AUTORES:Constantino Arce ¹Julio Torrado ¹

Um novo modelo de medida da liderança entre pares em equipas desportivas.

06

¹ Universidad de Santiago de
Compostela, España

PALAVRAS CHAVE:

Liderança. Orientação social. Orientação
para a tarefa. Modelo de medida. Escala.

<https://doi.org/10.5628/rpcd.13.02.89>

RESUMO

O presente trabalho teve como objectivo recolher as contribuições mais importantes para o estudo da liderança entre pares em equipas desportivas. Existem evidências empíricas de que a liderança entre pares é composta por duas dimensões, uma social e outra relacionada com a tarefa. Adicionalmente, houve tentativas para desenvolver modelos de medida desta teoria. Neste estudo apresentam-se alguns progressos alcançados no modelo de medida, enriquecendo o modelo teórico tradicional (social, tarefa), com uma proposta de cinco factores principais (empatia, influência na tomada de decisão, valores desportivos, apoio social e orientação para a tarefa) agrupados em dois factores de segunda ordem, um relacionado com a orientação social do líder e outro com a orientação para a tarefa. De modo consistente com esta teoria, apresenta-se uma escala de avaliação da liderança entre pares no contexto desportivo e indicam-se possíveis linhas de investigação futura orientadas para o estudo da validade da escala e para a sua tradução e adaptação para outros idiomas.

Correspondência: Constantino Arce. Fac. de Psicología. Campus Universitario Sur,
Santiago de Compostela - A Coruña (15782), Espanha (constantino.arce@usc.es).

A new measurement model of peer leadership in sport

ABSTRACT

The purpose of this study was to collect the most important contributions for the study of peer leadership in sports teams. There is empirical evidence that peer leadership is composed of a social dimension and a task dimension. Additionally, there have been attempts to develop models for measuring this theory. In the present study we present some progresses in the measurement model, enriching the traditional theoretical model (social, task) by proposing five main factors (empathy, influence in decision making, sport values, social support, and task orientation) grouped into two second-order factors, one related to the social orientation of the leader and the other to the task orientation. In conformity with this theory, we present a peer leadership assessment scale in sport and suggest possible lines of investigation focused on the study of the validity of the scale and its translation and adaptation into other languages.

KEY WORDS:

Leadership. Social orientation. Task orientation.
Measurement model. Scale.

A liderança em equipas desportivas apresenta duas linhas de investigação paralelas. Por um lado, tem sido realizado um enorme esforço no sentido de estudar a figura do treinador como líder formal definido pela estrutura e pela hierarquia do grupo, enquanto, por outro lado, se tem vindo a analisar a liderança informal de alguns jogadores relativamente aos seus pares ⁽¹⁴⁾. Este segundo foco de pesquisa adoptou o modelo teórico tradicional da psicologia de grupos, baseando-se numa concepção bifactorial de liderança que distingue uma dimensão vinculada às relações interpessoais (orientação social do líder) e outra de carácter mais instrumental, estreitamente relacionada com a tarefa (orientação do líder para a tarefa). Além disso, foi precisamente no contexto desportivo que Rees ⁽¹⁹⁾ e Rees e Segal ⁽²⁰⁾ mostraram que os líderes eram altamente valorizados em ambas as dimensões, o que designaram de *integração de papéis*, contrariamente a algumas abordagens iniciais que defendiam que uma das dimensões predominaria sobre a outra, ideia denominada *diferenciação de papéis* ⁽³⁾. Paralelamente, Kim ⁽¹¹⁾ mostrou que as equipas com líderes nas quais se dá o efeito da integração de papéis possuem expectativas de sucesso mais elevadas. Este último aspecto foi corroborado por Price e Weiss ⁽¹⁸⁾, os quais também concluíram da existência destes líderes nas equipas com maior eficácia coletiva.

Em relação a esta abordagem teórica foram desenvolvidos alguns instrumentos de medida que pretenderam dotar o conceito de liderança entre pares de instrumentos psicométricos de avaliação. Entre essas contribuições podem ser destacados o *Sport Leadership Behavior Inventory* (SLBI) ⁽⁸⁾ e a *Player Leadership Scale* (PLS) ⁽¹²⁾. O SLBI é um inventário desenvolvido no âmbito de uma investigação específica no futebol feminino em contexto escolar, com base na contribuição de especialistas e de testes-piloto com atletas e treinadores, e consiste numa lista de características que se podem constituir como preditoras de liderança. Inicialmente consistia em 25 itens, mas posteriormente foi reduzido para 11, verificando-se uma correlação de .96 entre as duas versões. Recentemente Price e Weiss ⁽¹⁸⁾ realizaram uma análise factorial a partir de uma versão de investigação com a versão de 11 itens, obtendo uma solução de dois factores que foram denominados factor pró-social e factor instrumental, e que possui uma relação muito próxima com o modelo tradicional social-tarefa. Ambas as subescalas apresentaram elevados coeficientes de consistência interna: .87 no caso da dimensão pró-social e .93 na dimensão instrumental.

A PLS, por sua vez, é uma escala elaborada já com base no modelo teórico social-tarefa, sendo constituída por um total de 12 itens, 6 em cada uma das subescalas. Os resultados do estudo de Kozub e Pease ⁽¹²⁾, para o qual foi originalmente desenvolvida a escala, foram obtidos com atletas masculinos e femininos de diferentes desportos colectivos e confirmaram a estrutura bidimensional da escala. Os coeficientes de consistência interna foram de

.88 e .86 para a orientação social e orientação para a tarefa, respectivamente. A correlação entre as duas dimensões foi de .81. Posteriormente, Todd e Kent ⁽²¹⁾ utilizaram a escala PLS numa investigação com estudantes-atletas, tendo obtido resultados que sustentavam a estrutura bifactorial.

A ESCALA EELD

E O MODELO DE MEDIDA

Recentemente, Arce, Torrado, Andrade e Alzate ⁽²⁾, na linha de uma série de estudos realizados na Universidade de Santiago de Compostela (Espanha), propuseram um modelo de medida específico de liderança entre pares no desporto com base no modelo bidimensional ⁽²²⁾. Este modelo de medida foi desenvolvido com a intenção de aprofundar a composição das dimensões tradicionais, particularmente no que se refere à orientação social, a qual já foi objecto de especial atenção por diversos autores em investigações anteriores. Neste sentido, vários estudos permitiram estabelecer uma relação entre o exercício de liderança em equipas desportivas e aspectos como a afinidade ou a simpatia pessoal ^(15, 24, 26).

A hipótese central da linha de investigação estabelece que a liderança exercida pelos atletas relativamente aos seus colegas de equipa compreende cinco factores principais (empatia, influência na tomada de decisão, valores desportivos, apoio social e orientação para a tarefa), que se agrupam em dois factores de ordem superior, denominados orientação social, que reúne os quatro primeiros factores principais, e orientação para a tarefa, composta apenas pelo factor principal do mesmo nome (ver Figura 1).

FIGURA 1 — Modelo teórico de Arce, Torrado, Andrade e Alzate ⁽²⁾.

A empatia refere-se à capacidade de compreensão e identificação emocional do líder com os outros elementos da equipa. Arce, Torrado, Andrade, Garrido e De Francisco ⁽¹⁾ mostraram que a empatia era a característica mais marcante da liderança entre pares em equipas de basquetebol. Wright e Côté ⁽²⁵⁾ destacaram a importância de questões como o *rapport* e a afinidade pessoal do líder com os outros membros do grupo, elementos que também podem ser entendidos como determinantes da empatia. Neste sentido, Yukelson, Weinberg, Richardson e Jackson ⁽²⁶⁾ salientaram anteriormente que aqueles que se assumem como líderes das equipas tendem a ser considerados, pelos seus pares, como estando mais próximos em termos de elegibilidade e proximidade pessoal.

A influência na tomada de decisão é um elemento central que define a prioridade que os elementos da equipa outorgam à opinião do líder na tomada de decisão, e está presente na própria concepção de liderança ⁽¹⁷⁾ e, especificamente, no conceito de liderança informal ⁽¹⁶⁾. Weiss e Stuntz ⁽²⁴⁾ assinalaram a importância da influência entre pares no âmbito desportivo, e Glenn ⁽⁷⁾ e Price e Weiss ⁽¹⁸⁾ consideraram a "resolução de problemas" como uma das dimensões que compõem a liderança. Também em equipas de adolescentes se demonstrou que a maior parte dos atletas que se assumem como líderes da equipa afirma que as situações de conflito e a tomada de decisão são fundamentais no desempenho do seu papel ⁽²³⁾.

Os valores desportivos dizem respeito ao comportamento exemplar do líder relativamente a qualidades universalmente positivas como a responsabilidade, honestidade, integridade ou maturidade. Wright e Côté ⁽²⁵⁾ referiram-se aos valores éticos perante o trabalho como uma dimensão conceptual da composição da liderança, dimensão que Price e Weiss ⁽¹⁸⁾ denominaram "responsabilidade e maturidade". Explicitamente, valores como a honestidade e comportamentos exemplares têm sido associados àqueles que exercem o papel de líder entre pares ⁽⁴⁾.

O apoio social refere-se aos comportamentos de ajuda e motivação, tanto em situações positivas como negativas. Este construto já tinha sido assinalado como um elemento característico da liderança formal (e.g., ⁵), e também foi identificado na liderança informal como uma característica que os membros da equipa atribuem frequentemente aos seus líderes ^(7, 13).

A orientação para a tarefa inclui os comportamentos relacionados com a atitude perante questões instrumentais, na competição e no treino, e os comportamentos que o líder tem nesses contextos. Nesta linha, Bucci, Bloom, Loughhead e Caron ⁽⁴⁾ e Dupuis, Bloom e Loughhead ⁽⁶⁾ concluíram que a atitude durante a competição era um elemento muito valorizado pelos colegas de equipa no processo de atribuição do papel de líder da equipa. Importa também realçar os estudos que têm destacado, de diferentes formas, o conceito de "ética de trabalho" relacionada com o líder de equipas desportivas ^(10, 21, 25), e a atribuição, por parte dos atletas, de que se deve "liderar pelo exemplo" ⁽⁹⁾.

Este modelo de medida com cinco factores principais, agrupados em dois grandes factores de segunda ordem, foi testado elaborando um instrumento de medida denominado

Escala de Evaluación del Liderazgo Deportivo (EELD), constituída por um total de 30 itens distribuídos por cinco subescalas: empatia (e.g., "compreende os sentimentos dos seus colegas de equipa"); influência na tomada de decisão (e.g., "a sua opinião influencia os seus colegas de equipa"); valores desportivos (e.g., "mostra um comportamento maduro"); apoio social (e.g., "apoia os colegas de equipa nos maus momentos"); e orientação para a tarefa (e.g., "rende ao máximo nos treinos"). Cada uma destas subescalas é composta por seis itens. A escala está desenhada para que através dela os atletas avaliem o colega que consideram exercer a liderança da equipa, respondendo aos itens numa escala tipo Likert de 5 pontos: 1 "*quase nunca*", 2 "*poucas vezes*", 3 "*às vezes*", 4 "*muitas vezes*" e 5 "*quase sempre*". Os itens são apresentados de forma rotativa, ou seja, um item do factor 1, um item do factor 2, e assim sucessivamente.

O Quadro 1 apresenta os itens que compõem cada factor, com as respectivas médias e desvios-padrão, resultantes da sua aplicação a uma amostra espanhola de atletas adultos.

QUADRO 1 — Estatísticas descritivas dos itens e factores da EELD.

FACTOR	ITENS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
EMPATIA	Compreende os sentimentos dos colegas de equipa	3.77	0.808
	Compreende os problemas dos colegas de equipa	3.70	0.839
	Sente o que se está a passar com os colegas de equipa	3.67	0.864
	Percebe os problemas dos colegas de equipa	3.59	0.842
	Identifica-se com os sentimentos dos colegas de equipa	3.59	0.863
	Partilha os sentimentos dos colegas de equipa	3.53	0.940
	TOTAL DO FACTOR	3.64	0.859
ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA	Esforça-se nos jogos	4.70	0.537
	Dá o seu máximo nos jogos	4.70	0.563
	Prepara-se conscientemente para competir	4.69	0.595
	Leva os treinos a sério	4.57	0.670
	Entrega-se a fundo nos jogos	4.48	0.723
	Treina duramente	4.42	0.766
	TOTAL DO FACTOR	4.59	0.642

FACTOR	ITENS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
INFLUÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO	A sua opinião é respeitada pelos colegas de equipa	4.26	0.813
	A sua opinião influencia os colegas de equipa	4.22	0.818
	Os colegas de equipa têm em conta a sua opinião	4.21	0.783
	Tem muito peso, entre os colegas de equipa, nas decisões tomadas	4.15	0.844
	O seu ponto de vista convence os seus colegas de equipa	4.12	0.837
	Quando há que tomar decisões, o seu ponto de vista é importante para os colegas de equipa	4.03	0.849
	TOTAL DO FACTOR	4.17	0.824
VALORES DESPORTIVOS	Mostra um comportamento maduro	4.29	0.777
	Age com honradez.	4.29	0.787
	Comporta-se de forma responsável	4.27	0.783
	Comporta-se de forma honesta	4.24	0.719
	Comporta-se de forma razoável	4.17	0.742
	Age de forma reflexiva	3.93	0.807
	TOTAL DO FACTOR	4.20	0.769
APOIO SOCIAL	Felicita os colegas de equipa quando eles fazem algo bem	4.37	0.762
	Apoia os colegas de equipa nos maus momentos	4.36	0.719
	Dá sinais de satisfação quando os colegas de equipa fazem algo bem	4.28	0.722
	Defende os colegas de equipa em situações difíceis	4.28	0.785
	Mostra entusiasmo quando se está a fazer algo bem	4.16	0.775
	Aproveita os bons momentos para dar confiança aos colegas de equipa	4.16	0.808
	TOTAL DO FACTOR	4.27	0.762
TOTAL DE ORIENTAÇÃO SOCIAL		4.07	0.804
TOTAL DE ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA		4.59	0.642

O factor que apresenta o valor médio mais elevado é a orientação para a tarefa (4.59), com um desvio-padrão de 0.64, que é, por sua vez, o mais baixo de todos. Quanto aos factores relativos à orientação social, três deles apresentam médias muito semelhantes: influência na tomada de decisão (4.17), valores desportivos (4.20) e apoio social (4.27), com desvios-padrão de 0.82, 0.77 e 0.76, respectivamente. O factor empatia apresenta uma pontuação ligeiramente mais baixa,

com uma média de 3.64 e o maior desvio-padrão (0.86). Enquanto os valores da orientação para a tarefa já estão determinados pelo factor principal com o mesmo nome, o conjunto dos factores que compõem a orientação social apresenta uma média de 4.07, com um desvio-padrão de 0.80, podendo considerar-se elevadas as pontuações de ambos os factores (social- tarefa).

Arce, Torrado, Andrade e Alzate ⁽²⁾ realizaram um estudo da validade factorial da escala EELD, obtendo índices satisfatórios de ajustamento local e global do modelo.

CONCLUSÕES

A investigação no âmbito da liderança informal exercida por alguns atletas entre os seus pares, colegas de equipa, recebeu uma atenção escassa em comparação com a investigação realizada sobre a figura formal do treinador. Adicionalmente, a investigação sobre a liderança informal tem sido tão influenciada pela desenvolvida no contexto da liderança formal, que foi importado, para o seu estudo, o modelo tradicional de liderança baseado em duas grandes categorias conceptuais, a orientação social e a orientação a tarefa. Os instrumentos de medida elaborados neste âmbito apresentam algumas limitações que se procurou superar com o desenvolvimento de um novo modelo de medida (EELD), o qual propõe a existência de cinco factores principais: empatia, influência na tomada de decisão, valores desportivos, apoio social e orientação para a tarefa, sendo que os quatro primeiros se agrupam num factor denominado orientação social, enquanto a orientação para a tarefa compreende o outro factor que completa o modelo bidimensional.

A EELD pretende constituir-se como um instrumento de medida da liderança entre pares em equipas desportivas, visando contribuir para o progresso neste domínio, tanto ao nível da investigação e estudo deste processo e da sua relação com outros aspectos individuais e de grupo, como a um nível aplicado possibilitando a detecção de competências de liderança, contribuindo assim para uma melhor selecção dos líderes dentro das equipas desportivas.

O progresso alcançado com o desenvolvimento da EELD ainda tem espaço para melhorar. Além do interesse aplicado em examinar a sua validade preditiva, parece ser necessário aprofundar a estrutura factorial da escala e analisar a sua validade convergente e/ ou discriminante, e também ampliar a investigação ao âmbito feminino (até ao momento, só foi desenvolvida investigação em desportos masculinos). Finalmente, importa aventar a possibilidade de tradução da escala e da realização de investigações que visem replicar a sua estrutura factorial noutros idiomas e culturas

1. Arce C, Torrado J, Andrade E, Garrido J, De Francisco C (2008). Elaboración de una escala para la medida de la capacidad de liderazgo de los deportistas de equipo. *Psicothema* 20(4): 913-917.
2. Arce C, Torrado J, Andrade E, Alzate M (2011). Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Rev Latinoam Psicol* 43(1): 157-165.
3. Bales RF, Slater PE (1955). Role differentiation in small decision making groups. In: Parsons T, Bales RF (eds.). *Family, socialization and interaction process*. Glencoe, IL: Free Press, 259-306.
4. Bucci J, Bloom GA, Loughhead TM, Caron JG (2012). Ice hockey coaches' perceptions of athlete leadership. *J Appl Sport Psychol* 24: 243-259.
5. Chelladurai P, Saleh SD (1980). Dimensions of leader behaviour in sports: Development of a leadership scale. *J Sport Psychol* 2(1): 34-45.
6. Dupuis M, Bloom GA, Loughhead TM (2006). Team captains' perceptions of athlete leadership. *J Sport Behav* 29(1): 60-78.
7. Glenn SD (2003). *Filling the leadership void: The impact of peer and coach leaders on team dynamics and performance*. Doctoral Dissertation. University of Ohio. ProQuest Dissertation and Theses AAI3310335.
8. Glenn SD, Horn TS (1993). Psychological and personal predictors of leadership behavior in female soccer athletes. *J Appl Sport Psychol* 5(1): 17-34.
9. Holmes RM, McNeil M, Adorna P (2010). Student athletes' perceptions of formal and informal team leaders. *J Sport Behav*, 33(4): 442-465.
10. Holmes RM, McNeil M, Adorna P, Procaccino JK (2008). Collegiate student athletes' preferences and perceptions regarding peer relationships. *J Sport Behav* 31: 338-351.
11. Kim M (1992). Types of leadership and performance norms of school athletics teams. *Percept Mot Skills* 74(3): 803-806.
12. Kozub SA, Pease DG (2001). Coach and player leadership in high school basketball. *J Sport Pedagog: Teaching Coaching Sport* 7: 1-15.
13. Loughhead TM, Hardy J (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychol Sport Exerc* 6(3): 303-312.
14. Loughhead TM, Hardy J, Eys M (2006). The nature of athlete leadership. *J Sport Behav* 29(2): 142-158.
15. Moran MM, Weiss MR (2006). Peer leadership in sport: Links with friendship, peer acceptance, psychological characteristics and athletic ability. *J Appl Sport Psychol* 18(2): 97-113.
16. Neubert MJ, Taggar S (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *Leadership Quart* 15(2): 175-194.
17. Northouse PG (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
18. Price MS, Weiss MR (2011). Peer leadership in sport: Relationships among personal characteristics, leader behaviors, and team outcomes. *J Appl Sport Psychol* 23(1): 49-64.
19. Rees CR (1983). Instrumental and expressive leadership in team sports: A test of leadership role differentiation theory. *J Sport Behav* 6(1): 17-27.
20. Rees CR, Segal MW (1984). Role differentiation in groups: The relationship between instrumental and expressive leadership. *Small Gr Res* 15: 109-123.
21. Todd SY, Kent A (2004). Perceptions of the role differentiation behaviors of ideal peer leaders: A study of adolescent athletes. *Int Sports J* 8(2): 105-118.
22. Torrado J (2012). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: Una revisión camino a la integración. *Escritos Psicol* 5(2): 12-19.
23. Voelker DK, Gould D, Crawford MJ (2011). Understanding the experience of high school sport captains. *Sport Psychol* 25(1): 47-66.
24. Weiss MR, Stuntz CP (2004). A little friendly competition: Peer relationships and psychosocial development in youth sport and physical activity contexts. In Weiss MR (ed.). *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology (165-196).

25. Wright A, Côté J (2003). A retrospective analysis of leadership development through sport. *Sport Psychol* 17(3): 268-291.
26. Yukelson D, Weinberg R, Richardson P, Jackson A (1983). Interpersonal attraction and leadership within collegiate sport teams. *J Sport Behav* 6(1): 28-36.