B	,150	,148	,159	1,016	,311
	Conf_Tr_I	,020	,153	,023	,131	,896
	Conf_Tr_P	-,012	,092	-,011	-,128	,898
	Conf_Tr_C	,460	,137	,452	3,366	,001

a. Dependent Variable: EficáciaC

Sobel teste estatística: 6.24854192
Probabilidade unilateral: 0,0
Probabilidade de duas pontas: 0,0