

Israel Teoldo da Costa

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DE
TREINADORES DE FUTEBOL DO
CAMPEONATO BRASILEIRO SÉRIE A/2005**

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional

Universidade Federal de Minas Gerais

2006

Israel Teoldo da Costa

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DE
TREINADORES DE FUTEBOL DO
CAMPEONATO BRASILEIRO SÉRIE A/2005**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação Física.

Área de concentração: Treinamento Esportivo

Orientador: Prof. Dr. Dietmar Martin Samulski

Belo Horizonte
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Universidade Federal de Minas Gerais

2006

A dissertação intitulada **“ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DE TREINADORES DE FUTEBOL DO CAMPEONATO BRASILEIRO SÉRIE A/2005”**, de autoria do Prof. Israel Teoldo da Costa, foi defendida e aprovada em 27 de Março de 2006 pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Dietmar Martin Samulski
(Universidade Federal de Minas Gerais)
(Orientador)

Prof. Dra. Maria Regina Ferreira Brandão
(Universidade São Judas Tadeu)

Prof. Dr. Pablo Juan Greco
(Universidade Federal de Minas Gerais)

Belo Horizonte, 27 de Março de 2006.

AGRADECIMENTOS

- ❖ Ao meu pai e a minha mãe que não mediram esforços para me proporcionar uma formação digna, enquanto cidadão e profissional.
- ❖ Ao meu pai científico Prof. Dietmar Samulski que acreditou no meu potencial e me proporcionou muitos ensinamentos profissionais e pessoais.
- ❖ Aos professores Dra. Maria Regina Ferreira Brandão e Dr. Pablo Juan Greco que contribuíram de forma significativa na fase final deste trabalho.
- ❖ Ao meu irmão Varley Teoldo da Costa que sempre me auxiliou nos caminhos percorridos tanto na vida pessoal quanto na profissional.
- ❖ À minha irmã Juslei da Costa pelo carinho e por sempre preocupar com o bem-estar da família, o que me deu condições para dedicar-me integralmente a este trabalho.
- ❖ Ao Amaro, Presidente do Sindicato de Treinadores de Futebol do Rio de Janeiro, pela sua receptividade e auxílio nos contatos a muitos treinadores que participaram deste estudo.
- ❖ À Nina Abreu, assessora de imprensa da FMF, que não mediu esforços para me auxiliar em muitos contatos com os clubes brasileiros.
- ❖ À todos os treinadores do Brasil que responderam os questionários deste estudo e/ou me ajudaram a contatar outros treinadores.
- ❖ Aos amigos Maurício Pimenta e Carlos Faria que foram imprescindíveis para o apoio da Escola Brasileira de Futebol a este estudo.
- ❖ À todos os membros e amigos do LAPES/UFMG, em especial à Mariana, que sempre esteve disponível para auxiliar e discutir pontos-chaves desta dissertação; à Renata, que me auxiliou muito no processo final de coleta de dados; à Luciana e à Liliane que sempre estiveram dispostas a contribuir.
- ❖ Aos amigos Diogo Giacomini, Marcelo Vilhena, Alexandre Santos Anselmo e Juan Carlos Perez pelo apoio e troca de experiências relacionadas ao tema proposto.

❖ Ao Prof. Dr. Emerson Silami Garcia que sempre esteve disponível para conversarmos sobre esse trabalho e me auxiliou no processo de coleta de dados com alguns treinadores.

❖ Ao Zezé Perrella que me colocou em contato direto com alguns treinadores através do Cruzeiro Esporte Clube.

❖ Aos amigos Geraldo Fabian e Wallace Lemos que prontamente me ajudaram na coleta de dados.

❖ Aos Profs. Saldanha, André Medeiros, Fabio Ganime e Luiz Felipe da Silva que me ajudaram na coleta de dados nos clubes do Rio de Janeiro.

❖ Ao Prof. Ricardo Drubscky que me auxiliou na de coleta de dados em Minas Gerais.

❖ À Profa. Ms. Paula Arantes Barros que não mediu esforços para me auxiliar na parte estatística deste trabalho.

❖ Aos professores, colegas e funcionários do curso de Mestrado da EEEFTO/UFMG pelas críticas, discussões e ensinamentos que foram fundamentais para este trabalho.

❖ Aos amigos Ézio e Maurício do CENESP que foram solidários e me acompanharam de perto na fase de coleta de dados.

❖ Enfim, a todos aqueles que porventura não tiveram os seus nomes citados aqui, mas que, direta ou indiretamente, foram responsáveis pela concretização deste trabalho.

TREINADOR: O ARTÍFICE DA PERFORMANCE DESPORTIVA

Por Júlio Garganta

A gestão do treino visa à condução de um grupo com objetivos comuns, bem como a organização e a coordenação de interesses e motivações. Neste sentido, aparentemente, aproxima-se mais do ato político do que da ética. Talvez por isso, há muito quem pretenda fazer crer que a ética no futebol é coisa pra visionários. Albert Camus dizia que em política são os meios que devem justificar os fins; e assim nos parece também no desporto, onde o treino e o talento devem justificar os resultados.

No treino, como na competição, o futebol só tem a ganhar se assumir frontalmente a sua humanidade, em resposta a uma questão de estrutura: como preparar os jogadores e as equipas de modo que o jogo seja cada vez mais competitivo e aliciante, ao mesmo tempo em que se enaltece e promove a natureza humana?

O mundo está repleto de triunfadores que não souberam colocar um limite às suas ambições. As vitórias, incluindo as desportivas, só o são de fato se delas ficar algo que as transcenda. Diríamos, com Vergílio Ferreira, que: "...o importante não é o que acontece, mas o que fica em nós desse acontecer".

Note que não há apenas uma forma de jogar e de treinar futebol. Treinar implica transformar comportamentos, e, sobretudo atitudes, optando por um modelo, entre outros possíveis. E o que faz um método afigurar-se mais pertinente pode ser a sua adequação à personalidade do treinador e dos jogadores, bem como à cultura específica do clube onde o trabalho se desenvolve. Neste sentido, o treino será sempre, por definição, a recusa do destino, da sorte e do azar, não podendo, nunca, ser neutro. O treinador deve tomar partido, elegendo a sua visão, o seu método, o seu caminho, tomando consciência de que os métodos são bons quando os seus utilizadores reconhecem o respectivo alcance e limites; não a sua onipotência.

Todos os métodos encerram prós e contras e, portanto, a opção por uns ou por outros deve obedecer a razões pensadas e ponderadas.

Neste contexto, o treinador assume-se como figura nuclear, pois a ele compete gerar e gerir todo o processo de preparação desportiva.

Sem subalternizar o resultado desportivo, ao treinador de uma equipe compete-lhe, também, ser um cultor do sentido estético do futebol, afirmando-se como um indutor de modos de jogar edificantes, não só para quem joga, mas também para quem assiste ao jogo. Dentre o conjunto de responsabilidades e exigências que se deve colocar aos treinadores, uma das mais significativas passa por eles próprios gostarem de futebol, gostarem do jogo e participarem ativamente na sua construção, enquanto arquitetos de um espetáculo que emocione os aficionados, e que, simultaneamente, valorize o significado do desporto, enquanto património cultural da humanidade.

O papel do treinador de futebol não deve, assim, ser entendido nos limites restritos do “técnico”, do instrutor ou do adestrador, pois dele se espera que seja capaz de liderar o processo global de evolução dos atletas a seu cargo, induzindo a transformação e o refinamento dos comportamentos e atitudes, na procura do rendimento desportivo. Acresce que a sua filosofia de atuação não pode dispensar a intenção de criar uma dinâmica positiva na coletividade onde trabalha, de forma a favorecer o desenvolvimento de uma cultura desportiva e a melhoria das respectivas condições materiais e humanas.

Deste modo, o treinador de futebol deverá conhecer a modalidade em todas as duas facetas, sabendo que será chamado, a cada momento, a tomar decisões sobre questões técnicas, táticas, logísticas; e a assumir as respectivas conseqüências. Tal multiplicidade de requisitos torna imprescindível a existência de um sólido capital de competência técnica, de personalidade e de inteligência estratégica.

Resulta claro que a atuação do treinador, enquanto líder de uma equipe e de um projeto, não se confina à direção *in situ* da atuação dos jogadores, no treino e na competição, embora seja nestes contextos que a sua intervenção assume maior preponderância.

Desta forma, o líder de uma organização deve abraçar três funções básicas: (1) marcar o rumo, desenvolvendo uma visão de futuro; (2) alinhar as pessoas nessa direção, comunicando eficazmente; e (3) motivar e inspirar, transmitindo energia.

A função do treinador é, pois, ampla e muito susceptível, porquanto sujeita as flutuações de humor, quebras psicológicas, depressões, fadiga, acompanhados de uma sensação de isolamento, embora, em contrapartida, temperada com uma sensação de exaltação, de heroicidade.

Não obstante, o treinador só pode ser um otimista, porque o treino e a competição necessitam de otimismo do mesmo modo que os jogadores necessitam da bola para aprimorarem o seu desempenho. Os pessimistas poderão ser bons adestradores, mas não serão nunca bons treinadores.

A experiência demonstra que o êxito na condução de pequenos grupos, com as equipes, sempre dependeu de indivíduos que, para além das competências técnicas num determinado domínio, se revelaram grandes comunicadores. Ora o comunicador não é apenas alguém que preenche um vazio ou que transmite informação, é o que cumpre ou faz cumprir programas. Antes procura deixar um traço ou marca pessoal no que diz e faz; procura influenciar, criando valores e ideais.

RESUMO

As investigações no âmbito da liderança no esporte têm se desenvolvido a partir do pressuposto que o comportamento do líder/treinador tem um impacto relevante, de natureza negativa ou positiva, na produção do atleta e/ou no seu bem-estar psicológico. Sendo assim, a possibilidade do treinador intervir pontualmente durante o intervalo e/ou no decorrer de uma partida demanda uma forte relação de confiança junto ao atleta, apresentando-se como um dos fatores determinantes para o sucesso. Procurando compreender algumas especificidades das manifestações de liderança do treinador de futebol, este estudo objetivou: identificar os fatores provenientes dos estilos de liderança real e ideal dos treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005; verificar a existência de um estilo de liderança preferencial por parte dos treinadores; e verificar a existência de diferenças na autopercepção do treinador em relação aos estilos de liderança real e ideal. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário de identificação da amostra e a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE), versões perfil ideal e real, composta por 60 situações e 6 dimensões que envolvem o comportamento de liderança. Participaram deste estudo 20 treinadores de alto rendimento, participantes do Campeonato Brasileiro Série A/2005. Esses treinadores apresentam idade média de 50 anos ($\pm 6,92$) e um envolvimento direto na função de treinador dentro da modalidade de 15,10 anos ($\pm 8,42$). A consistência interna da ELRE foi de $\alpha=0,86$ para ambas as versões utilizadas neste estudo. Os resultados mostraram que os treinadores entrevistados consideram a autocracia e os aspectos de treino-instrução os principais componentes da liderança dos treinadores que atuam no Campeonato Brasileiro Série A. Constatou-se também que não houve diferença estatística entre as dimensões que compõem os perfis ideal e real de liderança dos treinadores entrevistados. Sendo assim, conclui-se que não existe, de acordo com os participantes deste estudo, nenhuma diferença entre a forma destes treinadores liderarem os seus grupos de jogadores com a forma que eles consideram ideal.

Palavras-chave: Liderança, Futebol, Treinador

ABSTRACT

Research on the field of leadership has been developed based on the assumption that the leader/coach's behavior has a relevant, positive or negative, impact on the performance and psychological well being of the players. Therefore, the possibility of coaches' intervention during a match demands a strong trustful relationship between coach and athlete, characterizing it as a determinant factor for success. On the attempt to understand some specificities of the leadership manifestations of the soccer coach, this study aimed to: identify the factors derived from the ideal and real leadership style of the soccer coaches in the Brazilian National Championship/2005; verify the existence of a preferred leadership style on the part of the coaches; and verify the existence of differences in the coaches' self-perception, regarding real and ideal leadership styles. This study used a questionnaire to identify the sample and the Revised leadership Scale for Sport (RLSS), in the self-evaluation and ideal profile versions, as instruments for data collection. The RLSS includes 60 situations and 6 dimensions involving the leadership behavior. Twenty top-level soccer coaches of the Brazilian National Championship participated in the research. They presented an average age of 50 years (± 6.92) and a direct involvement with soccer coaching of the modality 15.10 years (± 8.42). The internal consistency of the RLSS was $\alpha=0.86$ for both versions utilized in the study. The results showed that the coaches interviewed consider autocracy and training-instruction aspects as the main components of the leadership of the coaches working in the Brazilian National Championship. The study also showed that there was no statistical difference between the dimensions that compose the ideal and the real profile of the coaches interviewed. Therefore, it is possible to conclude that, according to this sample of coaches, there is no difference between the way they lead their players and the way they consider ideal for players leading.

Keywords: leadership, soccer, coaching.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Desenvolvimento da Liderança no Esporte	23
FIGURA 2 - Probabilidade de Eficácia do Líder	30
FIGURA 3 - Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte.....	37
FIGURA 4 - Relação do grau de maturidade do grupo e a forma de liderança adequada.....	32
FIGURA 5 - Modelo Dinâmico de <i>coaching</i>	78

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Análise descritiva geral das dimensões da ELRE versão perfil ideal ou desejado	98
GRÁFICO 2 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão autocrática da ELRE versão perfil ideal ou desejado	100
GRÁFICO 3 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão democrática da ELRE versão perfil ideal ou desejado	101
GRÁFICO 4 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão treino-instrução da ELRE versão perfil ideal ou desejado	103
GRÁFICO 5 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão reforço da ELRE versão perfil ideal ou desejado	104
GRÁFICO 6 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão situacional da ELRE versão perfil ideal ou desejado	106
GRÁFICO 7 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão suporte social da ELRE versão perfil ideal ou desejado	107
GRÁFICO 8 - Análise descritiva geral das dimensões da ELRE versão autopercepção.....	108
GRÁFICO 9 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão autocrática da ELRE versão autopercepção	111
GRÁFICO 10 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão democrática da ELRE versão autopercepção	112
GRÁFICO 11 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão treino-instrução da ELRE versão autopercepção	113
GRÁFICO 12 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão reforço da ELRE versão autopercepção	115
GRÁFICO 13 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão situacional da ELRE versão autopercepção	117
GRÁFICO 14 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão suporte social da ELRE versão autopercepção	118
GRÁFICO 15 - Análise descritiva geral das dimensões da ELRE nas versões autopercepção e perfil ideal ou desejado.	124

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Instrumentos para avaliar liderança no esporte	45
QUADRO 2 - Características da Liderança Global	61
QUADRO 3 - Vantagens e desvantagens do líder orientado para a tarefa	64
QUADRO 4 - Vantagens e desvantagens do líder orientado para a pessoa.....	64
QUADRO 5 - Dimensões da Escala de Liderança Revisada para o Esporte	89

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Resultados dos índices de alpha de Cronbach por dimensão.....	97
TABELA 2 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão autocrática da ELRE versão perfil ideal ou desejado	99
TABELA 3 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão democrática da ELRE versão perfil ideal ou desejado.....	101
TABELA 4 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão treino-instrução da ELRE versão perfil ideal ou desejado.....	102
TABELA 5 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão reforço da ELRE versão perfil ideal ou desejado	104
TABELA 6 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão situacional da ELRE versão perfil ideal ou desejado	105
TABELA 7 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão suporte social da ELRE versão perfil ideal ou desejado.....	107
TABELA 8 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão autocrática da ELRE versão autopercepção.....	110
TABELA 9 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão democrática da ELRE versão autopercepção.....	111
TABELA 10 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão treino-instrução da ELRE versão autopercepção.....	113
TABELA 11 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão reforço da ELRE versão autopercepção ...	114
TABELA 12 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão situacional da ELRE versão autopercepção.....	116
TABELA 13 - Frequência de resposta dos treinadores na dimensão suporte social da ELRE versão autopercepção.....	117
TABELA 14 - Resultados da Análise de Variância entre os estilos de decisão da ELRE versão perfil ideal ou desejado	119
TABELA 15 - Resultados da Análise de Variância entre os estilos de interação da ELRE versão perfil ideal ou desejado	120
TABELA 16 - Resultados do teste de comparações múltiplas dos estilos de interação da ELRE versão perfil ideal ou desejado.....	121
TABELA 17 - Resultados da Análise de Variância entre os estilos de decisão da ELRE versão autopercepção.....	122
TABELA 18 - Resultados da Análise de Variância entre os estilos de interação da ELRE versão autopercepção.....	122
TABELA 19 - Resultados do teste de comparações múltiplas dos estilos de interação da ELRE versão autopercepção.....	123
TABELA 20 - Teste T pareado entre as dimensões das versões perfil ideal ou desejado e perfil real (autopercepção) da ELRE	124
TABELA 21 - Resultados dos índices alpha de Cronbach nas dimensões da ELRE em diversas pesquisas	127

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Justificativa	20
1.2	Objetivos	22
1.3	Hipóteses	23
1.4	Delimitações	23
2	REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1	Conceitos de Liderança	24
2.2	Teorias de Liderança	29
2.2.1	Abordagem de Traço	29
2.2.2	Abordagem Comportamental	31
2.2.3	Abordagem Contingencial ou Situacional	33
2.2.3.1	Teoria da Contingência de Fiedler	34
2.2.3.2	Teoria do Path-Goal	36
2.2.3.3	Teoria Situacional Hersey e Blanchard	37
2.2.4	Abordagem Transformacional	39
2.3	O Modelo Multidimensional de Liderança	41
2.4	Instrumentos para avaliar liderança no Esporte	45
2.4.1	Construção da Escala de Liderança Revisada para o Esporte	46
2.5	Estudos na área da liderança no Esporte	50
2.5.1	Estudos sobre a autopercepção do treinador sobre o seu comportamento	51
2.5.2	Estudos que envolvem o comportamento preferido de treinadores	53
2.5.3	Estudos que envolvem a percepção dos atletas sobre o comportamento dos treinadores	54
2.5.4	Estudos que comparam gêneros	55
2.6	O Conceito do Líder	58
2.6.1	Classificação dos líderes	60
2.6.2	Tipos de poder do líder	65
2.7	O Treinador de Futebol	68
2.7.1	Formação do Treinador	71
2.7.2	<i>Coaching</i> no Futebol	76
2.8	A Liderança no Futebol: Depoimentos dos Treinadores	80

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
3.1	Tipo de Pesquisa	85
3.2	Delimitação da Amostra	86
3.3	Cuidados Éticos	87
3.4	Instrumentos	88
3.5	Procedimentos de Coletas de Dados	91
3.6	Análise Estatística dos Dados	92
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	94
4.1	Caracterização da Amostra	94
4.2	Análise da Confiabilidade da Escala de Liderança Revisada para o Esporte	96
4.3	Perfil Ideal ou Desejado de Liderança	97
4.3.1	Dimensão Autocrática	99
4.3.2	Dimensão Democrática	100
4.3.3	Dimensão Treino-Instrução	102
4.3.4	Dimensão Reforço	103
4.3.5	Dimensão Situacional	105
4.3.6	Dimensão Suporte Social	106
4.4	Perfil Real de Liderança	108
4.4.1	Dimensão Autocrática	109
4.4.2	Dimensão Democrática	111
4.4.3	Dimensão Treino-Instrução	112
4.4.4	Dimensão Reforço	114
4.4.5	Dimensão Situacional	115
4.4.6	Dimensão Suporte Social	117
4.5	Preferência por um Estilo de Liderança	118
4.5.1	Perfil Ideal de Liderança	119
4.5.1.1	Estilo de Decisão	119
4.5.1.2	Estilo de Interação	120
4.5.2	Perfil Real de Liderança	121
4.5.2.1	Estilo de Decisão	121
4.5.2.2	Estilo de Interação	122
4.6	Comparação do Perfil Real com o Perfil Ideal de Liderança	123

5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	125
5.1	Análise da Confiabilidade da Escala de Liderança Revisada para o Esporte.....	125
5.2	Perfil Ideal ou Desejado de Liderança	128
5.3	Perfil Real de Liderança.....	131
5.4	Preferência por um Estilo de Liderança	134
5.4.1	Perfil Ideal.....	134
5.4.2	Perfil Real	135
5.5	Comparação do Perfil Real com o Perfil Ideal de Liderança	136
6	CONCLUSÕES	138
7	RECOMENDAÇÕES	141
	REFERÊNCIAS	142
	ANEXOS	155

1 INTRODUÇÃO

Desde que o futebol chegou ao Brasil, muitas mudanças puderam ser detectadas, principalmente na sua estrutura e organização. A mudança de maior impacto foi decorrente da sua difusão por todas as classes sociais, ocorrendo a entrada de jogadores das classes populares no mais alto nível de excelência e, como consequência, a profissionalização desse esporte, mesmo diante do amadorismo praticado pela maior parte dos dirigentes dos grandes clubes (LOPES, 2004).

Logo após o interesse da maioria das classes populares pelo futebol, ocorreu uma série de modificações na organização deste esporte, resultando na criação dos primeiros clubes e das primeiras entidades esportivas, que anos mais tarde promoveriam os campeonatos regionais, nacionais e internacionais (CALDAS, 1990; ROSENFELD, 1993; LOPES, 2004).

Com um público maior praticando o futebol, vários craques surgiram e fizeram história nos campos com as camisas dos seus clubes e da seleção brasileira. Quem não se lembra das seleções de 1958 e 1962, com Garrincha, Pelé, Zagalo e Didi? E da seleção de 1970, com Pelé, Rivelino, Tostão e Gérson? Isto sem falar nos craques Leônidas da Silva, Zico, Júnior, Sócrates e Falcão, que, apesar de nunca terem conquistado uma copa do mundo com a seleção brasileira, foram destaques na seleção e nos clubes onde jogaram.

Vibrar com os lances e os gols, lembrar das jogadas mais belas que já aconteceram pelos gramados dos estádios de futebol, e até lembrar daquele gol que não foi marcado, faz parte do contexto do torcedor. Como diriam os grandes saudosistas do futebol, o gramado de um campo de futebol é como a tela de um cinema, preparado para mostrar várias histórias e criar muitas emoções em seus artistas e expectadores.

O futebol é assim mesmo, um agente de unificação dos povos e causador de grandes emoções, onde os mais discretos torcedores são capazes de cometer “loucuras” pelo seu time ou pelo ídolo que o futebol faz questão de eternizar. Vivendo e convivendo com os prazeres proporcionados pelo futebol, o torcedor se torna, na maioria das vezes, uma enciclopédia viva do seu time, capaz de lembrar as datas, as jogadas e os gols que marcaram a conquista de um título ou a classificação em cima de um rival.

O torcedor guarda na memória a lembrança de muitos craques que passaram pelos campos de futebol e, por causa de determinadas conquistas ou de momentos inesquecíveis, chega até a se lembrar da formação do time titular. Porém, quando indagados sobre os treinadores que comandavam estes times, os torcedores nem sempre têm uma resposta imediata, ou simplesmente respondem que não se lembram.

Entretanto, este cenário vem mudando e os treinadores estão ganhando a simpatia e admiração dos torcedores, além de receberem mais respaldo e recursos das diretorias dos clubes para realizarem os seus trabalhos.

O fato de muitas pessoas se recordarem dos treinadores que comandaram os seus times nos últimos campeonatos, não é somente uma questão de memória, mas também de organização administrativa. Nos últimos 15 anos, os treinadores tiveram mais destaque e passaram a ser mais responsabilizados pelo fracasso e sucesso de suas equipes. Além disso, a modernização na administração dos clubes, das federações e das confederações, principalmente após a promulgação da Lei Pelé, contribuiu para que os dirigentes e os trabalhadores dos clubes modificassem a sua concepção de trabalho dentro destas instituições, as quais passaram a ser tratadas como verdadeiras empresas que exigem mais profissionalismo de todos.

Diante do fato dos clubes se estruturarem como empresas, os dirigentes passaram a ser responsabilizados pelos gastos de sua gestão e os treinadores assumiram um papel importantíssimo dentro da estrutura dos clubes, estando diretamente ligados à “linha de produção” dos mesmos.

Atualmente, a mídia, os pesquisadores e os torcedores reconhecem que o treinador, se não for a maior, é uma das figuras que exercem maior liderança sobre o time e, em algumas ocasiões, o clube. Para observar esta realidade no futebol, basta lembrar quem foi um dos principais responsáveis pelo título de Campeão Brasileiro do Cruzeiro, em 2003, e do Santos, em 2004.

É notável que o treinador ganhou espaço e respeito no futebol nos últimos anos e vem sendo uma figura de destaque em muitos times e clubes. Hoje, os torcedores não somente comentam dos craques quando se referem às suas equipes de paixão, mas também dos treinadores. Antes, as equipes eram lembradas pelos seus craques como: o Santos de Pelé, o Botafogo de Garrincha, o Cruzeiro de Tostão, o Internacional de Falcão; Agora, os times são lembrados também pelos seus treinadores como: o São Paulo de Telê Santana, o Cruzeiro de Luxemburgo, o Santos de Leão, o Grêmio de Felipão, entre tantos outros.

A importância do treinador nos jogos explica-se pelo fato da sua exposição constante ao público e aos críticos, uma vez que ele coordena as ações do seu time e analisa os pontos fortes e fracos das outras equipes na tentativa de obter os melhores resultados, extraindo o máximo potencial dos seus atletas.

Além disso, a cobrança de resultados advinda dos torcedores, da imprensa e dos dirigentes faz com que esse profissional procure cada vez mais desenvolver diferentes habilidades e prover conhecimentos que o auxiliem a atuar de forma mais competente e eficaz. O desempenho de alto nível exige, além do conhecimento técnico-tático, o domínio de outras

dimensões do treinamento esportivo, tais como os aspectos psicológicos e/ou mentais (BESWICK, 2001; DURAND-BUSH; SALMELA; GREEN-DEMERS, 2001; ORLICK, 2000; SALMELA, 1996), e no caso do futebol, os aspectos de relacionamento social (SIMÕES; RODRIGUES; CARVALHO, 1998; LYLE, 2002), que influenciam diretamente os resultados da equipe.

Além destes aspectos que compõem o treinamento, outros fatores importantes como as recentes reformulações dos regulamentos, principalmente do Campeonato Brasileiro da série A, e as evoluções dos métodos de treinamento são, hoje em dia, fatores que exigem uma forte e estruturada relação entre os atletas e o treinador, que desempenha a função de líder, buscando auxiliar o seu grupo a alcançar seus objetivos e suas metas.

De acordo com Vilani (2004), estas formas de interação entre os treinadores e os seus respectivos atletas vêm sendo tema de estudo no campo da psicologia social, principalmente, no âmbito da liderança. Segundo Horn (1992) os objetivos principais deste campo de estudo têm sido identificar os comportamentos de liderança mais eficazes, em situações nas quais os resultados foram bem sucedidos ou em situações que houveram respostas psicológicas positivas.

1.1 Justificativa

As investigações no âmbito da liderança no esporte têm se desenvolvido, segundo Horn (1992) e Smith e Smoll (2005), a partir do pressuposto que o comportamento do líder/treinador tem um impacto relevante, de natureza negativa ou positiva, na produção do atleta e/ou no seu bem-estar psicológico. Sendo assim, a possibilidade do treinador intervir pontualmente durante o intervalo e/ou no decorrer de uma partida demanda uma forte relação

de confiança junto ao atleta, o que pode se apresentar como um dos fatores determinantes para o sucesso (SAMULSKI; NOCE; PUSSIELDI, 1998).

Segundo Salminen e Liukkonen (1996, p. 60) e Noce (2002, p. 220), existe uma escassez de estudos em determinadas áreas da liderança aplicada ao contexto esportivo, principalmente no que se refere às funções e ações dos treinadores. Aliado a esse fato, observa-se que poucos trabalhos científicos que buscam entender as formas de liderança dentro do contexto esportivo, e mais especificamente do futebol, vêm sendo feitos na área da psicologia do esporte. A maioria dos trabalhos desenvolvidos no contexto futebolístico enfatiza os aspectos técnicos, táticos e físicos. Porém, Samulski e Greco (2004, p. 275) reforçam a importância de se analisar as formas de liderança do treinador de futebol, visto que, quanto mais efetiva for a liderança exercida pelo treinador sobre o seu grupo, maior será a coesão, melhor será a distribuição e compreensão das funções específicas, maior será a capacidade de superação de obstáculos e o estabelecimento de metas comuns ficará mais claro.

Percebendo a carência de estudos que tangem a psicologia do esporte aplicada ao futebol e reconhecendo a importância dos valores comportamentais em ações de grupo, pode-se afirmar que o presente contexto indica a importância de se conhecer perfis de liderança que possam subsidiar novas perspectivas no processo de formação dos treinadores nesta modalidade e que também possam otimizar a relação entre os treinadores e os atletas. Além disso, a liderança do treinador no processo de treinamento pode ter uma importante relevância na satisfação do atleta e no rendimento durante as competições (SERPA, 1993).

Sendo assim, as informações levantadas nesta pesquisa buscam promover uma avaliação e uma reflexão nos treinadores quanto à sua atuação junto ao grupo, no que diz respeito à sua autopercepção em relação ao seu estilo de liderança. Através do próprio

processo de coleta de dados, mediante o preenchimento do instrumento utilizado, o treinador tem a oportunidade de repensar sua prática profissional.

Nesse sentido, este estudo se torna relevante para aumentar a compreensão das situações que podem influenciar positivamente a relação entre o treinador e o atleta, além de auxiliar na formação de um corpo de conhecimento que poderá ser utilizado tanto pelos profissionais que atuam no futebol quanto para a formação de graduandos em Educação Física, que pretendem começar ou seguir a carreira de treinador de futebol. As informações fornecidas por esta pesquisa também podem fornecer subsídios para uma melhor e mais adequada intervenção futura no sentido de otimizar o rendimento e, principalmente, o desenvolvimento da pessoa enquanto atleta.

Este trabalho também pretende colaborar com conhecimentos a cerca de algumas peculiaridades referentes ao contexto do futebol que melhor caracterizam o comportamento do treinador, procurando levar em consideração a dinâmica do jogo, o contexto social no qual este está inserido e a realidade observada no cenário brasileiro. Dessa forma, este trabalho contribui na produção de conhecimentos para a área da psicologia social e do esporte, por meio de resultados cientificamente comprovados quanto à liderança dos treinadores de futebol.

1.2 Objetivos

O objetivo principal deste estudo é compreender as formas de manifestação da liderança do treinador de futebol por meio do Modelo Multidimensional (CHELLADURAI; SALEH, 1978) e da Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ZHANG; JENSEN; MANN, 1997). Esse objetivo geral pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os fatores provenientes dos estilos de liderança real e ideal dos treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro de 2005;
2. Verificar a existência de um estilo de liderança preferencial por parte dos treinadores;
3. Verificar a existência de diferenças na autopercepção dos treinadores em relação aos estilos de liderança real e ideal.

1.3 Hipóteses

✓ **H₀** – Não existe uma preferência, por parte dos treinadores, por um determinado estilo de liderança a ser exercido no futebol.

✓ **H₁** – Existe uma preferência, por parte dos treinadores, por um determinado estilo de liderança a ser exercido no futebol.

➤ **H₀** – Não existem diferenças entre os perfis real e ideal de liderança dos treinadores através da sua autopercepção.

➤ **H₂** – Existem diferenças entre os perfis real e ideal liderança dos treinadores através da sua autopercepção.

1.4 Delimitações

Este estudo se restringe somente aos treinadores que trabalharam no Campeonato Brasileiro Série A de 2005.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Antes de se tornar líder, o sucesso se limita ao próprio crescimento. Quando você se torna líder, o sucesso depende do crescimento dos outros.

(WELCH, 2005, p. 55)

Ao mesmo tempo, esse é o lado divertido da liderança – cada dia é um desafio. É uma chance absolutamente nova de se tornar cada vez melhor num trabalho em que, mesmo quando tudo parece concluído, nunca se atinge a perfeição.

(WELCH, 2005, p. 58)

2.1 Conceitos de Liderança

A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

(BENNIS, 1996)

Dentro da idéia apresentada por Bennis na epígrafe acima, Fiorelli (2001) conclui que a falta de consenso sobre o assunto e o caráter evolutivo das idéias mais aceitas sugerem que liderança constitui algo situacional, dinâmico e profundamente ligado à natureza humana.

Vergara (2000) afirma que missão, visão e objetivos dificilmente seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito; logo, é preciso maximizar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade.

Sob a perspectiva organizacional, a liderança, segundo Chelladurai (2001, p. 275), é apenas uma das funções a serem exercidas por uma pessoa que deve se encarregar do comando de um grupo, o qual realiza as atividades, as orientações dos superiores e as finalidades da organização.

Devido ao fato do conceito de liderança estar associado ao desenvolvimento da psicologia organizacional e, conseqüentemente, direcionado à maximização das relações

gerenciais, segundo Chiavenato (1999, p. 55), é comum verificar na literatura certa confusão entre o conceito de líder e o conceito de administrador. O autor esclarece que o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar os objetivos previamente determinados. Chiavenato (1999) ainda destaca que um bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas o contrário nem sempre é verdadeiro. No caso do esporte, Franzen (2005, p. 18) e Leith (1990, p. 49), sugerem que existem semelhanças entre as equipes desportivas e as organizações, onde um fenômeno semelhante pode ser observado entre o conceito de líder e o conceito de treinador. Leith (1990) e Fiorelli (2001) afirmam que, embora a posição institucional de um treinador legitime uma base de poder para tomar decisões, isto não significa que ele é automaticamente um líder efetivo. Um líder efetivo é uma pessoa que tem a capacidade de influenciar outras pessoas para além do que é normalmente esperado da própria posição de autoridade (KATZ; KAHN, 1975; FIORELLI, 2001).

Bass (1990, p. 07) identificou que o número de definições para liderança é tão grande quanto o número de pessoas que tentam defini-la e, a partir de seus estudos, elaborou um esquema de classificação para identificação de liderança composto por 12 itens, que devem ser observados para se detectarem traços de liderança em indivíduos, tais como a personalidade, as relações de poder e as suas interações no grupo.

Considerando que o termo liderança é utilizado livremente tanto na literatura científica como na linguagem comum, tornando assim o seu emprego repleto de interpretações equivocadas, Fiedler e Chemers (1981) consideram essencial a apresentação de algumas definições básicas sobre o assunto antes de qualquer tipo de estudo científico nesta área.

Seguindo as recomendações desses autores, a seguir são apresentados alguns conceitos que foram extraídos de artigos e livros de pesquisadores que estudam a liderança:

Tennenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 42) definem liderança dentro de um contexto mais abrangente como sendo “a influência interpessoal, exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas”.

Hersey e Blanchard (1986, p. 105) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Para Bowditch e Buono (1992) a liderança é definida “como um processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Consiste, portanto, em uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima, de modo contratual ou consensual.

Já Barbanti (2003, p. 368) define a liderança como “a posição e ato de influenciar as pessoas e grupos para objetivos definidos devido à autoridade dentro do grupo ou de um relacionamento social”. Para ele, esta capacidade se baseia no prestígio pessoal e normalmente é aceita pelos liderados.

Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Macêdo *et al.* (2005, p. 109) entendem que a liderança é “a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”. Agregando novos elementos, Megginson, Mosley e Pietri

(1998, p. 377) consideram que liderança é “um processo de influenciar as atividades individuais e coletivas, no estabelecimento e atingimento de metas”.

Embora a literatura organizacional aborde diversas definições para a liderança, observa-se que, de uma forma genérica, na área das ciências do esporte há um conceito advindo da própria psicologia organizacional que é bastante citado, talvez por sua simplicidade e objetividade, ou mesmo por ser uma definição mais antiga, mas que sustenta um consenso observado na abordagem de diversos autores (GILL, 1986, p. 222; HORN, 1992, p. 181; SERPA, 1990, p. 24; WEINBERG; GOULD, 2001, p. 212; CHELLADURAI, 2001, p. 276; VERGARA, 2000, p. 83). Tal conceito estabelece a liderança como “o processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos a alcançarem seus objetivos” (BARROW, 1977, p. 232).

Assim, dentro do contexto esportivo, se pode pensar que o treinador de uma equipe, o professor de educação física e os dirigentes esportivos são pessoas que exercem liderança. Porém, Gill (1986, p. 222) ressalta que “a liderança não é simplesmente um posto/cargo a se exercer ou um conjunto de características pessoais, mas principalmente um relacionamento social complexo”.

Na área esportiva, pesquisadores como Chelladurai e Saleh (1980), Serpa (1990), Noce (2002), Chelladurai (1990), Leitão (1999) e Jorge (1998) têm destacado que as equipes desportivas poderiam se comparar às organizações, embora possuam fatores que as diferenciam das empresariais. As principais diferenças entre as equipes e organizações, segundo Serpa (1990) e Chelladurai e Saleh (1978, 1980) são: o alto grau de personalização e responsabilidade dos membros das equipes esportivas; o maior tempo destinado ao treino que à competição (no trabalho, o tempo destinado ao treino é bem menor que o dedicado à produção); e a existência de um objetivo específico determinado, naturalmente, a vitória.

Reconhecendo essas diferenças entre o meio empresarial e o esportivo, Chelladurai e Saleh (1978) afirmam que foi a partir das bases teóricas e dos resultados encontrados nos estudos da liderança empresarial que foi possível o desenvolvimento de pesquisas no meio esportivo.

Para Serpa (1990), o desenvolvimento do conhecimento da liderança no contexto esportivo seguiu uma ordem cronológica que pode ser visto na *figura 1*. O modelo apresenta algumas características especiais da liderança nas equipes competitivas. O futebol, campo de estudo deste trabalho, encontra-se inserido nessas condições.

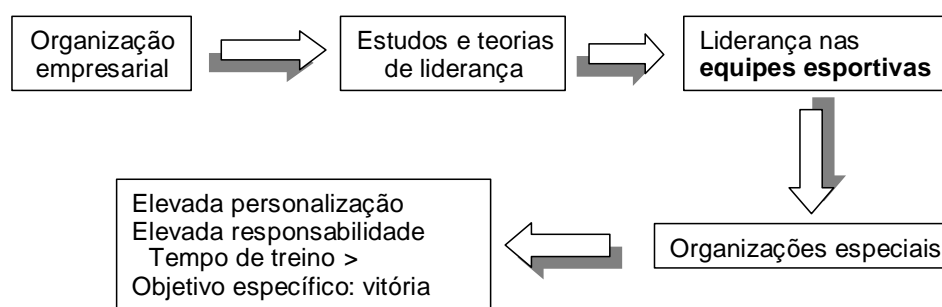


FIGURA 1 - Desenvolvimento da Liderança no Esporte
Fonte: SERPA, 1990.

Diante desse contexto, que envolve os conceitos e as pesquisas sobre liderança, e considerando o seu conceito em um sentido mais amplo, enquanto tema de estudo no campo da psicologia social, englobando tanto os processos esportivos como os organizacionais, destaca-se a abordagem de Samulski (2002, p. 219) a qual considera que “a liderança aparece como um fenômeno que adquire especial interesse para os profissionais que orientam grupos sociais no sentido de conseguir o máximo de dedicação e aplicação em busca de uma meta, procurando atender às necessidades de cada membro”.

Seguindo essa perspectiva multidimensional da liderança, será apresentado a seguir as teorias e os modelos da liderança dentro do contexto esportivo.

2.2 Teorias de Liderança

A seguir, serão apresentadas as principais abordagens que representam a evolução teórica da liderança até a criação do Modelo Multidimensional de Liderança. Para facilitar o entendimento do assunto, essas abordagens serão apresentadas sob a estrutura de tópicos, dentro de uma perspectiva didática e cronológica.

2.2.1 Abordagem de Traço

A abordagem de traço é a perspectiva mais antiga de liderança e foi dominante por várias décadas. Essa abordagem parece lógica para o estudo da liderança uma vez que ela focaliza os líderes individualmente e tenta determinar as características pessoais partilhadas pelos grandes líderes. A abordagem de traços pressupõe a existência de características de personalidade que determinam se uma pessoa será ou não líder. Dentro desta perspectiva, se considera que as pessoas já nascem com traços de personalidade que as tornam capazes de exercer liderança e que não há a possibilidade de se formar um líder pelo processo de crescimento e aprendizagem se a pessoa já não tiver nascido com os traços característicos da personalidade de líderes.

De acordo com Leitão (1999), as teorias do traço de personalidade do líder dominaram as primeiras investigações no campo da liderança. Weinberg e Gould (2001) relatam que, na década de 20, os pesquisadores tentaram determinar as características ou traços de personalidade que eram comuns a grandes líderes no comércio e na indústria. Eles acreditavam que os traços de liderança eram disposições de personalidade relativamente estáveis e que os líderes bem-sucedidos tinham certas características de personalidade que os tornavam líderes, não importando em que situação eles estivessem.

Serpa (1990, p. 25) ressalta que ao se desenvolverem os primeiros estudos no âmbito das relações treinador-atleta tentou-se caracterizar o bom treinador a partir da descrição dos seus traços característicos. Segundo esse autor, vários estudos foram realizados no ambiente esportivo, tentando enunciar alguns traços universais de personalidade, como os estudos de Ogilvie e Tutko (1966, 1970) e Tutko e Richards (1984). De acordo com Weinberg e Gould (2001), os resultados dos estudos de Ogilvie e Tutko (1966, 1970) apresentaram algumas características relacionadas aos treinadores esportivos bem sucedidos como “pessoas inflexíveis, autoritárias, com grande capacidade de suportar a pressão dos fãs e da imprensa, de grande maturidade emocional, com opiniões independentes e de perspectivas realistas”. Entretanto, Weinberg e Gould (2001) criticam as obras desses colegas, afirmando que tais estudos não forneceram evidências documentadas para apoiar suas conclusões.

Reforçando essa crítica, Vilani (2004, p. 35) e Tennenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 41) citam a obra de Gouldner (1950) que analisou uma série de pesquisas baseadas neste modelo teórico de liderança, subsidiando argumentos para uma conclusão de que não existem provas que comprovem a existência de características universais de liderança. Weinberg e Gould (2001, p. 213), também afirmam que não existem traços específicos que tornem um líder bem-sucedido. Para esses autores, os líderes têm uma variedade de traços de personalidade que não são passíveis de mensuração.

Como os resultados das pesquisas realizadas a partir da teoria de traço de liderança se mostraram inconsistentes para se assumir as características de um líder efetivo, os pesquisadores começaram a dirigir as suas investigações para os comportamentos, surgindo assim uma nova abordagem, a abordagem comportamental, que será explicada detalhadamente a seguir.

2.2.2 Abordagem Comportamental

Hoje, acredita-se que a maioria das pessoas pode se tornar líder. Líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. O exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras; as habilidades de liderança podem ser aprendidas através de ensinamento e da experiência de vida (MOTTA, 1997).

Quando se tornou evidente que os líderes eficazes não pareciam ter qualquer característica que os distinguisse, os pesquisadores tentaram isolar as características de comportamento dos líderes eficazes. Em outras palavras, ao invés de tentar descobrir o que os líderes eficazes eram, os pesquisadores tentaram determinar o que os líderes eficazes faziam – como delegavam tarefas, como se comunicavam com os subordinados e tentavam motivá-los, como realizavam suas tarefas, e assim por diante (STONER; FREEMAN, 1985).

Inúmeros esforços têm sido feitos para identificar as dimensões básicas do comportamento do líder. A defesa de uma visão bidimensional do comportamento de liderança – uma dimensão orientada para tarefas e outra para pessoas – pode ser situada no final da década de 40. Trabalhos independentes, realizados no *Survey Research Center* da Universidade de Michigan e no *Bureau of Business Research* da Universidade do Estado de Ohio, constataram que as duas categorias respondiam substancialmente pela maioria dos comportamentos de liderança descritos pelos subordinados (CHELLADURAI, 2001, p. 277; HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 109; ROBBINS, 2005, p. 260). De acordo com Serpa (1990, p. 26), os estudos de Michigan tinham como principais objetivos a determinação das interações entre a atuação do líder, a dinâmica do grupo, a satisfação no trabalho e o desempenho alcançado; enquanto que, os estudos da Universidade de Ohio tinham como objetivos principais a identificação e o conhecimento dos comportamentos do líder para

estabelecer uma definição precisa, assim como para verificar quais eram os efeitos do comportamento do líder sobre a situação e a prestação dos subordinados.

Robbins (2000, 2005) caracteriza a visão bidimensional do comportamento de liderança apresentada pelos estudos realizados em Ohio e Michigan em: dimensão tarefa, que se refere às ações de enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e salientar o cumprimento de prazos finais; e dimensão pessoa, que abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível, e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários.

Embora as pesquisas desenvolvidas no âmbito da abordagem comportamental tenham apresentado resultados substanciais no que diz respeito à identificação de categorias relevantes do comportamento do líder, Chelladurai (2001, p. 280) aponta três grandes críticas a esta abordagem. A primeira refere-se à complexidade do estudo da liderança, na qual dificilmente apenas duas dimensões de comportamento poderiam explicar as diversas variáveis inerentes ao processo de liderança. Segundo, as pesquisas na abordagem comportamental confundem o estilo de tomada de decisão com a substância da decisão, ou seja, os estilos autocrático, participativo e delegativo, que deveriam ser vistos de forma isolada dos aspectos inerentes à orientação à tarefa ou à orientação à pessoa, eram confundidos e muitas vezes incompreendidos, o que não permitia uma análise adequada em nenhum dos modelos. Finalmente, as críticas se direcionaram à impossibilidade de avaliar os comportamentos em diferentes contextos, o que se verifica nas duas abordagens.

Além das críticas apresentadas por Chelladurai, Serpa (1990) também identificou limitações nos estudos relacionados à abordagem comportamental quando o campo de investigação era o esporte. Para o autor, as teorias advindas das pesquisas da área empresarial e organizacional não satisfazem totalmente à realidade esportiva, pois o comportamento do

treinador não se explica apenas por intermédio de duas únicas dimensões (tarefa e relações humanas). O autor considera a liderança no esporte um fenômeno complexo e multifacetado.

Por fim, de acordo com Horn (1992, p. 182), a abordagem de traço, assim como os estudos com base na abordagem comportamental não apresentavam consistência para a generalização da efetividade da liderança de uma pessoa em contextos diferentes, surgindo, desta forma, novas teorias que passaram a considerar a variedade das situações.

2.2.3 Abordagem Contingencial ou Situacional

Segundo pesquisadores da abordagem contingencial da liderança, não existem traços e comportamentos universalmente importantes, pois os comportamentos eficazes de liderança variam de uma situação para outra. O líder deve primeiramente analisar a situação e depois decidir o que fazer. Em outras palavras, olhar antes de liderar (SERPA, 1990; BATEMAN; SNELL, 1998; CHELLADURAI, 2001).

Sendo assim, não existe estilo de liderança que seja constantemente eficaz. Os fatores contextuais e as características do liderado devem ser considerados na seleção do “melhor” estilo de liderança (ROBBINS, 2000; COSTA, 2003). Liderar significa saber avaliar os outros, analisar a situação e selecionar ou modificar comportamentos para responder de forma mais eficaz às exigências das circunstâncias. Essa qualidade é a peça fundamental das abordagens contingenciais da liderança (BATEMAN; SNELL, 1998; FIORELLI, 2001).

Até que ponto os líderes são capazes de ajustar seu estilo de liderança? Se alguns argumentam que o estilo é relativamente fixo para cada indivíduo, refletindo certo tipo de personalidade, outros defendem a flexibilidade inerente aos seres humanos de se adaptarem às

mudanças em diversas condições, podendo alterar seu estilo de liderança conforme a necessidade.

Para ser eficaz, o estilo de liderar tem que se ajustar à situação; isso é a essência da teoria da liderança contingencial. O principal problema a ser resolvido, desse modo, é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Ou seja, que fatores situacionais são determinantes do melhor estilo. As diversas teorias formuladas apresentam fragilidades no que tange o amparo metodológico e a falta de suporte probatório, de modo que elas recebem críticas quando tentam estabelecer receitas. São elogiadas, porém, quando propõem princípios, como o próprio princípio de que a liderança deve ser flexível e ajustada à situação (MAXIMIANO, 2000; ROBBINS, 2005).

A este respeito, Horn (1992, p. 182), assim como Serpa (1990, p. 26), cita que a partir da consideração da abordagem situacional surgem, entre o final dos anos 60 e meados de 70, novos modelos teóricos como a Teoria da Contingência, a Teoria do *Path-Goal*, a Teoria Situacional, dentre outras. Apresenta-se na seqüência essas três teorias por se tratarem de modelos de referência teórica para vários estudos no campo da liderança.

2.2.3.1 Teoria da Contingência de Fiedler

O ímpeto rumo uma perspectiva situacional do estudo da liderança foi primeiramente tomado por Fiedler (CHELLADURAI, 2001, p. 282). Em seus primeiros trabalhos, Fiedler propõe a teoria da contingência ou teoria contingencial (Fiedler, 1964, 1967, 1978 *apud* FIEDLER; CHEMERS, 1981). Tal teoria adota o princípio de que a efetividade da liderança depende do estilo de interação com o grupo e da favorabilidade da situação, ou seja, o modelo expressa a liderança como fator dependente da situação. Em

outras palavras, o comportamento de liderança é contingente ou incerto em função do estilo de liderança e da situação (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

O modelo da teoria contingencial busca inter-relacionar as características do líder com os fatores situacionais, para ser possível distinguir um líder eficiente dos outros. Essa teoria afirma que o tipo de líder que será mais eficaz depende da condição favorável da situação para o líder, juntamente com o grau de afetividade do líder com o grupo, o grau de estrutura da tarefa e a posição de poder do líder, conforme esquematizado na *figura 2* (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

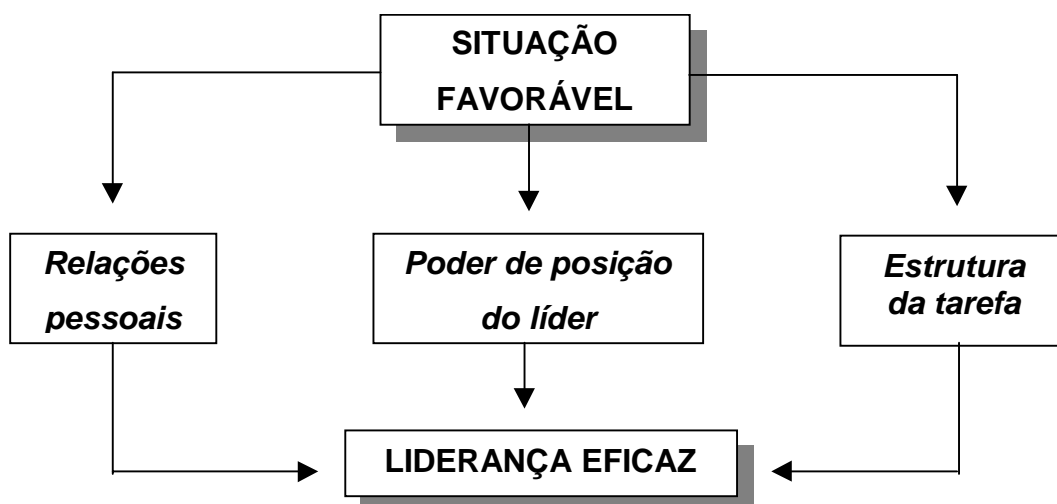


FIGURA 2 - Probabilidade de Eficácia do Líder
Fontes: FIEDLER, 1967 citado por FIEDLER; CHEMERS, 1981.

Para Noce (2002) e Robbins (2005), o principal mérito desse modelo está associado à integração dos elementos situacionais (relações pessoais, grau de estruturação da tarefa e poder do líder) aos aspectos relativos à eficácia da liderança.

Apesar dos estudos de Fiedler (1967) apresentarem, para alguns pesquisadores como Noce (2002) e Robbins (2005), contribuições significativas na tentativa de compreender melhor o processo de liderança, Jesuíno (1987) ressalta que, apesar do modelo ter proporcionado um avanço na discussão sobre o tema, ele dá uma excessiva importância ao efeito moderador dos fatores motivacionais do líder, em detrimento dos fatores situacionais.

Além disso, Costa (2003) também chama a atenção para as controvérsias que o modelo contingencial provoca dentro da literatura científica em relação às suas contribuições positivas e negativas.

Serpa (1990) tentou aplicar a Teoria de Contingência no esporte a partir da utilização do instrumento chamado Colaborador Menos Desejado (Least Preferred Co-worker - LPC), desenvolvido por Fiedler (1967) para avaliar a orientação do líder para a tarefa ou para a pessoa, com o objetivo de se verificar a eficácia do líder. Porém, os resultados de algumas investigações (CARRON, 1980; CHELLADURAI, 1984) parecem não confirmar essa teoria no meio esportivo.

2.2.3.2 Teoria do *Path-Goal*

Para Serpa (1990, p. 27), a teoria do *Path-Goal* “realça além da importância da situação, as necessidades e objetivos dos subordinados”, constituindo uma novidade em relação ao modelo proposto por Fiedler.

Para Vilani (2004), devido ao fato dessa abordagem priorizar os objetivos pessoais dos membros e suas percepções dos objetivos organizacionais, bem como os caminhos mais efetivos para alcançar esses objetivos, o modelo teórico passou a denominar-se de Teoria do “Path” (caminho) “Goal” (objetivo), logo, o caminho a ser percorrido para se alcançar os objetivos.

Segundo Chelladurai (2001, p. 291), a Teoria do *Path-Goal* foi proposta por Evans (1970) e depois expandida por House e colaboradores (HOUSE, 1971; HOUSE; DESSIER, 1974; HOUSE; MITCHELL, 1974).

De acordo com House (1971, p. 323), a essência desta teoria pode ser sucintamente definida por meio da abordagem de que a função motivacional do líder consiste em recompensar os subordinados pelo alcance dos objetivos, buscando facilitar o caminho em direção a estas recompensas por meio de um constante progresso, esclarecendo dúvidas, reduzindo os entraves e armadilhas do caminho e aumentando as oportunidades para a satisfação pessoal nessa trajetória.

De acordo com Carron (1980), a natureza e a importância da tarefa têm uma relevância específica no esporte, sendo que, dentro da Teoria *Path-Goal*, a tarefa pode ser caracterizada pelo seu nível de rotina-variabilidade, dependência-independência e satisfação associada à não-satisfação. Estudos realizados por Chelladurai e Saleh (1978), através do modelo Multidimensional de Liderança, apresentam resultados que confirmam essa teoria.

2.2.3.3 Teoria Situacional Hersey e Blanchard

O modelo desenvolvido por Hersey e Blanchard, originalmente chamado de teoria de liderança do ciclo vital, enfatiza a maturidade dos liderados como o fator mais relevante que o líder deve levar em consideração antes de decidir qual comportamento é mais adequado, se é o voltado para o desempenho de tarefas ou o comportamento orientado para o relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986, p. 195) definem maturidade não como idade ou estabilidade emocional, mas como desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades, a capacidade e a experiência relacionadas à tarefa. Os objetivos e conhecimentos dos seguidores são variáveis importantes na determinação de um estilo eficaz de liderança. Estes pesquisadores acreditam que o relacionamento entre um

administrador/treinador e subordinados/atletas passa por quatro fases (uma espécie de ciclo de vida); à medida que os subordinados se desenvolvem e “amadurecem” os líderes precisam variar seu estilo de liderança de acordo com cada fase (VILANI, 2004; LOPES, 2006).

Na fase inicial do modelo proposto por Hersey e Blanchard, o estilo de liderança mais apropriado é a orientação para a tarefa, pois os atletas iniciantes têm que ser instruídos em suas tarefas e familiarizados com as regras e procedimentos da organização. Sendo assim, um treinador não direcionador causaria ansiedade e confusão nestes atletas novos. À medida que os atletas começam a aprender suas tarefas, o treinador orientado para as tarefas continua sendo essencial, porque os atletas ainda não possuem o interesse e nem são capazes de aceitar toda a responsabilidade. Entretanto, a confiança no líder e o apoio dos atletas devem aumentar à medida que o treinador se familiariza com eles, encorajando-os a fazer esforços continuados. Assim, nessa segunda fase, o líder pode decidir iniciar os comportamentos orientados à pessoa (STONER; FREEMAN, 1985; HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Na terceira fase, crescem a capacidade e a motivação dos atletas, e eles começam ativamente a procurar maiores responsabilidades. O líder não precisará ser mais direcionador. De fato, o direcionamento constante pode gerar ressentimento. Entretanto, o treinador ainda precisará dar apoio e consideração aos atletas a fim de que eles adquiram mais responsabilidades. À medida que os atletas se tornam mais confiantes, autodirecionados e experientes, o treinador pode reduzir a quantidade de apoio e encorajamento.

Na quarta fase, os atletas não necessitam nem esperam um relacionamento direcionador por parte de seu treinador, uma vez que possuem capacidade e motivação para realizar a tarefa (STONER; FREEMAN, 1985; HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Analisando estes estilos de liderança do líder em relação à maturidade dos subordinados, Hersey e Blanchard (1986, p. 188) afirmam que o comportamento do líder é

uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento, e deve variar em quatro estilos básicos de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

De acordo com Bateman e Snell (1998), o principal mérito desse modelo advém da percepção de que é importante tratar pessoas diferentes de formas diferentes. Além disso, o modelo sugere a importância de tratar o mesmo indivíduo de forma diversa de tempos em tempos, à medida que ele muda de tarefa ou adquire maturidade em sua função particular.

2.2.4 Abordagem Transformacional

Durante algum tempo, até meados do século XX, a pesquisa para identificar as dimensões básicas do comportamento de liderança evoluiu e despertou grande interesse dos pesquisadores com relação à transformação das organizações, levando os líderes a fazerem grandes esforços para mudar a estrutura e os processos de todas as formas de organizações (CHELLADURAI, 2001, p. 305). Confiantes de que um foco tarefa-pessoa poderia estar sujeito ao tempo e não conseguir captar as realidades mais dinâmicas da atualidade, os pesquisadores conduziram os seus estudos dentro de uma perspectiva empreendedora útil e inovadora, e descobriram que além das dimensões de tarefa e pessoa, há um terceiro estilo aparente nos líderes eficazes: o comportamento orientado para o desenvolvimento, que é caracterizado por experimentação, criação de novas abordagens para os problemas, incentivo às novas maneiras de realizar tarefas e estímulo à mudança de atitudes e hábitos (ROBBINS, 2000; CASE, 1998).

Com o advento de pesquisas na área da liderança transformacional (YAMMARINO; BASS, 1991; BASS, 1995; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996; KENT; CHELLADURAI, 2001; ASANOME, 2001), passou-se a reconhecer um

conjunto muito mais amplo de funções associadas ao líder do que a simples supervisão direta das atividades e comportamento dos subordinados. Esta distinção levou os pesquisadores a apresentarem características dos dois tipos de conceitos de liderança: transacional e transformacional. A liderança transacional implica na satisfação do líder e dos membros com o estado atual, onde a função do líder é motivar os membros a alcançar os objetivos estabelecidos. Por outro lado, a liderança transformacional refere-se ao tanto que o líder se esforça para mudar a situação em termos de objetivos e processos, estimulando a alta disposição necessária aos seus seguidores e demonstrando confiança nas suas capacidades para alcançar elevadas aspirações (CHELLADURAI, 2001, p. 310; 1999, p. 172; ROBBINS, 2005, p. 285).

De acordo com Chelladurai (2001, p. 306), os modelos de liderança que sugerem uma transação entre líderes e liderados, na qual os líderes reagem de acordo com as necessidades e preferências dos membros do grupo, são considerados modelos Transacionais. Um líder transacional vê a relação líder-liderado como um processo de troca: trabalho por recompensas específicas, um favor por outro, e assim por diante. A liderança transacional reflete a visão relativamente estreita do líder como supervisor (CHELLADURAI, 2001, p. 306).

Chelladurai (2001, p. 308) esclarece que a liderança transacional não é considerada um aspecto negativo para os propositores da liderança transformacional. De fato, a liderança transacional é inteiramente útil, principalmente quando o ambiente do grupo é estável e tanto o líder quanto os membros estão satisfeitos com a proposta de trabalho. A liderança transacional, no entanto, não é recomendada quando a organização tem que mudar/transformar em função de demandas advindas do ambiente.

Vilani (2004) e Robbins (2005) explicam que o modelo transformacional surgiu a partir de críticas quanto à perspectiva transacional, no que se refere à necessidade de transformação das organizações. Segundo Bass (1985), o conceito de liderança transformacional complementa os aspectos obscuros da liderança transacional, uma vez que os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. Esses indivíduos têm a capacidade tanto de articular como de informar a visão que identifica as metas superiores de uma organização e combina os interesses próprios e a motivação das pessoas para atingirem essas metas. Os líderes transformacionais também possuem habilidades de empatia suficientemente desenvolvidas, de modo que tendem a ser bem precisos nas suas percepções das outras pessoas; muitas vezes eles sabem quais são as necessidades dos seus subordinados, mesmo quando estes não estão muito bem conscientes das mesmas (BOWDITCH; BUONO, 1992; ROBBINS, 2005).

2.3 O Modelo Multidimensional de Liderança

Segundo Chelladurai (1993), Horn (1992), Leitão (1999) e Jorge (1998), Chelladurai e Saleh (1978) desenvolveram um modelo que hoje é a principal referência no contexto internacional dos estudos da liderança no esporte e da relação treinador-atleta. Este modelo foi desenvolvido com o intuito de integrar diversos modelos de liderança baseados nas teorias organizacionais em uma abordagem única que fosse capaz de detectar os aspectos específicos das organizações esportivas.

De acordo com Chelladurai (1993, p. 647), os modelos provenientes dos estudos do comportamento de liderança em contextos organizacionais – a Teoria da Contingência de Fiedler (1967); a Teoria *Path-Goal* (EVANS, 1970; HOUSE, 1971; HOUSE; DESSIER,

1974), a Teoria Reativa Adaptativa (OSBORN; HUNT, 1975) e o Modelo de Discrepância da Liderança (YUKL, 1971) – serviram de base para a criação e desenvolvimento do Modelo Multidimensional de Liderança (CHELLADURAI; SALEH, 1978).

De acordo com Chelladurai (2001, p. 312), três gerações do modelo foram desenvolvidas nos anos de 1978, 1993 e 1999. Essencialmente, o modelo aborda três estados do comportamento do líder: exigido, preferido e real. As variáveis antecedentes que determinam esses comportamentos são classificadas como: características das situações, características dos membros e características do líder. Como consequência da congruência desses comportamentos do líder, o desempenho do grupo e a satisfação dos membros denotam uma liderança eficaz. A seguir, a *figura 3* representa de forma esquemática o modelo multidimensional.

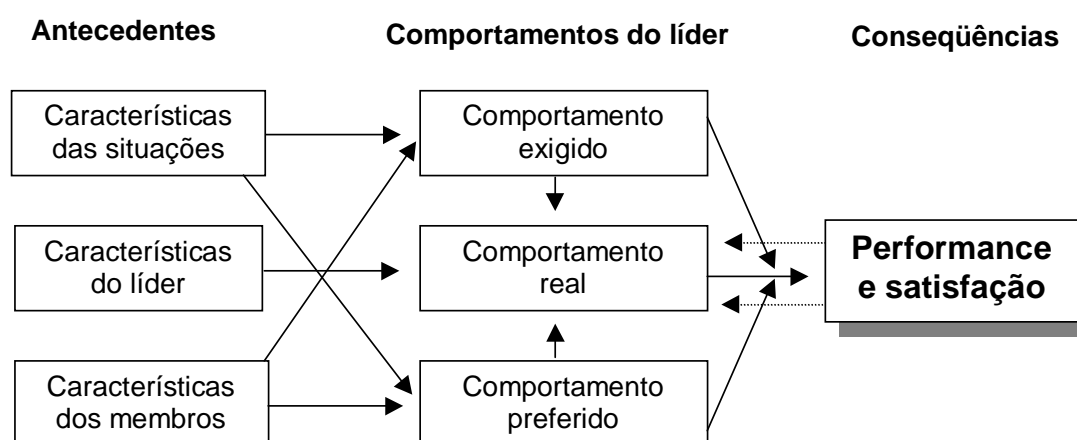


FIGURA 3 - Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte
Fonte: CHELLADURAI, 1990, p. 330.

Segundo Vilani (2004), o Modelo Multidimensional de Liderança proposto por Chelladurai e Saleh em 1978 apresenta o comportamento exigido como sendo determinado apenas pelas características situacionais. Entretanto, Chelladurai (1990, p. 331) propôs um refinamento no modelo ao refletir que as características dos membros não interferem apenas nas necessidades pessoais e nos desejos, como requisito do comportamento preferido, mas também os julgamentos dos membros sobre o que seria mais apropriado para a corrente

situação possuem sua devida importância. Logo, ele propôs uma pequena alteração em seu modelo original, por meio da inserção de uma seta ligando a característica dos membros ao comportamento exigido, como apresentado na *figura 3*.

O comportamento exigido é constituído a partir das características situacionais e das características dos membros. As características situacionais interferem no comportamento por meio dos objetivos da equipe, do tipo e das características específicas da modalidade esportiva (individuais ou coletivas), do nível competitivo (alto nível de rendimento regional ou nacional), das normas sociais, dos valores culturais, da legislação desportiva, do regulamento da modalidade, dentre outros aspectos. Com relação às características dos membros, a natureza do grupo como o nível de habilidade, maturidade, desempenho, tempo de experiência prática na modalidade, dentre outros fatores pessoais, também requerem um determinado comportamento do líder (CHELLADURAI, 1990, p. 330; 1993, p. 647; 1999, p. 164; 2001, p. 313).

O comportamento preferido se constitui pela interação de características situacionais – como as atitudes que se esperam do líder na determinação de tarefas e nas tomadas de decisões de forma democrática ou autocrática em função das situações – e das características dos membros – como as variáveis de personalidade (necessidade de reconhecimento, estrutura cognitiva e competência para a tarefa), que estabelecem padrões pelos quais determinadas pessoas preferem ser conduzidas (CHELLADURAI, 1990, p. 331; 1993, p. 647; 1999, p. 165; 2001, p. 316).

Com relação ao comportamento real, Fiedler e Chemers (1981) acreditam que o líder é extremamente influenciado pelas suas características de personalidade. Entretanto, os mesmos autores ressaltam que o comportamento real do líder não é moldado somente pelas suas características de personalidade; ele depende do que Chelladurai (1993, p. 648)

denominou “características pessoais do líder”. Este conceito pode ser definido como o somatório das características de personalidade, da experiência do treinador e da habilidade de controlar grupos e demandas situacionais. Logo, o modelo multidimensional aceita estas características e as integra com os requisitos da situação e as preferências do grupo que influenciam de forma decisiva o comportamento real do líder. (CHELLADURAI, 1990, p. 331; 1993, p. 648; 1999, p. 167; 2001, p. 317; JORGE, 1998, p. 33).

Finalmente, a proximidade dos três comportamentos do líder designará o nível de desempenho e satisfação do grupo. Avaliando as conseqüências deste modelo, Chelladurai (1990, p. 331; 1993, p. 648; 1999, p. 169; 2001, p. 318), Salminen e Liukkonen (1996) e Jorge (1998) afirmam, com base em resultados de pesquisas, que o rendimento ótimo e a satisfação do grupo são atingidos quando os comportamentos exigidos, reais e preferidos do líder são consistentes e congruentes.

O presente estudo utiliza o Modelo Multidimensional de Liderança desenvolvido por Chelladurai e Saleh (1978) como referencial teórico para se entender o comportamento do treinador enquanto líder. Com base na literatura pesquisada, existem três razões fundamentais para a utilização do Modelo Multidimensional de Liderança em pesquisas na área da liderança esportiva: a primeira diz respeito a sua especificidade para a área dos esportes; a segunda está relacionada ao mérito que os resultados dos testes de várias partes deste modelo apresentaram no contexto esportivo, mostrando boas perspectivas de estudo da liderança efetiva; e a terceira razão está ligada à facilidade de compreensão deste modelo. Além disso, esse modelo tem sido o referencial teórico mais utilizado em estudos que avaliam o comportamento de liderança na área esportiva (CHELLADURAI, 1990; 1993; 1999; 2001; SERPA, 1996; JORGE, 1998; LEITÃO, 1999; COSTA, 2003; VILANI, 2004; FRANZEN, 2005; LOPES, 2006).

2.4 Instrumentos para avaliar liderança no Esporte

Vários instrumentos para se avaliar a liderança no esporte já foram propostos e utilizados pelos pesquisadores com o objetivo de se conhecer algumas características de treinadores vitoriosos ou líderes efetivos.

Dosil (2004), ao abordar a evolução da liderança no esporte, citou sete instrumentos que foram construídos até meados da década de 90 com o propósito de se buscar informações a respeito do processo de liderança de treinadores. Estes instrumentos citados por Dosil são apresentados no *quadro 1*.

QUADRO 1

Instrumentos para avaliar liderança no esporte

INSTRUMENTOS			AUTORES	ANOS
Leader Behavior Questionnaire (LBDQ)	Description		R.R. Danielson, P.F. Zelhart e C.J. Drake*	1975
Coaching Behavior System (CBAS)	Assessment		R.E. Smith, F.L. Smoll e E.B. Hunt	1977
Leadership Scale for Sports (LSS)			P. Chelladurai e S.D. Saleh	1980
Medford Player Coach Interaction Inventory (MPCII)			P. Medford e J.A. Thorpe	1986
Scale of Athlete Satisfaction (SAS)			P. Chelladurai, H. Imamura, Y. Yamaguchi, Y. Oinuma e T. Miyauchi	1988
Sport Leadership Behavior Inventory (SLBI)			S.D. Glenn e T.S. Horn	1993
Leadership Quality Scale (LQS)			J.J. Zhang e D.G. Pease	1995

* utilização no âmbito do esporte

Fonte: DOSIL, 2004, p. 235.

Além dos instrumentos mencionados no *quadro 1*, um outro instrumento utilizado para avaliar a liderança no esporte é a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (doravante ELRE) proposta por Zhang, Jensen e Mann (1997).

No Laboratório de Psicologia do Esporte (LAPES) da Universidade Federal de Minas Gerais, vários estudos com atletas (LOPES; SAMULSKI; NOCE, 2003; VILANI, 2004), alunos do curso de Educação Física (LOPES, 2002) e treinadores (COSTA, 2003) foram realizados utilizando-se a “*Leadership Scale for Sports*” (LSS).

Com o intuito promover avanços nesta linha de estudos do LAPES na área da liderança esportiva, este estudo adotou a Escala de Liderança Revisada para o Esporte como instrumento para identificar os fatores referentes ao perfil de liderança dos treinadores de futebol. A adoção deste instrumento se justifica pelas vantagens psicométricas em relação à LSS conforme será descrito nesta revisão de literatura.

Como a ELRE é um dos principais instrumentos deste estudo, na seqüência serão mencionados o seu processo de construção e as suas principais características.

2.4.1 Construção da Escala de Liderança Revisada para o Esporte

A *Leadership Scale for Sports* (LSS), desenvolvida por Chelladurai e Saleh (1980), foi modificada e revisada por Zhang, Jensen e Mann (1997). A escala original se baseia no modelo de liderança multidimensional proposto por Chelladurai e Saleh (1978) e tem três versões: a preferência do atleta, a percepção do atleta e a auto-avaliação do treinador. Percebendo que a LSS apresentava algumas dificuldades para mensurar o comportamento dos líderes no esporte, Chelladurai (1990) fez algumas observações ao revisar estudos que utilizaram essa escala (CHELLADURAI, 1981; CHELLADURAI; CARRON, 1981; DWYER; FISCHER, 1988; GORDON, 1988; SUMMERS, 1983). A primeira foi de que os itens se referiam mais às frequências do que ao contexto do comportamento de liderança do treinador, e a segunda foi de que os itens foram obtidos de escalas provenientes dos setores de

negócios e da indústria e não de treinadores e atletas. Além disso, a escala foi desenvolvida a partir da participação de atletas canadenses, o que pode fazer com que alguns itens representem aspectos culturais diferentes nos diversos países. Ainda, de acordo com Chelladurai e Saleh (1980), as capacidades de mensuração da versão de auto-avaliação do treinador não foram testadas.

Diante do exposto, Zhang, Jensen e Mann (1997) realizaram uma revisão cuidadosa do processo de construção e de qualidade da LSS, que passou por cinco fases e contou com a participação de três especialistas em lingüística, 17 treinadores especialistas em liderança, 696 atletas e 206 treinadores de equipes individuais e coletivas.

Durante o processo de revisão da escala novos itens foram acrescentados e outros retirados, permanecendo 23 itens da escala original na escala revisada. Da dimensão treino-instrução foram retirados 03 itens. A cada uma das dimensões de comportamento democrático e autocrático foram adicionados 03 itens. O número de itens foi mantido na dimensão de suporte social, e a dimensão de reforço sofreu uma adição de 07 itens.

Além das cinco dimensões citadas, ainda foram propostas duas novas dimensões no processo de revisão inicial: comportamento de manutenção do grupo e comportamento de consideração situacional. Essas duas dimensões foram propostas baseadas no fato da dimensão treino-instrução da LSS não apresentar uma avaliação separada dos fatores relacionados à estrutura do treinamento e dos fatores da coesão de grupo. Além disso, a escala não apresentava itens que se relacionam com as teorias gerais de liderança contingencial (HERSEY; BLANCHARD, 1971; VROOM; YETTON, 1973).

Contudo, somente a dimensão de comportamento de consideração situacional, inicialmente proposta, foi mantida na escala revisada com 10 itens. A dimensão de comportamento de manutenção do grupo foi descartada porque durante a análise dos itens que

compunham esta dimensão muitos apareceram em várias outras dimensões, gerando dúvidas em relação à existência de tal dimensão.

Na língua portuguesa, o processo de validação da ELRE foi realizado por Lopes (2006) durante o projeto piloto do seu trabalho de mestrado sob a autorização do Prof. Packianathan Chelladurai da *Ohio State University*.

Adotando os passos para validação de instrumentos psicométricos proposto por Pasquali (1999), Lopes (2006) realizou seu trabalho com treinadores e atletas de ambos os gêneros na categoria juvenil do Campeonato Brasileiro de Seleções de Voleibol de 2004 e com as atletas e os treinadores da Superliga de Voleibol Feminino 2004/2005.

No seu trabalho Lopes (2006) encontrou valores que alpha de Cronbach que variavam de $\alpha=0,89$ a $\alpha=0,92$ para as versões da ELRE. Ao realizar a análise de confiabilidade das dimensões que compõem as versões da ELRE, a autora encontrou valores que também variavam de acordo com a versão da ELRE, sendo os seguintes: $\alpha=0,68$ a $\alpha=0,84$ para a dimensão treino-instrução; $\alpha=0,67$ a $\alpha=0,88$ para a dimensão suporte social; $\alpha=0,61$ a $\alpha=0,77$ para a dimensão situacional; $\alpha=0,84$ a $\alpha=0,91$ para a dimensão reforço; $\alpha=0,79$ a $\alpha=0,85$ para a dimensão democrática e $\alpha=0,49$ a $\alpha=0,68$ para a dimensão autocrática.

Além de verificar a confiabilidade da ELRE e das suas dimensões, Lopes (2006) também aplicou as quatro fases do teste de diferença do $S-Bx^2$ proposto por Satorra e Bentler (1999) e verificou que o modelo de seis fatores correlacionados mostrou, para a versão percepção, um melhor ajuste relativo em comparação ao modelo com seis fatores não correlacionados ($S-Bx^2$ diferença (15) = 85,08, $p<0,05$) e ao modelo nulo com apenas um fator ($S-Bx^2$ diferença (15) = 497,29, $p<0,05$). Para a versão preferência, Lopes (2006)

encontrou valores elevados e significativos ($p < 0,05$) do teste $S-Bx^2$ para todos os modelos, indicando uma falta de ajustamento deles. Assim, no teste de diferenças do $S-Bx^2$, o modelo de seis fatores oblíquos obteve o melhor ajuste aos dados quando comparado ao de seis fatores não correlacionados ($S-Bx^2$ diferença (15) = 35,81, $p < 0,05$) e ao modelo nulo ($S-Bx^2$ diferença (15) = 267,82 $p < 0,05$).

Ao analisar outros índices, Lopes (2006) concluiu que entre os modelos, somente o hipotetizado (seis fatores oblíquos) apresenta os valores do RMSEA dentro do limiar 0,08 sugerido como critério máximo aceitável (HAIR et al., 2005). Além disso, o modelo de seis fatores oblíquos revela os maiores valores dos índices de parcimônia (PNFI e PGFI), indicando melhor ajuste aos dados. Desta forma as estimativas dos parâmetros do modelo hipotetizado indicam que a maioria dos indicadores das dimensões da escala estão correlacionados positiva e significativamente com suas respectivas dimensões, exceto alguns itens do fator autocrático. Ainda, Lopes (2006) ressalta que os índices NFI (0,86), GFI (0,87) e AGFI (0,86) não alcançaram os critérios recomendados pela literatura ($> 0,90$) no modelo hipotetizado, apesar da proximidade dos valores encontrados, essas medidas serem aceitas de acordo com a literatura (HAIR et al., 2005).

A respeito desses resultados, Lopes (2006) afirma que, excetuando-se a dimensão de comportamento autocrático, todas as outras dimensões, nas três versões originais em inglês, foram validadas por meio do índice de consistência interna ($\alpha > 0,70$) e da análise fatorial (ZHANG; JENSEN; MANN, 1997). A dimensão de comportamento autocrático, que já apresentava problemas em sua consistência interna na LSS (CHELLADURAI et al., 1988; DWYER; FISCHER, 1988; SHERMAN; FULLER; SPEED, 2000; RIEMER; TOON, 2001; COSTA, 2003; VILANI, 2004), foi ampliada na ELRE, melhorando a validade e confiabilidade, mas não o suficiente para atingir índices satisfatórios ($\alpha > 0,70$) sugeridos pela

literatura (PASQUALI, 1999; MORGAN; GRIEGO, 1998; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Quanto à dimensionalidade dos instrumentos, apesar das limitações da análise de Lopes (2006) em termos de tamanho de amostra e quantidade de modelos comparados, obtiveram-se índices indicativos de um bom ajuste absoluto e relativo dos modelos hipotetizados (ELRE versão percepção e preferência com seis fatores oblíquos). Entretanto, alguns valores elevados da correlação entre os fatores de ambas as versões da ELRE, indicaram que é preciso aperfeiçoar essas escalas futuramente para se evitar dimensões que representem informações redundantes.

Sendo assim, após uma extensa análise de seus dados e de uma rica discussão relativa aos estudos que utilizaram a ELRE em diversos contextos esportivos, Lopes (2006) verificou que, no geral, o instrumento apresenta-se satisfatoriamente adequado à utilização no contexto esportivo brasileiro. Não obstante, a autora sugere a continuidade da verificação das propriedades psicométricas do instrumento, como forma de finalizar o processo de validação externa proposto por Pasquali (1999).

2.5 Estudos na área da liderança no Esporte

Como o objetivo deste trabalho é identificar os perfis de liderança real e ideal na visão dos treinadores de futebol, torna-se importante a citação de resultados de outras pesquisas que foram desenvolvidas com treinadores e atletas, nas quais a liderança foi o principal assunto pesquisado. Desta forma, serão apresentados a seguir resultados de alguns estudos na área da liderança esportiva, por critérios didáticos, agrupados em assuntos de forma a facilitar a compreensão dos temas que serão discutidos.

2.5.1 Estudos sobre a autopercepção do treinador sobre o seu comportamento

Costa (2003) utilizou duas versões da LSS para avaliar o perfil de liderança atual e desejado na visão dos próprios treinadores. Participaram do estudo, 50 treinadores de futsal de nível nacional e estadual com idade média de $35,82 \pm 8,39$ anos e um tempo médio de experiência de $9,82 \pm 7,50$ anos. Os resultados revelaram diferenças nas dimensões treino-instrução ($p=0,039$), suporte social ($p=0,001$), democrática ($p=0,020$) e autocrática ($p=0,008$) a favor do perfil desejado. O autor concluiu que os treinadores de Futsal de alto nível de rendimento acreditam que necessitam melhorar suas habilidades relacionadas a estas quatro dimensões, principalmente no que se refere às instruções de treinamento técnico-tático, a um maior suporte social e a adoção de um estilo mais democrático. Interessante ressaltar a adaptação da LSS neste estudo, que permitiu identificar a autocrítica dos treinadores durante a análise do perfil ideal.

Ao comparar os dados da LSS (autopercepção) relativos ao estudo acima com 31 treinadores de escolas do município de Belo Horizonte, Silva, Costa e Noce (2003) encontraram diferença apenas na dimensão treino-instrução ($p=0,005$), demonstrando que no alto nível de rendimento e no esporte escolar, a diferença do comportamento do treinador se encontra principalmente nos níveis de treinamento, e não nas relações de apoio, reforço ou no estilo de decisão (autocrático e democrático). Além do mais, observou-se em ambas as pesquisas valores mais altos na autopercepção dos treinadores, seguindo em ordem decrescente de treino-instrução (TI), reforço (RF), suporte social (SS), democrático (DEM) e autocrático (AUT).

Em outro estudo realizado por Jambor e Zhang (1997), foi utilizada a versão de auto-avaliação do treinador e os resultados mostraram a existência de diferenças significativas

entre treinadores do ensino fundamental, médio e superior nos Estados Unidos. Analisando as dimensões separadamente, pôde-se observar que os treinadores universitários e do ensino médio mostraram um grau maior de comportamento democrático em relação aos treinadores do ensino fundamental. O Comportamento de treino-instrução foi significativamente maior entre os treinadores do ensino fundamental quando comparados aos treinadores universitários e do ensino médio. Ainda, os treinadores do ensino fundamental mostraram um comportamento de suporte social significativamente menor que os treinadores do ensino médio e universitário.

No futebol, Papanikolaou, Patsiaouras e Keramidas (2005) investigaram o comportamento de liderança de treinadores em equipes do futebol amador. Participaram desse estudo 20 treinadores com média de idade igual a $34,25 \pm 7,05$ anos e com experiência média no futebol de $6,70 \pm 3,75$ anos. Os resultados mostraram que o comportamento desses treinadores estava mais voltado para o reforço e para a autocracia e que os mesmos utilizavam de muitos fatores motivacionais referentes às dimensões de suporte social e reforço.

Horn e Carron (1985), também realizaram uma pesquisa sobre a autopercepção de treinadores e verificaram que esses profissionais assinalaram o comportamento de reforço como predominante, seguido do comportamento de treino-instrução.

Serpa, Pataco e Santos (1989), por sua vez, encontraram uma predominância dos comportamentos treino-instrução e reforço. Ainda nesse estudo, os autores analisaram o estilo de decisão na visão dos próprios treinadores e concluíram que os treinadores de handebol de alto nível que participaram da amostragem possuem uma preferência pelo estilo de decisão autocrático.

Serpa (1990) apresentou resultados de um estudo que envolveu 25 treinadores do sexo masculino dos principais clubes de judô de Portugal. Esse estudo concluiu que o comportamento de reforço era percebido em primeiro lugar, seguido pelas dimensões treino-instrução e suporte social. Quanto ao estilo de decisão mais utilizado, os treinadores dessa amostragem se perceberam como líderes democráticos.

2.5.2 Estudos que envolvem o comportamento preferido de treinadores

Serpa (1990) afirma que de um modo geral, os estudos sobre a preferência dos atletas por um determinado comportamento de liderança do treinador apontam as dimensões de treino-instrução e de reforço como as de maiores níveis encontrados (CHELLADURAI; SALEH, 1978; TERRY, 1984), podendo se inverter na ordem de importância (reforço – treino-instrução) (CHELLADURAI, 1984). Além do mais, Terry (1984), Chelladurai (1984) e Schliesman (1987) apontam que o estilo de decisão autocrático é o menos desejado pelos atletas.

Chelladurai e Saleh (1978) foram os pioneiros a encontrar resultados de pesquisas que mostravam a preferência dos atletas por líderes voltados para a dimensão treino-instrução. Em uma pesquisa posterior, Chelladurai e Carron (1983), avaliando o estilo preferido de comando para um grupo de atletas mais maduro, detectaram que esses atletas, em geral, preferiam um treinador que fosse exigente e altamente organizado, mas que também apoiasse o seu grupo de jogadores.

Outro estudo sobre a preferência dos atletas em relação ao comportamento do treinador foi o realizado por Lopes, Samulski e Noce (2003) com 30 atletas de voleibol (12 do

sexo masculino e 18 do feminino). Os resultados encontrados apresentaram o comportamento de treino-instrução como o mais desejado e o autocrático como o de menor preferência.

Lopes (2002) também realizou outro estudo interessante sobre comportamento preferido de treinadores. Nesse estudo, Lopes pesquisou sobre o perfil de treinador ideal na visão de 94 estudantes (66 homens, 28 mulheres) do Curso de Educação Física. Os resultados mostraram que o comportamento autoritário do treinador foi o menos desejado pelos entrevistados e que os comportamentos de reforço e de treino-instrução foram avaliados como sendo os mais preferidos.

2.5.3 Estudos que envolvem a percepção dos atletas sobre o comportamento dos treinadores

Vilani (2004) realizou um estudo com atletas e treinadores de tênis de mesa com o objetivo de analisar o comportamento de liderança do treinador na percepção dos atletas. Foram analisadas as respostas emitidas por 61 atletas e 10 treinadores das categorias mirim, infantil e juvenil durante a realização do Campeonato Brasileiro de 2003. Os resultados encontrados mostraram que as dimensões reforço e treino-instrução apresentaram os maiores valores e a dimensão autocrática os menores valores para todas as categorias.

No futebol, Munhoz (2005) realizou um estudo que objetivou verificar a percepção dos atletas em relação ao comportamento de seus treinadores. O estudo foi realizado com atletas e treinadores das categorias de base de um clube da primeira divisão do futebol brasileiro. Para chegar as suas conclusões, Munhoz contou com a participação de 105 atletas com média de idade igual a $15,03 \pm 1,89$ anos. Os resultados mostraram a predominância do perfil autocrático entre os treinadores, sendo somente considerado

democrático o treinador da categoria mirim. Além disso, os atletas responderam que seus treinadores eram mais voltados para o estilo de interação treino-instrução e reforço.

Outro pesquisador que desenvolveu um estudo sobre liderança na área do futebol foi Franzen (2005). No seu estudo, Franzen procurou comparar a percepção dos atletas em relação à autopercepção de seus treinadores. Para alcançar tal objetivo, ele contou com a participação de atletas e treinadores de 6 equipes que disputavam o campeonato regional do Rio Grande do Sul, sendo 3 da categoria infantil e 3 da categoria juvenil. Os resultados encontrados indicaram que os comportamentos dos treinadores estavam mais voltados para a dimensão treino-instrução e para a dimensão democrática, tanto na visão dos treinadores como na visão dos atletas. Em somente uma equipe foi encontrada diferença significativa na dimensão democrática, onde os atletas avaliaram que seu treinador era menos democrático em relação aos treinadores das demais equipes. Essa diferença encontrada se explica, de acordo com Franzen, pelo menor nível técnico da equipe e possível inexperiência dos atletas, o que levaria a um controle mais rígido por parte do treinador.

2.5.4 Estudos que comparam gêneros

A questão do gênero tem atraído uma série de pesquisadores ao longo dos anos. Estudos que se referem à percepção dos atletas mostram resultados interessantes. Baric e Horga (2003), por exemplo, analisaram as diferenças entre a autopercepção de 49 treinadores na Croácia e a percepção de seus respectivos atletas (189 do sexo masculino e 159 do feminino) entre 13 e 17 anos de idade, por meio da aplicação de quatro dimensões da LSS (treino e instrução, reforço, suporte social e comportamento democrático). As diferenças entre as médias das respostas dos treinadores e atletas foram analisadas por meio do teste t para amostras independentes. Os resultados demonstraram diferenças significativas entre as

dimensões de reforço, treino-instrução e suporte social ($p < 0,01$) com relação aos atletas do sexo feminino e entre todas as dimensões na comparação com os atletas do sexo masculino ($p < 0,01$).

De acordo com Baric e Horga (2003), os treinadores superestimam seus comportamentos de liderança ao responder de forma mais positiva que seus atletas. As autoras acreditam que esses resultados possam servir de parâmetro para que os treinadores busquem aperfeiçoar sua comunicação no processo de interação com seus atletas, bem como adequar seus estilos de liderança na perspectiva do comportamento atual, ou seja, diminuir a discrepância nas percepções.

Jowett e Carolis (2003) analisaram a relação treinador-atleta e a satisfação percebida pelos atletas. Utilizando o Questionário de Relacionamento entre Treinador-Atleta (*Coach-Athlete Relationship Questionnaire* ou CART-Q) proposto por Jowett e Ntoumani (in press) e o Questionário de Satisfação do Atleta (ASQ) de Chelladurai e Riemer (1998), os pesquisadores descobriram que atletas dos sexos masculino e feminino percebem o relacionamento com seus treinadores de forma diferente, além da natureza desta relação interferir na satisfação dos atletas.

Chelladurai e Saleh (1978) mostraram que os atletas do sexo masculino preferem treinadores que possuem um comportamento autocrático e suporte social com médias superiores às atletas do sexo feminino. Já Terry (1984) encontrou somente a preferência masculina pelo comando autoritário.

Em um outro estudo envolvendo 144 atletas universitários de basquetebol, Chelladurai e Arnott (1985) observaram que os homens preferem que o treinador tenha um estilo de liderança mais autocrático e que esteja mais voltado ao treinamento e instrução. Já as

jogadoras de basquete preferem treinadores mais democráticos e participativos que lhes permitam ajudar nas tomadas de decisão.

Jambor e Zhang (1997), utilizando a versão de auto-avaliação do treinador, verificaram que não existe diferença significativa quando o comportamento de treinadores de diferentes gêneros é analisado considerando-se todas as seis dimensões de comportamento da escala. Porém, quando essas foram analisadas individualmente, surgiram diferenças significativas na dimensão comportamento de suporte social. As mulheres mostraram uma maior tendência a ajudar os atletas com problemas pessoais e a fazer com que o esporte também representasse diversão na vida do atleta.

Já Sumoski (2002), em estudo realizado com treinadores de ambos os gêneros de equipes femininas e masculinas de futebol, verificou que não existem diferenças entre atletas do sexo feminino e masculino com relação à preferência do comportamento do treinador. Também não foram encontradas diferenças entre a percepção que as atletas tinham do comportamento do treinador e a auto-avaliação dos treinadores. Ainda, o comportamento do treinador preferido pelas atletas não foi congruente com o comportamento percebido pelo treinador.

Beam, Sewatka e Wilson (2004) realizaram um estudo para conhecer o estilo de liderança preferido por atletas e estudantes da primeira e segunda divisão de universidades dos Estados Unidos. Nesse estudo, os autores observaram que os homens preferiam um estilo de liderança autocrático e as mulheres um estilo democrático. Além destes resultados, os autores ainda observaram que as mulheres demonstraram maior preferência pelo comportamento de consideração situacional e de treino-instrução do que os homens, enquanto estes preferiram o comportamento de suporte social.

Em síntese, Serpa (1990) destaca que o sexo masculino valoriza mais comportamentos autocráticos, de suporte social e de treino-instrução, ao passo que atletas do sexo feminino valorizam o comportamento democrático.

2.6 O Conceito do Líder

Muitos líderes atuais enfrentam um dilema: à medida que aumenta a necessidade de formar equipes eficazes, o tempo disponível para formar essas equipes, freqüentemente, diminui. Um desafio comum enfrentado pelos líderes atuais é a necessidade de formar equipes em um ambiente de rápida mudança com recursos limitados. O processo de reengenharia e dinamização, quando aliado ao aumento da demanda por serviços, levou a uma situação em que a maioria dos líderes tem mais trabalho para fazer e menos membros de *staff* para ajudá-los a realizá-lo (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003, p. 142). Dessa forma, o líder precisa fazer com que as pessoas se agreguem e sigam na mesma direção. A ênfase está em estabelecer uma visão, suscitar emoções e destacar os valores que levem ao sucesso (CORRADO, 1994; HALL, 2005).

Segundo Cratty (1983), o líder é definido como um indivíduo que é percebido pelo grupo como a pessoa melhor indicada na solução de problemas da equipe. A partir desta definição, pode parecer que uma equipe esportiva possui vários tipos de líderes em vários níveis, sendo que o treinador é uma forma de líder caracterizado por sua grande autoridade e responsabilidade (PAPANIKOLAOU; PATSIAOURAS; KERAMIDAS, 2005). Mas, um ou mais membros do grupo podem estar aptos a exercer parte da liderança ou assumi-la devido a alguma necessidade implícita da equipe ou pessoal de se obter *status*.

Para Dosil (2004, p. 231), o líder é “uma pessoa com carisma especial que se relaciona com todo o grupo e se converte em ponto de referência em qualquer situação, sendo capaz de influenciar os pensamentos, as condutas e os sentimentos dos outros”.

De acordo com Barbanti (2003, p. 368), o líder é “aquele indivíduo que comanda e exerce mais influência do que os outros membros do grupo e está na posição de tomar decisões que influenciam suas ações e sentimentos”.

Samulski (1992), citando Giordano (1987, p. 17), considera o líder como “o elemento do grupo capaz de atingir níveis elevados no processo de interação na busca de soluções para problemas e tomadas de decisões, afirmando a sua função de receber informações, facilitando a comunicação entre indivíduos, transmitindo mensagens e integrando respostas de tal maneira que haja uma resposta unificada”.

Ainda, segundo Simões, Rodrigues e Carvalho (1998, p. 136), pesquisas realizadas pela Universidade do Estado de Ohio nos Estados Unidos sugerem que os líderes bem sucedidos, frente às seus grupos empresariais, são aqueles que favorecem, com o seu comportamento ideológico de liderança, a manutenção e realização dos objetivos das equipes.

Portanto, líderes são pessoas que fornecem orientação, metas e estruturas para suas equipes ou classes, sendo que, no ambiente da atividade física e do esporte, estes objetivos são alcançados por meio dos relacionamentos interpessoais (WEINBERG; GOULD, 1995, p. 214).

No futebol, segundo Papanikolaou, Patsiaouras e Keramidas (2005, p. 584), o papel do líder é usualmente exercido pelo treinador, pois o mesmo é o principal responsável pelo bom desempenho dos atletas, pelo desenvolvimento das habilidades motoras e pelo bom clima de grupo.

Sendo assim, os líderes apresentam algumas funções como: otimização dos processos de interação, organização do grupo para eficácia na solução da tarefa, condução do grupo para os objetivos estabelecidos e satisfação das necessidades do mesmo (NOCE, 2002; SAMULSKI, 1992).

Concluindo as concepções e funções do líder, Blanchard e Muchnick (2003) afirmam que a verdadeira liderança não é o que acontece somente quando o líder está presente, mas principalmente o que acontece quando ele está ausente. Os autores ainda afirmam que ser líder não é apenas obter resultados, mas ganhar a confiança e o respeito de sua equipe de forma a manter alta a motivação em busca de resultados. De acordo com os autores, quando o líder ganha o respeito e confiança de sua equipe, ele estará atingindo a sua maior conquista enquanto líder.

2.6.1 Classificação dos líderes

As razões que levam as pessoas a optarem por seguir um líder têm muito a ver com a credibilidade que atribuem a esse líder: a integridade do líder, a convicção da mensagem, as realizações do líder e a energia que ele transmite (CORRADO, 1994, p. 12).

Os líderes podem ser classificados em diversos agrupamentos. Na literatura, observa-se que cada pesquisador envolvido com o estudo de liderança apresenta formas diferentes de classificação dos líderes em função de seus interesses e das peculiaridades da área de estudo.

Recentemente, Solomons *et al.* (2003) apresentaram os resultados da pesquisa “*The Global Leader of the Future*” conduzida pela *Andersen Consulting*. Baseado nas

experiências de mais de 120 líderes em todo o mundo, essa pesquisa revelou 14 categorias de aptidões essenciais para os líderes globais (vide *quadro 2*).

QUADRO 2
Características da Liderança Global

1. Pensam em termos globais	8. Demonstram conhecimento tecnológico
2. Antevêm a oportunidade	9. Incentivam os desafios construtivos
3. Criam uma visão compartilhada	10. Asseguram-se da satisfação do cliente
4. Desenvolvem as pessoas e lhes conferem poder	11. Alcançam a vantagem competitiva
5. Dão valor à diversidade cultural	12. Demonstram domínio das aptidões pessoais
6. Desenvolvem trabalho em equipe e parcerias	13. Compartilham a liderança
7. Acolhem a mudança	14. Vivenciam os valores

Fonte: SOLOMONS *et al.*, 2003, p. 363.

Avaliando as características apresentadas no *quadro 2*, Solomons *et al.* (2003) afirmaram que os líderes corporativos globais devem ser dignos de confiança, respeitosos e preocupados, equilibrados entre “agir” e “ser”, emocionalmente letrados e culturalmente autoconscientes. Ainda de acordo com estes autores, os líderes globais também devem encontrar tempo para se dedicar, contínua e coerentemente, a uma reflexão diligente e honesta a fim de serem bem sucedidos. Sendo assim, os líderes globais devem assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de novos líderes capazes de desempenharem papéis de liderança no futuro.

No esporte, Cratty (1983, p. 180) apresentou um modelo bastante abrangente que teve uma influência marcante sobre os interessados em liderança, especificamente sobre o treinador como líder. Como o cerne deste trabalho é identificar características de liderança dos treinadores de futebol, será adotada a classificação proposta por este autor. Essa

classificação de líderes também foi apresentada em vários outros livros e trabalhos científicos (HERSEY; BLANCHARD, 1986; SAMULSKI, 1992; WEINBERG; GOULD, 2001; NOCE, 2002, COSTA, 2003; FRANZEN, 2005).

A classificação apresentada por Cratty propicia a identificação de dois tipos de líder. O líder orientado para a pessoa (democrático) e o líder orientado para a tarefa (autocrático), demonstrando que não há como dizer que um ou outro será mais ou menos eficiente ou ideal, mas são as características do grupo e da situação que irão determinar o estilo mais apropriado.

Utilizando o critério de estilo, Hersey e Blanchard (1986) e Weinberg e Gould (2001), afirmam que os líderes podem se dividir em dois grupos: democrático e autocrático.

Líder democrático: Eberspächer (1982), citado por Noce (2002, p. 232), define o líder democrático como o “indivíduo que estimula o grupo, colocando os problemas em discussão descreve os passos possíveis para o alcance das metas, sugere alternativas e oferece ajuda”.

Fiedler e Chemers (1981) apresentam características gerais do estilo democrático, afirmando que as decisões são tomadas por votação da maioria, a participação igualitária é encorajada, sendo que a crítica e a punição são minimizadas. Hersey e Blanchard (1986, p. 108) concordam com os autores acima citados e afirmam que os líderes cujo comportamento se encontra na ponta democrática tendem a orientar-se para o grupo e concedem considerável liberdade aos seus liderados no trabalho. Contudo, Hersey e Blanchard (1986, p. 108) afirmam que “o estilo democrático é diferente do estilo *laissez-faire*”, no qual o líder permite aos membros do grupo fazerem o que quiserem, não se estabelecendo nenhum tipo de política ou procedimento”.

Weinberg e Gould (2001, p. 223) afirmam que “dentro do contexto esportivo, os treinadores que adotam um estilo democrático são tipicamente centrados no atleta, são altamente cooperativos e orientados para o relacionamento”. Complementando esta afirmação Hersey e Blanchard (1986, p. 107) sustentam que estes líderes democráticos acentuam mais as suas preocupações com as relações humanas.

Líder autocrático: é aquele que determina os objetivos a serem atingidos pelo grupo e utiliza o seu poder para influenciar seus subordinados, além de promover a exclusão total dos liderados quanto a qualquer tipo de participação nas discussões. O líder autoritário é aquele que se reveste de poder absoluto e absorve inteiramente a iniciativa do grupo, concentrando na sua pessoa as capacidades de planejamento, decisão e controle das ações dos liderados (SAMULSKI, 1992, p. 153; HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 108).

Tendo esta definição em mente e avaliando os fatores situacionais do esporte, Noce (2002, p. 232) pontua que o treinador autoritário se desempenha melhor em situações nas quais ele possui grande poder ou onde ele não tem influência sobre os membros do grupo, porque este tipo de situação favorece a tomada de iniciativas e decisões do treinador em relação à sua equipe.

Weinberg e Gould (2001) afirmam que treinadores de estilo autocrático são fortemente estruturados e possuem como principais características a orientação para a vitória e a execução da tarefa.

Embora muitas pesquisas tenham sido realizadas desde a década de 20, procurando identificar e sistematizar os comportamentos e as características de líderes efetivos, Cratty (1983, p. 180) afirma não existir “o melhor” estilo (democrático e autocrático) a ser adotado. Segundo esse autor, existem vantagens e desvantagens em cada estilo e o que determinará qual estilo é mais apropriado serão as características da situação e do grupo.

A seguir serão apresentados dois quadros com vantagens e desvantagens apresentadas por Cratty (1983) para o líder orientado para a tarefa e para o líder orientado para a pessoa.

QUADRO 3

Vantagens e desvantagens do líder orientado para a tarefa

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Mais eficiente; energia dirigida para a tarefa.	Pode aumentar os níveis de ansiedade de certos componentes do grupo.
Gasta pouco tempo em comunicações interpessoais.	Sacrifica a segurança pessoal dos membros do grupo pela realização dos objetivos.
Designa rapidamente tarefas em atividades estruturadas.	Menos eficaz em situações moderadamente tensionantes, nas quais os componentes do grupo podem desejar interagir.
Eficaz em situações altamente favoráveis à liderança, nas quais possui grande poder; capacidade de desempenhar tarefas também em situações pouco favoráveis, nas quais possui pouco poder ou as tarefas não são estruturadas.	Pode não trabalhar bem com os subordinados importantes, nem satisfazer as necessidades destes de assumir uma liderança secundária.

Fonte: CRATTY, 1983.

QUADRO 4

Vantagens e desvantagens do líder orientado para a pessoa

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Pode reduzir a ansiedade em situações nas quais a tarefa foi completada sem sucesso.	Falta de preocupação com a execução bem sucedida da tarefa.
Age melhor quando os membros do grupo opinam mais na tomada de decisões.	Pode causar reações de ansiedade nas pessoas do grupo voltadas para a tarefa.
Pode lidar melhor com pessoas inseguras.	Menos eficiente em situações altamente estressantes ou naquelas em que se dá ao líder grande poder.

Fonte: CRATTY, 1983.

Para Noce (2002, p. 232), os líderes orientados para a tarefa são mais eficazes em situações estruturadas e objetivos bem definidos, enquanto que os líderes voltados para a pessoa são mais eficazes em situações relativamente estruturadas e objetivos não bem definidos.

2.6.2 Tipos de poder do líder

Os líderes que forem capazes de combinar ação com reflexão, que possuam auto-conhecimento suficiente para reconhecer as vicissitudes do poder, e que não sucumbirem à tentação quando as sereias psicológicas que acompanham o poder os estiverem chamando, serão no fim os mais poderosos. Eles é que serão lembrados com respeito e carinho. Eles é que estarão verdadeiramente capacitados a administrar as ambigüidades do poder e levar uma vida criativa e produtiva.

(KETS DE VRIES, 1993, p. 224)

Liderança envolve o uso de diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento das pessoas. Poder refere-se à capacidade de exercer influência, isto é, mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos, não decorrendo simplesmente do nível ocupado na hierarquia organizacional (BATEMAN; SNELL, 1998; STONER; FREEMAN, 1985).

Wagner e Hollenbeck (1999) afirmam que a capacidade de exercer a liderança constitui um atributo que a pessoa utiliza na forma de poder, sendo inerente e exercido pelo líder de acordo com a circunstância relativa aos liderados e à situação.

Sendo assim, Serpa (1990) preconiza que o poder do líder se firma em um conjunto de bases que apóiam, cada qual com seu peso, a atividade de líder do treinador. Goldsmith, Lyons e Freas, (2003, p. 187) concordam com esta idéia e afirmam que o líder tem o dever de usar o poder com responsabilidade, sendo que certo entendimento comum das relações, interações e dinâmica do poder é um pré-requisito vital para sustentar uma elevada meta.

Em relação a estudos que foram desenvolvidos com o intuito de verificar as bases de poder, Hersey e Blanchard (1986, p. 219) afirmam que o esquema proposto por French e Raven (1959) com cinco diferentes bases de poder – poder de coerção, poder de competência, poder de legitimidade, poder de referência e poder de recompensa – parece ser o mais

amplamente aceito. Posteriormente, os estudos de Raven e Kruglanski (1975) revelaram mais uma base de poder – o poder de informação. Finalmente, os estudos de Hersey e Goldsmith (1979), identificaram a última base de poder – o poder de conexão. Hersey e Blanchard (1986, p. 220) acreditam que estas sete bases de poder são os possíveis meios para influenciar com sucesso o comportamento de outros indivíduos.

A seguir é apresentado, com base nos trabalhos de Hersey e Blanchard (1986, p. 220) e Noce (2002, p. 230), uma breve definição de cada uma dessas bases de poder do líder:

Poder de coerção – baseado na capacidade do líder de punir o subordinado pelo não cumprimento das exigências. A punição pode ir desde a execução de tarefas desagradáveis, perda de pequenos privilégios até a demissão. O poder coercitivo geralmente é usado para manter um padrão mínimo de desempenho ou de conformidade entre os subordinados.

Poder de legitimidade – corresponde à autoridade formal, existindo quando o indivíduo reconhece que o líder tem o “direito” ou está legalmente habilitado a exercer influência, dentro de certos limites. Também está implícito que o subordinado tem a obrigação de aceitar esse poder. Um líder com alto poder de legitimidade induz ao cumprimento de suas ordens ou influencia os comportamentos dos outros porque estes percebem que ele, em virtude do cargo que ocupa na organização, tem o direito de esperar que seus desejos sejam realizados.

Poder de competência – o líder que tem poder de competência possui certas habilidades ou conhecimentos. As pessoas obedecem porque acreditam nessas habilidades e podem aprender ou obter vantagens dela. Um líder com alto poder de competência facilita o

comportamento de trabalho dos demais, e o respeito advindo da competência induz ao cumprimento dos desejos do líder.

Poder de recompensa – o líder que controla recompensas valorizadas tem influência na medida em que as pessoas o obedecem para recebê-las, podendo ser em termos de salário, de promoção ou de reconhecimento.

Poder de referência – o líder com poder de referência tem características pessoais que atraem as pessoas. Estas o obedecem devido à admiração, ao desejo de aprovação, à estima pessoal, ou à vontade de serem apreciadas pelo líder. Um líder com alto poder de referência geralmente é estimado e admirado pelos outros por causa da sua personalidade.

Poder de informação – se baseia na posse de informações ou no acesso a elas por parte do líder; informações essas consideradas importantes pelos outros. Essa base de poder influencia as pessoas porque estas necessitam de tais informações ou desejam estar a par das coisas.

Poder de conexão - baseia-se nas conexões do líder com as pessoas importantes ou influentes dentro ou fora da organização. Um líder com alto poder de conexão induz outras pessoas a cumprirem os seus desejos, porque querem obter favores ou evitar as ameaças da conexão influente.

De acordo Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979), parece existir uma relação direta entre o nível de maturidade dos subordinados com o tipo de poder a ser utilizado pelo líder. Assim, à medida que a maturidade evolui dos níveis mais baixos para os mais altos, aumenta também a competência e a confiança dos subordinados em realizar a tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 224). Complementado esta afirmação, Noce (2002, p. 231) afirma que o poder de competência será mais eficaz quando aplicado a grupos com alto

nível de maturidade; já o poder de coerção surtirá mais efeito em equipes com níveis mais baixos de maturidade. A *figura 4* mostra como as bases de poder se relacionam com a maturidade dos subordinados.



FIGURA 4 - Relação do grau de maturidade do grupo e a forma de liderança adequada
Fontes: HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 224 e NOCE, 2002, p. 231.

2.7 O Treinador de Futebol

O verdadeiro 'segredo' dos treinadores de sucesso, residem em, para além do seu conhecimento e saber estar na relação com atletas e dirigentes, serem capazes de criar nuns e noutros, a motivação própria de quem se sente a participar e contribuir de modo efetivo para o progresso coletivo. Eles são treinadores, com comportamentos sistemáticos de observação, planificação, registo e controle de resultados, definição e correção de diferentes estratégias de intervenção, mobilização do interesse individual e coletivo, tendo em vista alcançar os objetivos globais e parciais apontados.
(JORGE ARAÚJO, 1994)

Moraes, Durand-Bush e Salmela (1999, p. 184) definem os treinadores como sendo “professores que ensinam aos seus atletas habilidades físicas, técnicas, táticas e mentais. Eles os ensinam como aplicar o conhecimento que eles adquirem no treinamento para o âmbito da competição, como também a serem atletas proficientes”.

Rosado (2000, p. 21) considera que “a atividade profissional de treinador é uma atividade recente, em pleno desenvolvimento, na qual não é possível reconhecer, com nitidez, as competências que são específicas de sua função”.

Para Becker Júnior (2002, p. 13), “a profissão de treinador esportivo, ao início do terceiro milênio, alcançou níveis de valorização sem precedentes na história do esporte”, de forma que os treinadores de alto nível de rendimento têm que saber lidar com as pressões políticas, esportivas e da mídia. Além disso, eles são pressionados a produzirem atletas vitoriosos e a obterem resultados expressivos, como medalhas de ouro ou conquista de títulos; caso contrário, suas carreiras terão um breve final (MORAES; DURAND-BUSH; SALMELA, 1999, p. 186).

No Brasil, a estrutura de relações pessoais e sociais faz com que os torcedores vislumbrem seus times de forma a refletir as suas expectativas, que são originadas no seio da sociedade e no coração da cultura, expressando o imaginário esportivo acerca do futebol brasileiro, com suas glórias e fracassos. Dentro desse contexto, o treinador, pelo caráter determinante das suas ações e funções no processo de liderança, sofre o impacto direto do público na sua atividade e atua em um clima de constantes mudanças, no qual uma derrota pode significar uma demissão ou até mesmo uma rejeição nacional.

Por esse motivo, atualmente, no futebol, a função do treinador como líder de uma equipe está cada vez mais evidente, a ponto de ser impossível realizar um estudo e/ou uma intervenção psicológica sem introduzir decisivamente a figura do treinador (DOSIL, 2002, p. 110). Essa afirmação a respeito de pesquisas que envolvem a psicologia do esporte e o futebol pode ter partido do princípio de que o treinador, como responsável pelo grupo, serve de ponto de referência e modelo de identificação de conduta, permitindo a personalização dos atletas, da mesma forma que os une e os guia na direção de objetivos que são comuns à equipe.

Devido a grande competição nos jogos e a evolução dos modelos técnicos e táticos, muitas equipes profissionais se igualaram nesse tipo de comportamento dentro de campo. Para acompanhar essa evolução e promover um diferencial da sua equipe em relação às outras, o treinador tem buscado além dos conhecimentos científicos, específicos de sua modalidade esportiva, uma capacidade de liderança que consiga satisfazer e aumentar o nível de desempenho pessoal e coletivo de seus atletas. Santos Filho (2000, p. 20) corrobora essas idéias ao afirmar que “o treinador deverá conhecer todos os seus atletas e pessoas ligadas à equipe e saber de suas características, para que sua intervenção possa ser acertada no sentido de atender às suas expectativas, os objetivos e os anseios de toda a equipe”.

Jorge (1998, p. 30) afirma que “o treinador que concentra as suas atividades somente na relação com os seus atletas está atuando de forma deficiente”. Segundo a pesquisadora, nos dias atuais, “o treinador deve ter conhecimento, capacidade e competência para controlar um grande número de variáveis que determinam o desenvolvimento da sua atividade”. Desta forma, o treinador necessita ter uma perspectiva global da situação, analisando-a e compreendendo as características que lhe são inerentes, conjuntamente com as dos agentes esportivos que integram a situação.

Contudo, o treinador deve ser um líder e um bom conhecedor das novidades que beneficiam a preparação de seus atletas, porque, além de comandar o grupo de jogadores, o treinador deve ser o responsável por liderar a sua comissão técnica, cada vez mais numerosa nos dias atuais. Auxiliares técnicos, preparadores físicos, treinadores de goleiros, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas, fisiologistas, entre outros profissionais, devem ter suas filosofias de trabalho intimamente ligadas com as do treinador.

Para comandar de maneira eficaz esses profissionais nas mais diferentes áreas e conseguir explorar e otimizar todas as suas ações, o treinador deve ter uma formação

consistente nas áreas das ciências do esporte. Dentro desta visão de formação, Rosado (2000, p. 25) ressalta que “hoje se é exigido dos treinadores um conjunto de competências flexíveis que se ajuste a situações e a contextos profissionais diversos”. Para finalizar essa opinião, o autor afirma que esta abordagem centrada na transferência e na capacidade de tomada de decisões deve ser o eixo fundamental da construção do perfil de formação do treinador.

2.7.1 Formação do Treinador

O que se pede ao treinador do século XXI é, não só, um grande domínio da modalidade, da sua metodologia e dos seus aspectos organizativos, mas, também, uma nova atitude face aos atletas nos aspectos de motivação e suporte emotivo. Pede-se-lhe, também, com grande ênfase, o desenvolvimento de aspectos associados ao seu próprio desenvolvimento pessoal e social e à sua participação cívica e cultural como fator fundamental de exercício profissional.

(ROSADO, 2000, p. 48).

O crescimento complexo da organização e comercialização do esporte nos tempos modernos vem mudando significativamente a filosofia do jogo, do jogador e, conseqüentemente, do treinador. Dentro deste contexto de constantes mudanças é necessário resgatar e discutir a formação do treinador, porque ele tem atribuições que vão além da vitória, uma vez que, esse profissional é um educador que deve estimular o desenvolvimento humano de seus atletas (MORAES; DURAND-BUSH; SALMELA, 1999).

Para Moraes, Durand-Bush e Salmela (1999), a formação e a qualificação do treinador são muito importantes, uma vez que esta profissão vai além de conhecer a técnica do esporte e saber como competir. Segundo eles, a função de treinador implica em lidar com várias situações' que demandam outros conhecimentos no campo de ensino como: da Psicologia do Esporte, do planejamento e organização do treinamento, da competição e, finalmente, das relações com os atletas.

No Brasil, observa-se que a cultura do esporte nacional, principalmente no futebol de campo, valoriza o aproveitamento de ex-atletas e pessoas ligadas aos clubes no exercício da função de treinador, e muitas vezes, estas pessoas necessitam se inserir em um processo de preparação profissional que lhes forneça subsídios científicos que os auxiliem no cumprimento da função.

Sobre essa realidade, Rosado (2000, p. 21) menciona que o mercado de trabalho dos treinadores, que está em crescimento, possui um corpo profissional muito heterogêneo. Segundo ele, o exercício dessa atividade é “realizado por amadores e profissionais, com diversos níveis de profissionalização, com formações e níveis de competência muito diversos, existindo desde treinadores analfabetos até treinadores com doutorado”.

Costa (2003) afirma que o futebol brasileiro, como a maioria dos esportes de países em desenvolvimento, apresenta um déficit de profissionais qualificados e que é comum observar pessoas exercendo a função de treinadores sem que tenham passado por uma qualificação científica e profissional para trabalhar. Analisando esta afirmação, pode-se constatar que existem algumas limitações que levam a esta falta de qualificação na profissão de treinador. Uma delas seria o número reduzido de cursos específicos de formação de treinadores, e a outra seria o tempo disponível dos treinadores para freqüentar estes cursos, uma vez que eles estão envolvidos em muitas competições.

Costa (2003) ainda observa estas limitações sobre outro ponto de vista. Segundo ele, o problema de formação de treinadores se deve a dois fatores principais. O primeiro diz respeito às funções que o profissional de Educação Física deve exercer e também à regulamentação da profissão, que somente a partir de setembro de 1998, depois da promulgação da Lei n.º 9696, se reconheceu o bacharel em Educação Física como o profissional qualificado para atuar como treinador esportivo. O segundo fator é a fragilidade

dos cursos de Educação Física, principalmente relacionada às suas grades curriculares extensas, que não priorizam a formação de treinadores nas diversas modalidades esportivas. Isto faz com que os alunos, futuros profissionais, quando terminam a sua graduação, não se sintam preparados para ingressar e atuar nessa fatia do mercado de trabalho.

Tentando minimizar esta lacuna na formação de treinadores, estudos nas áreas das ciências do esporte, principalmente da psicologia do esporte, têm sido realizados com o intuito de se compreender melhor as características desses profissionais e as suas reais necessidades em termos de conhecimentos científicos que possam auxiliá-los na execução do seu trabalho.

Costa (2003 p. 74) afirma que “o Brasil e a Educação Física, de uma forma geral, precisam avançar no caminho da formação e qualificação de seus treinadores, visando garantir uma excelência profissional às pessoas que atuam no esporte, especialmente àqueles profissionais que atuam com o esporte de formação”.

Considerando a formação de treinadores, Rosado (2000, p. 22) afirma que o primeiro passo a ser dado é a delimitação do campo profissional, ou seja, das áreas de intervenção e dos contextos profissionais em que se é possível e desejável que os treinadores intervenham. A essa afirmação, acrescenta-se também a necessidade de se modelar e fomentar cursos que objetivem capacitar e aprimorar as práticas desenvolvidas pelos treinadores que atuam no esporte de alto rendimento, no nível de *experts*.

Sobre este nível de rendimento e a produção de conhecimentos que dão sustentabilidade aos cursos de formação de treinadores, Durand-Bush, Thompson e Salmela (2006, p. 76) afirmam que “poucas pesquisas têm sido realizadas focando o desenvolvimento de treinadores “*experts*”, especificamente, treinadores de esportes coletivos”.

Especificamente no Brasil, também se observa uma escassez de estudos que visam fornecer conhecimentos sobre o estilo do treinador brasileiro de equipes profissionais como *expert*. Em 1996, Salmela realizou um estudo sobre “*expertise*” com alguns treinadores famosos no Canadá visando identificar o que era necessário para o treinador alcançar e manter-se no desempenho excepcional. Talvez, esse tipo de pesquisa pudesse ser aplicado com treinadores brasileiros para descobrir elementos comuns e diferentes para se chegar ao objetivo descrito. Entretanto, tais estudos deveriam considerar os fatores contextuais específicos que dificultam a realidade do treinamento brasileiro como: nível socioeconômico e condições das práticas informais (SALMELA; MORAES, 2003).

Além da promoção de cursos e do desenvolvimento de pesquisas, há um outro aspecto imprescindível para melhorar o conhecimento acerca do futebol, qual seja, a aproximação da prática com a produção de conhecimentos nas universidades, onde os profissionais responsáveis por cada um desses setores devem pensar nas formas de interagir os conhecimentos produzidos nos “laboratórios” com a prática cotidiana no campo. Dessa forma, os avanços científicos produzidos, principalmente dentro da Educação Física, nas áreas da Psicologia do Esporte, Fisiologia, Biomecânica e Treinamento Esportivo, fornecerão conhecimentos e resultados de grande relevância e utilidade para os treinadores nos mais diferentes níveis de rendimento, proporcionando assim a evolução do esporte e a formação de profissionais cada dia mais qualificados.

Um exemplo da importância dos cursos de aperfeiçoamento pode ser visto nos países desenvolvidos que possuem programas nacionais de formação de seus treinadores. O Canadá, por exemplo, mantém, desde 1974, o “*National Coaching Certification Program*” (NCCP), que é responsável pela formação e capacitação dos treinadores esportivos. Esse programa é dividido em cinco níveis e atende desde o nível 1, formação do treinador da

comunidade local; passando pelo nível 2, treinador regional; nível 3, treinador estadual ou provinciano; até atingir os níveis 4 e 5, treinador que irá representar o país nas principais competições nacionais e internacionais (PEREZ RAMIREZ, 2002; SMITH; SMOLL, 2005; SULLIVAN, 2005).

Outros países que também são considerados potências esportivas mundiais, tais como Estados Unidos (*American Coaching Effectiveness*) e Austrália (*National Coaching Accreditation Scheme*), desenvolveram seus programas durante a década de 70 e obtiveram resultados consideráveis na formação de seus treinadores, haja vista o número expressivo de medalhas conquistadas nas últimas Olimpíadas (PEREZ RAMIREZ, 2002; SMITH; SMOLL, 2005).

Sendo assim, Vanfraechem (2002, p. 71) reafirma a necessidade do treinador esportivo possuir noções suficientes da técnica e da tática esportiva, da fisiologia, da biometria e da biomecânica, da psicologia, da pedagogia, da psicossociologia e da dinâmica de grupos, de forma a compreender e integrar estes conhecimentos empregando-os e transmitindo-os aos atletas.

Em suma, a estrutura dos cursos de formação e/ou aperfeiçoamento de treinadores deve fornecer uma oportunidade para o desenvolvimento das capacidades, bem como da prática de campo. O conhecimento transmitido nestes cursos deve ser suficiente para que os treinadores possam ser capazes de inovar, experimentar, adaptar, refletir e construir bases de conhecimentos e habilidades que são necessárias para o mais alto nível de rendimento. Assim sendo, estes cursos multidisciplinares não podem ser baseados na reprodução da prática de especialistas, mas sim na promoção de conhecimentos necessários para que os treinadores desenvolvam capacidades imprescindíveis para a competição e o treinamento (LYLE, 2002, p. 280).

2.7.2 *Coaching no Futebol*

Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 204), *coaching* é uma palavra que está na moda e possui muitos significados diferentes nos círculos de negócios. Alguns vêem o *coaching* como parte da responsabilidade do chefe de desenvolver os subordinados; outros o consideram como os esforços de um gerente para modificar e reforçar o comportamento do funcionário; outros ainda têm aplicado o *coaching* a certo estilo gerencial ou o vinculam ao *mentoring*, que é o desenvolvimento gerencial e o desenvolvimento de carreira que ocorre durante um período longo de tempo.

No esporte, o *coaching* vem sendo utilizado de forma crescente por muitas pessoas. Devido ao grau de profissionalismo que hoje é exigido dos treinadores, o *coaching* é algo que não pode ser ignorado, dado a sua estreita ligação com o exercício de liderança e pelo fato de poder oferecer condições para promover transformações em outras áreas da vida dos atletas e dos treinadores (SMITH; SMOLL, 2005; ISBERG, 2005).

Conceituar *coaching* não é uma tarefa das mais fáceis, uma vez que esta palavra já se tornou parte do vocabulário de muitas pessoas ligadas ao meio empresarial e esportivo (STELTER, 2005). Neste trabalho, utiliza-se o significado que esta palavra tem na área esportiva. A palavra *coach* é oriunda do termo *coche*, do francês antigo, que era um veículo usado para transportar pessoas; traduzida do inglês, *coach* é a pessoa que ensina as habilidades necessárias para o esporte (LONGMAN, 2003). Ainda utilizando o *Dictionary of Contemporary English – Longman* (2003) observa-se que a palavra *coaching*, no contexto esportivo, significa processo no qual se ensina a uma pessoa ou a um time habilidades que são necessárias para um determinado esporte.

Em relação ao fator histórico da palavra *coaching*, Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 205) apresentam um contexto parecido com o descrito no parágrafo anterior, no qual

segundo eles, o primeiro uso da palavra na língua inglesa foi em relação a um tipo particular de carruagem, surgindo assim o significado básico de “transportar uma pessoa valiosa de onde ela está para onde ela quer ir”.

Para estes mesmos autores, em uma era em que a liderança está substituindo a gestão, e o aprendizado está substituindo a instrução, o *coaching*, que é fundamentado na conversa, está evoluindo como uma forma natural de liderança, porque esse é um método que respeita as pessoas como indivíduos e não meramente como engrenagens de máquinas de resultados.

No esporte, Stelter (2005) se refere ao *coaching* como sendo instruções, treinamento e educação, que evidentemente incluem fatores psicológicos. Salmela (1996) corrobora essa idéia e revela que os *coaches* exercem um papel significativo na identificação e treinamento de várias habilidades que contribuem para o alcance do rendimento excepcional. Lyle (2002) e Sullivan (2005) também concordam com esta relação e afirmam que o ponto central do *coaching* nos esportes está relacionado com a melhora dos estados psicológicos e das capacidades coletivas e/ou individuais.

Visualizando também o contexto esportivo, Côté *et al.* (1995) desenvolveram o modelo dinâmico de *coaching*, o qual estuda a relação treinador-atleta. Segundo Durand-Bush, Thompson e Salmela (2006, p. 73), a análise indutiva dos dados desse modelo possui como tema principal três componentes que afetam o processo de ensino, quais sejam, a competição, o treinamento e a organização. Além desses fatores centrais, existem outros três fatores que são periféricos: as características pessoais do treinador, as características pessoais do atleta e o seu nível de desenvolvimento, e o contexto. Por fim, segundo Jorge (1998, p. 40), nesse modelo o desenvolvimento do atleta é considerado a tarefa mais óbvia de todo o processo.

Para Durand-Bush, Thompson e Salmela (2006, p. 73), o *coaching* é importante porque fornece uma fácil explicação da estrutura do processo de ensino e orientação à prática de treinadores em ambientes aplicados.

De acordo com Serpa (1996, p. 414), o modelo dinâmico de *coaching* “pretende ser uma perspectiva que, de um modo global e sistêmico, explique o processo de treino-instrução centrado na intervenção do treinador”.

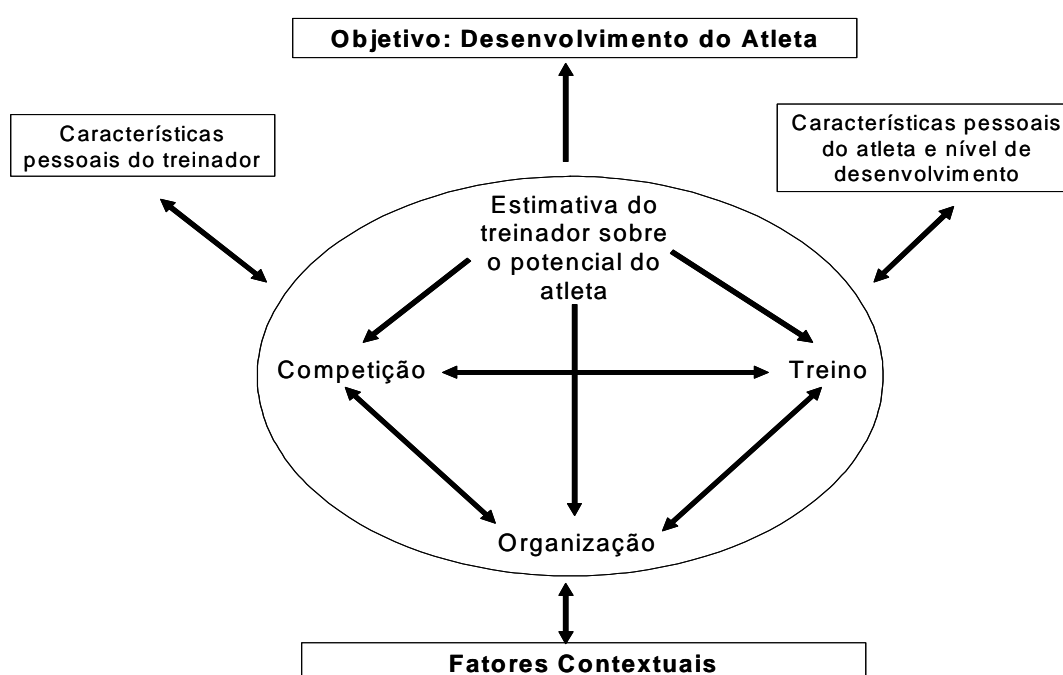


FIGURA 5 - Modelo Dinâmico de *coaching*

Fonte: DURAND-BUSH, THOMPSON e SALMELA, 2006, p. 73.

Apesar do modelo dinâmico de *coaching* ter sido desenvolvido a partir de dados de entrevistas realizadas somente com treinadores de ginástica, Durand-Bush, Thompson e Salmela (2006, p. 74) afirmam que tem sido encontrada aplicabilidade desse modelo no meio dos esportes coletivos (BLOOM, 1996; BLOOM; SALMELA, 2000) e nos esportes de combate (MORAES, 1998; MORAES; SALMELA, 2001). Por fim, esses autores relatam que tal modelo foi validado no contexto dos esportes coletivos através do estudo de Gilbert e Trudel (2000).

Sendo assim, Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 57) afirmam que “os *coaches* devem abordar temas que sejam individuais, da equipe e da organização; devem agir de uma forma que se coadune com o estilo de liderança da organização; devem promover e facilitar o desenvolvimento organizacional positivo; devem ser práticos e ajudar na consecução dos resultados do negócio”.

No esporte, Lyle (2002) e Stelter (2005) acreditam que o papel do *coach* é direcionar e gerenciar o processo que conduz ao alcance das metas pré-estabelecidas. Segundo eles, esse processo envolve a integração das habilidades técnico-táticas e as inspirações dos atletas, a habilidade dos atletas em se auto-regularem, as metas identificadas, o meio externo e a necessidade de um programa de intervenção. Para Lyle, coordenação e integração são as palavras-chave.

Para finalizar este tópico, serão apresentados quatro aspectos-chave do *coaching*, segundo Sullivan (2005). O primeiro aspecto diz respeito às estratégias de jogo, que envolve a competência do *coach* em comandar sua equipe em direção ao sucesso. Este aspecto também se relaciona com a capacidade do *coach* em compreender as estratégias de jogo, além de reconhecer os pontos fortes e fracos do time oponente.

O segundo aspecto está relacionado à eficácia da motivação. Nesse aspecto, espera-se que o *coach* seja capaz de afetar, por meio de vários recursos, as características psicológicas dos seus atletas. Um exemplo prático deste aspecto seria a capacidade do *coach* em motivar os atletas para uma determinada partida e/ou motivar os atletas diariamente procurando obter a coesão do grupo ou *team buiding*.

O terceiro aspecto se relaciona com a eficácia das técnicas de ensino, no qual o *coach* deve ser capaz de demonstrar os seus conhecimentos profissionais no esporte,

reconhecendo talentos, diagnosticando erros de execução e ensinando técnicas e táticas mais eficientes para o desempenho dos atletas.

Finalmente, o quarto aspecto se relaciona à eficácia de construção da personalidade, no qual o *coach* deverá ter a capacidade de estimular o senso de *fair play* e responsabilidade dos seus atletas em relação ao esporte e aos outros participantes.

2.8 A Liderança no Futebol: Depoimentos dos Treinadores

A liderança é fundamental no futebol, pois é por meio dela que o treinador irá alcançar os seus objetivos nos treinos e nos jogos, fazendo com que cada atleta desempenhe o máximo de sua performance.

ADILSON BATISTA – ex-jogador e treinador de equipes de futebol

A liderança e as suas características como respeito e transparência são importantes, não só no futebol como na vida; um grupo ou uma casa sem liderança está fardado ao insucesso!

ESTEVAM SOARES – ex-jogador e treinador de equipes de futebol

Com o objetivo de obter mais informações a respeito da liderança dos treinadores de futebol, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com cinco treinadores participantes deste estudo, buscando inter-relacionar as informações científicas com as práticas cotidianas dos mesmos. Portanto, nos próximos parágrafos serão descritas, juntamente com as concepções da comunidade científica, algumas informações e concepções apresentadas pelos entrevistados.

Para Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 53), a liderança tornou-se crucial para a criação de valores e a obtenção de vantagem competitiva na moderna organização de trabalho e, em não sendo exclusiva de alguns altos executivos, ela não distingue classe e se estende por todos os campos, inclusive o do esporte.

No futebol, costumeiramente se observa que os aspectos da liderança transcendem as quatro linhas que demarcam o campo e se alojam em diversas pessoas ligadas ao esporte, especialmente na figura do treinador, que é responsável pelos comandos e ações gerais que serão executadas em jogo.

Drubscky (2003, p. 20), perante as diversas interpretações para os segredos do futebol e da máxima de que “o futebol não tem lógica”, argumenta que os resultados no futebol são coerentes. A explicação dada pelo autor à sua afirmação é que “os caminhos das vitórias se abrem com mais facilidade quando o clube possui um bom elenco, uma estrutura técnico-administrativa e financeira condizente com as necessidades do profissionalismo atual e um qualificado técnico, que seja responsável pelos treinamentos de campo e comando da equipe”.

As funções de planificar e organizar aspectos relacionados aos treinamentos e competições e o comando ao qual Drubscky se referiu são abordados por Balaguer, Duda e Mayo (1997), Serpa (1990), Martens (1987), Chelladurai e Saleh (1980) em seus estudos. Porém, os últimos pesquisadores citados consideram que a função mais importante seria a de liderança, porque é por meio dessa função que o treinador mantém o clima motivacional da equipe, que é uma das bases para o desempenho efetivo.

Em relação ao desenvolvimento da liderança dentro de um grupo, Noce (2002) chama a atenção para alguns problemas do processo de liderança que estão relacionados à escolha da pessoa que irá ser líder e às características que este deve ter para alcançar resultados favoráveis para o grupo.

Sobre este assunto, é relevante pontuar que os líderes no futebol são tratados pelos treinadores, entrevistados neste estudo, como líder institucional e real. De acordo com a definição apresentada por estes treinadores, o líder institucional é aquele que está

representado oficialmente pela tarjeta de capitão nas partidas. É necessário esclarecer que o fato do jogador ser um líder institucional não o impede de ser também um líder real. Desta forma, segundo os treinadores, o líder real é um indivíduo importantíssimo que agrega valores aos companheiros nos momentos da partida e dos treinamentos. Exemplos de líder institucional e líder real podem ser encontrados na S.E. Palmeiras e no São Paulo F.C., nas figuras dos goleiros Marcos e Rogério Ceni, pentacampeões mundiais com a seleção brasileira. Eles exercem, devido à identificação com os torcedores e a história com o clube, o papel de líder institucional, uma vez que são os capitães das suas equipes, desempenhando funções relativas a este posto como o sorteio, as ponderações com o árbitro, etc. O fato de muitos treinadores delegarem essas funções aos dois jogadores reflete o reconhecimento e o respeito que eles possuem por esses dois profissionais. No entanto, dentro da partida e/ou nos treinamentos estes mesmos treinadores podem delegar à outros jogadores, que se adaptam mais aos seus estilos de liderança, o papel de líder real ajudando os outros atletas, o próprio treinador e o time. Além disso, é importante dizer que os treinadores revelaram que em um grupo é normal se ter muitos líderes, até mesmo porque, se um deles se lesionar, há uma reposição oficial do posto para as próximas partidas. *“Mas o ideal mesmo seria se pudéssemos contar com 11 líderes em campo!”*, brincou um dos treinadores entrevistados.

Diante da realidade apresentada pelos treinadores entrevistados, pode-se concluir que o indivíduo escolhido para ser o líder do grupo é um profissional que trata os colegas como adultos responsáveis e que encoraja todos a agirem no interesse do sucesso mútuo, promovendo no senso individual e comunitário o espírito vencedor.

Na literatura científica, Fiorelli (2001) também observa que o líder, por meio de sua ação: obtém a cooperação entre as pessoas; estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos; promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

Sendo assim, os líderes possuem a capacidade de, por exemplo, orientar em decisões cruciais, mostrarem-se presentes em momentos de fragilidade, proporcionar o amparo imprescindível em situações angustiantes.

De acordo com Simões (1994, p. 19) e Eys *et al.* (2005, p. 228), os estudos têm mostrado que o papel do treinador esportivo como líder é, provavelmente, um dos fatores mais importantes na influência da formação, da coesão e do rendimento de uma equipe esportiva. Tão importante que um treinador jovem ou veterano deve possuir algumas características para que exerçam a liderança de forma efetiva.

Martens (1987) destaca que excelentes treinadores (líderes) têm uma visão da missão e das necessidades do time, percebendo o momento exato de colocá-las em prática, se envolvendo com o grupo de forma física, emocional e social. Noce (2002, p. 243) complementa esta afirmação, ponderando que o treinador deve sempre estimular o desenvolvimento de várias características desejáveis no atleta a fim de que ele possa tornar-se um bom líder.

De acordo com os treinadores entrevistados, o verdadeiro líder é aquele que desenvolve no liderado a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e pró-ativo, capaz de estimular as ações em busca do desenvolvimento pessoal e coletivo. Em adição, os treinadores acreditam que os melhores líderes marcam, por meio de seus comportamentos, a sua imagem de maneira indelével no inconsciente das pessoas para as quais se tornaram significativas.

Ao buscar representatividade na ciência para tais afirmações, encontra-se o trabalho de Simões, Rodrigues e Carvalho (1998), no qual os pesquisadores afirmam que, no cenário esportivo, especialmente no futebol, é comum alguns treinadores se tornarem famosos pela forma como exercem o seu papel de líder perante a equipe. Os autores citam estereótipos

e exemplos dentro do futebol de treinadores disciplinadores, como Telê Santana, Wanderley Luxemburgo e Luiz Felipe Scolari; e de treinadores estigmatizados como altamente democráticos, como Zé Duarte e Joel Santana, afirmando que cada um deles exerce o seu papel de líder dentro da equipe de forma eficaz e vencedora.

Em suma, os líderes eficazes precisam criar uma visão que tenha significado, uma visão de expressão, que coloque os jogadores no centro da ação e não na periferia. A visão tem que ser compartilhada por todos, e só será compartilhada por todos se tiver significado para as pessoas envolvidas. Assim, os líderes devem sempre se certificar de que a visão ainda é relevante, tem importância e possui certa ressonância, pois sem significado e ressonância, as declarações de visão são apenas verdades desgastadas (BENNIS, 1998). Uma visão é apenas uma idéia ou imagem de futuro mais desejável para a organização, mas a visão certa é uma idéia tão energizante que, de fato, antecipa o futuro, invocando as habilidades, os talentos e os recursos necessários para concretizá-lo (NANUS, 2000).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Neves (1996) a pesquisa social tem sido marcada fortemente por estudos que valorizam o emprego de métodos quantitativos para descrever e explicar fenômenos. Mas, segundo esse pesquisador, os métodos qualitativos vêm ganhando espaço nas áreas da Psicologia, da Educação e da Administração de Empresas.

A pesquisa qualitativa é realizada na tentativa de compreender detalhadamente os significados e as características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Segundo Richardson e Wainwright (1999) poucas pesquisas são realizadas com a preocupação de colocar as concepções e condutas das pessoas entrevistadas em um contexto histórico ou estrutural. Para esses autores, alguns pesquisadores consideram suficiente descrever formas diferentes de consciência sem tentar explicar como e por que elas se desenvolveram; e esse procedimento, conduz a um segundo problema - a tendência para adotar uma atitude não crítica das concepções e consciência dos entrevistados, sem considerar o seu desenvolvimento.

Procurando obter os benefícios das pesquisas qualitativa e quantitativa, este estudo utilizou questionários e entrevistas semi-estruturadas para analisar algumas características do perfil de liderança dos treinadores de futebol que comandaram equipes no Campeonato Brasileiro Série A/2005.

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos deste trabalho de acordo com os passos propostos por Thomas e Nelson (2002) para este tipo de pesquisa.

3.2 Delimitação da Amostra

Este estudo contou com a participação de treinadores que trabalharam no Campeonato Brasileiro de Futebol Série A/2005. A maioria dos treinadores que assumiu equipes que estavam disputando o campeonato foi contatada e convidada a participar deste estudo. Não foi possível fazer o convite de participação a somente um treinador devido a algumas dificuldades encontradas pelo pesquisador em contatar o mesmo. As principais dificuldades encontradas foram: falta do contato pessoal do treinador, tempo disponível na competição para agendar encontro e burocracia interna do clube onde o treinador trabalhava.

Os treinadores que optaram por participar voluntariamente da pesquisa receberam pessoalmente ou pelo correio um envelope com a carta de apoio institucional da Escola Brasileira de Futebol (EBF) a este estudo, o convite oficial de participação emitido pela Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional (EEFFTO) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) assinada pelos professores Dr. Dietmar Samulski e Israel Costa, o termo de consentimento livre e esclarecido e os questionários de identificação e liderança que deveriam ser respondidos pelos treinadores. Os procedimentos adotados para a coleta dos dados e os instrumentos utilizados serão, na seqüência, abordados detalhadamente em um item específico.

Procurando evitar o “Efeito Sócrates”, foi analisado se algum treinador já havia participado de outro estudo semelhante que solicitou ao mesmo respostas em outros questionários relativos ao tema liderança (JAGODZINSKI; KÜHNEL; SCHMIDT, 1987). Esse procedimento foi tomado porque a familiaridade dos entrevistados com os instrumentos pode causar interferências na análise dos dados. Como se constatou que nenhum treinador desta amostra havia antes participado de uma pesquisa que utilizasse os mesmos questionários de liderança aplicados nesta pesquisa, nenhum deles foi excluído da amostragem.

3.3 Cuidados Éticos

O projeto desta pesquisa foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa (COEP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), tendo sido aprovado na íntegra por meio do parecer número ETIC 396/05 (*ANEXO 1*), por ser reconhecido como um estudo dentro das normas estabelecidas pelo Conselho Nacional em Saúde (1996) e pelo Tratado de Ética de Helsinki (1996), que versa sobre pesquisas com seres humanos.

Este projeto de pesquisa também foi aprovado pelo Departamento de Pós-graduação da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional (EEFFTO) da UFMG (*ANEXO 2*).

Além dessas aprovações, este projeto também foi enviado a Escola Brasileira de Futebol (EBF), órgão vinculado a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e responsável pelos assuntos científicos que são desenvolvidos no futebol brasileiro. Após análise do projeto, a EBF, por meio do secretário geral da CBF, Marco Antônio Teixeira, emitiu uma carta de apoio institucional a este trabalho (*ANEXO 3*).

Todos os voluntários foram informados sobre os objetivos, os procedimentos metodológicos e a relevância do estudo. Um termo de consentimento foi entregue e assinado por cada um dos participantes, outorgando ao voluntário o direito de abandonar o projeto, a qualquer momento, sem nenhum constrangimento. O termo de consentimento que foi entregue aos treinadores participantes desta pesquisa foi aprovado pelo COEP, pela EBF e pelo Colegiado de Pós-Graduação em Educação Física da UFMG sem nenhuma restrição (*ANEXO 4*).

Ainda foram tomadas as devidas precauções com o intuito de preservar a privacidade dos voluntários, bem como de garantir que sua saúde e bem-estar estavam acima de qualquer outro interesse pessoal ou científico.

3.4 Instrumentos

Na área das ciências sociais, principalmente na Psicologia do Esporte, muitas pesquisas, especificamente sobre liderança esportiva, têm sido realizadas utilizando-se questionários como fonte de obtenção de informações (SUMOSKI, 2002; BARIC; HORGA, 2003; JOWETT; CAROLIS, 2003; COSTA, 2003; BEAM; SEWATKA; WILSON, 2004; VILANI, 2004; PAPANIKOLAOU; PATSIAOURAS; KERAMIDAS, 2005; MUNHOZ, 2005; FRANZEN, 2005; LOPES, 2006).

Esta pesquisa, que objetiva estudar a liderança de treinadores de futebol, também utilizou os questionários como instrumentos para a coleta de dados. Para tal, foi utilizado um questionário de identificação da amostra e dois questionários que correspondiam Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE). Os dois instrumentos baseados na ELRE continham 60 itens distribuídos em 06 dimensões: Comportamento Democrático ou DEM (12 itens), Comportamento de Suporte Social ou SS (08 itens), Comportamento de Reforço Positivo ou REF (12 itens), Comportamento de Treino-Instrução ou TI (10 itens), Comportamento Autocrático ou AUT (08 itens) e Comportamento de Consideração Situacional ou SIT (10 itens). O *quadro 5* a seguir apresenta a descrição de cada uma dessas dimensões da ELRE, juntamente com os itens que as compõe.

QUADRO 5

Dimensões da Escala de Liderança Revisada para o Esporte

Dimensões	Descrições	Nº de itens	Detalhamento dos itens
Democrático DEM	Comportamento do treinador que favorece uma maior participação dos atletas nas decisões relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho e às táticas e estratégias de jogo.	12	04,07,09,13,14,25,30,47,50,51,55,57
Suporte Social SS	Caracterizado pela preocupação com o bem-estar individual dos atletas, com o relacionamento pessoal com os atletas e com uma atmosfera positiva dentro do grupo. O treinador auxilia os atletas com problemas pessoais e tenta fazer com que o esporte também represente uma parte da vida do atleta.	8	02,16,17,26,33,48,54,58
Reforço Positivo ou Reforço REF	Comportamento do treinador que cria um “fortalecimento” psicológico do atleta, encorajando-o quando ele comete um erro, reconhecendo e recompensando os bons desempenhos.	12	15,18,20,29,31,41,42,45,49,52,53,56
Treino-Instrução TI	O comportamento do treinador objetiva melhorar o rendimento dos atletas, com ênfase em um treinamento duro e exigente. As principais responsabilidades do treinador são: instruir os atletas na aquisição de habilidades técnicas e táticas da modalidade, e explicar a relação entre os membros do grupo, estruturando e coordenando as atividades.	10	03,12,19,22,23,27,36,37,38,39
Autocrático AUT	O comportamento do treinador se caracteriza pela independência nas tomadas de decisão de acordo com sua autoridade pessoal	8	06,21,28,34,35,40,46,59
Consideração Situacional ou Situacional SIT	O treinador leva em consideração os fatores situacionais (como o tempo, o indivíduo, o ambiente, o time e o jogo), o estabelecimento de metas individuais e de formas para alcançá-las, a diferenciação de métodos de treinamento em diferentes estágios de maturação e níveis de habilidade, e a determinação do posicionamento correto do atleta durante o jogo.	10	01,05,08,10,11,24,32,43,44,60

Além disso, a ELRE possui uma escala tipo Likert de 05 pontos, na qual 05 alternativas de resposta são acompanhadas das seguintes palavras: sempre (comportamento demonstrado em 100% das vezes), frequentemente (comportamento demonstrado em 75% das vezes), ocasionalmente (comportamento demonstrado em 50% das vezes), raramente (comportamento demonstrado em 25% das vezes) e nunca (comportamento demonstrado em 0% das vezes).

Conforme exposto na revisão de literatura, a ELRE é composta por três versões, das quais este estudo utiliza duas, a saber: a versão autopercepção e a versão perfil ideal ou desejado, adaptada para a percepção dos treinadores.

Portanto, o documento preenchido pelos treinadores foi composto de três partes. A primeira parte do documento continha um questionário de identificação (instrumento 1), no qual foram identificados os dados profissionais e a experiência do treinador na modalidade (*ANEXO 5*). Na segunda parte, os treinadores responderam o questionário contendo a ELRE **versão perfil ideal ou desejado** (instrumento 2). Esta versão objetiva identificar, na visão do treinador, alguns fatores de um perfil de liderança ideal para treinadores de futebol (*ANEXO 6*). Na terceira parte, os treinadores responderam o último questionário com a ELRE versão **autopercepção** (instrumento 3), que visa identificar, na visão do treinador, alguns fatores do seu perfil real de liderança (*ANEXO 7*).

É importante ressaltar que, no questionário de identificação, foram solicitados aos treinadores os seus contatos. A resposta a este campo estava condicionada ao interesse do treinador em, posteriormente, receber os resultados desta pesquisa.

3.5 Procedimentos de Coleta de Dados

Todos os clubes que participaram do Campeonato Brasileiro Série A/2005 foram contatados pelo pesquisador responsável, por meio de telefonemas e/ou fax. Esses contatos objetivaram esclarecer os objetivos da pesquisa e convidar oficialmente o clube e o treinador da equipe profissional para participarem desta pesquisa. Os primeiros contatos no clube foram feitos com o gerente de futebol ou com o assessor de imprensa, que eram os responsáveis pela extensão do convite ao treinador.

Após o contato e o consentimento do treinador quanto à participação voluntária neste estudo, o pesquisador agendava uma reunião no clube ou no hotel em Belo Horizonte onde a equipe iria se concentrar para o jogo do Campeonato Brasileiro. Nessa reunião, o pesquisador reforçava os objetivos da pesquisa, a relevância do estudo, solicitava a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido e entregava os questionários que deveriam ser respondidos pelo treinador. Nesse momento, os treinadores recebiam um envelope contendo a carta de apoio institucional da EBF, o convite oficial de participação emitido pela EEEFTO da UFMG e os questionários de identificação e liderança.

Após receber a explicação de como preencher o material, o treinador dispunha de tempo suficiente para registrar as suas respostas com clareza e precisão. Após responder todas as questões, o treinador entregava os questionários para o pesquisador responsável que aguardava no local. Caso o tempo do treinador não fosse suficiente para registrar as respostas no dia do encontro, ele ficava com o material para ser preenchido em um momento mais propício. Nesse caso, o treinador posteriormente enviava o material pelo correio ou, se ainda estivesse no hotel, deixava os questionários respondidos em um envelope na recepção para que o pesquisador responsável pudesse recolher.

Alguns treinadores, além de preencherem os questionários, também se colocaram disponíveis para uma entrevista sobre o assunto. No total, cinco treinadores receberam o pesquisador para uma entrevista de mais ou menos 20 minutos sobre o tema. Os principais relatos e respostas obtidos dos treinadores nessas entrevistas foram mencionadas como exemplos na revisão de literatura no item 2.8, A Liderança no Futebol: Depoimentos dos Treinadores.

3.6 Análise Estatística dos Dados

Foram adotados os seguintes critérios para inclusão dos questionários e suas respostas na análise dos dados: (1) todas as questões deveriam estar preenchidas adequadamente pelos participantes e (2) os instrumentos para verificação da liderança não poderiam apresentar um índice superior a 10% de respostas em branco. Todos os questionários que não satisfizeram esses critérios foram descartados deste estudo.

Os procedimentos de análise dos dados foram realizados pelo pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for Social Science*) for Windows®, versão 11.0. Os dados relativos à caracterização da amostra foram analisados de forma descritiva (média e desvio padrão) para dados contínuos e por distribuição de frequência (percentual) para dados categóricos ou nominais.

Para a verificação da validade dos instrumentos 2 e 3, versões perfil ideal ou desejado e autopercepção, utilizou-se a consistência interna (*Reliability Test*). A consistência interna de um instrumento é, fundamentalmente, uma questão empírica que emerge da sua capacidade efetiva de medir as variáveis para o qual foi criado, pressupondo as mesmas interpretações em várias experiências.

Segundo Pasquali (1999) as técnicas mais utilizadas para avaliar a consistência interna são: duas metades, Kuder-Richardson e alpha de Cronbach. Neste trabalho utilizou-se o coeficiente de alpha de Cronbach para verificar a validade dos dados dos questionários supra citados. A escolha desse teste foi baseada nos trabalhos de Zhang, Jensen e Mann (1997) e Lopes (2006), os quais utilizaram o mesmo coeficiente para indicar a consistência interna dos dados dos seus trabalhos.

O coeficiente alpha de Cronbach correlaciona os itens de cada escala de um grupo de respostas e, a partir dessa correlação, chega-se a um índice que varia entre 0 e 1. Pasquali (1999) e a literatura internacional (MORGAN; GRIEGO, 1998; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994) sugerem um índice alpha de Cronbach acima de $\alpha=0,70$ como sendo preciso e confiável quanto a variável que se pretende mensurar. Porém, este estudo considerou os valores de $\alpha=0,60$ a $\alpha=0,70$ como limites aceitáveis, conforme sugerido por Nunnaly (1978) e Hair *et al.* (2005).

A análise de variância (ANOVA) foi realizada para comparar as médias entre as dimensões nos dois questionários. O objetivo desse procedimento foi verificar se existem preferências por estilos de liderança (interação e decisão) por parte dos treinadores em relação aos perfis real e ideal. Para localizar as possíveis diferenças entre as dimensões, foi realizado o teste de comparações múltiplas de DUNCAN.

Na comparação das respostas entre a autopercepção e a preferência de perfil de liderança do treinador, utilizou-se o teste T pareado, que é adequado para duas amostras dependentes. O teste T pareado visa verificar as diferenças estatisticamente significativas (95% de confiança) entre os instrumentos 2 (ELRE-perfil ideal ou desejado) e 3 (ELRE-perfil real).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados de acordo com os objetivos propostos com o intuito de facilitar a compreensão dos mesmos. Sendo assim, será seguida a seguinte ordem: caracterização da amostra, análise da confiabilidade dos instrumentos da ELRE, identificação do perfil ideal ou desejado de liderança, identificação do perfil real de liderança, análise da preferência dos treinadores por um estilo de liderança (interação e decisão) e, por fim, a análise das diferenças entre o perfil real de liderança e o perfil ideal ou desejado.

4.1 Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra fornece um vasto número de variáveis que podem auxiliar na compreensão de alguns fatores interligados à liderança do treinador. Logo, o instrumento 1, referente à identificação da amostra, foi aplicado buscando-se levantar informações importantes a respeito da amostra pesquisada. As principais informações contidas no instrumento 1 são listadas abaixo:

- Idade;
- Escolaridade;
- Formação acadêmica;
- Filiação ao CREF;
- Tempo de envolvimento com o futebol;
- Experiência na modalidade;
- Principais títulos.

A partir dos dados coletados, verifica-se que todos os 20 treinadores que participaram do estudo são do gênero masculino e possuem idades que variam entre 37 e 64 anos, tendo média igual 50 anos e desvio padrão de $\pm 6,92$ anos.

O segundo dado verificado diz respeito ao nível de escolaridade dos treinadores. Segundo Gardner (1994), muitos estudos têm se preocupado em investigar a influência do conhecimento formal sobre a relação entre as diferentes formas de inteligência. Como este estudo possui dois questionários que exigem a interpretação de sentenças relativas ao comportamento de liderança, optou-se por coletar este dado como forma de verificar se o grau de instrução dos entrevistados é compatível com os instrumentos utilizados. Após análise deste item, verificou-se que 5% da amostra possuía 2º grau incompleto, 20% possuía 2º grau completo, outros 20% possuía 3º grau incompleto e 55% possuía 3º grau completo. Dos 11 treinadores que afirmaram ter o curso superior completo, 82% eram formados em Educação Física. Em relação a esses resultados, pode-se afirmar que o fato de 82% dos profissionais com curso superior serem formados em Educação Física, mostra a valorização do curso, a preocupação crescente dos treinadores em buscar conhecimentos importantes que auxiliem no desempenho da sua função e uma tendência de mudança de paradigma em relação ao déficit de qualificação desse profissional e a sua valorização.

Quando perguntados sobre a filiação no Conselho Regional de Educação Física (CREF), 80% dos treinadores afirmaram serem filiados a essa instituição, mostrando a representatividade que a entidade tem em um dos esportes mais tradicionais e queridos do Brasil.

Analisando o tempo de envolvimento do treinador com o futebol, verificou-se que os treinadores participantes possuíam um tempo médio de 32,05 anos ($\pm 7,15$), sendo que uma média de 15,10 anos ($\pm 8,42$) foram dedicados à função de treinador. Essa média de tempo de

envolvimento como treinador de futebol (15,10 anos), comprova que essa amostra é *expert* na sua função, uma vez que Ericsson, Krampe e Tesch-Römer (1993) afirmam que o conceito de *expert* está relacionado com a experiência conquistada por mais de 10 anos ou 10.000 horas no exercício da função.

Analisando a experiência destes treinadores quanto às competições que haviam participado e os títulos que haviam ganhado na função, encontrou-se que 70% destes treinadores participaram de competições internacionais como Libertadores da América, Mundial Interclubes ou Copa do Mundo. Além disso, eles possuíam uma média de sete títulos conquistados na carreira; sendo que, 60% dos treinadores já haviam conquistado pelo menos um Campeonato Nacional ou um Campeonato Internacional com equipes profissionais.

Por fim, pode-se afirmar que os resultados referentes à experiência e aos títulos já conquistados pelos treinadores justificam a presença destes profissionais no mais alto nível de rendimento do futebol nacional e confirmam que os treinadores entrevistados estavam aptos para participarem deste estudo.

4.2 Análise da Confiabilidade da Escala de Liderança Revisada para o Esporte

Com o objetivo de verificar a consistência interna da ELRE nas versões perfil ideal ou desejado e autopercepção, foi aplicado o índice alpha de Cronbach para analisar a compreensão geral dos entrevistados sobre os dois instrumentos e as respectivas dimensões que os compõem.

Em termos da confiabilidade geral dos instrumentos, os resultados apresentam um índice alpha de Cronbach de $\alpha=0,86$ para ambas as versões da ELRE utilizadas neste estudo.

Os resultados do índice de alpha de Cronbach nas dimensões que compõem os dois instrumentos podem ser verificados na *tabela 1* a seguir. As descrições das dimensões podem ser revistas no *quadro 5*.

TABELA 1
Resultados dos índices de alpha de Cronbach por dimensão

Versões da ELRE	Índice alpha de Cronbach por dimensões					
	TI	AUT	SS	SIT	REF	DEM
PERFIL IDEAL OU DESEJADO	<u>0,52</u>	<u>0,46</u>	0,80	0,62	0,83	0,84
AUTOPERCEPÇÃO	0,83	<u>0,41</u>	0,71	0,65	0,85	0,84

Legenda: TI=treino-instrução, AUT=autocrática, SS=suporte social, SIT=situacional, REF=reforço e DEM=democrática.

Com base na *tabela 1*, observa-se que os resultados encontrados nas dimensões treino-instrução ($\alpha=0,52$) e autocrático ($\alpha=0,46$) da versão perfil ideal ou desejado, juntamente com a dimensão autocrática ($\alpha=0,41$) da versão autopercepção apresentam baixos índices de confiabilidade, de acordo com os índices recomendados pelas literaturas descritas nos procedimentos metodológicos deste estudo, no item 3.6 Análise Estatística dos Dados.

4.3 Perfil Ideal ou Desejado de Liderança

O aspecto mais interessante de se analisar no perfil ideal ou desejado de liderança, sob o ponto de vista do treinador, é a possibilidade dessa análise permitir a verificação de alguns fatores que são essenciais na função de treinador enquanto líder de um grupo. Quando se compara essa análise à autopercepção dos treinadores sobre as suas funções, é possível verificar em quais fatores os treinadores se mostram mais auto-críticos. Sendo assim, o foco principal deste questionamento é detectar se, na visão dos próprios entrevistados, existe uma dimensão que se sobreponha às demais dentro do perfil ideal ou desejado de treinador.

Para alcançar tal objetivo, as 60 situações presentes na ELRE foram analisadas de forma agrupada dentro de suas respectivas dimensões. Por meio da análise descritiva dos dados, encontrou-se as médias das dimensões que estão representadas no **gráfico 1**.

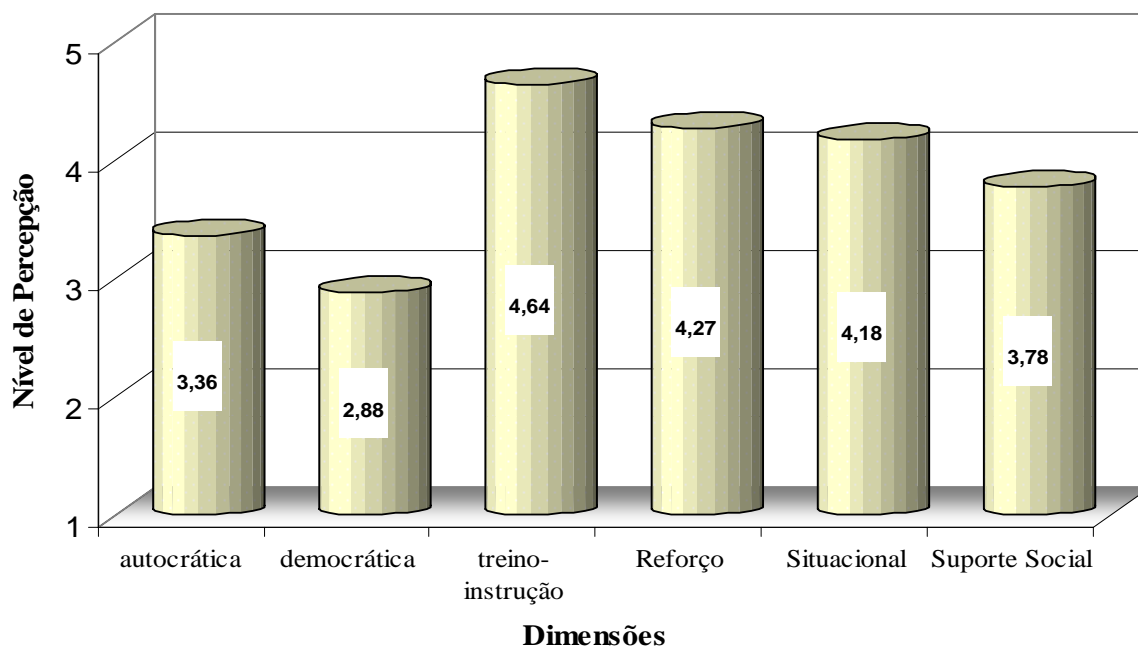


GRÁFICO 1 - Análise descritiva geral das dimensões da ELRE versão perfil ideal ou desejado

O **gráfico 1** mostra as médias das respostas dos treinadores para cada uma das dimensões da ELRE versão perfil ideal ou desejado, ou seja, como os entrevistados visualizam um modelo ideal de treinador. De maneira geral, observa-se que o treinador ideal, na visão dos próprios treinadores, é aquele com estilo de liderança autocrático e que está voltado para as questões de treino-instrução da sua equipe. Ressalta-se que os outros estilos de interação também apresentam médias altas, indicando que, no perfil ideal de liderança, os treinadores também devem estar atentos às questões situacionais, de reforço e de suporte social.

Nos próximos tópicos, serão apresentadas as análises das respostas dos treinadores em cada dimensão que compõe o perfil ideal de treinador.

4.3.1 Dimensão Autocrática

Antes de apresentar os resultados da dimensão autocrática, é importante ressaltar que os dados relativos à essa dimensão foram analisados de forma mais detalhada devido ao seu índice de alpha de Cronbach ($\alpha=0,46$), conforme as recomendações feitas na literatura por Chelladurai (1993).

Os resultados encontrados mostram uma tendência dos treinadores em perceber o treinador ideal como sendo mais autocrático, uma vez que mais de 50% dos entrevistados demonstram uma preferência por este estilo (vide *tabela 2*). Isso mostra que os entrevistados consideram esse estilo de decisão muito importante para se comandar equipes de futebol.

TABELA 2

Frequência de resposta dos treinadores na dimensão autocrática da ELRE versão perfil ideal ou desejado

Respostas	N	%
Nunca	24	15,00
Raramente	27	16,88
Ocasionalmente	25	15,63
Freqüentemente	35	21,88
Sempre	49	30,63
Total	160	100,00

Dentre as situações avaliadas, aquelas em que os treinadores entrevistados indicaram que se deve exercer uma liderança autocrática são, por ordem de importância: “34-determina os procedimentos a serem seguidos”, “40-explica claramente as suas atitudes”, “46-impõe suas idéias”, “28-faz o planejamento para o time, relativamente independente dos atletas” e “21-se recusa a abrir mão de algumas coisas em determinado ponto”. O *gráfico 2*, a seguir, mostra a frequência das respostas dos treinadores em cada uma das situações que compõem a dimensão autocrática.

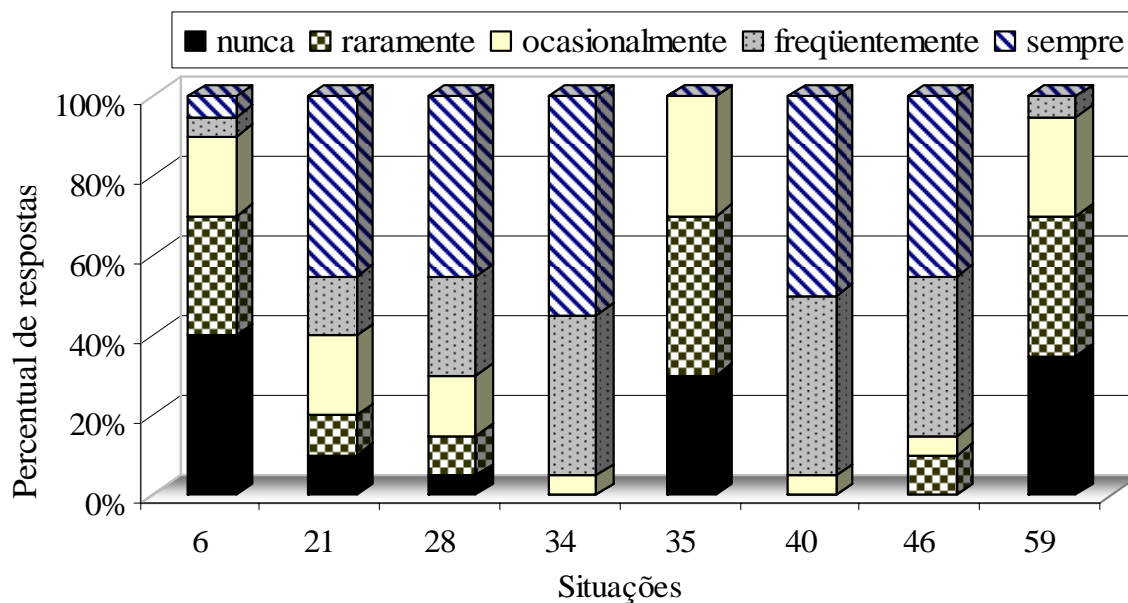


GRÁFICO 2 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão autocrática da ELRE versão perfil ideal ou desejado

4.3.2 Dimensão Democrática

Como a dimensão democrática é antagônica à dimensão autocrática, se esperava que, devido aos resultados encontrados na dimensão autocrática, os treinadores entrevistados considerassem que o comportamento democrático deveria ser menos utilizado que o comportamento autocrático. Esta conclusão pode ser extraída dos resultados apresentados na **tabela 3**, onde somente 9,58% e 19,58% das respostas emitidas pelos treinadores indicam, respectivamente, que o comportamento democrático deve ser usado em 100% das vezes (sempre) ou em 75% das vezes (frequentemente). Essa correlação entre a frequência do comportamento do treinador (0 a 100%) e os dados categóricos (nunca a sempre) foi mencionada no cabeçalho dos instrumentos para que o treinador se orientasse melhor durante a emissão de suas respostas (vide **ANEXOS 06 e 07**).

TABELA 3

Frequência de resposta dos treinadores na dimensão democrática da ELRE versão perfil ideal ou desejado

Respostas	N	%
Nunca	31	12,92
Raramente	59	24,58
Ocasionalmente	80	33,33
Freqüentemente	47	19,58
Sempre	23	9,58
Total	240	100,00

No **gráfico 3**, verifica-se as duas situações nas quais os entrevistados consideram que os treinadores devem se comportar de forma mais democrática: “51-obtém informações dos atletas em reuniões do time” e “14-valoriza as idéias dos atletas mesmo quando essas são diferentes das suas”. A análise destas respostas pode mostrar a importância do tratamento respeitoso que o treinador deve ter com os seus atletas de forma a contribuir positivamente no exercício da liderança sobre o grupo.

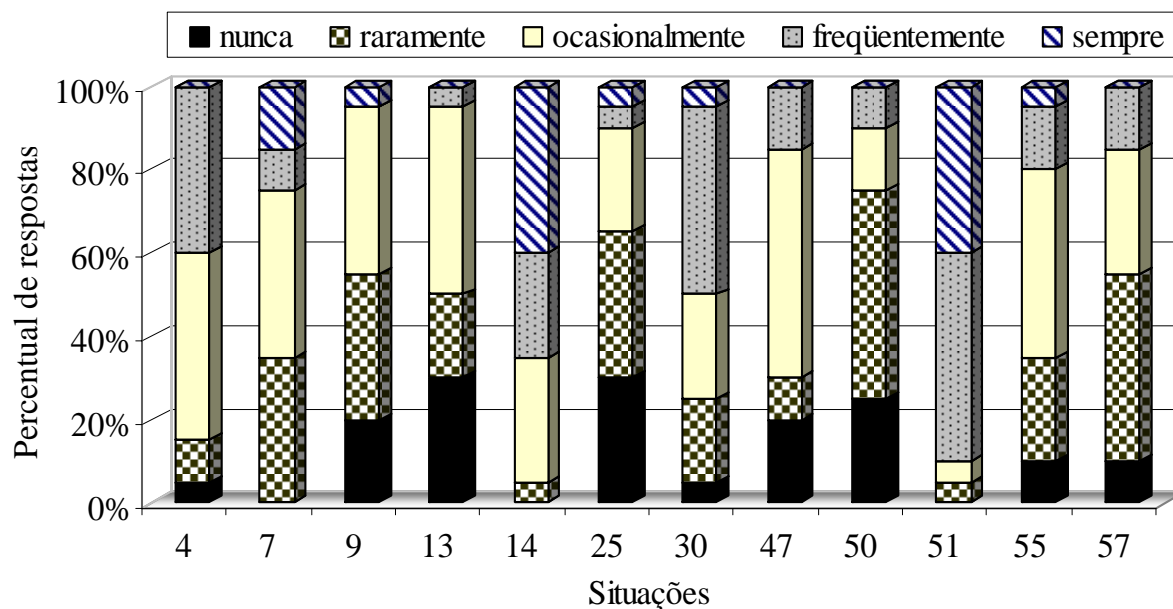


GRÁFICO 3 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão democrática da ELRE versão perfil ideal ou desejado

4.3.3 Dimensão Treino-Instrução

Essa dimensão também é analisada com mais detalhe, seguindo as recomendações feitas por Chelladurai (1993), uma vez que nesta versão do perfil ideal ou desejado, essa dimensão apresenta um índice de alpha de Cronbach igual a $\alpha=0,52$.

De acordo com os dados apresentados na **tabela 4**, observa-se que parece haver uma tendência dos treinadores em achar que o modelo ideal de profissional é aquele voltado para os aspectos de treino-instrução durante as sessões de treinamento e durante as competições. Infelizmente, como o índice de confiabilidade dessa dimensão foi abaixo dos índices recomendados na literatura (MORGAN; GRIEGO, 1998; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; PASQUALI, 1999; NUNNALLY, 1978; HAIR *et al.*, 2005) não se pode afirmar com absoluta certeza que os treinadores consideram um treinador ideal aquele mais voltado para o estilo de interação treino-instrução, mas se pode observar que há uma tendência nesse caminho. Para se obter respostas conclusivas sobre essa dimensão, seria necessário um outro estudo, se possível, com uma amostra maior, no qual fosse possível reaplicar este instrumento para confirmar os resultados.

TABELA 4

Frequência de resposta dos treinadores na dimensão treino-instrução da ELRE versão perfil ideal ou desejado

Respostas	N	%
Nunca	1	0,5
Raramente	1	0,5
Ocasionalmente	5	2,5
Freqüentemente	55	27,5
Sempre	138	69,0
Total	200	100,0

Por meio do **gráfico 4**, observa-se a tendência da preferência dos entrevistados em considerar o estilo treino-instrução importante para o treinador ideal. Nesse gráfico, nota-se que a situação considerada menos importante na dimensão treino-instrução foi a “19-explica cada atleta as técnicas e táticas do esporte”. Tal resultado é coerente com a preferência dos treinadores pelo estilo de liderança autocrático, uma vez que o fato de o treinador optar por não explicar as técnicas e táticas aos atletas em determinadas situações demonstra uma decisão unilateral, característica desse estilo de liderança.

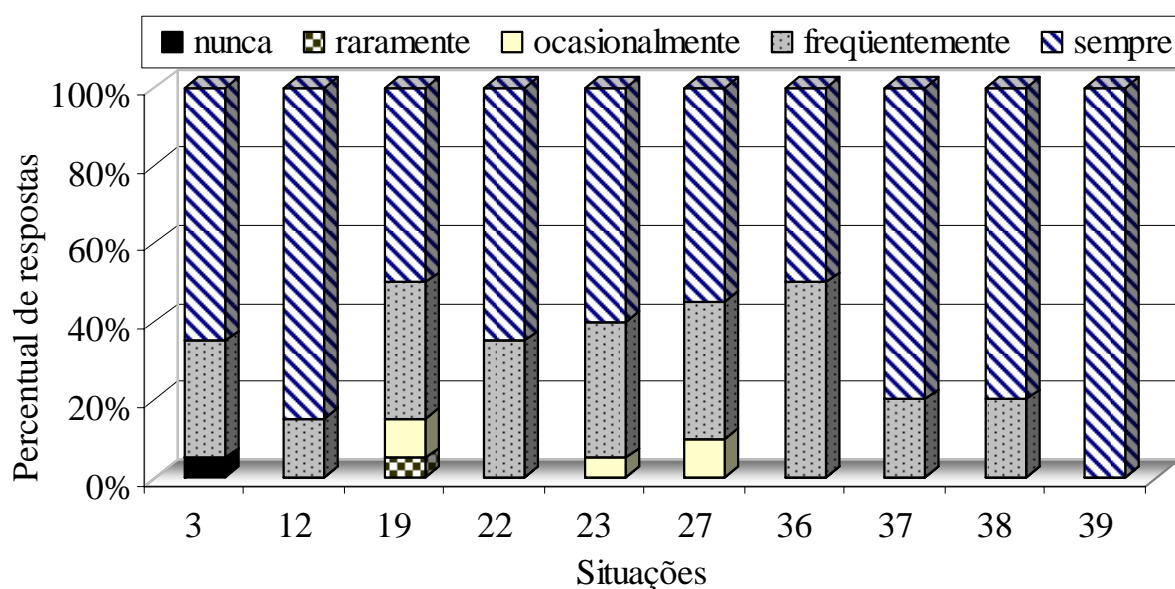


GRÁFICO 4 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão treino-instrução da ELRE versão perfil ideal ou desejado

4.3.4 Dimensão Reforço

A dimensão de reforço é a segunda dimensão, dentro do estilo de interação, que apresenta maior preferência dos treinadores, o que mostra que ela é uma dimensão muito importante para se liderar um grupo. Por meio dos dados mostrados na **tabela 5**, observa-se que os treinadores entrevistados consideram que a dimensão reforço é muito importante dentro do perfil ideal de liderança. Os entrevistados consideram que em 46,67% das situações os treinadores devem reforçar os membros da sua equipe. Esse número, quando somado ao da

categoria “freqüentemente”, corresponde a 86,25% das respostas, mostrando que realmente esse é um fator de destaque na concepção dos participantes.

TABELA 5

Freqüência de resposta dos treinadores na dimensão reforço da ELRE versão perfil ideal ou desejado

Respostas	N	%
Nunca	3	1,25
Raramente	8	3,33
Ocasionalmente	22	9,17
Freqüentemente	95	39,58
Sempre	112	46,67
Total	240	100,00

No *gráfico 5*, observa-se que as situações nas quais os entrevistados julgam mais importante exercer a liderança de reforço são: “45-reconhece as contribuições individuais para o sucesso em cada competição”, “15-mostra sinais positivos para os atletas” e “31-expressa satisfação quando um atleta obtém um bom desempenho”. Ainda nesse gráfico, observa-se que as situações que tiveram menor associação dos treinadores em relação ao reforço estão ligadas às situações que envolvem o poder de recompensa, como a “56-recompensa o atleta quando ele se esforça”.

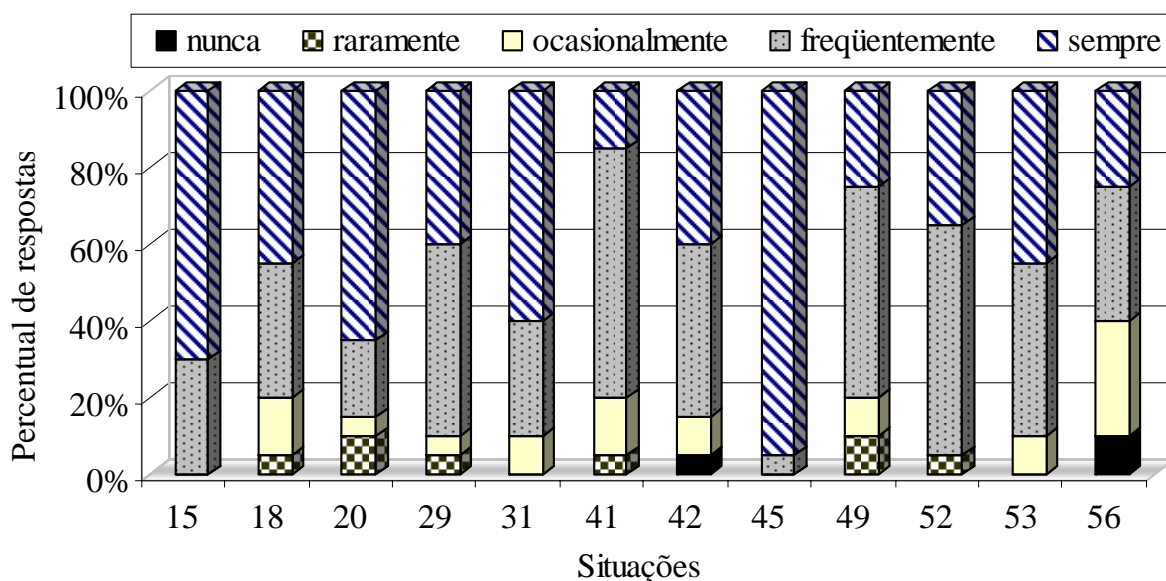


GRÁFICO 5 - Freqüência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão reforço da ELRE versão perfil ideal ou desejado

4.3.5 Dimensão Situacional

O resultado de confiabilidade $\alpha=0,62$ da dimensão situacional para esta versão do perfil ideal ou desejado (vide *tabela 1*) encontra-se dentro dos limites inferiores aceitáveis para uma análise confiável, conforme critérios sugeridos por Nunnaly (1978) e Hair *et al.* (2005). Sendo assim, verifica-se por meio dos dados apresentados na *tabela 6*, que essa dimensão é também considerada pelos entrevistados como sendo importante para um perfil de liderança ideal do treinador de futebol na categoria profissional.

TABELA 6

Freqüência de resposta dos treinadores na dimensão situacional da ELRE versão perfil ideal ou desejado

Respostas	N	%
Nunca	4	2,00
Raramente	10	5,00
Ocasionalmente	29	14,50
Freqüentemente	61	30,50
Sempre	96	48,00
Total	200	100,00

Por meio do *gráfico 6*, observa-se que as situações: “08-explica para os atletas quais são as metas da equipe e como fazer para alcançá-las”, “05-estabelece metas reais” e “32-escala os atletas de forma correta”, são as situações avaliadas pelos entrevistados como sendo mais importantes dentro da dimensão situacional de liderança do treinador ideal. Porém, uma análise mais criteriosa da “situação 32” pode indicar a presença de indícios da liderança autoritária que induza a resposta dos participantes, uma vez que o estilo autocrático possui características que suportam esse tipo de comportamento. Isso também ressalta a necessidade do treinador dominar e controlar os seus comportamentos, mantendo sempre em mente os objetivos da sua intervenção junto aos atletas, e tentando, em qualquer situação, adaptar da melhor forma possível o seu comportamento (JORGE, 1998, p. 26).

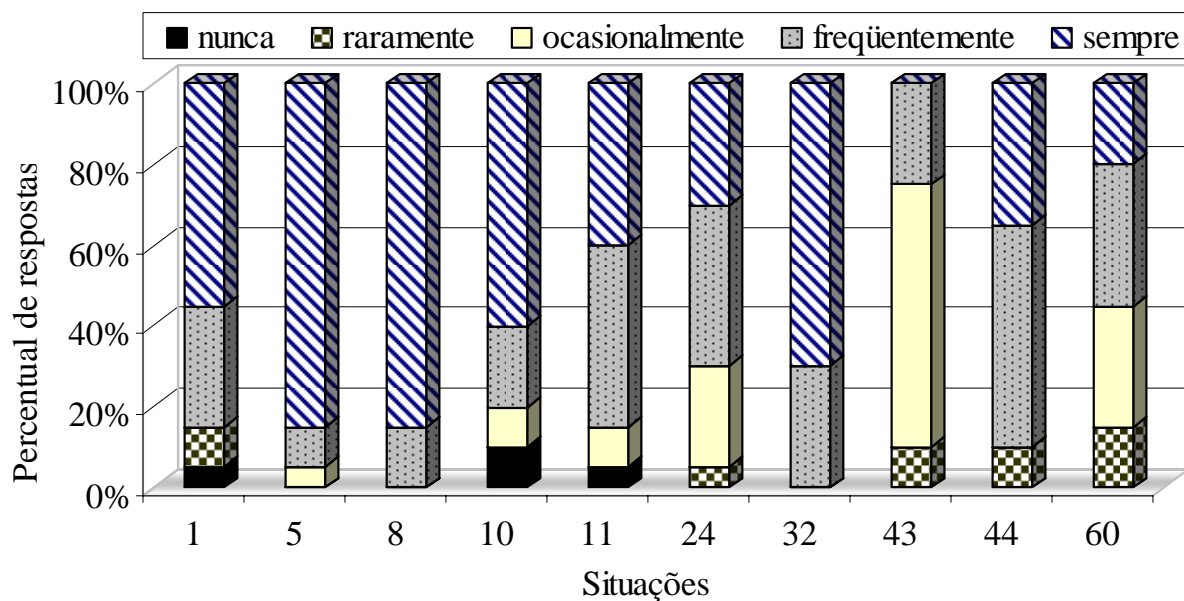


GRÁFICO 6 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão situacional da ELRE versão perfil ideal ou desejado

4.3.6 Dimensão Suporte Social

Das dimensões que avaliam o comportamento de interação do treinador, a de suporte social é a que apresenta o menor valor (vide *gráfico 1*). Apesar de ter sido eleita a dimensão de menor importância pelos entrevistados, ela apresenta uma média relativamente alta (3,78), o que mostra a sua importância dentro do perfil de liderança do treinador. De acordo com os entrevistados, em 61,26% das situações o treinador deve liderar a sua equipe levando em consideração aspectos relacionados ao campo social (vide *tabela 7*). Esse resultado mostra que, apesar de escolhida a liderança autoritária para ser aplicada com o grupo de atletas, o treinador também deve observar aspectos relacionados à parte social. Isso é compreensível, visto que cada vez mais muitos treinadores têm se preocupado com a vida do atleta “fora das quatro linhas”.

TABELA 7

Frequência de resposta dos treinadores na dimensão suporte social da ELRE versão perfil ideal ou desejado

Respostas	N	%
Nunca	13	8,13
Raramente	17	10,63
Ocasionalmente	32	20,00
Freqüentemente	29	18,13
Sempre	69	43,13
Total	160	100,00

No *gráfico 7*, observa-se que as situações “33-estimula os atletas a confiarem nele” e “17-se interessa pelo bem estar pessoal dos atletas” confirmam esse interesse do treinador pelo lado social do jogador. Por outro lado, também se observa que essa preocupação possui alguns limites quanto ao envolvimento do treinador na vida social dos atletas. Tal limitação pode ser vista no gráfico através das situações “58-visita os pais/responsáveis pelos atletas” e “48-faz favores pessoais para os atletas”, que obtiveram as menores frequências de comportamento do treinador, mostrando que a relação treinador-atleta está mais presente no campo profissional, não se estendendo aos aspectos familiares do jogador.

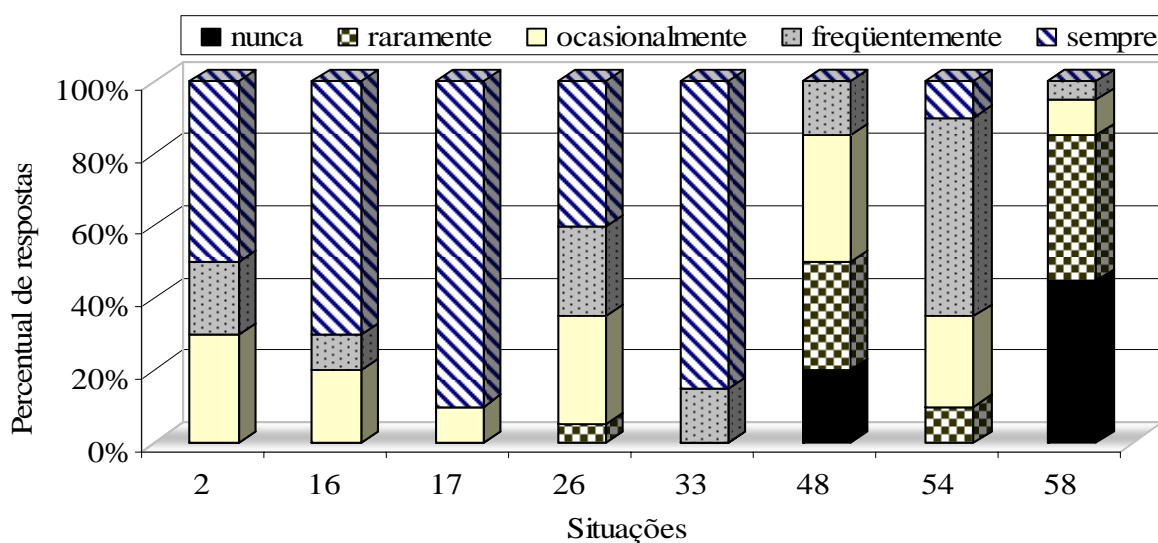


GRÁFICO 7 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão suporte social da ELRE versão perfil ideal ou desejado

4.4 Perfil Real de Liderança

Becker Júnior (2002, p. 95) afirma que “todo treinador apresenta um estilo próprio de liderança, estruturado na sua experiência diária como esportista e nos centros formadores que porventura tenha passado”. Um dos objetivos deste trabalho é justamente analisar o perfil de liderança dos treinadores que atuam na principal competição de futebol do país. Para tanto, são analisadas 60 situações que compõem a ELRE versão auto percepção. Os resultados obtidos com as respostas dos treinadores entrevistados podem ser vistos nas tabelas (8 a 13) e gráficos (8 a 14) a seguir.

As 60 situações que compõem a ELRE versão auto percepção são analisadas dentro das 6 dimensões que compõem os estilos de interação e decisão do treinador. No **gráfico 8**, observa-se a forma como os entrevistados se auto-percebem no exercício de suas funções. Por meio dos dados apresentados, é possível observar as médias de cada dimensão, assim como os comportamentos que são mais adotados pelos treinadores entrevistados.

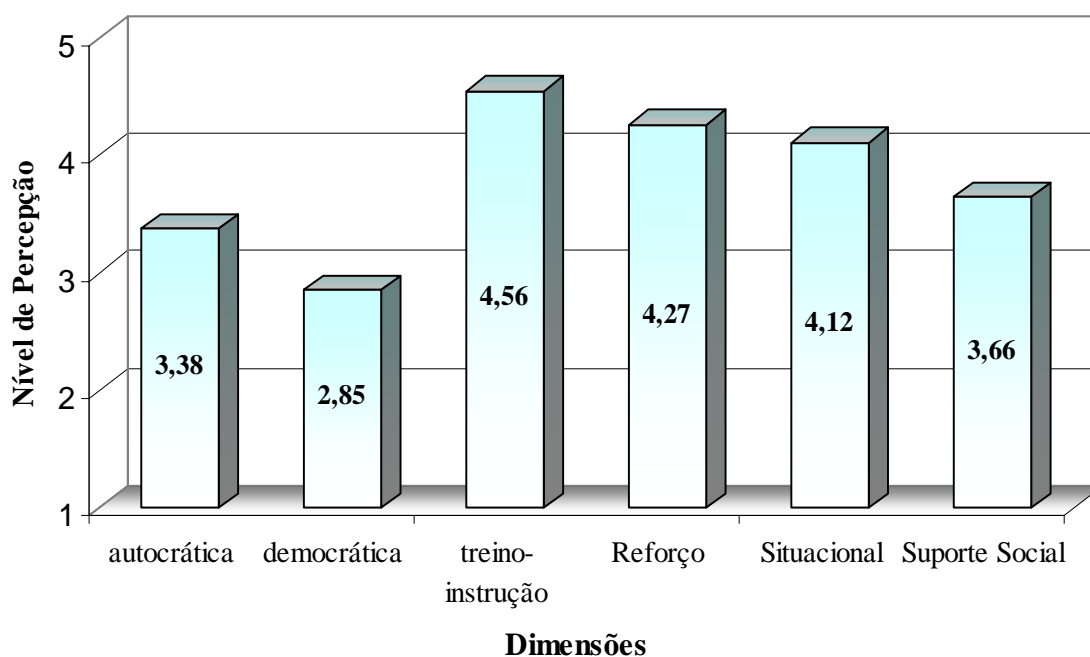


GRÁFICO 8 - Análise descritiva geral das dimensões da ELRE versão auto percepção

De uma forma geral, as médias apresentadas no *gráfico 8* mostram que os treinadores se auto-percebem, em relação ao estilo de decisão, como sendo mais autocráticos que democráticos. Em relação às dimensões que compõem o estilo de interação, observa-se que os treinadores atuam mais nas dimensões treino-instrução e reforço e que as médias das dimensões situacional e suporte social foram as menores comparadas às outras dimensões que compõem o estilo de interação – apesar de elas apresentarem médias consideradas altas. Isso mostra que, apesar de estarem voltados para a autocracia e para aspectos de treino-instrução e reforço, os treinadores consideram que os fatores que compõem as dimensões situacional e suporte social são importantes para o exercício de sua liderança no grupo de jogadores.

Buscando uma análise mais detalhada dos dados, os tópicos seguintes apresentam os resultados de cada dimensão que compõe o perfil real de liderança do treinador de futebol, de acordo com sua autopercepção.

4.4.1 Dimensão Autocrática

Como o índice de alpha de Cronbach da dimensão autocrática foi de $\alpha=0,41$ (vide *tabela 1*), os resultados relativos à mesma foram analisados detalhadamente, conforme as recomendações feitas na literatura por Chelladurai (1993).

Observa-se na *tabela 8* que a frequência das respostas dos treinadores nas categorias “freqüentemente” e “sempre” indica que os treinadores entrevistados se autopercebem como líderes autocráticos. Quando se analisa os dois últimos valores da coluna três da referida tabela, nota-se que em 54,38% das situações os treinadores adotam o estilo de decisão autocrático com o grupo de comandados.

TABELA 8

Frequência de resposta dos treinadores na dimensão autocrática da ELRE versão autopercepção

Respostas	N	%
Nunca	17	10,63
Raramente	30	18,75
Ocasionalmente	26	16,25
Freqüentemente	50	31,25
Sempre	37	23,13
Total	160	100,00

Ao analisar os dados contidos no *gráfico 9*, é possível observar, principalmente pelos valores referentes às categorias ‘sempre’ e ‘freqüentemente’, que os treinadores se consideram mais autocráticos nas seguintes situações: “34-determino os procedimentos a serem seguidos”, “40-explico claramente as minhas atitudes”, “46-imponho as minhas idéias”, “28-faço o planejamento para o time, relativamente independente dos meus atletas” e “21-recuso a ‘abrir mão’ de algumas coisas em determinado ponto”. Por outro lado, observa-se que os treinadores não se consideram autocráticos na tomada de decisão nas seguintes situações: “35-desaprovo sugestões e opiniões vindas dos atletas”, “59-me mantenho afastado dos atletas” e “06-desconsidero os sentimentos e as insatisfações dos atletas”. Esse resultado mostra que, apesar de serem autoritários, os treinadores se preocupam com o lado pessoal e humano dos jogadores, assim como, respeitam as opiniões dadas por eles.

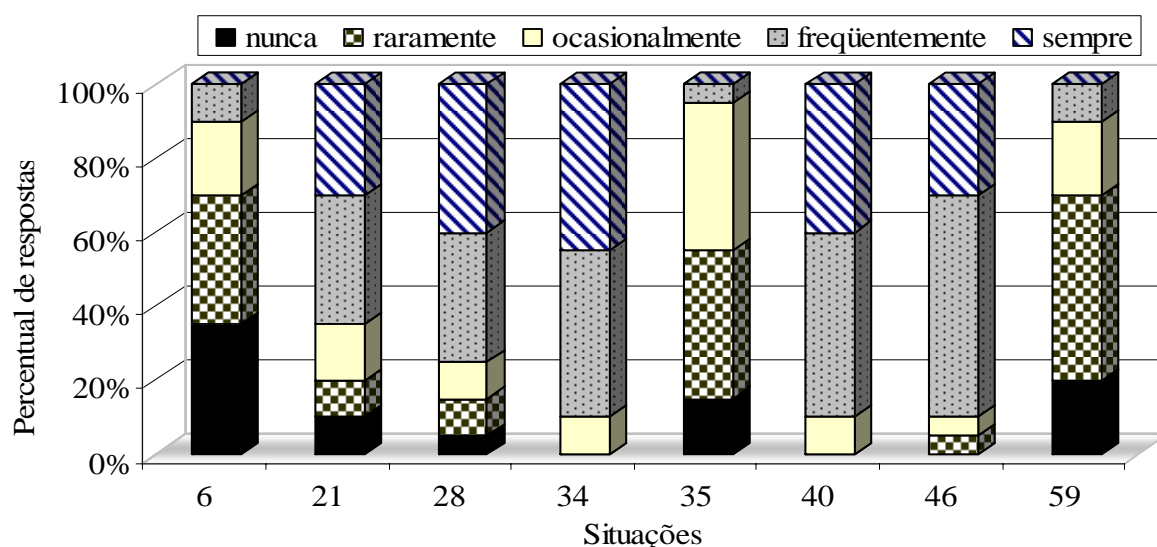


GRÁFICO 9 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão autocrática da ELRE versão autopercepção

4.4.2 Dimensão Democrática

Devido aos resultados apresentados na dimensão autocrática esperava-se que a dimensão democrática tivesse menos representatividade entre as respostas dos treinadores. Os dados da *tabela 9* confirmam esse pressuposto e mostram que em somente 28,75% das situações os treinadores atuam de forma democrática.

TABELA 9

Frequência de resposta dos treinadores na dimensão democrática da ELRE versão autopercepção

Respostas	N	%
Nunca	25	10,42
Raramente	70	29,17
Ocasionalmente	76	31,67
Frequentemente	53	22,08
Sempre	16	6,67
Total	240	100,00

Diante deste resultado, torna-se interessante conhecer quais são as situações nas quais os treinadores julgam que há a necessidade de se estabelecer uma liderança democrática. Por meio do *gráfico 10*, observa-se que os treinadores atuam de forma mais

democrática nas seguintes situações: “51-obtenho informações dos atletas em reuniões do time” e “14-valorizo as idéias dos atletas mesmos quando estas são diferentes das minhas”. Esse resultado mostra indícios de consideração e tratamento de respeito que o treinador tem com os seus atletas.

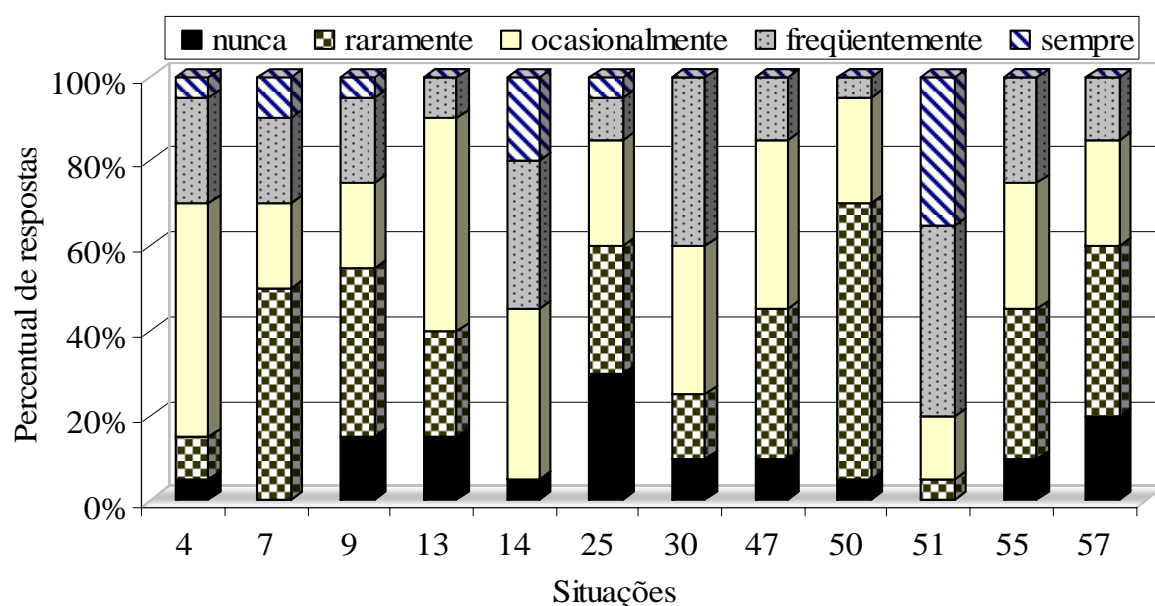


GRÁFICO 10 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão democrática da ELRE versão autopercepção

4.4.3 Dimensão Treino-Instrução

A dimensão treino-instrução é percebida pelos treinadores como a mais utilizada no dia-a-dia. Por meio dos dados apresentados na *tabela 10*, verifica-se que os treinadores consideram que a dimensão treino-instrução deve estar presente em 97,50% das situações. Essa é a maior representatividade encontrada nas respostas dos treinadores deste estudo, mostrando que eles atuam em um ambiente onde as instruções técnicas, táticas, físicas e psicológicas acontecem em quase todas as situações. É importante também ressaltar que nenhum dos treinadores optou pela resposta “nunca” na dimensão treino-instrução. Esse resultado reforça ainda mais a importância dessa dimensão para o perfil de liderança do treinador.

TABELA 10

Freqüência de resposta dos treinadores na dimensão treino-instrução da ELRE versão autopercepção

Respostas	N	%
Nunca	0	0,00
Raramente	2	1,00
Ocasionalmente	3	1,50
Freqüentemente	77	38,50
Sempre	118	59,00
Total	200	100,00

Por meio do **gráfico 11**, observa-se quais são as situações que apresentam respostas na categoria raramente: “19-explico a cada atleta as técnicas e táticas do esporte” e “27-prefiro métodos objetivos de avaliação”. Tal resultado condiz com o perfil de liderança autocrático do treinador, no qual ele centraliza os esforços e preocupações em virtude dos resultados. Ainda, esses resultados mostram alguns momentos onde o treinador atua com mais respeito e humanismo com seus atletas, explicando as técnicas do esporte e táticas da equipe e utilizando outros métodos de avaliação de desempenho diferentes daqueles objetivos (*scouts* e testes).

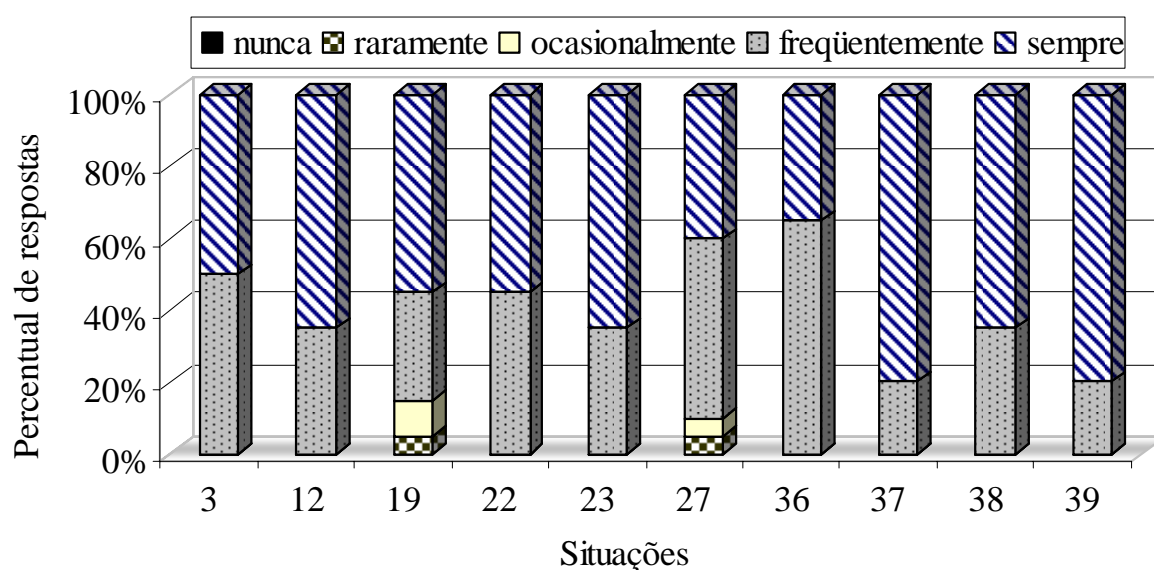


GRÁFICO 11 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão treino-instrução da ELRE versão autopercepção

Focalizando aspectos que caracterizam a dimensão treino-instrução, Becker Júnior (2002) afirma que “além de existir mais pressões internas nos grupos voltados para o rendimento e para o cumprimento das metas, existe ansiedade e menos alegria entre os atletas que participam de grupos esportivos onde o treinador está mais voltado para os aspectos de treino-instrução”. Para conseguir contrabalançar os aspectos negativos dessa dimensão, o treinador necessita estar próximo dos atletas por meio do comportamento de reforço e de suporte social.

4.4.4 Dimensão Reforço

Os resultados apresentados na *tabela 11* mostram que, além de trabalharem com o conceito de treino-instrução, os treinadores consideram que os reforços são importantes para a sua liderança no grupo. Segundo os entrevistados, em 86,25% das situações eles atuam observando o rendimento do atleta e reforçando o seu comportamento ou resultado. Esse percentual revela uma frequência elevada de manifestação desse comportamento na percepção dos treinadores. É importante ressaltar também que nenhum dos treinadores optou pela resposta “nunca” na dimensão reforço, indicando ainda mais a importância dos comportamentos dessa dimensão na liderança dos treinadores.

TABELA 11

Frequência de resposta dos treinadores na dimensão reforço da ELRE versão autopercepção

Respostas	N	%
Nunca	0	0,00
Raramente	8	3,33
Ocasionalmente	25	10,42
Freqüentemente	102	42,50
Sempre	105	43,75
Total	240	100,00

No **gráfico 12**, nota-se que em muitas situações os treinadores atuam reforçando a conduta dos atletas de forma a obter o melhor rendimento dos mesmos e a conseguir um ambiente mais propício para exercer a sua liderança. Porém, em algumas situações, como “18-cumprimento o atleta pelo seu bom desempenho” e “42-parabenizo o bom desempenho dos atletas mesmo após perder uma competição”, percebe-se indícios do perfil autocrático do treinador, como por exemplo o seu foco no cumprimento da tarefa.

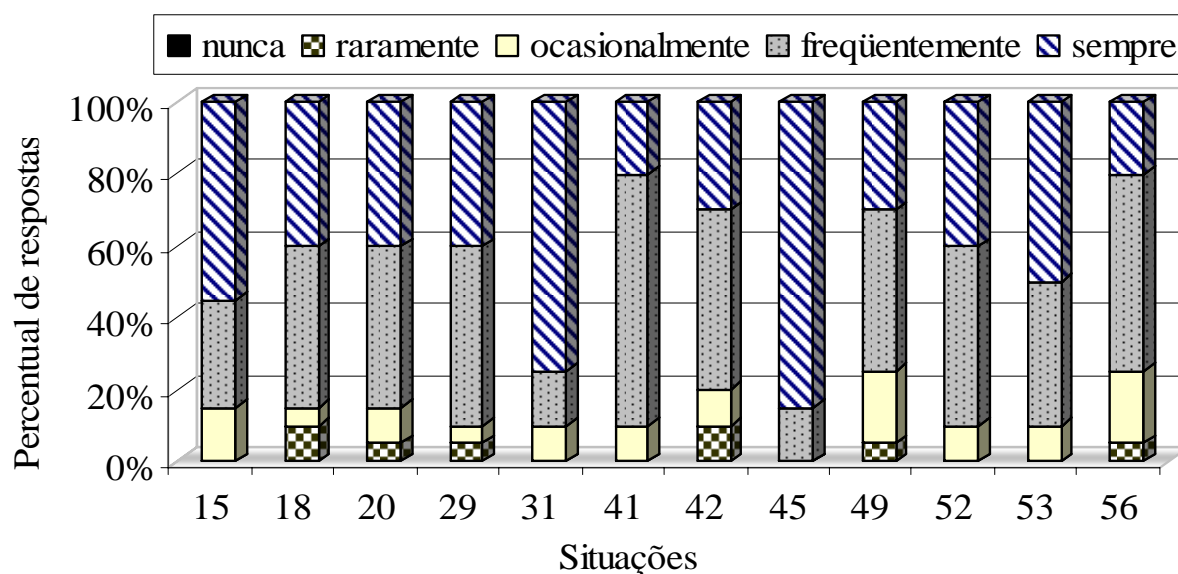


GRÁFICO 12 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão reforço da ELRE versão autopercepção

4.4.5 Dimensão Situacional

A dimensão situacional apresenta um resultado de confiabilidade $\alpha=0,65$ (vide **tabela 1**), ou seja, dentro dos limites aceitáveis para uma análise confiável, conforme critérios sugeridos por Nunnaly (1978) e Hair *et al.* (2005).

Apesar dessa dimensão ter apresentado a segunda menor média entre as dimensões que compõem o estilo de interação do treinador (vide **gráfico 8**), observa-se na **tabela 12** que os treinadores se preocupam com as condições situacionais que envolvem a sua equipe. De acordo com as respostas dos entrevistados, em 79,50% das situações o treinador

está controlando aspectos ligados às condições situacionais. Outro dado que mostra a importância da dimensão situacional no trabalho dos treinadores é o valor de 1% de respostas apresentado na opção “nunca”. Esse resultado é mais um indício de que essa dimensão é cuidadosamente observada e controlada pelos treinadores.

TABELA 12

Frequência de resposta dos treinadores na dimensão situacional da ELRE versão auto percepção

Respostas	N	%
Nunca	2	1,00
Raramente	16	8,00
Ocasionalmente	23	11,50
Freqüentemente	75	37,50
Sempre	84	42,00
Total	200	100,00

No *gráfico 13* se verifica quais situações da dimensão situacional os treinadores consideram mais importantes: “08-explico para os atletas quais são as metas da equipe e como fazer para alcançá-las”, “32-escalo os atletas de forma correta” e “05-estabeleço metas reais”. Essas três situações indicadas pelos treinadores como sendo as que eles dão mais atenção são coerentes com todos os resultados descritos até o momento e com o estilo de liderança que eles exercem. Para alcançar os resultados pré-estabelecidos da equipe, as metas precisam ser reais e compatíveis com a capacidade do jogador e da equipe; essas metas precisam estar bem definidas para os jogadores, assim como, os caminhos que serão percorridos para se alcançá-la; e, por último, é necessário saber escalar os atletas de forma correta para que se possa extrair o máximo de rendimento da equipe em busca dos seus objetivos, que é a principal preocupação do líder autocrático.

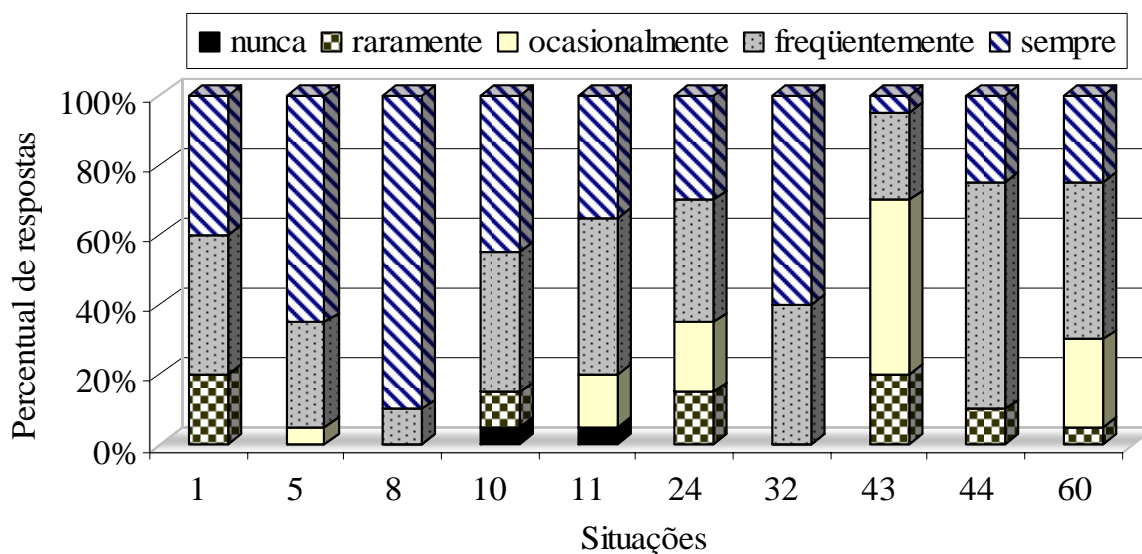


GRÁFICO 13 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão situacional da ELRE versão autopercepção

4.4.6 Dimensão Suporte Social

A dimensão de suporte social é a que obteve a menor média entre todas as dimensões que compõem o estilo de interação do treinador (vide *gráfico 8*). Apesar disso, os dados mostram uma frequência bem elevada de resposta nas opções “sempre” e “freqüentemente”, com respectivos 37,50% e 24,38%. Esse resultado sugere que os treinadores também estão atentos para as questões que envolvem os aspectos sociais do seu grupo.

TABELA 13

Frequência de resposta dos treinadores na dimensão suporte social da ELRE versão autopercepção

Respostas	N	%
Nunca	16	10,00
Raramente	22	13,75
Ocasionalmente	23	14,38
Freqüentemente	39	24,38
Sempre	60	37,50
Total	160	100,00

No **gráfico 14**, observa-se que em somente duas situações os treinadores se mostram menos atenciosos aos aspectos de suporte social, sendo elas: “58-visito os pais/responsáveis dos atletas” e “48-faço favores pessoais aos atletas”. Isso mostra certa distância do treinador em relação aos aspectos pessoais e familiares do atleta. Esses valores não podem ser encarados somente como pontos negativos, uma vez que há respostas em todas as opções, exceto na opção “sempre”. Fazendo uma análise mais criteriosa desses dados, conclui-se que o treinador pode, em algumas ocasiões, visitar os atletas e seus familiares ou até mesmo fazer favores pessoais para os mesmos. No entanto, essa prática não é uma rotina dos profissionais entrevistados.

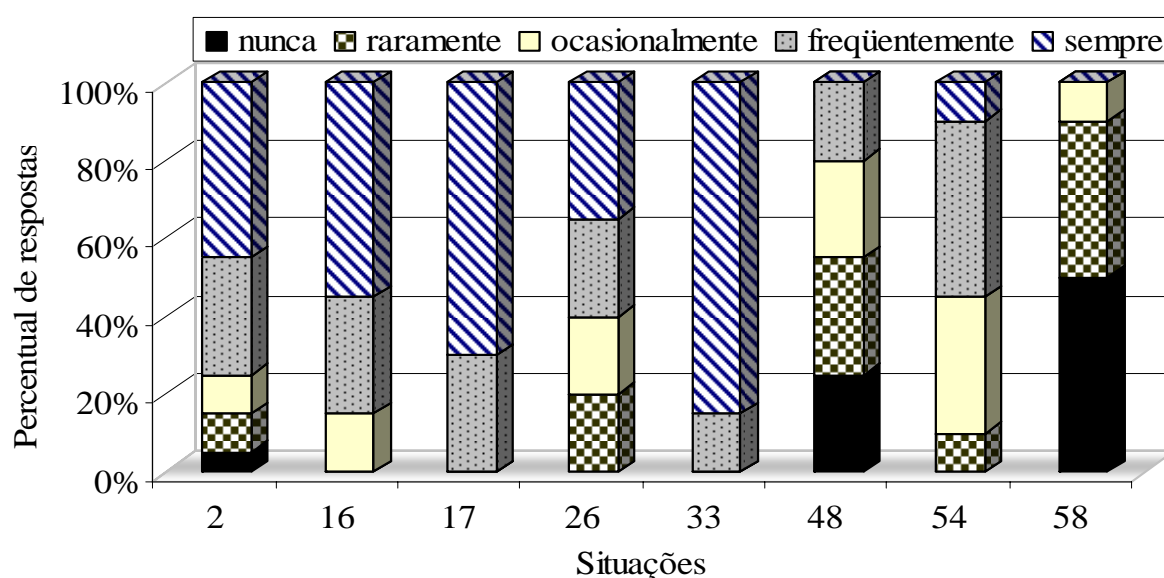


GRÁFICO 14 - Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão suporte social da ELRE versão autopercepção

4.5 Preferência por um Estilo de Liderança

O segundo objetivo deste estudo foi verificar se existia um estilo de liderança preferencial por parte dos treinadores. Para averiguar essa possível preferência, os dados foram analisados separadamente dentro dos estilos de decisão e interação. Os resultados são apresentados na seqüência.

4.5.1 Perfil Ideal de Liderança

Ao analisar o perfil ideal ou desejado de liderança, observa-se que os treinadores são mais voltados para os aspectos da autocracia e de treino-instrução. A partir dos itens subseqüentes, verifica-se quais dimensões são realmente diferentes. Para facilitar a compreensão, os resultados das dimensões são apresentados de acordo com estilo as quais elas pertencem.

4.5.1.1 Estilo de Decisão

Ao analisar o estilo de decisão no perfil ideal ou desejado de liderança observa-se que os entrevistados consideram que o treinador ideal é aquele que apresenta um estilo de liderança mais voltado para a autocracia. Sendo assim, buscou-se analisar se os estilos autoritário e democrático eram realmente diferentes estatisticamente. Por meio dos resultados extraídos da análise de variância e exibidos na **tabela 14**, conclui-se que realmente o estilo autocrático é diferente do estilo democrático ($p=0,006$). Isto quer dizer que os participantes, de fato, consideram que o treinador autocrático é mais eficiente do que o treinador democrático na condução de uma equipe de futebol profissional.

TABELA 14

Resultados da Análise de Variância entre os estilos de decisão da ELRE versão perfil ideal ou desejado

	Soma dos quadrados	Graus de Liberdade	Média do quadrado	Estatística do teste F	Sig.
Entre grupos	2,304	1	2,304	8,494	0,006
Dentro dos grupos	10,307	38	0,271		
Total	12,611	39			

4.5.1.2 Estilo de Interação

Dentro do perfil ideal ou desejado de liderança para o treinador indicado pelos participantes, a dimensão treino-instrução é a que obteve a maior média. Porém, para saber se essa média é realmente prioritária em relação as demais, foi realizada a análise de variância entre as dimensões que compõem os estilos de interação de liderança do treinador. Por meio de tal análise, pôde-se comprovar que as médias obtidas nas dimensões do estilo de interação são realmente diferentes, conforme valores apresentados na *tabela 15*.

TABELA 15

Resultados da Análise de Variância entre os estilos de interação da ELRE versão perfil ideal ou desejado

	Soma dos quadrados	Graus de Liberdade	Média do quadrado	Estatística do teste F	Sig.
Entre grupos	7,535	3	2,512	13,525	0,000
Dentro dos grupos	14,114	76	0,186		
Total	21,649	79			

Além de saber se existia uma diferença real entre as médias apresentadas em cada dimensão, havia a necessidade de saber onde essas diferenças se encontravam. Para isto, foi realizado o teste de comparações múltiplas de DUNCAN. O teste mostrou que a média obtida na dimensão treino-instrução é estatisticamente diferente das médias apresentadas nas demais dimensões. Observa-se também na *tabela 16*, que a média da dimensão suporte social é diferente das médias das dimensões situacional, reforço e treino-instrução. Em relação às médias das dimensões reforço e situacional, não foi encontrada diferenças entre as mesmas. Porém, essas duas médias apresentam diferenças estatísticas se comparadas com as dimensões de suporte social e treino-instrução (vide *tabela 16*).

TABELA 16

Resultados do teste de comparações múltiplas dos estilos de interação da ELRE versão perfil ideal ou desejado

POST HOC	DIMENSÕES	SUB-SISTEMA para $\alpha=0,05$		
		1	2	3
DUNCAN	SUORTE SOCIAL_TI	3,7775		
	SITUACIONAL_TI		4,1750	
	REFORÇO_TI		4,2710	
	TREINO-INSTRUÇÃO_TI			4,6400

4.5.2 Perfil Real de Liderança

Ao analisar o perfil real de liderança dos treinadores entrevistados, chega-se a resultados que mostram que esses treinadores estão mais voltados para o estilo de liderança que valoriza as dimensões autocrática e treino-instrução. Entretanto, é necessário também saber se existe uma prioridade dessas duas dimensões de liderança em relação as demais. Os resultados que conduzem a tais conclusões serão apresentados nos dois próximos tópicos, que estão divididos pelo estilo de decisão e interação da liderança.

4.5.2.1 Estilo de Decisão

Em relação ao estilo de decisão, verifica-se que os treinadores entrevistados optam pelo estilo autocrático. A *tabela 17* mostra que esse estilo é realmente diferente do estilo democrático, $p=0,002$. Analisando esse resultado, em adição com o resultado apresentado na *tabela 14*, chega-se a conclusão de que os treinadores adotam um estilo

autocrático de liderança, pois acreditam ser esse o melhor estilo para se comandar uma equipe de futebol profissional.

TABELA 17

Resultados da Análise de Variância entre os estilos de decisão da ELRE versão autopercepção

	Soma dos quadrados	Graus de Liberdade	Média do quadrado	Estatística do teste F	Sig.
Entre grupos	2,713	1	2,713	10,511	0,002
Dentro dos grupos	9,807	38	0,258		
Total	12,520	39			

4.5.2.2 Estilo de Interação

Em relação ao estilo de interação, nota-se, na *tabela 18*, que existem diferenças entre as médias das dimensões treino-instrução, reforço, situacional e suporte social. Esse resultado, juntamente com o apresentado na *tabela 10*, mostra que os treinadores participantes realmente trabalham em um perfil de interação que valoriza os aspectos de treino-instrução.

TABELA 18

Resultados da Análise de Variância entre os estilos de interação da ELRE versão autopercepção

	Soma dos quadrados	Graus de Liberdade	Média do quadrado	Estatística do teste F	Sig.
Entre grupos	8,453	3	2,818	14,451	0,000
Dentro dos grupos	14,818	76	0,195		
Total	23,271	79			

A *tabela 19* mostra que não existe diferença estatística entre os valores das médias das dimensões reforço e situacional na versão autopercepção. Contudo, os valores dessas dimensões possuem diferenças estatísticas em relação às médias das dimensões suporte social e treino-instrução. Verifica-se ainda que o valor da dimensão treino-instrução é realmente

diferente das demais dimensões do estilo de interação e que o mesmo acontece com a dimensão suporte social.

TABELA 19

Resultados do teste de comparações múltiplas dos estilos de interação da ELRE versão autopercepção

POST HOC	DIMENSÕES	SUB-SISTEMA para $\alpha=0,05$		
		1	2	3
DUNCAN	SUPORTE SOCIAL_TR	3,6563		
	SITUACIONAL_TR		4,1150	
	REFORÇO_TR		4,2667	
	TREINO-INSTRUÇÃO_TR			4,5550

4.6 Comparação do Perfil Real com o Perfil Ideal de Liderança

Até o presente momento, existem poucos estudos que se preocuparam em comparar a forma como os treinadores percebem um modelo ideal de profissional e como eles se percebem no exercício da profissão. Com o intuito de contribuir para a discussão dentro dessa perspectiva, os treinadores deste estudo responderam as versões autopercepção e preferência da ELRE. Segundo Costa (2003, p. 133) este tipo de análise é “extremamente relevante do ponto de vista acadêmico e de aplicação prática no esporte, pois o próprio treinador pode oferecer indícios internos da necessidade de algumas mudanças no seu estilo de comando”.

O *gráfico 15* mostra lado a lado as médias obtidas em cada dimensão que compõe os estilos de interação e decisão dos perfis ideal e real. Apesar de no *gráfico 15* a maioria dos valores das médias nas dimensões serem de fato diferentes entre os perfis ideal e real, o teste T pareado mostrou que não há diferença significativa entre as dimensões dos dois perfis, conforme valores apresentados na *tabela 20*. Isto quer dizer que os treinadores entrevistados

neste estudo exercem a liderança no seu grupo de jogadores da forma que eles consideram ideal; não possuindo, portanto, um ponto que eles gostariam de evoluir do estágio atual.

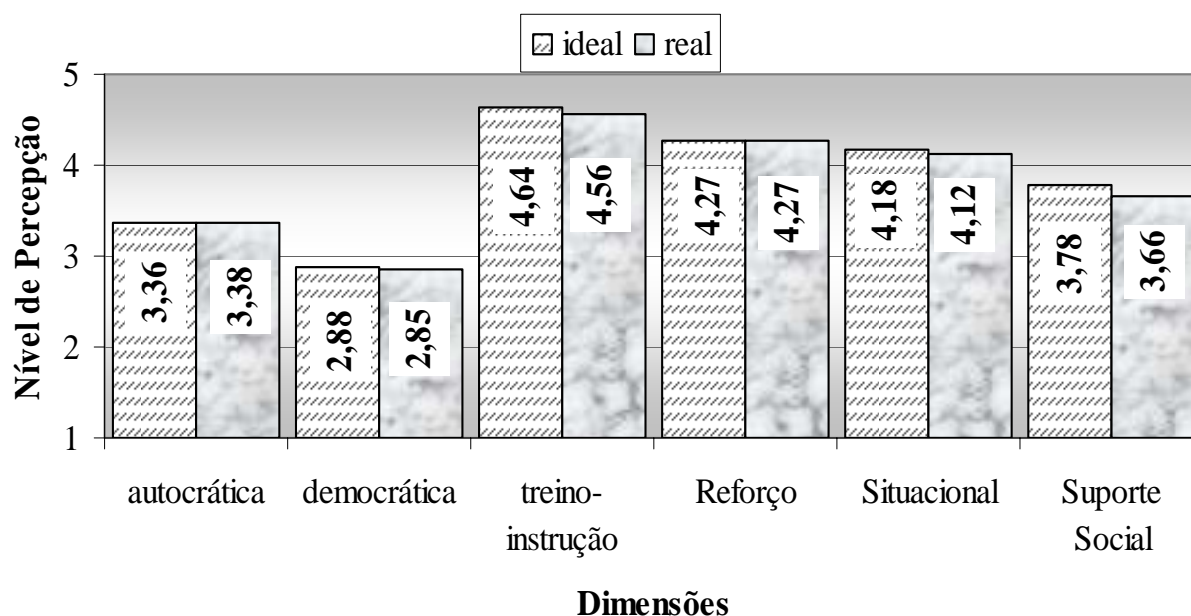


GRÁFICO 15 - Análise descritiva geral das dimensões da ELRE nas versões autopercepção e perfil ideal ou desejado.

TABELA 20

Teste T pareado entre as dimensões das versões perfil ideal ou desejado e perfil real (autopercepção) da ELRE

Dimensões	Estatística de Teste t	Graus de Liberdade	Valor p
Autocrático_ideal Autocrático_real	-0,384	19	0,705
Treino-instrução_ideal – Treino-instrução_real	1,369	19	0,187
Democrática_ideal - Democrática_real	0,575	19	0,572
Reforço_ideal - Reforço_real	0,086	19	0,932
Situacional_ideal - Situacional_real	1,039	19	0,312
Suporte Social_ideal – Suporte Social_real	1,294	19	0,211

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, será apresentada a discussão dos resultados descritos anteriormente com base em outras pesquisas realizadas no âmbito da liderança esportiva.

5.1 Análise da Confiabilidade da Escala de Liderança Revisada para o Esporte

Neste estudo, os valores aceitáveis do índice de alpha de Cronbach foram os recomendados pelos pesquisadores Morgan e Griego (1998), Nunnaly e Bernstein (1994), Pasquali (1999), Nunnaly (1978) e Hair *et al.* (2005), e descritos nos procedimentos metodológicos no item 3.6 deste trabalho, Análise Estatística dos Dados.

A seguir, é apresentada a **tabela 21** com os resultados de alpha de Cronbach de algumas pesquisas que utilizaram as versões da ELRE, sublinhando em itálico as dimensões que não tiveram os índices de confiabilidade recomendado pela literatura. Os números referentes aos resultados encontrados na presente pesquisa estão destacados por sombreamento em cinza.

Com base nas pesquisas apresentadas nessa tabela, conclui-se que as limitações encontradas em algumas dimensões deste estudo também foram encontradas em outras pesquisas nacionais e internacionais. De acordo com Chelladurai (1993), embora algumas dimensões não apresentem uma alta confiabilidade, ou não alcancem a exigência de serem maiores que 0,70, isto não quer dizer que não se possam desenvolver análises frente aos dados encontrados. Entretanto, o autor chama a atenção para que sempre que alguma dimensão estiver abaixo desse nível de exigência, os pesquisadores e os leitores devem tomar cuidado

com a interpretação dos dados para não sustentarem categoricamente algumas conclusões que podem ser inconsistentes, devido a possíveis equívocos na compreensão do instrumento.

Sendo assim, a dimensão treino-instrução da versão perfil ideal ou desejado, juntamente com a dimensão autocrática das versões autopercepção e perfil ideal ou desejado são minuciosamente analisadas neste estudo. É importante ressaltar que essas limitações na dimensão autocrática são encontradas na maioria dos estudos descritos na **tabela 21**, dos quais somente dois estudos não encontraram problemas nos índices de alpha de Cronbach para essa dimensão.

A dimensão situacional das versões perfil ideal ou desejado e autopercepção apresentaram os escores $\alpha=0,62$ e $\alpha=0,65$, respectivamente. Pode-se afirmar que esses valores aproximam-se do índice desejável ($\alpha>0,70$), alojando-se, inclusive, dentro dos limites aceitáveis para uma análise confiável, conforme critérios sugeridos por Nunnally (1978) e Hair *et al.* (2005).

TABELA 21

Resultados dos índices alpha de Cronbach nas dimensões da ELRE em diversas pesquisas

PESQUISAS	Índice alpha de Cronbach por dimensões					
	TI	AUT	SS	SIT	REF	DEM
VERSÃO PERCEPÇÃO						
Zhang, Jensen e Mann (1997) Atletas americanos de vários esportes	0,91	<u>0,48</u>	0,89	0,88	0,93	0,96
Andrew (2004) Atletas de tênis da NCAA	0,86	0,82	0,77	0,84	0,85	0,86
Lopes (2006) Atletas de voleibol do Brasil	0,84	0,68	0,88	0,77	0,91	0,85
VERSÃO PERFIL DESEJADO						
Zhang, Jensen e Mann (1997) Atletas americanos de vários esportes	0,87	<u>0,59</u>	0,88	0,84	0,89	0,96
Andrew (2004) Atletas de tênis da NCAA	0,93	0,71	0,90	0,91	0,93	0,88
Lopes (2006) Atletas de voleibol do Brasil	0,68	<u>0,49</u>	0,67	0,61	0,84	0,79
Costa e Samulski (2006) Treinadores de Futebol Profissional do Campeonato Mineiro	<u>0,45</u>	<u>0,35</u>	0,72	<u>0,47</u>	0,79	0,86
Costa (2006) Treinadores de Futebol Profissional do Campeonato Brasileiro	<u>0,52</u>	<u>0,46</u>	0,80	0,62	0,83	0,84
VERSÃO AUTOPERCEPÇÃO						
Zhang, Jensen e Mann (1997) Treinadores americanos de vários esportes	0,83	<u>0,35</u>	0,81	0,81	0,85	0,93
Jambor e Zhang (1997) Treinadores diversos americanos	0,84	0,70	<u>0,52</u>	0,69	0,78	0,66
Costa, Samulski e Marques (2006) Treinadores de Futebol Profissional do Campeonato Mineiro	0,84	<u>0,59</u>	0,60	<u>0,49</u>	0,79	0,79
Costa (2006) Treinadores de Futebol Profissional do Campeonato Brasileiro	0,83	<u>0,41</u>	0,71	0,65	0,85	0,84

Legenda: TI=treino-instrução, AUT=autocrática, SS=suporte social, SIT=situacional, REF=reforço e DEM=democrática.

5.2 Perfil Ideal ou Desejado de Liderança

De acordo com Beam, Serwatka e Wilson (2004), a utilização da ELRE em pesquisas é muito recente. Por esse motivo, torna-se difícil a comparação mais ampla dos resultados do presente estudo com os resultados de outras investigações que utilizaram a ELRE. Outro fator que também dificulta a discussão dos dados do perfil ideal ou desejado de liderança é a existência de poucas pesquisas que investigaram essa versão sob o ponto de vista dos treinadores.

Porém, com o intuito de enriquecer a discussão dos resultados encontrados, são apresentados resultados de outras pesquisas que estudaram a liderança no esporte utilizando outros instrumentos, como a LSS e/ou que tiveram a amostra composta por outros profissionais do esporte.

Ao avaliar o estilo ideal de decisão dos treinadores, os entrevistados mostram uma tendência em preferir o estilo autocrático ao invés do democrático. Esses resultados encontrados nessas duas dimensões corroboram parte dos estudos de Chelladurai e Carron (1983) e Beam, Serwatka e Wilson (2004) que tiveram atletas como amostra. Tais estudos mostraram que os atletas do sexo masculino preferiam o estilo de liderança autocrático. Também os resultados desta pesquisa corroboram o estudo de Costa e Samulski (2006), que foi realizado nos mesmos moldes deste estudo e com treinadores de equipes de futebol que disputaram o Campeonato Mineiro/2005. Os resultados encontrados nesse estudo foram semelhantes, indicando que os treinadores pesquisados por Costa e Samulski (2006) também têm preferência por um estilo de liderança autocrática.

Entretanto, os dados encontrados nesta pesquisa contradizem outros estudos realizados (CHELLADURAI, 1984; TERRY, 1984; CHELLADURAI; ARNOTT, 1985;

SCHLIESMAN, 1987; SERPA, 1990; RIEMER; TOON, 2001; SUMOSKI, 2002; COSTA, 2003; ANDREW, 2004; LOPES; SAMULSKI; NOCE, 2003; OLIVEIRA; VOSER; HERNANDEZ, 2004; VANFRAECHEM, 2005; LOPES, 2006). Dos estudos citados, somente o de Costa (2003) foi realizado com treinadores e verificou a importância do estilo de decisão no perfil ideal de liderança. Os outros estudos foram realizados levando-se em consideração a visão dos atletas sobre um perfil de liderança ideal para treinadores. Em relação à divergência dos resultados de pesquisas sob a ótica do atleta e do treinador, Costa (2003, p. 131) afirma que “pesquisas dessa natureza, que envolvem a percepção dos atletas sobre o estilo de liderança ideal do treinador, conduzem a resultados de pesquisas concisos, porém divergentes quando comparados à autopercepção do treinador”.

Em relação ao estilo de interação, observou-se que esta pesquisa mostrou uma tendência para a preferência da dimensão treino-instrução, seguida das de reforço, situacional e suporte social. Antes de apresentar a discussão dos resultados que condizem com esse estilo, é importante lembrar que a dimensão situacional encontra-se somente na ELRE. Como nesta discussão se menciona outros estudos que utilizaram a LSS, será feita uma ressalva em relação a essa dimensão.

Os resultados deste estudo mostram a dimensão treino-instrução como sendo a mais importante para o perfil ideal de treinador na concepção dos entrevistados. Esses resultados corroboram os resultados de outros estudos encontrados na literatura (CHELLADURAI; SALEH, 1978; TERRY; HOWE, 1984; TERRY, 1984; RIEMER; TOON, 2001; SHERMAN; FULLER; SPEED, 2000; LOPES; SAMULSKI; NOCE, 2003; OLIVEIRA; VOSER; HERNANDEZ, 2004; LOPES, 2006; COSTA; SAMULSKI, 2006). Alguns desses estudos citados foram realizados com atletas e os seus resultados mostraram a preferência por um determinado comportamento de liderança do treinador que também

valoriza a dimensão de reforço positivo (CHELADURAI; SALEH, 1978; LOPES; SAMULSKI; NOCE, 2003; RIEMER; TOON, 2001; SERPA, 1990; SHERMAN; FULLER; SPEED, 2000; TERRY; HOWE, 1984; TERRY, 1984; OLIVEIRA; VOSER; HERNANDEZ, 2004; LOPES, 2006). Nesses estudos, os índices de resposta na dimensão de reforço ficaram entre os dois mais altos dos estilos de interação, o que ocorre também neste estudo. O estudo de Lopes (2002) também verificou a importância dessas duas dimensões, porém com a ordem invertida, primeiro reforço depois treino-instrução.

Em relação à dimensão situacional, foram encontradas apenas quatro pesquisas com as quais se pode inter-relacionar os resultados encontrados. Embora este estudo tenha apresentado a dimensão situacional como a segunda dimensão com menor importância, a tese de doutorado de Andrew (2004), que avaliou essa dimensão entre tenistas, verificou que a dimensão situacional foi a mais importante. O trabalho de Beam, Serwatka e Wilson (2004) mostrou que as atletas possuem grande preferência por esse estilo de interação do treinador. Os estudos de Lopes (2006) e Costa e Samulski (2006) também apresentaram resultados em que essa dimensão foi considerada a segunda mais importante na visão dos atletas. Tendo como referência esses quatro estudos citados, percebe-se que somente neste estudo a dimensão situacional foi avaliada como sendo a penúltima dentro do estilo de interação de liderança dos treinadores.

Como relatado em outros estudos (LOPES; SAMULSKI; NOCE, 2003; RIEMER; TOON, 2001; SERPA; ANTUNES, 1989; COSTA, 2003; SERPA; PATACO; SANTOS, 1991; SHERMAN; FULLER; SPEED, 2000; LOPES, 2006; COSTA; SAMULSKI, 2006), das dimensões que avaliam o comportamento de interação do treinador, a de suporte social foi aquela que apresentou o menor valor na preferência dos entrevistados. Esse fato também ocorre neste estudo conforme valores apresentados no *gráfico 1*.

5.3 Perfil Real de Liderança

Por meio dos resultados apresentados, verifica-se que os treinadores entrevistados nesta pesquisa utilizam mais a liderança autoritária e os aspectos de treino-instrução e reforço para comandar a sua equipe.

Os resultados encontrados a respeito do estilo de decisão do treinador corroboram outros estudos realizados (LEITÃO; SERPA; BÁRTOLO, 1993; SERPA; PATACO; SANTOS, 1989; PAPANIKOLAOU; PATSIAOURAS; KERAMIDAS, 2005; COSTA; SAMULSKI; MARQUES, 2006), os quais encontraram uma maior percepção do treinador pelo estilo de liderança autocrático.

Por outro lado, os resultados encontrados também divergem de outros estudos realizados (JAMBOR; ZHANG, 1997; ALTAHAYNEH, 2003; COSTA; SAMULSKI; NOCE, 2003; HORN; CARRON, 1985; COSTA, 2003; LIUKKONEN; SALMINEM; TELEMA, 1989; SILVA; COSTA; NOCE, 2003; JORGE, 1998; VILANI, 2004; FRANZEN, 2005), nos quais se encontrou que os treinadores se auto-avaliaram como sendo mais democráticos que autocráticos.

Sobre o estilo de decisão dos treinadores, Henschen e Statler (2002, p. 198) chamam a atenção para os cuidados que os mesmos devem ter com o seu estilo de liderança, pois segundo estes pesquisadores, “a liderança autoritária parece aumentar a probabilidade de *burnout*¹ mais do que os outros estilos”. Para Becker Júnior (2002, p. 98) “o autoritarismo pode ser uma expressão real das necessidades do técnico e será mais eficiente quando estas necessidades forem realizadas”.

¹ Do ponto de vista científico, *burnout* pode ser definido como o produto de experiências individuais negativas, mal humor, exaustão emocional e perda do envolvimento no contexto esportivo (SAMULSKI, 2006)

Em relação aos estilos de interação, estudos realizados (ALTAHAYNEH, 2003; JORGE, 1998; LEITÃO; SERPA; BÁRTOLO, 1993; SERPA, 1990; COSTA, 2003; JAMBOR; ZHANG, 1997; FRANZEN, 2005; COSTA; SAMULSKI; MARQUES, 2006) também mostraram que os treinadores se auto-avaliam como sendo mais voltados para treino-instrução, o que indica uma elevada frequência da percepção dos treinadores em relação à manifestação desse comportamento.

Em relação aos resultados da dimensão de reforço, observa-se que alguns estudos mostram essa dimensão como prioritária na avaliação dos treinadores (HORN; CARRON, 1985; LIUKKONEN; SALMINEM; TELEMA, 1989; SERPA; PATACO; SANTOS, 1989). Nesta pesquisa os resultados encontrados para essa dimensão foram altos, mas abaixo da dimensão treino-instrução. Resultados semelhantes a este podem ser vistos em outros estudos (JAMBOR; ZHANG, 1997; ALTAHAYNEH, 2003; COSTA; SAMULSKI; NOCE, 2003; COSTA, 2003; SILVA; COSTA; NOCE, 2003; JORGE, 1998; VILANI, 2004; FRANZEN, 2005).

Em relação à dimensão situacional para a versão autopercepção, encontrou-se semelhança dos resultados desta pesquisa com os de outras pesquisas (JAMBOR; ZHANG, 1997; SUMOSKI, 2002; LOPES, 2006; COSTA; SAMULSKI; MARQUES, 2006), os quais mostraram que a dimensão situacional é bem avaliada pelos treinadores, apresentando valores próximos para as dimensões treino-instrução e reforço.

Das dimensões que compõem a ELRE, a dimensão de suporte social é a que apresenta menor média em relação às outras dimensões presentes no estilo de liderança do treinador. Isso pode ser explicado, de acordo com Liukkonen e Salminen (1995, p. 586), pelo fato de que “à medida que se aumentam os níveis de habilidade e de competição entre os atletas, são reduzidas as ações humanistas do treinador”.

Outro fator que também limita a utilização com mais frequência dessa dimensão nos dias atuais é, segundo Becker Júnior (2002), “o fato das equipes serem mais cobradas em relação aos resultados por dirigentes, torcidas, mídia, etc.” Por outro lado, esse pesquisador chama a atenção para as equipes esportivas, nas quais o treinador é orientado para essa forma de comportamento. Segundo ele, as equipes que possuem a liderança desse tipo de profissional, convivem mais com a alegria e o conforto, e menos com as pressões sociais, uma vez que o time é visto como um grupo cooperativo – apesar do treinador não renunciar suas responsabilidades de líder.

Sendo assim, apesar de algumas pesquisas terem evidenciado a dimensão de suporte social como sendo uma das prioridades no trabalho do treinador (JAMBOR; ZHANG, 1997; FRANZEN, 2005), nesta pesquisa os valores encontrados para essa dimensão, ainda que médio-altos, são os menores em relação às outras dimensões que compõem o estilo de interação do treinador. Esses resultados encontrados nesta dimensão foram também apresentados em outras pesquisas (ALTAHAYNEH, 2003; JORGE, 1998; LEITÃO; SERPA; BÁRTOLO, 1993; SERPA, 1990; COSTA, 2003; VILANI, 2004; HORN; CARRON, 1985; LIUKKONEN; SALMINEM; TELEMA, 1989; SERPA; PATACO; SANTOS, 1989; COSTA; SAMULSKI; MARQUES, 2006).

Por fim, os resultados encontrados nesta pesquisa corroboram a análise do estilo de liderança feita por Becker Júnior (2002, p. 96), na qual ele conclui que “a conduta orientada para a tarefa, representada pelo reforço positivo e orientações do treinador, são os comportamentos mais comuns entre os técnicos esportivos”.

5.4 Preferência por um Estilo de Liderança

Neste tópico, será adotada a mesma sistemática apresentada no item 4.5, Preferência por um Estilo de Liderança, ou seja, os resultados foram apresentados de acordo com os perfis de liderança ideal e real.

5.4.1 Perfil Ideal

Observa-se que, em relação ao perfil ideal ou desejado de liderança para o treinador, os entrevistados consideram que o melhor perfil de liderança para o profissional é aquele que concilia um estilo de decisão autocrático e um estilo de interação mais voltado, em ordem de importância, para treino-instrução, reforço, situacional e suporte social.

Os dados encontrados em relação ao estilo de decisão do perfil de treinador ideal se assemelham aos encontrados em outras pesquisas (CHELLADURAI; CARRON, 1983; BEAM; SERWATKA; WILSON, 2004; COSTA; SAMULSKI, 2006). Contudo, são diferentes se comparados aos resultados de outras pesquisas (CHELLADURAI, 1984; TERRY, 1984; CHELLADURAI; ARNOTT, 1985; SCHLIESMAN, 1987; SERPA, 1990; RIEMER; TOON, 2001; SUMOSKI, 2002; COSTA, 2003; ANDREW, 2004; LOPES; SAMULSKI; NOCE, 2003; BEAM; SERWATKA; WILSON, 2004; OLIVEIRA; VOSER; HERNANDEZ, 2004; VANFRAECHEM, 2005; LOPES, 2006).

Em relação ao estilo de interação do treinador, verifica-se que a ordem de prioridades encontradas neste estudo não foi encontrada em outros estudos que utilizaram a ELRE (LOPES, 2006; ANDREW, 2004; BEAM; SERWATKA; WILSON, 2004; COSTA; SAMULSKI, 2006). Esses resultados, se comparados aos resultados de outros estudos, que utilizaram a LSS para analisar o perfil de liderança ideal do treinador, mostram que a

seqüência de prioridades encontrada neste estudo, com exceção da dimensão situacional, foi semelhante em alguns estudos (CHELLADURAI; SALEH, 1978; TERRY; HOWE, 1984; TERRY, 1984; RIEMER; TOON, 2001; SHERMAN; FULLER; SPEED, 2000; LOPES; SAMULSKI; NOCE, 2003; COSTA, 2003; OLIVEIRA; VOSER; HERNANDEZ, 2004) e divergentes em outros (SERPA, 1990; SERPA; PATACO; SANTOS, 1989).

5.4.2 Perfil Real

Em relação ao perfil real de liderança dos treinadores, observa-se nos resultados apresentados que os treinadores se auto-avaliam como sendo mais autocráticos que democráticos e enfatizando os aspectos treino-instrução, reforço, situacional e suporte social.

Na literatura, existem pesquisas que mostram resultados diferentes dos encontrados nesta pesquisa, em relação ao estilo de decisão dos treinadores (JAMBOR; ZHANG, 1997; ALTAHAYNEH, 2003; COSTA; SAMULSKI; NOCE, 2003; HORN; CARRON, 1985; COSTA, 2003; LIUKKONEN; SALMINEM; TELEMA, 1989; SILVA; COSTA; NOCE, 2003; JORGE, 1998; VILANI, 2004; FRANZEN, 2005). Porém, também existem pesquisas que encontraram resultados semelhantes aos deste estudo (LEITÃO; SERPA; BÁRTOLO, 1993; SERPA; PATACO; SANTOS, 1989; PAPANIKOLAOU; PATSIAOURAS; KERAMIDAS, 2005; COSTA; SAMULSKI; MARQUES, 2006).

Em relação aos resultados encontrados nas dimensões que compõem o estilo de interação do treinador, observa-se na literatura que o estudo de Costa, Samulski e Marques (2006), que utilizou a ELRE como instrumento, possui a mesma seqüência dos resultados apresentados neste estudo. No entanto, os estudos de Jambor e Zhang (1997), Sumoski (2002)

e Andrew (2004) possuem uma seqüência diferente que apresenta valores diferenciados dos desta pesquisa.

Comparando os resultados desta pesquisa com outros estudos que utilizaram a LSS como instrumento, verifica-se, com exceção da dimensão situacional, que os resultados tiveram semelhanças em alguns estudos (ALTAHAYNEH, 2003; JORGE, 1998; LEITÃO; SERPA; BÁRTOLO, 1993; SERPA, 1990; COSTA, 2003) e diferenças em outros (HORN; CARRON, 1985; LIUKKONEN; SALMINEM; TELEMA, 1989; SERPA; PATACO; SANTOS, 1989; VILANI, 2004; FRANZEN, 2005; SILVA; COSTA; NOCE, 2003).

5.5 Comparação do Perfil Real com o Perfil Ideal de Liderança

O fato de poucos estudos terem pesquisado as versões autopercepção e preferência da ELRE na concepção dos próprios treinadores, dificulta o desenvolvimento de uma discussão mais ampla dos dados apresentados nesta pesquisa e embasada em pesquisas científicas.

Apesar dos resultados dos perfis ideal e real apresentarem-se, de fato, diferentes em cinco das seis dimensões que compõem o perfil de liderança do treinador, nenhuma destas diferenças foi confirmada pelo teste estatístico com índice probabilidade $p < 0,05$, conforme visto na *tabela 20*.

Portanto, como não houve nenhuma diferença ($p < 0,05$) entre o perfil real e o perfil desejado de liderança na visão dos treinadores entrevistados, conclui-se que os treinadores entrevistados se auto-avaliam atuando da mesma forma com eles acham que deveria ser o ideal, ou seja, o perfil real equivale ao perfil ideal.

Esses resultados se mostram diferentes da literatura se comparados aos de Costa (2003), que pesquisou essa diferença entre os perfis ideal e real na concepção dos treinadores de futsal. No estudo de Costa (2003), onze diferenças entre os perfis ideal e real foram encontradas, sendo que a maioria delas estava localizada nas dimensões treino-instrução e suporte social.

A respeito desses resultados e diferenças encontradas por Costa (2003) é importante ressaltar que este pesquisador aplicou os instrumentos de sua pesquisa em ordem inversa aos desta pesquisa, primeiro o real e depois o ideal, e talvez por esta diferença na aplicação dos instrumentos ele tenha encontrado diferenças significativas.

Analisando os resultados deste estudo, chega-se a conclusão de que os treinadores de futebol entrevistados nesta pesquisa não vêem a necessidade de melhorar as suas habilidades para liderar seus jogadores no que se refere a estruturação de exercícios e tarefas, ao ensino de habilidades técnico-táticas, ao comando durante os treinamentos e jogos, ao seu relacionamento profissional e pessoal com os jogadores e nem aos controles de variáveis situacionais.

6 CONCLUSÕES

Ao longo da apresentação e da discussão dos resultados algumas conclusões já foram apresentadas a respeito dos perfis ideal e real da liderança dos treinadores de futebol profissional. Entretanto, neste item, as conclusões mais importantes deste estudo estão estruturadas em tópicos para facilitar a compreensão do assunto pesquisado. Desta forma, com base nos resultados apresentados e discutidos se conclui que:

1- Em relação ao perfil ideal e real de liderança do treinador do Campeonato Brasileiro Série A/2005:

Os resultados apresentados mostram que, na percepção dos entrevistados, o perfil ideal de liderança para um treinador comandar uma equipe na principal divisão do futebol brasileiro é o perfil de liderança com estilo de decisão autocrático e que seja voltado para os aspectos de treino-instrução da equipe. Além disso, percebe-se que os aspectos de reforço, de situação e de suporte social também são citados como sendo importantes dentro do processo de comando de uma equipe profissional de futebol.

Em relação à forma de trabalho desses treinadores em suas equipes, constata-se, por meio da aplicação da versão autopercepção, que eles se utilizam dos mesmos aspectos do perfil de liderança ideal, ou seja, são autocráticos e mostram uma preocupação com a conduta educativa e de instrução. Esse dado denota uma preocupação do treinador com a melhoria do desempenho técnico, tático e motivacional da sua equipe.

2- Em relação à preferência dos treinadores por um determinado estilo de liderança nos perfis ideal e real:

Por meio dos resultados encontrados no perfil ideal de liderança do treinador para o estilo de decisão ($p=0,006$) e para o estilo de interação ($p=0,000$), conclui-se que existe uma preferência, por parte dos treinadores entrevistados, por um estilo de decisão e por um estilo de interação. Estas preferências estão relacionadas com a autocracia e com os aspectos de treino-instrução, respectivamente. Sendo assim, os treinadores entrevistados acreditam que o perfil de liderança ideal para os profissionais que atuam na principal divisão do futebol no Brasil deve ser, na maioria das vezes, mais autocrático e mais preocupado com os aspectos instrutivos das técnicas e táticas do esporte.

Quanto ao perfil real de liderança dos treinadores, os entrevistados apresentaram uma preferência pelo estilo de decisão autocrático ($p=0,002$) e pelo estilo de interação treino-instrução ($p=0,000$). Dessa forma, observa-se que os treinadores estão trabalhando dentro do perfil que eles consideram que é ideal para se dirigir uma equipe no Campeonato Brasileiro Série A.

Em relação às hipóteses apresentadas para este tópico, observa-se que os valores de probabilidade encontrados na análise de variância dos perfis ideal e real de liderança fazem que H_0 seja rejeitado e H_1 seja aceito. Assim, verifica-se a existência de preferências dos treinadores por um determinado estilo de liderança tanto no perfil ideal quanto no perfil real.

3- Em relação à comparação dos estilos de liderança ideal e real dos treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005

Os resultados da probabilidade encontrados em cada dimensão que compõe os perfis ideal e real de liderança do treinador de futebol não apresentam diferenças significativas ($p < 0,05$). Sendo assim, conclui-se que não existe, de acordo com os treinadores participantes deste estudo, nenhuma diferença entre a forma de liderarem os seus grupos de jogadores com a forma que eles consideram ideal. Esses resultados mostram que os treinadores entrevistados consideram a autocracia e os aspectos de treino-instrução os principais componentes da liderança dos treinadores que atuam no Campeonato Brasileiro Série A.

A hipótese H_0 formulada para este tópico foi aceita, uma vez que os valores de probabilidade apresentados pelo Teste T pareado não foram de $p < 0,05$. Portanto, verifica-se que não existem diferenças entre os perfis de liderança ideal e real dos treinadores do Campeonato Brasileiro/2005 que participaram deste estudo.

7 RECOMENDAÇÕES

➤ Realização de outras pesquisas com os treinadores do Campeonato Brasileiro Série A, aplicando em momentos diferentes as duas versões da ELRE utilizadas nesta pesquisa, com o objetivo de verificar se os resultados encontrados serão semelhantes ou divergentes deste estudo.

➤ Desenvolvimento de mais estudos que objetivem analisar, na visão do treinador, os perfis real e ideal de liderança de treinadores que trabalham nas categorias de base, nos campeonatos regionais e nos Campeonatos Brasileiros Série B e C, com vistas a conhecer esses estilos de liderança e averiguar quais deles são diferentes do estilo de liderança exercido pelos treinadores que trabalham na principal competição de futebol do país.

➤ Realizar pesquisas interculturais que envolvam a participação dos treinadores que atuam no Campeonato Brasileiro Série A e treinadores que atuam nos principais campeonatos de seus países, com o intuito de conhecer quais as principais diferenças entre os perfis de comando desses profissionais.

➤ Realizar pesquisas que objetivem comparar a autopercepção de “*novice-coaches*” e “*expert-coaches*” em relação aos seus perfis de liderança.

➤ E, por último, realizar estudos que também objetivem analisar a liderança do treinador de futebol na visão dos atletas, tanto para o perfil real quanto para o perfil ideal, averiguando a satisfação dos atletas em relação ao estilo de comando dos treinadores e a congruência das percepções desses profissionais.

REFERÊNCIAS

- ALTAHAYNEH, Z. **The effects of coaches' behaviors and burnout on the satisfaction and burnout athletes**. 2003. 148 f. Dissertação (Doctor of Philosophy in Sport Management, Recreation Management, and Physical Education) - College of Education, Florida State University, 2003.
- ANDREW, D. P. S. **The Effect of Congruence of Leadership Behaviors on Motivation, Commitment and Satisfaction of College Tennis Players**. 2004. 176 f. Tese (Doutorado em Filosofia) - Departamento de Administração Esportiva, Recreativa e Educação Física, University of Louisville, 2004.
- ASANOME, C. R. **Liderança sem Seguidores: Um Novo Paradigma**. 2001. 185 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- BALAGUER, I.; DUDA, J.; MAYO, C. The relationship of goal orientations and the perceived motivational climate to coaches' leadership style in competitive handball. 1997. In: LIDOR, R.; BAR-ELI, M. (Eds.), **Proceedings of the IX World Congress of Sport Psychology**, Israel, p. 94-96, 1997.
- BARBANTI, V. J. **Dicionário de Educação Física e Esporte**. 2ed. Barueri, 2003.
- BARIC, R.; HORGA, S. Leadership of coaches – self perceptions vs. perception of their male and female basketball trainees. In: EUROPEAN CONGRESS OF SPORT PSYCHOLOGY, 11, 2003. Copenhagen. **Book of abstracts...**Copenhagen: Reinhard Stelter. p. 28, 2003.
- BARROW, J. The variables of leadership: a review and conceptual framework. **Academy of Management Review**, v. 2, p. 231-251, 1977.
- BASS, B. M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. New York: Free Press, 1990.
- _____. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985. 256 p.
- _____. Theory of transformational leadership redux. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 1, p. 463-478, 1995.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEAM, J. W.; SERWATKA, T. S.; WILSON, W. J. Preferred leadership of NCAA division I and II intercollegiate student-athletes. **Journal of Sport Behavior**, v. 27, n. 1, p. 1-17, 2004.
- BECKER JUNIOR, B. (Org.) **Psicologia Aplicada ao Treinador Esportivo**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2002. 231 p.
- _____. Treinador – estilos de liderança. In: BECKER JUNIOR, B. (Org.). **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2002. cap. 3, p. 93-102.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, R. (Org.) **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

BESWICK, B. **Focused for soccer**. Champaign, IL: Human Kinetics, 2001.

BLANCHARD, K.; MUCHNICK, M. **A Pílula da Liderança**. Trad. Fernando Santos, São Paulo: A Girafa, 2003. 126 p.

BLOOM, G. A. **Characteristics, knowledge, and strategies of expert team sport coaches**. Unpublished doctoral dissertation, University of Ottawa, Ontario, Canada, 1996.

BLOOM, G. A.; SALMELA, J. H. Personal characteristics of expert sport coaches. **Journal of Sport Pedagogy**, 6 (2), p. 56-76, 2000.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CALDAS, W. **O Pontapé Inicial: Memória do Futebol Brasileiro (1894-1933)**, São Paulo: Ibrasa, 1990.

CARRON, A. **Social psychology of sport**. New York: Movement, 1980.

CASE, R. Leader Member Exchange Theory and Sport: possible applications. **Journal of Sport Behavior**, n. 4, v. 21, p. 387-391, 1998.

CHELLADURAI, P. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. **Journal of Sport Psychology**, v. 6, p. 27-41, 1984.

_____. **Human resource management in sport and recreation**. Champaign, IL: Human Kinetics, 1999. 299 p.

_____. Leadership in sports: a review. **International Journal of Sport Psychology**. v. 21, p. 328-354. 1990.

_____. Leadership. In: SINGER, R. N.; MURPHEY, M.; TENNANT, L. K. (Eds). **Handbook of Research on Sport Psychology**. New York: Macmillan, 1993.

_____. **Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective**. Scottsdale, AR: Holcomb Hathaway, 2001. 432 p.

_____. The coach as motivator and chameleon of leadership styles. **Science Periodical on Research and Technology in Sport**. Ottawa, Canadá, Coaching Association of Canadá, 1981.

CHELLADURAI, P.; ARNOTT, M. Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, 56, p. 15-24, 1985.

CHELLADURAI, P.; CARRON, A. Applicability to youth sports of the leadership scale for sports. **Perceptual and Motor Skills**, 53, p. 361-362, 1981.

_____. Athletic maturity and preferred leadership. **Journal of Sport Psychology**, n. 5, p. 371-382, 1983.

CHELLADURAI, P.; IMAMURA, H.; YAMAGUCHI, Y.; OINUMA, Y.; MIYAUCHI, T. Sport Leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, n. 10, p. 374-389, 1988.

CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. **Journal of Sport Psychology**, n. 2, p. 34-45, 1980.

_____. Preferred leadership in sports. **Canadian Journal of Applied Sport Science**, n. 3, p. 85-92, 1978.

CHELLADURAI, P.; RIEMER, H. A. Measurement of leadership in sport. In: DUDA, J. L. **Advances in sport and exercise psychology measurement**. Morgatown, Fitness Information Technology, Inc. p. 227-253, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação**. Trad. Bárbara Theoto Lambert, São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, I.; SAMULSKI, D. O Perfil Ideal de Liderança para Treinadores de Futebol Profissional: Uma perspectiva sob o ponto de vista dos Treinadores do Campeonato Mineiro Módulo I de 2005, In: **Revista Mineira de Educação Física**, 2006. No prelo.

COSTA, I.; SAMULSKI, D.; MARQUES, M. Análise do Perfil de Liderança dos Treinadores de Futebol do Campeonato Mineiro 2005, In: **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, 2006. No prelo.

COSTA, V. T. **Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, por meio da escala de liderança no desporto**. 2003. 185 f. Dissertação (Mestrado em Treinamento Esportivo) – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

COSTA, V. T.; SAMULSKI, D.; NOCE, F. Análise do estilo de liderança de treinadores de futsal de alto rendimento: um estudo comparativo entre o perfil ideal e o perfil desejado (modelo ideal). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 10., CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 3., 2003, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos apresentados...**Rio de Janeiro: [s.n.] 2003.

CÔTÉ, J.; SALMELA, J.; TRUDEL, P.; BARIA, A.; RUSSEL, L. The coaching Model: a grounded Assessment of Expert Coaches' Knowledge. **Journal of Sport & Exercise Psychology**, n. 17, v. 1, p. 1-17, 1995.

CRATTY, B. **Psicologia no esporte**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1983. 248 p.

DOSIL, J. **El psicólogo del deporte: Asesoramiento e intervención**. Madrid: Editorial Síntesis, 2002. 494 p.

_____. **Psicología de la Actividad Física y del Deporte**. Madrid: McGraw-Hill, 2004. 516p.

DRUBSCKY, R. **O Universo Tático do Futebol: Escola brasileira**. Belo Horizonte: Editora Health, 2003. 336 p.

DURAND-BUSH, N.; SALMELA, J. H.; GREEN-DEMERS, I. The Ottawa Mental Skills Assessment Tool (OMSAT-3*). **The Sport Psychologist**, 15, p. 1-19, 2001.

DURAND-BUSH, N.; THOMPSON, K. A.; SALMELA, J. H. Expert coaches and the coaching process. In: HACKFORT, D.; TENENBAUM, G. (Eds.) **Essential processes for attaining peak performance**. Oxford: Meyer & Meyer Sport, (UK), v.1, p. 72-91, 2006.

DWYER, J. M; FISCHER, D. G. Psychometric properties of the coach's version of Leadership Scale for Sports. **Perceptual and Motor Skills**, 67, p. 795-798, 1988.

EBERSPÄCHER, H. Sportpsychologie: Grundlagen, Methoden und Analysen. Reinbeck: Rowohlt, 1982 apud NOCE, F. Liderança. In: SAMULSKI, D., **Psicologia do esporte: Manual para a Educação Física, Fisioterapia e Psicologia**. São Paulo: Manole, 2002. cap. 10, p. 219-248.

ERICSSON, K. A.; KRAMPE, R. T.; TESCH-RÖMER, C. The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. **Psychological Review**, 100, p. 363-406, 1993.

EVANS, M. G. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 5, p. 277-290, 1970 apud CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective**. Scottsdale, AR: Holcomb Hathaway, 2001. 432 p.

EYS, M. A.; PATTERSON, M. M.; LOUGHEAD, T. M.; CARRON, A. V. Team Building in Sport. In: HACKFORT, D.; DUDA, J. L.; LIDOR, R. (Eds.) **Handbook of Research in applied Sport and Exercise Psychology: International Perspectives**, Virginia: Copyright, p. 219-231, 2005.

FIEDLER, F. A contingency model of leadership effectiveness. In: BERKOWITZ, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press, p. 149-190, 1964 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981. 154 p.

_____. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981. 154 p.

_____. The contingency model and the dynamics of the leadership process. In BERKOWITZ, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, p. 59-112, 1978 apud FIEDLER, F.; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981. 154 p.

FIEDLER, F.; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981. 154 p.

FIGLI, J. O. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. **Manual de Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 7ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004. 242 p.

FRANZEN, C. **El perfil de liderazgo del entrenador de fútbol: perspectiva entre lo real y lo deseado por sus atletas y las repercusiones en el rendimiento del equipo**. 2005. 103 f. Dissertação (Mestrado em Ciências aplicadas a Atividade Física e ao Esporte) – Facultad de Medicina da Universidad de Córdoba-España, 2005.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. Em D. Cartwright, *Studies in Social Power*. University of Michigan, Institute for Social Research, 1959 apud HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 428 p.

GARDNER, H. **Estruturas da Mente: a teoria das inteligências múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda, 1994.

GARGANTA, J. Atrás do palco, nas oficinas do futebol. In: GARGANTA, J.; OLIVEIRA, J.; MURAD, M. (Orgs.). **Futebol de muitas cores e sabores: reflexões em torno do desporto mais popular do mundo**. Porto, Campo das Letras, p. 227-234, 2004.

GILBERT, W. D.; TRUDEL, P. Validation of the Coaching Model (CM) in a team sport context. **International Sports Journal**. 4 (2), p. 120-128, 2000.

GILL, D. **Psychological Dynamics of Sport**. Champaign, IL: Human Kinetics, 1986. 286 p.

GIORDANO, W. G. Relação entre o comportamento de liderança administrativa e o grau comparativo da percepção desse comportamento entre líderes e liderados, das unidades da secretaria municipal de esportes, lazer e recreação, do município de São Paulo. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987 (Dissertação de mestrado) apud SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte: teoria e aplicação prática**. Belo Horizonte. Imprensa Universitária UFMG, 1992.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Trad. Paulo Lopes, Rio de Janeiro: Editora Campus: DBM, 2003. 415 p.

GORDON, S. Decision styles and coaching effectiveness in university soccer. **Canadian Journal of Sport Sciences**, 13(1), p. 56-65, 1988.

GOULDNER, A. W. *Studies in Leadership*. New York: Harper & Brothers, 1950 apud TENNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas S. A, 1972.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, E. G. Connecting the Team: Effective Communication. In: **Proceedings of the XI World Congress of Sport Psychology**, Sydney, CD-ROM, 2005.

HENSCHEN, K. P.; STATLER, T. O burnout e Staleness Atlético: uma saga constante. In: BECKER JUNIOR, B. (Org.). **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2002. cap. 7, p. 187-202.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H.; NATEMEYER W. E. Situational Leadership, Perception and the Impact of Power, **Group and Organizational Studies**, 4, p. 418-428, 1979.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 428 p.

_____. **Situational leadership simulator**. San Diego, CA. Learning Resources, 1971.

HORN, T. Leadership effectiveness in the sport domain. In: HORN, T. (Ed). **Advances in sport psychology**. Champaign, IL: Human Kinetics, p. 181-199. 1992.

HORN, T.; CARRON A. Compatibility in coach-athlete relationships. **Journal of Sport Psychology**, n. 7, p. 137-149, 1985.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, n. 16, p. 321-338, 1971.

HOUSE, R. J.; DESSIER, G. A path-goal theory of leadership. In: HUNT, J. G.; LARSONS, L. L. (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale, Champaign: University Press, 1974 p. 29-55, apud CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective**. Scottsdale, AR: Holcomb Hathaway, 2001. 432 p.

HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. R. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, n. 3, p. 81-98, 1974 apud CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective**. Scottsdale, AR: Holcomb Hathaway, 2001. 432 p.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 11ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 144 p.

ISBERG, L. Coaching in Team Sports: Super coach in National Hockey League. **Proceedings of the XI World Congress of Sport Psychology**, Sydney, CD-ROM, 2005.

JAGODZINSKI, W., KÜHNEL, S.; SCHMIDT, P. Is there a “Socrates Effect” in Nonexperimental Panel Studies? **Sociological Methods & Research**, v.15, p. 259-302, 1987.

JAMBOR, E. A.; ZHANG, J. J. Investigating leadership, gender, and coaching level using the Revised Leadership for Sport Scale. **Journal of Sport Behavior**, v. 20, n. 3, p. 313-319, sept. 1997.

JESUÍNO, C. **Processos de Liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.

JORGE ARAÚJO, J. G. **Jornal “a Bola”**, Porto, cad. 4. p. 03, de 02 de abril de 1994.

JORGE, P. **Aplicação transcultural da escala de liderança no desporto na ginástica rítmica desportiva**. 1998. 154 f. Dissertação (Mestrado em Motricidade Humana) - Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1998.

JOWETT, S.; CAROLIS, G. D. The coach-athlete relationship and perceived satisfaction in team sports. In: EUROPEAN CONGRESS OF SPORT PSYCHOLOGY, 11, 2003. Copenhagen. **Book of abstracts...** Copenhagen: Reinhard Stelter. p. 83, 2003.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2ed, São Paulo: Atlas, 1975. 551 p.

KENT, A.; CHELLADURAI, P. Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletes. **Journal of Sport Management**, v. 15, p. 135-159, 2001.

KETS DE VRIES, M. **Leaders, Fools, and Imposters**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 224, 1993.

LEITÃO, J. **A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol**. 1999. 176 f. Tese (Doutorado em Educação Física).- Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade Coimbra, Porto, 1999.

LEITÃO, J. C.; SERPA, S.; BÁRTOLO, R. **Interação treinador-atleta numa equipa nacional de futebol júnior**. *Ludens*, 13(1), p. 14-16, 1993.

LEITH, L. M. **Coaches guide to sport administration**. Champaign, IL: Leisure Press, 1990. 85 p.

LIUKKONEN, J.; SALMINEN, S. **Coach-athlete relationship and socialization**. IX European Congress on Sport Psychology, Brussels: FEPSAC, p. 582-589, 1995.

LIUKKONEN, J.; SALMINEN, S.; TELAMA, R. The relationship between coach-athlete interaction measure by observation and interaction measure by means of a questionnaire in children's sport. Congresso Mundial da AIESEP, Jyväskylä, 1989 apud SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual de investigação. *Ludens*, v. 12, n. 02, p. 23-32, 1990.

LONGMAN **Dictionary of Contemporary English**. Director SUMMERS, Della. Letterpart, UK: Longman, 2003. 1950 p.

LOPES, J. S. O Estilo Brasileiro de Futebol, seus dilemas e seus intérpretes. In: GARGANTA, J.; OLIVEIRA, J.; MURAD, M. (Orgs.) **Futebol de muitas cores e sabores: reflexões em torno do desporto mais popular do mundo**. Porto: Campo das Letras, p. 101-117, 2004.

LOPES, M. **A Relação do Perfil de Liderança dos Treinadores de Voleibol com a Satisfação e o Desempenho dos Atletas na Superliga Feminina 2004/2005**. 2006. 248 f. Dissertação (Mestrado em Treinamento Esportivo) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

_____. **Análise do perfil ideal do treinador na visão dos estudantes do curso de Educação Física da Universidade Federal de Minas Gerais.** 2002. 136 f. Monografia (Graduação em Educação Física) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

LOPES, M.; SAMULSKI, D.; NOCE, F. Análise do perfil ideal do treinador de voleibol. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 10., CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 3., 2003, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos apresentados...** Rio de Janeiro: [s.n.] 2003.

LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, J. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 385-425, 1996.

LYLE, J. **Sports Coaching Concepts: a framework for coaches' behavior.** London: Routledge, 2002.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 5ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 148 p.

MARTENS, R. **Coaches guide to sport psychology.** Champaign, IL: Human Kinetics Publishers, 1987.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo, Harbra, 1998.

MORAES, L. C. **Beliefs and actions of expert Canadian judô coaches.** Unpublished doctoral dissertation, University of Ottawa, Ontário, Canadá, 1998.

MORAES, L. C.; SALMELA, J. H. Influences of the Canadian context on beliefs of expert Canadian, Japanese, and European judô coaches. In: PIRRITANO, M.; CEI, A. (Eds.), **Psicologia dello sport (Psychology of sport).** Rome: CONI (School of Sport), p. 61-74, 2001.

MORAES, L. C.; DURAND-BUSH, N.; SALMELA, J. H. Modelos de desenvolvimento de talentos. In: BRASIL. INDESP. **Novos conceitos em treinamento esportivo CENESP-UFMG.** Brasília: Publicações Indesp, p. 171-190, 1999.

MORGAN, G. A.; GRIEGO, O. V. **Easy use and Interpretation of SPSS for Windows – Answering Research Questions with Statistics.** Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1998.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 8ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MUNHOZ, B. A. P. **Análise do perfil de liderança de treinadores de futebol na percepção dos atletas.** 2005. 97 p. Monografia (Graduação em Educação Física) - Departamento de Ciências Biológicas, Ambientais e da Saúde do Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI BH, 2005.

NANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, nº 3, 1996.

NOCE, F. Liderança. In: SAMULSKI, D. **Psicologia do esporte: manual para a Educação Física, Fisioterapia e Psicologia**. Barueri, SP: Manole, 2002. cap. 10, p. 219-248.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric Theory**. New York: McGraw Hill, 1978.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEINS, I. H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1994.

OGILVIE, B. C.; TUTKO, T. A. Problem athletes and how to handle them. London: Palham Books, 1966 apud WEINBERG, R.; GOULD D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

_____. Self-perceptions as compared with measured personality of selected male physical educators. In: KENYON, G. S. (Ed.) Contemporary psychology of sport. Chicago: The Athletic Institute, p. 73-78, 1970 apud WEINBERG, R.; GOULD D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

OLIVEIRA, J.; VOSER, R.; HERNANDEZ, J. A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores de futebol e futsal. **Revista Digital**, Buenos Aires, Ano10, nº 76, 2004, disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>. Acesso 23 jan. 2006.

ORLICK, T. **In pursuit of excellence**, 3ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2000.

OSBORN, R. N., HUNT, J. G. An adaptative-reactive theory of leadership: the role of macro variables in leadership research. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Eds.), **Leadership frontiers**, Kent State University Press, 1975.

PAPANIKOLAOU, Z.; PATSIAOURAS, A.; KERAMIDAS, P. Leadership Behaviour of the coach in amateur soccer teams. In: REILLY, T.; CABRI, J.; ARAÚJO, D. (Eds.) **Science and Football V: The proceedings of the Fifth World Congress on Science and Football**. Londres, Routledge, p. 584-586, 2005.

PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: Manual prático de elaboração**. Brasília: Lab PAM, 1999.

PEREZ RAMIREZ, M. Caracterización del entrenador de alto rendimiento deportivo. In: **Cuadernos del Psicología del Deporte**. v. 2, n. 1, p. 15-37, 2002.

RAVEN, B.; KRUGLANSKI, W. Conflict and Power. New York: Academic press. 1975 apud HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 428 p.

RICHARDSON, R. J.; WAINWRIGHT, D. A pesquisa qualitativa crítica e válida. In: RICHARDSON, R. J. (Org.) **Pesquisa Social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 6.

RIEMER, H. A.; TOON, K. Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender, and ability. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, 72(3), p. 243-256, 2001.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSADO, A. Um perfil de competências do treinador esportivo. In: SARMENTO, P.; ROSADO, A.; RODRIGUES, J. **Formação de Treinadores Desportivos**, Tip, Santos e Marques, Lda., Rio Maior, 2000. cap. 3, p. 21-48.

ROSENFELD, A. **Negro, Macumba e Futebol**. São Paulo: Perspectiva, 1993.

SALMELA, J. H. **Great Job Coach**. Ottawa, ON: Potentium, 1996. 232 p.

SALMELA, J. H.; MORAES, L. C. Development of expertise: The role of coaching, families and cultural contexts. In: STARKES, J. L.; ERICSSON, K. A. (Eds.) **Expert Performance in sports: Advances in research on sport expertise**. Champaign, IL: Human Kinetics, p. 275-294, 2003.

SALMINEN, S.; LIUKKONEN, J. Coach-athlete relationship and coaching behavior in training sessions. **International Journal of Sport Psychology**. v. 27, p. 59-67, 1996.

SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte: manual para a Educação Física, Psicologia e Fisioterapia**. Barueri, SP: Manole, 2002. 368 p.

_____. **Tênis: dicas psicológicas para vencer**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária, 2006.

_____. **Psicologia do Esporte: teoria e aplicação prática**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária, 1992.

SAMULSKI, D.; GRECO, P. Psicologia aplicada ao futebol: estudos realizados no Brasil. In: GARGANTA, J.; OLIVEIRA, J.; MURAD, M. (Orgs.) **Futebol de Muitas Cores e Sabores: reflexões em torno do desporto mais popular do mundo**. Porto: Campo das Letras, p. 271-278, 2004.

SAMULSKI, D.; NOCE, F.; PUSSIELDI, G. Estudo comparativo dos estilos de liderança entre treinadores de voleibol e natação. In: SILAMI-GARCIA, E.; LEMOS, K.; GRECO, P. (Orgs.) **Temas atuais em educação física e esportes III**. Belo Horizonte: Editora UFMG: p. 139-154, 1998.

SANTOS FILHO, J. **Manual de futsal**, 2ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

SATORRA, A.; BENTLER, P. **A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis**, 1999. Disponível em: <http://citeseer.ist.psu.edu/314214.html> Acessado em: 04/02/2006.

SCHLIESMAN, E. S. Relationship between the congruence of preferred leadership and actual leader behavior and subordinate satisfaction with leadership. **Journal of Sport Behavior**, v. 10, p. 157-166, 1987.

SERPA, S. A relação treinador-atleta. In: CRUZ, J. F. (Ed.), **Manual de psicologia do desporto**. Braga, p. 411-423, 1996.

_____. Avaliação dos processos de interação treinador-atleta e liderança no desporto. **Ludens**, v. 13, n. 1, p. 9-16, 1993.

_____. O treinador como líder: panorama actual da investigação. **Ludens**. v. 12, p. 23-32, 1990.

SERPA, S.; ANTUNES, I. Leadership styles in sports – characterization of the women's volleyball coaches in Portugal. Comunicação apresentada no VI International Congress on Sport Psychology, Lahti, 1989. In: SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual da investigação. **Ludens**. v. 12, p. 23-32, 1990.

SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. Analysis of leadership style in the coaches of the national handball men teams participating in the world championship. **Proceedings of the 7th World Congress on Sport Psychology**, Singapore, 1989.

_____. Leadership patterns in handball international competition. **International Journal of Sport Psychology**. v. 22, p. 78-89, 1991.

SHERMAN, C. A.; FULLER, R.; SPEED, H. D. Gender Comparisons of Preferred Coaching Behaviors in Australian Sports. **Journal of Sport Behavior**, v. 23, n. 4, p. 389-406, 2000.

SILVA, L. A.; COSTA, V. T.; NOCE, F. Análise do perfil de liderança dos treinadores de futsal competitivo de escolas e clubes de Belo Horizonte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 10., CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 3., 2003, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos apresentados...** Rio de Janeiro: [s.n.] 2003.

SIMÕES, A. Esporte: Análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. **Revista Paulista de Educação Física**, n. 8, v. 1, p. 17-29, 1994.

SIMÕES, A. C.; RODRIGUES, A.; CARVALHO D. Liderança e as forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol em convívio grupal. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, (12)2, p. 134-144, 1998.

SMITH, R. E.; SMOLL, F. L. Assessing Psychosocial outcomes in Coach Training Programs. In: HACKFORTH, D.; DUDA, J. L.; LIDOR, R. (Eds.) **Handbook of Research in Applied Sport and Exercise Psychology: International Perspectives**. Virginia: Copyright, p. 293-316, 2005.

SOLOMONS, J.; HU-CHAN, M.; MARIN, C. E.; ROBERTSON, A. G. Como tornar-se um líder global eficaz. In: GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Trad. Paulo Lopes, Rio de Janeiro: Editora Campus: DBM, 2003. cap. 30, p. 359-368.

STELTER, R. Coaching as a participation in learning and developing in sport. In: **Proceedings of the XI World Congress of Sport Psychology**, Sydney, CD-ROM, 2005.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. 5ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SULLIVAN, P. Coaching Education as a Source of Coaching Efficacy. In: **Proceedings of the XI World Congress of Sport Psychology**, Sydney, CD-ROM, 2005.

SUMMERS, R. J. **A study of leadership in a sport setting**. Unpublished master`s thesis. University of Waterloo, Canadá, 1983.

SUMOSKI, J. T. **Female & male athletes` preferences and perceptions of coaching behaviors and coach self-evaluation**. 2002. 86 f. Dissertation (Master of Arts) - Department of Physical Education and Sport Central Michigan University Mount Pleasant, Michigan July 2, 2002.

TENNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas S.A, 1972. 503 p.

TERRY, P. C. Coaching preferences of athletes. **The Canadian Journal of Applied Sport Sciences**, v. 9, p. 201-208, 1984.

TERRY, P. C.; HOWE, B. L. The coaching preferences of elite athletes competing at universade`83. **The Canadian Journal of Applied Sport Sciences**, v. 9, p. 188-193, 1984.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3ed. Porto Alegre: Artmed, 2002. 419p.

TUTKO, T.; RICHARDS, J. **Psicologia del entrenamiento deportivo**. Madrid: A. E. Pilla Teleña, 1984.

VANFRAECHEM, R. R. O treinador esportivo, motivador e educador. In: BECKER JÚNIOR (Org). **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2002. cap. 2, p. 69-91.

_____. Psychological Relationship between Trainers and Young Players: Leadership Aspects. In: REILLY, T.; CABRI, J.; ARAÚJO, D. (Eds.) **Science and Football V: The proceedings of the Fifth World Congress on Science and Football**. Londres: Routledge, p. 590-597, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILANI, L. **Liderança Situacional® II e a Relação Treinador-atleta em Diferentes Categorias da Base do Tênis de Mesa Nacional**. 2004. 173 f. Dissertação (Mestrado em Treinamento Esportivo) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh, 1973.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEINBERG, R.; GOULD D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

_____. **Foundations of sport and exercise psychology**. Champaign, IL: Uman Kinetics, 1995.

WELCH, J. **Paixão por vencer**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YAMMARINO, F. J.; BASS, B. M. Person and situation views of leadership: a multiple levels of analysis approach. **Leadership Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1991.

YUKL, G. A. Toward a behavioral theory of leadership. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 6, p. 414-440, 1971.

ZHANG, J.; JENSEN, B. E.; MANN, B. L. Modification and Revision of the Leadership Scale for Sport. **Journal of Sport Behavior**, v. 20, n. 1, p. 105-122, 1997.

ANEXOS**ANEXO I: Aprovação do Comitê de Ética em pesquisa da UFMG**

Universidade Federal de Minas Gerais
Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG - COEP

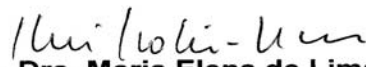
Parecer nº. ETIC 396/05

Interesse: Prof. Dr. Dietmar Martin Samulski
Depto. de Esportes - EEFFTO

DECISÃO

O Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG – COEP, aprovou no dia 23 de novembro de 2005, o projeto de pesquisa intitulado << **Análise do perfil de liderança de treinadores de futebol do Campeonato Mineiro Módulo I/2005 e do Campeonato Brasileiro Série A/2005** >> bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do referido projeto.

O relatório final ou parcial deverá ser encaminhado ao COEP um ano após o início do projeto.


Prof. Dra. Maria Elena de Lima Perez Garcia
Presidente do COEP/UFMG

ANEXO 2: Aprovação do Colegiado de Pós-Graduação da EEFPTO/UFMG**PARECER**

Interessados: Prof. Dr. Dietmar Martin Salmuski e Israel Teoldo da Costa

Histórico:

O projeto "Análise do Perfil de Liderança de Treinadores de Futebol do Campeonato Mineiro Módulo 1/2005 e do Campeonato Brasileiro Série A/2005", apresentado pelo aluno **Israel Teoldo da Costa**, foi encaminhado ao Colegiado de Pós Graduação em Educação Física para análise e aprovação.

O estudo apresenta os seguintes objetivos:

- Avaliar os fatores provenientes dos estilos de liderança exercidos pelos treinadores de futebol
- Analisar os fatores referentes a um perfil de liderança ideal na visão dos profissionais entrevistados.
- Verificar se existe um estilo de liderança (interação e decisão) preferencial por parte dos treinadores.
- Verificar se existem diferenças na auto-percepção do treinador em relação ao seu estilo de liderança (perfil atual X perfil desejado ou ideal)
- Identificar se existem diferenças significativas entre os perfis de liderança dos treinadores do Campeonato Mineiro Módulo 1/2005 e do Campeonato Brasileiro Série A/2005.

O projeto se fundamenta em duas hipóteses afirmativas:

H(1) Existem diferenças entre o perfil atual e o perfil ideal ou desejado do treinador através da sua auto-percepção.

H(2) Existe uma preferência, por parte dos treinadores, por um determinado estilo de liderança a ser exercido no futebol.

Além disso, uma questão pretende ser debatida:

Existe diferença entre os perfis de liderança exercidos pelos treinadores do Campeonato Mineiro Módulo 1/2005 e pelos treinadores do Campeonato Brasileiro Série A/2005?

Como pode ser observado no estudo, o estudo da liderança aplicado ao esporte tem sido enfatizado pela Psicologia do Esporte e quando inclui uma equipe de competição é um tema relevante na relação treinador-atleta.

Mérito:

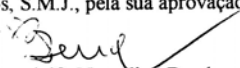
O projeto apresenta coerência com a área de concentração – Treinamento Esportivo e exigível em relação aos recursos humanos, materiais e exigência temporal.

Destaca-se o elevado número de objetivos a serem cumpridos e as premissas e questão que direcionam o estudo.

Parece um estudo bem fundamentado pois somente um estudo tem a intenção de cumprir todas as metas.

Outro ponto a ser questionado, que não é de responsabilidade do aluno e do orientador, mas por simples falta de diretrizes, é o formato do projeto. O formato do projeto ora encaminhado está acompanhado das diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG. Talvez fosse interessante que tivesse um formato próprio para o projeto assim como há um formato para dissertação.

VOTO: Após análise do projeto somos, S.M.J., pela sua aprovação.


Prof. Dr. Rodolfo Novellino Benda

Belo Horizonte, 05 de setembro de 2005.

APROVADO
16/09/05

ANEXO 3: Declaração da Escola Brasileira de Futebol – EBF



Rio de Janeiro, 28 de abril de 2005

DECLARAÇÃO DE APOIO INSTITUCIONAL

Prezado treinador,

A Escola Brasileira de Futebol, instituição vinculada à CBF, vem através desta manifestar o seu apoio ao projeto de mestrado do Prof. Israel Teoldo da Costa, orientado pelo Prof. Dr. Dietmar Samulski no programa de pós-graduação em treinamento esportivo da Universidade Federal de Minas Gerais.

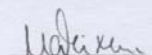
O projeto tem como principais objetivos avaliar alguns fatores provenientes dos estilos de liderança exercidos pelos treinadores de futebol e analisar alguns fatores de um perfil de liderança ideal na visão dos profissionais que hoje trabalham nas diversas categorias dos clubes brasileiros de futebol.

Para tanto, gostaríamos de solicitar a gentileza de sua participação, no sentido de colaborar com o desenvolvimento da pesquisa.

Consideramos que tal projeto, que tem como intenção fornecer subsídios científicos na área de psicologia do esporte aplicada ao futebol, deverá se somar aos esforços desta instituição na busca da modernização, apoio à pesquisa e crescimento do futebol brasileiro.

Atenciosamente,

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL


Marco Antonio Teixeira
Secretário General – CBF

ANEXO 4: Termo de Consentimento

CONSENTIMENTO

Eu entendi qual é a importância de minha participação neste estudo a partir do encontro que tive com os pesquisadores envolvidos. Eu li e compreendi todos os procedimentos que envolvem esta pesquisa, bem como os seus objetivos e tive tempo suficiente para considerar a minha participação no estudo. Eu perguntei e obtive as respostas para todas as minhas dúvidas. Eu sei que posso me recusar a participar deste estudo, ou que posso abandoná-lo a qualquer momento sem qualquer tipo de constrangimento. Eu também compreendo que os pesquisadores podem decidir sobre uma possível exclusão da minha pessoa do estudo por razões científicas, sobre as quais eu deverei ser devidamente informado. Tenho uma cópia deste formulário que foi assinado em duas vias idênticas e rubricadas.

Portanto, aqui forneço o meu consentimento para participar do estudo intitulado:

“Análise do Perfil de Liderança de Treinadores de Futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005”

Belo Horizonte, de de 2005.

Assinatura do voluntário

Testemunha

Testemunha

Declaro que expliquei os objetivos deste estudo ao voluntário, dentro dos limites dos meus conhecimentos científicos.

Israel Teoldo da Costa
Pesquisador responsável

ANEXO 5: Questionário de Identificação da Amostra

Data nascimento: /_____/_____/_____ Sexo: Masculino Feminino

Gostaria de receber posteriormente os resultados desta pesquisa? () sim () não

Se sim, coloque um contato: e-mail _____ Tel _____

Clube atual em que trabalha: _____

Função que exerce atualmente: treinador outra. Qual? _____

Há quantos ANOS/MESES você trabalha como treinador em sua equipe atual?

_____ ano (s) _____ meses

Categoria atual em que está trabalhando: _____

Campeonato atual que está disputando ou último que disputou: _____

1. Escolaridade:

1º grau () completo () incompleto 2º grau () completo () incompleto 3º grau () completo () incompleto

2. Você possui algum curso superior?

() sim () não Qual _____

3. Você é filiado ao CREF (Conselho Regional de Educação Física)?

() sim () não

4. Há quantos anos você tem um ENVOLVIMENTO DIRETO com o futebol? ___

5. De que forma é (foi) este envolvimento?

Função	Tempo		Função	Tempo	
	anos	meses		anos	meses
() treinador			() auxiliar técnico		
() dirigente			() treinador de goleiros		
() atleta alto nível			() preparador físico		
() outro _____					

6. Você já trabalhou como auxiliar técnico? () sim () não

Categorias	Tempo		Categorias	Tempo	
	anos	meses		anos	meses
() iniciantes – fraldinha			() infantil		
() pré- mirim			() juvenil		
() mirim			() juniores		
() pré-infantil			() profissional		

7. Em quais categorias você já trabalhou como **TREINADOR** e por quanto tempo em cada uma delas?

Categorias	Tempo		Categorias	Tempo	
	anos	meses		anos	meses
<input type="checkbox"/> iniciantes – fraldinha			<input type="checkbox"/> infantil		
<input type="checkbox"/> pré- mirim			<input type="checkbox"/> juvenil		
<input type="checkbox"/> mirim			<input type="checkbox"/> juniores		
<input type="checkbox"/> pré-infantil			<input type="checkbox"/> profissional		

8. De quais competições você já **PARTICIPOU** como treinador?

Competição	Nº de Vezes
<input type="checkbox"/> Copa São Paulo de Futebol Júnior	
<input type="checkbox"/> Taça BH de Futebol Júnior	
<input type="checkbox"/> Campeonatos Estaduais (Mineiro, Carioca, Paulista, Gaúcho, outros)	
<input type="checkbox"/> Campeonato Nacional (Brasileiro, João Havelange, Copa União)	
<input type="checkbox"/> Copa do Brasil	
<input type="checkbox"/> Campeonato Sulamericano (Mercosul, Conmebol, Sulamericana, outros)	
<input type="checkbox"/> Libertadores da América	
<input type="checkbox"/> Mundial Interclubes	
<input type="checkbox"/> outros _____	
<input type="checkbox"/> outros _____	
<input type="checkbox"/> outros _____	
<input type="checkbox"/> outros _____	
<input type="checkbox"/> outros _____	

9. Quais competições você já **GANHOU** como treinador?

Competição	Nº de Vezes
<input type="checkbox"/> Copa São Paulo de Futebol Júnior	
<input type="checkbox"/> Taça BH de Futebol Júnior	
<input type="checkbox"/> Campeonatos Estaduais (Mineiro, Carioca, Paulista, Gaúcho, outros)	
<input type="checkbox"/> Campeonato Nacional (Brasileiro, João Havelange, Copa União)	
<input type="checkbox"/> Copa do Brasil	
<input type="checkbox"/> Campeonato Sulamericano (Mercosul, Conmebol, Sulamericana, outros)	
<input type="checkbox"/> Libertadores da América	
<input type="checkbox"/> Mundial Interclubes	
<input type="checkbox"/> outros _____	
<input type="checkbox"/> outros _____	
<input type="checkbox"/> outros _____	
<input type="checkbox"/> outros _____	
<input type="checkbox"/> outros _____	

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO 6: Escala de Liderança Revisada para o Esporte**Versão Perfil Ideal ou Desejado****ESCALA DE LIDERANÇA REVISADA PARA O ESPORTE (ELRE)****Versão Perfil Ideal (Desejado) de treinadores**

Data nascimento: /_____/_____ **Sexo:** Masculino Feminino

Data resposta: ____/____/____

Função que exerce atualmente: treinador outra _____

Categoria em que está trabalhando atualmente: _____

INSTRUÇÕES:

Cada um dos enunciados seguintes descreve um comportamento específico que o treinador pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco alternativas de resposta:

- 1 – NUNCA (0% das vezes).
- 2 – RARAMENTE (25% das vezes);
- 3 – OCASIONALMENTE (50% das vezes);
- 4 – FREQUENTEMENTE (75% das vezes);
- 5 – SEMPRE (100 % das vezes);

Indique, por favor, a **sua preferência**, colocando um “x”, no espaço respectivo. Responda a todas as questões mesmo que hesite em certos casos. Note que isto não é uma avaliação da sua imagem atual, é a sua *preferência* por determinados estilos de liderança, ou seja, qual o perfil de treinador que você gostaria de alcançar.

É de extrema importância que você responda a todas as questões

Observe que este questionário refere-se ao perfil do **TREINADOR IDEAL (PERFIL DESEJADO)** na sua opinião.

O perfil do **treinador ideal** na minha opinião é aquele que, ...

Nº	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Enunciados ou comportamentos específicos
	1	2	3	4	5	
1	Nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Treina de acordo com o nível de habilidade dos atletas.
2	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Estimula relacionamentos mais próximos e informais com os atletas.
3	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Faz com que tarefas mais complexas (difíceis) fiquem mais fáceis de entender e aprender.
4	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Coloca em prática (utilizo) as sugestões feitas pelos membros do time.
5	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Estabelece metas reais (compatíveis com as habilidades dos atletas).
6	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Desconsidera os sentimentos e as insatisfações dos atletas.
7	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Pede opinião dos atletas em relação às estratégias para uma competição específica.

O perfil do **treinador ideal** na minha opinião é aquele que, ...

Nº	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Enunciados ou comportamentos específicos
	1	2	3	4	5	
8	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Explica para os atletas quais são as metas da equipe e como fazer para alcançá-las.
9	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Estimula os atletas a darem sugestões de formas de treinamento.
10	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Adapta (altera) o estilo do treino de acordo com a situação da equipe na competição.
11	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Utiliza outros métodos de treinamento quando a equipe não está obtendo o rendimento esperado.
12	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dá atenção especial à correção dos erros dos atletas.
13	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Deixa os atletas tentarem, à maneira deles, mesmo que cometam erros.
14	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Valoriza as idéias dos atletas mesmo quando estas são diferentes das suas.
15	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Mostra “OK” e “sinal de positivo” (por meio de gestos) para os atletas (em jogo ou em treinamento).
16	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	É sensível às necessidades dos atletas.
17	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Se interessa pelo bem-estar pessoal dos atletas.
18	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Cumprimenta (tapinha nas costas, apertar as mãos, dar um toque de mãos) o atleta pelo seu bom desempenho.
19	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Explica a cada atleta as técnicas e táticas do esporte.
20	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Parabeniza um atleta após uma boa jogada.
21	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Se recusa “abrir mão” de algumas coisas em determinado ponto (a última decisão/palavra é sempre dele/treinador).
22	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Utiliza exercícios variados em um treinamento.
23	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dá ênfase ao aprimoramento das principais habilidades (técnicas).
24	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Altera os planos devido a situações inesperadas.
25	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Deixa que os atletas estabeleçam suas próprias metas.
26	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Supervisiona o bem-estar pessoal dos atletas.
27	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Prefere métodos objetivos (scouts, testes) de avaliação.
28	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Faz o planejamento para o time, relativamente independente dos atletas. (planeja sem muitas opiniões dos atletas)
29	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Comunica (fala para) o atleta quando ele obteve um bom desempenho.
30	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Obtém a aprovação dos atletas em assuntos importantes antes de seguir em frente.
31	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Expressa satisfação quando um atleta obtém um bom desempenho.
32	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Escala os atletas de forma correta.
33	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Estimula os atletas a confiarem nele.
34	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Determina (impõe) os procedimentos a serem seguidos.
35	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Desaprova sugestões e opiniões vindas dos atletas.

O perfil do **treinador ideal** na minha opinião é aquele que, ...

Nº	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Enunciados ou comportamentos específicos
	1	2	3	4	5	
36	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Conduz (promove/realiza) progressões apropriadas no ensino dos fundamentos.
37	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Supervisiona de perto os exercícios realizados pelos atletas.
38	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Esclarece as prioridades do treinamento e trabalho em cima dessas prioridades.
39	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Tem bom conhecimento do esporte (técnica, tática, regras)
40	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Explica claramente as suas atitudes (os atletas o entendem facilmente)
41	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Incentiva (dá força) o atleta mesmo quando este comete erros em seu desempenho.
42	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Parabeniza o bom desempenho dos atletas mesmo após perder uma competição.
43	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Coloca o atleta em posições diferentes dependendo das necessidades da situação.
44	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dá tarefas de acordo com a habilidade e a necessidade de cada indivíduo.
45	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Reconhece as contribuições individuais para o sucesso em cada competição.
46	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Impõe suas idéias.
47	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Deixa os atletas decidirem sobre as jogadas a serem utilizadas numa competição.
48	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Faz favores pessoais para os atletas.
49	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Cumprimenta um atleta pelo seu bom desempenho na frente dos outros companheiros de time.
50	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dá liberdade aos atletas para determinarem os detalhes de como conduzir um exercício.
51	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Obtém informações dos atletas em reuniões do time.
52	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Aplauda (bate palmas) quando um atleta tem um bom desempenho.
53	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dá crédito (valor, moral) quando for conveniente.
54	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Ajuda os atletas em seus problemas pessoais
55	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Pede a opinião dos atletas em aspectos importantes de treinamento.
56	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Recompensa o atleta quando ele se esforça.
57	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Deixa os atletas participarem das tomadas de decisões e na formulação de políticas de ação.
58	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Visita os pais/responsáveis dos atletas.
59	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Mantém-se afastado dos atletas (dentro e fora trabalho).
60	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Aumenta a complexidade (dificuldade) das tarefas se os atletas acharem que essas estão muito fáceis.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO 7: Escala de Liderança Revisada para o Esporte Versão Auto percepção**ESCALA DE LIDERANÇA REVISADA PARA O ESPORTE (ELRE)****Versão Auto percepção dos treinadores**

Data nascimento: /_____/_____. **Sexo:** Masculino Feminino

Data resposta: ____/____/____

Função que exerce atualmente: treinador outra _____

Categoria em que está trabalhando atualmente: _____

INSTRUÇÕES:

Cada um dos enunciados seguintes descreve um comportamento específico que o treinador pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco alternativas de resposta:

- 1 – NUNCA (0% das vezes).
- 2 – RARAMENTE (25% das vezes);
- 3 – OCASIONALMENTE (50% das vezes);
- 4 – FREQUENTEMENTE (75% das vezes);
- 5 – SEMPRE (100 % das vezes);

Indique, por favor, o **seu comportamento habitual como treinador (em cada enunciado)**, colocando somente um “x”, no espaço respectivo. Note que este questionário refere-se a avaliação de *SI MESMO*. **É de extrema importância que você responda a todas as questões.**

EU, ENQUANTO TREINADOR:

Nº	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Enunciados ou comportamentos específicos
	1	2	3	4	5	
1	Nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Treino de acordo com o nível de habilidade dos atletas.
2	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Estimulo relacionamentos mais próximos e informais com os atletas.
3	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Faço com que tarefas mais complexas (difíceis) fiquem mais fáceis de entender e aprender.
4	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Coloco em prática (utilizo) as sugestões feitas pelos membros do time.
5	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Estabeleço metas reais (compatíveis com as habilidades dos atletas).
6	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Desconsidero os sentimentos e as insatisfações dos atletas.
7	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Peço opinião dos atletas em relação às estratégias para uma competição específica.

EU, ENQUANTO TREINADOR:

Nº	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Enunciados ou comportamentos específicos
	1	2	3	4	5	
8	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Explico para os atletas quais são as metas da equipe e como fazer para alcançá-las.
9	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Estimulo os atletas a darem sugestões de formas de treinamento.
10	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Adapto (altero) o estilo do treino de acordo com a situação da equipe na competição.
11	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Utilizo outros métodos de treinamento quando a equipe não está obtendo o rendimento esperado.
12	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dou atenção especial à correção dos erros dos atletas.
13	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Deixo os atletas tentarem, à maneira deles, mesmo que cometam erros.
14	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Valorizo as idéias dos atletas mesmo quando estas são diferentes das minhas.
15	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Mostro “OK” e “sinal de positivo” (por meio de gestos) para os atletas (em jogo ou em treinamento).
16	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Sou sensível às necessidades dos atletas.
17	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Me interesso pelo bem-estar pessoal dos atletas.
18	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Cumprimento (tapinha nas costas, apertar as mãos, dar um toque de mãos) o atleta pelo seu bom desempenho.
19	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Explico a cada atleta as técnicas e táticas do esporte.
20	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Parabenizo um atleta após uma boa jogada.
21	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Recuso “abrir mão” de algumas coisas em determinado ponto (a última decisão/palavra é sempre minha/treinador).
22	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Utilizo exercícios variados em um treinamento.
23	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dou ênfase ao aprimoramento das principais habilidades (técnicas).
24	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Altero os planos devido a situações inesperadas.
25	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Deixo que os atletas estabeleçam suas próprias metas.
26	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Supervisiono o bem-estar pessoal dos atletas.
27	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Prefiro métodos objetivos (scouts, testes) de avaliação.
28	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Faço o planejamento para o time, relativamente independente dos atletas. (planejo sem muitas opiniões dos atletas)
29	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Comunico (falo para) o atleta quando ele obteve um bom desempenho.
30	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Obtenho a aprovação dos atletas em assuntos importantes antes de seguir em frente.
31	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Expresso satisfação quando um atleta obtém um bom desempenho.
32	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Escalo os atletas de forma correta.
33	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Estimulo os atletas a confiarem em mim.
34	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Determino (imponho) os procedimentos a serem seguidos.
35	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Desaprovo sugestões e opiniões vindas dos atletas.

EU, ENQUANTO TREINADOR:

Nº	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Enunciados ou comportamentos específicos
	1	2	3	4	5	
36	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Conduzo (promovo/realizo) progressões apropriadas no ensino dos fundamentos.
37	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Supervisiono de perto os exercícios realizados pelos atletas.
38	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Esclareço as prioridades do treinamento e trabalho em cima dessas prioridades.
39	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Tenho bom conhecimento do esporte (técnica, tática, regras)
40	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Explico claramente as minhas atitudes (os atletas me entendem facilmente)
41	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Incentivo (dou força) o atleta mesmo quando este cometer erros em seu desempenho.
42	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Parabenizo o bom desempenho dos atletas mesmo após perder uma competição.
43	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Coloco o atleta em posições diferentes dependendo das necessidades da situação.
44	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dou tarefas de acordo com a habilidade e a necessidade de cada indivíduo.
45	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Reconheço as contribuições individuais para o sucesso em cada competição.
46	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Imponho minhas idéias.
47	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Deixo os atletas decidirem sobre as jogadas a serem utilizadas numa competição.
48	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Faço favores pessoais para os atletas.
49	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Cumprimento um atleta pelo seu bom desempenho na frente dos outros companheiros de time.
50	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dou liberdade aos atletas para determinarem os detalhes de como conduzir um exercício.
51	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Obtenho informações dos atletas em reuniões do time.
52	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Aplaudo (bato palmas) quando um atleta tem um bom desempenho.
53	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Dou crédito (valor, moral) quando for conveniente.
54	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Ajudo os atletas em seus problemas pessoais
55	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Peço a opinião dos atletas em aspectos importantes de treinamento.
56	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Recompenso o atleta quando ele se esforça.
57	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Deixo os atletas participarem das tomadas de decisões e na formulação de políticas de ação.
58	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Visito os pais/responsáveis dos atletas.
59	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Me mantenho afastado dos atletas (dentro e fora trabalho).
60	nunca	Rara mente	Ocasio nalmente	Frequen temente	sempre	Aumento a complexidade (dificuldade) das tarefas se os atletas acharem que essas estão muito fáceis.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!