
EDUCAÇÃO FÍSICA

GABRIEL FONTANETTI

**LIDERANÇA NO FUTEBOL:
UMA RELAÇÃO ENTRE TÉCNICO E ATLETA**



Rio Claro
2015

GABRIEL FONTANETTI

LIDERANÇA NO FUTEBOL:
UMA RELAÇÃO ENTRE TÉCNICO E ATLETA

Orientador: Afonso Antonio Machado

Co-orientador: Vivian de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto de Biociências da Universidade
Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” -
Câmpus de Rio Claro, para obtenção do grau
de Bacharel em Educação Física.

Rio Claro
2015

796.01 Fontanetti, Gabriel
F679L Liderança no futebol: uma relação entre técnico e atleta / Gabriel
Fontanetti. - Rio Claro, 2015
52 f. : il., figs., tabs.

Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Educação Física) -
Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro
Orientador: Afonso Antonio Machado
Coorientador: Vivian de Oliveira

1. Esportes – Aspectos psicológicos. 2. Liderança. 3. Futebol. 4.
Técnico. 5. Atleta. I. Título.

Resumo

A psicologia do esporte hoje está cada vez mais inserida no dia-a-dia de equipes esportivas, isso porque os níveis técnico, tático e físico estão muito igualados. Através da psicologia do esporte se tenta entender o comportamento de cada atleta e do grupo em si para se conquistar um melhor desempenho em treinos e competições. Diante disso, dentro da psicologia do esporte temos o fenômeno liderança que vem sendo constantemente estudado para poder entender a relação entre o técnico e o atleta dentro do contexto esportivo. Assim, o objetivo desse trabalho é verificar na literatura questões relativas a lideranças em grupos esportivos, além de analisar como a liderança é tratada pelos treinadores e vistas pelos atletas e também verificar como a liderança se manifesta especificamente no ambiente do futebol. Como procedimento metodológico foi realizado uma pesquisa analítica no qual foi desenvolvida uma revisão bibliográfica. Conclui-se que nos esportes em geral, há uma preferência por parte dos atletas em treinadores com um comportamento de treino-instrução, onde ele se preocupa em desenvolver os aspectos técnico-tático de sua equipe ou atleta. E no contexto do futebol que o estilo mais predominante de comportamento de liderança dos treinadores é o autocrático e por parte dos atletas, eles consideraram como mais importante a dimensão de treino instrução como comportamento ideal de liderança de seus treinadores.

Palavras-chave: Liderança; futebol; técnico; atleta.

Abstract

The sports psychology today is increasingly inserted in the day-to-day of sports teams, and it happens because the technical, tactical and physical levels are too equal. Through sports psychology we try to understand the behavior of each athlete and the group itself to achieve a better performance in training and competition. Thus, within the sports psychology we have the leadership phenomenon that has been constantly studied in order to understand the relationship between coach and athlete in the sports context. The objective of this study is to verify in the literature issues related to leadership in sports groups, as well as analyze how leadership is treated by coaches and seen by the athletes and also see how the leadership is specifically manifested in the football environment. As a methodological procedure was performed an analytical research in which a bibliographic review was developed. We conclude that in sports in general, there is a preference by part of the athletes for coaches with a training-education behavior, in what he cares about the development of the technical and tactical aspects of your team or athlete. And in the context of football that the most dominant style of leadership behavior of coaches is the autocratic and by the athletes, they considered most important the education-training dimension as ideal behavior of their coaches leadership.

Key-words: Leadership; soccer; coach; athlete.

SUMÁRIO

1. Introdução	5
2. Objetivos.....	9
3. Justificativa.....	10
4. Procedimentos metodológicos	11
5. Revisão de literatura.....	12
5.1 Modelo Multidimensional de Liderança no esporte	25
5.2 Escala de Liderança no Esporte	27
5.3 Liderança nos esportes em geral.....	30
5.4 Liderança no futebol.....	39
6. Conclusão	45
7. Referências	47

1. Introdução

Nos dias atuais, dentro do esporte fica cada vez mais clara a importância da psicologia do esporte em qualquer modalidade, seja ela coletiva ou não. Além dos treinamentos técnicos e táticos, o perfil psicológico dos atletas está sendo constantemente observado e analisado durante os treinos e competições. Inserido no contexto da psicologia do esporte está o fenômeno que merece atenção dentro das modalidades esportivas: a liderança.

O esporte de alto rendimento exige muito psicologicamente dos atletas e técnicos, em virtude das cobranças por parte dos dirigentes, torcida, mídia, patrocinadores e familiares. Além de todo esse desgaste emocional, o nível de rendimento das equipes e atletas é elevado, e muitas vezes estes se encontram em condições de igualdade em termos técnicos, táticos e físicos. Dessa maneira, um bom líder poderá ser fundamental na busca de conquistas coletivas, pois este funcionará como ponto de equilíbrio dentro do grupo (SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008).

Assim, se o líder tem comportamentos adequados em situações particulares e estes se ajustam às preferências dos membros do grupo, eles atingirão seu melhor desempenho e se sentirão satisfeitos (SONOO, HOSHINO; VIEIRA, 2008).

A liderança aparece como um fenômeno que adquire extrema importância para profissionais que orientam equipes de competições coletivas e individuais no sentido de conseguir o máximo de dedicação e aplicação em busca de uma meta, procurando atender as necessidades de cada membro.

A partir de uma maior organização e estabilidade do grupo, com a definição de suas metas e estratégias, a intervenção do líder apresenta-se como um fator essencial para o alcance de resultados favoráveis (SAMULSKI, 1992).

O processo de liderança apresenta alguns problemas em relação à escolha da pessoa que irá exercê-la e em relação à forma mais adequada de liderar membros que objetivam mais as metas pessoais do que as do grupo. Um grupo bem estruturado, porém, poderá resolver eficientemente seus problemas de conflito e resultados ruins, adaptar-se melhor a novas circunstâncias e ainda aplicar formas

mais apropriadas para o comportamento individual e do grupo como um todo (SAMULSKI, 2009).

Muito se tem feito para que os atletas apresentem um rendimento ótimo, mas, a participação em uma competição desportiva de alto nível pode ter vários efeitos psicológicos para o atleta, como por exemplo, ansiedade, medo, stress e, o estilo de liderança do treinador de uma equipe é, sem dúvida, um fator de suma importância (BRANDÃO; CARCHAN, 2010).

Na opinião de Buceta (2009 apud Brandão; Carchan, 2010) o treinador é o responsável máximo pelo funcionamento dos aspectos associados à equipe assim como com o rendimento de seus atletas, razão pela qual as suas decisões e ações têm uma grande influência. Dos acertos e erros do treinador dependem em grande medida o êxito esportivo e a satisfação dos que trabalham sobre seu mando.

De acordo com Case (1987 apud Samulski, 2009), os comportamentos de liderança do treinador são os mais frequentemente discutidos pela mídia e pelos fãs do esporte, porém é um dos fenômenos menos compreendidos do contexto esportivo.

Dentro do contexto esportivo, os técnicos trabalham tanto através de relacionamentos interpessoais quanto fornecendo instruções, estrutura e objetivos para suas equipes. A função de treinador, embora pareça cômoda, é provavelmente, uma das mais exigentes e difíceis, pois na maioria dos casos quando a equipe vence, o mérito vai para os jogadores, cabendo a ele a culpa pelas derrotas (GUILHERME, 2001).

Parece que cada equipe necessita de um perfil de treinador. Um grupo jovem e outro mais experiente, o momento, entre outros aspectos, pode influenciar no estilo de treinador mais indicado (HERNANDEZ; VOSER; OLIVEIRA, 2004).

O técnico que consegue desenvolver bons níveis de integração e comunicação dentro de sua equipe terá um elemento diferencial em relação aos outros treinadores (LOPES; SAMULSKI; NOCE, 2004).

Os líderes, normalmente, são escolhidos por alguém, mas, eles também podem surgir espontaneamente no grupo, sendo que esses são mais efetivos

porque possuem o respeito e o apoio de membros da equipe ou do grupo. Geralmente, os líderes que surgem espontaneamente no grupo possuem habilidades de liderança especiais ou grande capacidade no esporte (BRANDÃO; CARCHAN, 2010).

Estudos apontam que um bom líder esportivo pode oferecer um bom suporte aos seus atletas, fornecendo estratégias e recursos para alcançar seus objetivos (WEINBERG; GOULD, 2008).

No âmbito da liderança esportiva observa-se que alguns estudos vêm sendo desenvolvidos buscando explicar a relação treinador-atleta. Nessa linha de pesquisa destacam-se mundialmente os trabalhos conduzidos por Chelladurai que considera, sob a perspectiva organizacional, que a liderança 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 (CHELLADURAI, 2001).

Segundo Machado (1997), o psicólogo do esporte deve “trabalhar com realizações, decepções, minimizar efeitos negativos da torcida, ressaltar aspectos positivos de uma liderança, delimitar os papéis dos elementos dos grupos para seus dirigentes, simplificar a cobrança dos pais, fãs e familiares dos atletas” (MACHADO, 1997 p.11).

A Psicologia do Esporte não lida somente com as questões do atleta. Ela trabalha também com o domínio psicológico do técnico e dos demais membros da comissão técnica no sentido de colaborar com sua saúde e equilíbrio emocional, contribuindo para a harmonia do relacionamento atleta-técnico. E diante de tal situação, a liderança tem fundamental importância para que ocorra essa harmonia e um bom entendimento de ambas as partes, entre comissão técnica e atleta.

O atributo central de liderança é a influência, o líder é, geralmente, a pessoa que no grupo tem mais influência sobre suas atividades e convicções. É a pessoa que inicia a ação, dá ordens, toma decisões, resolve dissídios entre os membros, julga e sentencia. É também aquele que dá aprovação e reprovação, oferece estímulo, serve de inspiração e está na vanguarda de qualquer atividade.

Estas funções são, meramente, exemplos da influência geral que o líder exerce sobre o grupo; qualquer líder poderá não desempenhar todas essas funções, mas, para ser líder, deve estar em condições de desempenhar muitas delas. Os membros fazem, pensam e sentem o que o líder quer que eles façam, pensem e sintam e assim lhes ordena ou solicita, pelo menos, obedecer-lhe-ão num grau muito maior do que qualquer membro do grupo.

2. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é verificar na literatura questões relativas a lideranças em grupos esportivos.

Já os objetivos específicos serão:

- Analisar como a liderança é tratada pelos treinadores e vista pelos atletas.
- Verificar como a liderança se dá especificamente no ambiente do futebol.

3. Justificativa

A importância de se estudar o tópico liderança dentro do contexto esportivo é tentar estabelecer uma relação entre técnico e atleta para que tal relação seja coerente e a equipe tenha os resultados esperados durante as competições e entender qual o perfil ideal de liderança que deve ser utilizado para cada grupo específico.

Acreditamos que o estudo da liderança dentro do esporte tem fundamental importância para analisar o perfil dos líderes dentro de uma equipe, qual o estilo de líder ideal para cada equipe e entender como deve ser a relação entre técnico e atleta para obter o maior desempenho de ambos em treinamentos e competições.

4. Procedimentos metodológicos

Este trabalho trata-se de uma pesquisa com caráter analítica, que envolve o estudo e a avaliação intensa da informação disponível, em uma tentativa de esclarecer fenômenos complexos (THOMAS; NELSON, 2002).

Dentre os diferentes tipos de pesquisa analítica, neste trabalho será desenvolvida uma revisão bibliográfica, que tem por característica fazer uma avaliação crítica de pesquisa recente sobre um assunto em particular. Uma revisão envolve avaliação, análise e integração da literatura publicada, levando geralmente a relevantes conclusões em relação às descobertas da pesquisa até aquele momento (THOMAS; NELSON, 2002).

De acordo com Oliveira (2002) a pesquisa bibliográfica não deve ser confundida com a pesquisa de documentos, pois o levantamento bibliográfico é mais amplo do que a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

Dessa forma, procuramos em bases de dados nacionais por trabalhos científicos que tratassem da liderança em ambientes esportivos. Os principais resultados encontrados encontram-se organizados no desenvolvimento deste trabalho.

5. Revisão de literatura

O estudo da liderança de acordo com Chiavenato (2001) envolve um processo histórico que destaca três grandes momentos que foram constituídos por teorias que tentavam explicar tal processo e que serão expostas a seguir.

Em um primeiro momento foi instituída a teoria sobre traços de personalidade, no qual o principal foco era estudar as características marcantes de personalidade do líder.

Após isso, em uma segunda época, surgiu a teoria sobre estilos de liderança, que tentava explicar maneiras e estilos de comportamento adotados pelo líder.

E por fim, em um terceiro momento, surgem as teorias situacionais de liderança, que tem por finalidade entender a adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

A teoria mais antiga, que é sobre traços da personalidade, tinha como objetivo pelos estudiosos da época observar o comportamento de grandes líderes e tentarem relacionar as características mais comuns desses líderes, porém, deixaram de considerar alguns aspectos que foram relacionados como falhas (SAMULSKI, 2009):

- Não ponderaram a importância relativa de cada traço.
- Ignoraram a influência e a reação dos subordinados.
- Ignoraram a situação em que a liderança se efetiva.
- Consideram que o indivíduo dotado de traços sempre é o líder, em qualquer tempo e situação.

As teorias dos estilos de liderança descrevem que os possíveis estilos (autoritário, democrático, liberal) são aplicados em relação aos subordinados (SAMULSKI, 2009).

No que se refere à teoria sobre estilos de liderança há uma grande discussão sobre dois extremos, a liderança autocrática e a liderança democrática.

De acordo com Samulski (2009), liderança autoritária é o exclusivo poder do líder na determinação dos objetivos a serem atingidos pelo grupo, promovendo

total exclusão dos liderados quanto a qualquer tipo de participação na discussão e consolidação das metas. O líder autoritário reveste de poder absoluto e absorve inteiramente a iniciativa do grupo, polarizando, na sua pessoa, as capacidades de planejar, decidir e controlar todas as ações dos liderados. O treinador autoritário toma todas as iniciativas e decisões pela equipe, é orientado para a tarefa e dirige a equipe o máximo possível.

Ainda de acordo com o mesmo autor, no estilo de liderança democrática, é peculiar a preocupação de incorporar os próprios liderados às tarefas de direção. Ao invés da concentração de responsabilidades há um interesse em sua distribuição, incentivando-se, por outro lado, a intensificação dos processos interativos entre todos os membros da coletividade.

Segundo pesquisas de Fiedler (1978 apud Samulski, 2009) indicaram que os líderes autoritários desempenham-se melhor em situações nas quais eles possuem grande poder ou onde não têm influência sobre os membros do grupo. Os líderes democráticos são mais efetivos em situações em que é necessária uma influência moderada nos membros do grupo.

As teorias sobre a aplicação situacional da liderança são as mais modernas, e levam em consideração as circunstâncias da situação para a tomada de decisão do líder. Essas teorias proporcionam mais alternativas em função da flexibilidade permitida ou exigida pelo líder, o que aumenta a eficácia do processo. Considera-se que a teoria da liderança situacional seja a mais confiável em função de permitir ao líder adaptar-se às diferentes exigências, escolhendo, dessa forma, o estilo de liderança mais eficaz (SAMULSKI, 2009).

Liderança pode ser considerada de modo geral como o processo comportamental de influenciar grupos e indivíduos na direção de objetivos estabelecidos. (BARROW, 1977 apud WEINBERG; GOULD, 2001). No esporte e no exercício, essas dimensões incluem processos de tomada de decisão, técnicas motivacionais, dar *feedback*, estabelecer relações interpessoais e dirigir o grupo ou a equipe com confiança. (WEINBERG; GOULD, 2001).

Segundo Singer (1977), a liderança é uma relação de interação entre a personalidade do indivíduo e a situação, uma vez que toda situação requer talentos especiais para enfrentá-la e resolver os problemas que surgem dela.

Já para Chelladurai (2001) o conceito de liderança pode ser visto por duas perspectivas: a etimológica e a organizacional. No sentido etimológico, o líder é a pessoa que toma a frente de um grupo para mostrar o caminho, como capitães no início da história militar que lideravam todo um exército ou indivíduos como Mahatma Gandhi, Martin Luther King e Nelson Mandela, que, baseados em suas convicções e carisma, exerceram influência e foram seguidos por milhares de pessoas com os mesmos ideais. Sob a perspectiva organizacional, a liderança é uma das funções a ser exercida por uma pessoa, a qual deve encarregar-se de comandar um grupo em função das atividades, das orientações de superiores e das finalidades da organização.

Bass (1990) identificou que existem tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentam defini-la. Diante disto, o autor desenvolveu um esquema de classificação que identifica a liderança da seguinte maneira:

1. O centro do processo do grupo;
2. Um efeito da personalidade;
3. A arte de induzir submissão;
4. Um exercício de influência;
5. Um ato ou comportamento;
6. Uma forma de persuasão;
7. Uma relação de poder;
8. Um instrumento de realização de objetivos;
9. Um efeito emergente de interação;
10. Um papel diferenciado;
11. Uma iniciação da estrutura;
12. Uma combinação de elementos.

Para Leitão (1999) o conceito de liderança está relacionado ao de personalidade, ou seja, o líder é definido como o indivíduo que possui o maior número de traços desejáveis de personalidade e de caráter. Para Samulski (2009)

essa definição aborda o conceito de liderança em um único sentido, onde é negligenciada a interação recíproca entre características da liderança e da situação.

No esporte, existe um consenso de que liderança significa a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem juntas, no alcance de metas e objetivos, de forma harmônica. Isto quer dizer que a liderança é um processo interpessoal por natureza, que exige um alto grau de interação com os atletas e é responsável diretamente pela motivação destes atletas (CHELLADURAI, 1984 apud MACHADO; DOBRANSZKY, 2000). A pessoa que exerce a liderança, denominada líder, necessita ter algumas características de personalidade para que consiga fazer com que os membros do time possam se desempenhar com o máximo esforço nas buscas destas metas (MACHADO; DOBRANSZKY, 2000).

O processo de liderança depende essencialmente da compreensão do comportamento humano. Extrair o melhor de cada membro do grupo para realizar os objetivos é uma tarefa complexa que o líder deve exercer (SAMULSKI, 2009).

De acordo com Samulski (2009), a motivação é um dos componentes mais interessantes e complexos no processo de liderança. Ela é o componente subjetivo da ação. O indivíduo pode possuir inúmeras competências que o habilitem à realização de tarefas; porém, a motivação determinará o grau de envolvimento e, muitas vezes, a qualidade com que a tarefa será cumprida.

Porém, todo técnico que exerce liderança deve tomar cuidado de como irá dirigir seu grupo, pois, diante de situações inesperadas pelo grupo, é possível acontecer atitudes e comportamentos alternativos o que levará a esse grupo ter respostas irracionais no qual acarretará no impedimento ou bloqueio da realização do objetivo e isso terá como consequência uma frustração dos indivíduos.

De acordo com Maier (1961 apud Samulski, 2009) existem várias formas de manifestação do comportamento frustrado. Entre elas, pode-se citar:

1. Agressão: O indivíduo dirige sua hostilidade contra o objetivo ou a pessoa que ele julga ser a causa de sua frustração.
2. Racionalização: O indivíduo inventa desculpas, transfere responsabilidades.
3. Regressão: O indivíduo adota comportamentos imaturos.

4. Fixação: O indivíduo mantém o mesmo padrão de comportamento, apesar da ineficácia. Em determinadas circunstâncias, a punição pode fixar ainda mais o comportamento.
5. Resignação: O indivíduo perde a esperança de atingir seus objetivos.

Ivoilov (1988 apud Machado e Dobranszky, 2000) afirma que quanto mais alto é o nível de preparação técnico-tática do grupo esportivo, mais atentamente é necessário considerar as peculiaridades da conduta do líder; e segundo Machado e Dobranszky (2000) são elas:

- 1- Entusiasmo, um bom líder de equipe esportiva deve ter, não só uma forte crença nas suas metas profissionais, mas principalmente um desejo muito grande e intenso de alcançar estas metas. Esta qualidade é considerada muito importante, uma vez que técnicos com alto grau de entusiasmo tendem a influenciar positivamente seus atletas;
- 2- Integridade, os atletas precisam confiar que seu líder é compromissado com o trabalho que ele desenvolve, é honesto, fala sempre a verdade e clarifica exatamente o papel de cada um no time, bem como as expectativas com relação a eles;
- 3- Senso de propósito e direção, um bom líder de grupo além do domínio técnico e conhecimento da modalidade que ele trabalha, sabe exatamente o que precisa ser feito e tem as metas claras e definidas;
- 4- Disposição, para poder suportar a demanda física e psíquica da função de técnico, ele necessita ter muita disposição e uma alta capacidade para lidar com as cargas requeridas e,
- 5- Coragem, para alcançar as metas esportivas, um técnico precisa tomar decisões e selecionar dentre várias possibilidades, as ações mais adequadas para o momento. Para realizar isto, ele precisa ter coragem e determinação.

Para melhor entendermos as influências, psicológicas principalmente, e suas consequências no desempenho do atleta, é necessário abordar o papel do técnico no seu relacionamento com o atleta. Tanto o técnico como o atleta estão sujeitos a sofrer influências que podem afetá-los ou não, levando-os a agir ou se posicionar de determinada maneira, conforme seus anseios e desejos. Ambos

podem se influenciar, ou um ao outro, ou ainda outras pessoas podem influenciá-los, diante de diversas situações (MACHADO, 2006).

Dentro da área esportiva, o profissional do esporte vai influenciar seu atleta positiva ou negativamente, conforme sua personalidade e suas ações, em determinadas ocasiões. Assim, pode ocorrer a situação de ter um técnico muito inteligente, ágil e com todos os méritos que lhe caibam, porém abalado emocionalmente diante de uma situação em que todos estão envolvidos e a tensão é grande. Ele não consegue controlar a equipe ou os atletas, que esperam exatamente que ele inverta a situação desfavorável. Neste caso, os atletas esperam atitudes e ações do técnico, que os orientem para que possam alcançar o resultado almejado. Cabe ao técnico as chamadas à razão e as condutas ao raciocínio lógico, de maneira a permitir que todos possam analisar e assumir as melhores opções diante das propostas oferecidas ou criadas. A maturidade e a possibilidade de ter maior experiência para dirigir o grupo, em atitude de liderança indiscutível, faz do técnico a pessoa respeitada e respeitadora que é (MACHADO, 2006).

A literatura da Psicologia Esportiva tem identificado que o êxito de uma equipe esportiva ou de um atleta está condicionado em grande parte pelo estilo de liderança do treinador (MEDVEDIEV; RIZHONKIN, 1990 apud MACHADO; DOBRANSZKY, 2000). Dizem os autores:

A amplitude dos pontos de vista, o nível de conhecimentos, os hábitos, as habilidades, a autoridade, o amor pelo esporte, a educação da tenacidade, a capacidade de tornar o grupo coeso e harmônico, de compreender a psicologia dos atletas, a decisão, a exigência, a autocrítica e a firmeza de propósitos é uma lista, ainda incompleta, das qualidades que deve possuir um treinador. A autoridade do treinador é inseparável de toda a sua atividade, de seus conhecimentos, da prática do esporte, etc. (MEDVEDIEV; RIZHONKIN, 1990 apud MACHADO; DOBRANSZKY, 2000 p.363).

O estilo de liderança de um treinador pode ser de dois tipos: democrático ou autoritário. O treinador democrático é usualmente centrado no atleta, cooperativo e orientado para as relações interpessoais. A eficiência da equipe para este tipo de treinador está na coesão dos membros. Ao contrário, o estilo autoritário de liderança é orientado para a vitória e para as tarefas. Toma as atitudes sem consultar a

opinião do grupo e não se preocupa com as relações interpessoais dentro da equipe, somente com o resultado (MACHADO; DOBRANSZKY, 2000).

Roxburgh (1996 apud Machado; Dobranszky 2000) sugere que para se ter um estilo de liderança de sucesso um treinador não deve empregar nem um método demasiado autoritário, nem um demasiado centrado no atleta.

Diante dos jovens atletas, o técnico é uma pessoa estranha ao meio familiar, que exerce muita influência em atitudes que serão incorporadas à vida, em seu dia-a-dia. Este motivo de interferência atitudinal, será, por vezes, o principal motivo para conflitos família-equipe esportiva. Pais pouco preparados para a independência de filhos atletas costumam enxergar no técnico esportivo um impostor em busca de adoção de atletas. Esta luta não passa despercebida pelos atletas que, a seu modo, buscam neutralizar os palpites e conselhos familiares, quando em competições ou disputas esportivas (MACHADO, 2006).

Machado e Dobranszky (2000) afirmam ainda que um bom treinador necessita também considerar o sexo, o nível de habilidade do atleta, suas características individuais, seu tipo de temperamento, a nacionalidade, a idade e seu nível de experiência. Deve ainda ficar atento aos fatores ambientais e situacionais: as características do esporte se são individual ou coletivo, o tamanho da equipe, o tamanho da comissão técnica, a tradição de sua equipe no desporte, número de vitórias e fracassos e quantidade de títulos conquistados.

Muitos treinadores, ao levar em conta estes importantes fatos, conseguem uma grande harmonia da equipe, a conta no somente das particularidades do jogo, mas também das qualidades de personalidade dos atletas. Na atualidade do esporte, o controle e a direção da equipe por parte do treinador, são impossíveis sem levar em consideração os fatores psicofisiológicos da mesma (MACHADO; DOBRANSZKY, 2000).

O líder deve conhecer da melhor forma possível, a estrutura de motivos de cada membro de seu grupo. Deve perceber os traços da personalidade e a forma que reagem às mais diversas situações. O líder deve conhecer as necessidades de seus subordinados para melhor adaptar seu estilo, a fim de atingir as metas propostas (SAMULSKI, 2009).

Samulski (2009) considera que o *feedback* possibilita ao líder saber se foi compreendido, e o suporte social é essencial em muitas situações de treino e competição. Há atletas com característica de maior dependência, e o treinador deve estar apto a utilizar medidas que deem o apoio necessário ao grupo. A delegação de tarefas é uma das medidas mais eficazes para se desenvolver a autonomia dos atletas e auxiliar no desenvolvimento de líderes. Para tanto se recomenda:

- Permita, regularmente, a participação ativa dos atletas na elaboração e na condução dos treinamentos.
- Saiba identificar até que ponto conduzir uma tarefa e até que ponto o atleta deve fazê-lo.
- Identifique as falhas em cada atleta durante a condução de atividades por ele: comunicação, habilidades técnicas, comando, responsabilidade, seriedade, empenho, entre outras.
- Avalie o efeito da dificuldade dos “obstáculos” sobre cada um dos atletas.
- Converse com cada atleta separadamente sobre suas falhas e procure desenvolver atividades que os ajudem a superá-las.

A posição de líder é um cargo de extrema responsabilidade, porém, o maior desafio será sempre exercer a liderança efetiva (SAMULSKI, 2009).

Segundo Martens (1987 apud Samulski, 2009), o líder efetivo apresenta ações importantes que serão destacadas a seguir:

1. Estabelecer objetivos e metas concretas. Exemplo: Avaliar a capacidade de sua equipe em relação ao adversário e definir objetivos específicos no jogo.
2. Construir um ambiente social e psicológico favorável. Exemplo: Proporcionar clima participativo e agradável no treinamento e na competição.
3. Instruir valores. Exemplo: Estabelecer junto com o grupo normas de conduta e ser um espelho de comportamento.
4. Motivar os membros para o alcance de objetivos e metas. Exemplo: Criar metas intermediárias que direcionem o alcance das metas principais.

5. Comunicar-se com os atletas. Exemplo: Estabelecer um canal de comunicação acessível aos membros do grupo.

Ainda de acordo com Martens (1987), foi desenvolvido pelo autor um modelo em que relaciona quatro elementos básicos no processo de liderança efetiva.

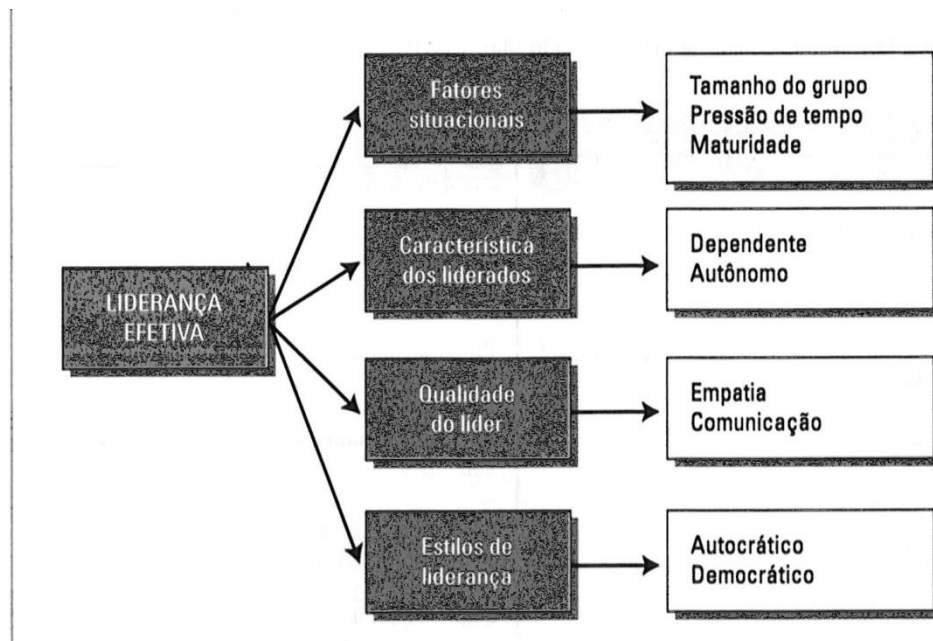


Figura 1. Componentes de uma liderança efetiva (MARTENS, 1987:35).

Samulski (2009) Inicia sua análise pela relação existente entre as características dos liderados, ou seja, os liderados podem ser dependentes ou autônomos, e pelos estilos de liderança, autocrático ou democrático. Grupos dependentes trabalham melhor com líderes autocráticos, pois preferem um estilo diretivo e esperam que os líderes tomem as decisões. O grupo autônomo, por sua vez, prefere um estilo de liderança participativo, em que seja possível interagir com o líder.

Para o desenvolvimento da liderança efetiva no esporte, principalmente em atletas jovens, pode-se indicar uma série de medidas denominadas elementos básicos do treinamento (SAMULSKI, 2009): Empatia, escutar ativamente, técnicas de comunicação, flexibilidade na liderança, técnicas de feedback e suporte social, técnicas de solução de problemas e delegação de tarefas.

O técnico deve sempre estimular o desenvolvimento de várias características desejáveis no atleta a fim de que ele possa se tornar um bom líder. O técnico deve possuir empatia e ensinar aos atletas a perceber as sensações de colegas e adversários.

Ainda de acordo com Samulski (2009), a técnica de escutar ativamente é essencial aos líderes e também deve ser trabalhada, principalmente no momento de instruções, durante o treinamento e o jogo. Para desenvolver essa habilidade é necessário: Possuir empatia, conhecer o processo de comunicação, ser imparcial durante o recebimento de mensagens, não impor barreiras às mensagens, analisar a comunicação não verbal paralelamente à verbal, ter uma boa capacidade de concentração, desenvolver a capacidade de identificar as ideias principais numa mensagem.

Outras variáveis também devem ser observadas pelo líder. Fatores situacionais, tais como o tamanho do grupo (grupos maiores toleram melhor um estilo mais autocrático), bem como a pressão de tempo, induzem a um comportamento diretivo do líder. O nível de maturidade do grupo também determina, muitas vezes, o estilo mais adequado de liderança, por exemplo, um comportamento mais democrático do líder é possibilitado pelo alto nível de maturidade da equipe (SAMULSKI, 2009).

Enfim, as características do próprio líder são determinantes no exercício de uma liderança eficaz. Existe uma série de características que, dependendo da situação e da característica dos liderados, facilita o trabalho do líder (SAMULSKI, 2009).

Ainda de acordo com Samulski (2009), os grandes líderes têm habilidades de entender as percepções, os pensamentos e os sentimentos de outras pessoas (empatia). A empatia permite ao líder conhecer motivos, interesses e necessidades dos atletas e envolve três passos:

1. Reconhecimento da necessidade de ser empático.
2. Estabelecimento de um tempo para se conhecerem.
3. Agir para conseguir alcançar as metas propostas.

Assim, dentre todas as características a empatia é uma qualidade essencial a todos os líderes. A capacidade de perceber as sensações do grupo e de cada membro durante o processo de tomada de decisão aumenta significativamente as possibilidades de sucesso do líder (SAMULSKI, 2009).

Para Krech (1969 apud Samulski, 2009), os líderes que obtêm êxito possuem algumas características em comum com os membros do grupo. O líder, além de participar do grupo, deve também ser visto pelos membros como tendo incorporado, em grau muito elevado, suas normas e seus valores centrais.

Ainda é destacado por Krech (1969 apud Samulski, 2009) que os membros de um grupo podem ter ideias comuns quanto à maneira de comportamento de um líder e quanto às funções que ele deve desempenhar. Os integrantes do grupo escolhem o líder em função de perceberem nele a capacidade de satisfazer suas necessidades.

Existem algumas aptidões fundamentais para a eficácia dos líderes do futuro, que serão destacadas a seguir (GOLDSMITH et al. 2003).

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

Samulski et al. (1998) realizaram um estudo comparando as características de técnicos de voleibol e natação de alto nível. Observou-se que os

técnicos identificavam características relativamente diferentes em função da modalidade (respostas múltiplas possíveis). Os técnicos de natação identificaram mais características necessárias a um bom profissional, enquanto os técnicos de voleibol definiram mais objetivamente as características consideradas mais importantes.

Características de um bom técnico de natação:

1. Conhecimento científico – 58,2%
2. Bom relacionamento – 40,0%
3. Gosto, dedicação – 29,1%
4. Sensibilidade – 27,3%
5. Liderança – 23,6%
6. Organização, disciplina – 20,0%
7. Paciência – 14,5%
8. Pedagogia, comunicação – 10,9%
9. Motivação, confiança, personalidade – 9,6%
10. Atenção, responsabilidade – 7,3%
11. Experiência prática – 5,5%
12. Aptidão, criatividade, humildade – 1,8%

Características de um bom técnico de voleibol:

1. Conhecimento científico – 93,3%
2. Liderança – 86,7%
3. Comunicação – 46,7%
4. Bom relacionamento – 40,0%
5. Equilíbrio, observação, inteligência – 26,7%
6. Carisma, motivação, estratégia, organização, humanidade, empatia – 20,0%
7. Experiência prática, competência – 13,3%
8. Humildade, autocrítica – 6,7%

O estilo de liderança que o técnico exerce no relacionamento com os atletas pode ter efeito determinante sobre o rendimento dos mesmos (VALVASSORI; HERNANDEZ; VOSER, 2008).

Em um estudo feito por Valvassori, Hernandez e Voser (2008) com atletas de futebol foi observado que nas categorias estudadas – sub 10, sub 11, sub 12, sub 13, sub 14, sub 15, juvenil e profissional – o estilo de liderança considerado ideal para todas as categorias é: treino-instrução, reforço positivo, suporte social, comportamento democrático e, por último, comportamento autocrático.

Martens (1995 apud Valvassori; Hernandez; Voser, 2008) dividiu os treinadores de acordo com três estilos de liderança: autocráticos, são aqueles que, de forma exclusiva, tomam todas as decisões e os atletas apenas devem segui-los; negligentes, são os treinadores que exercem escassa influência sobre os atletas, eles se absterem da tomada de decisão; e, cooperativos são os treinadores que compartilham a tomada de decisão com os atletas.

A função mais importante para um treinador é ajudar aos atletas a melhorar suas habilidades atléticas desde o desenvolvimento sequencial e domínio de habilidades básicas para os iniciantes à preparação física, técnica, tática e psicológica mais especializada para os atletas de elite. Geralmente, estas funções são feitas pelos técnicos que acoplam no comportamento de liderança a estimulação eficaz ao atleta para ações apropriadas a realização de objetivos, em situações de treino e de competição. A situação, as características do técnico e dos atletas determinam o comportamento de liderança mais apropriado no esporte (CHELLADURAI, 1978 apud VALVASSORI; HERNANDEZ; VOSER, 2008).

Para conseguir melhoria no desempenho atlético, pode ser necessário para o técnico apresentar comportamentos aos quais os atletas sejam mais receptivos. O que pode ser apropriado a um atleta pode ser uma abordagem ineficaz para outro. Da mesma forma, comportamentos específicos do técnico podem ser mais produtivos para determinados resultados do que para outros.

O técnico pode adotar uma abordagem homogênea que trate todos os atletas igualmente ou criar um estilo heterogêneo que forneça tratamento diferencial aos atletas. De qualquer forma, é importante para o técnico estar ciente das preferências de seus atletas a fim de fornecer experiências satisfatórias e melhorar o desempenho atlético (VALVASSORI, HERNANDEZ e VOSER, 2008).

5.1 Modelo Multidimensional de Liderança no esporte

Para se entender o fenômeno liderança no esporte, foi desenvolvido por Chelladurai e Saleh (1978) um Modelo Multidimensional de Liderança (MML), especificamente para o contexto esportivo.

De acordo com Chelladurai (2001), o MML apresenta três versões (1978, 1993 e 1999). No modelo de 1978, o comportamento requerido era determinado apenas pelas características situacionais. Entretanto, Chelladurai (1990) propôs que as características dos membros não interferiam apenas no comportamento preferido, mas também no julgamento sobre o que seria mais apropriado para a situação atual, ou seja, no comportamento requerido. Assim, ele alterou seu modelo original, por meio da inserção de uma seta ligando as características dos membros ao comportamento requerido, de acordo com a figura a seguir:

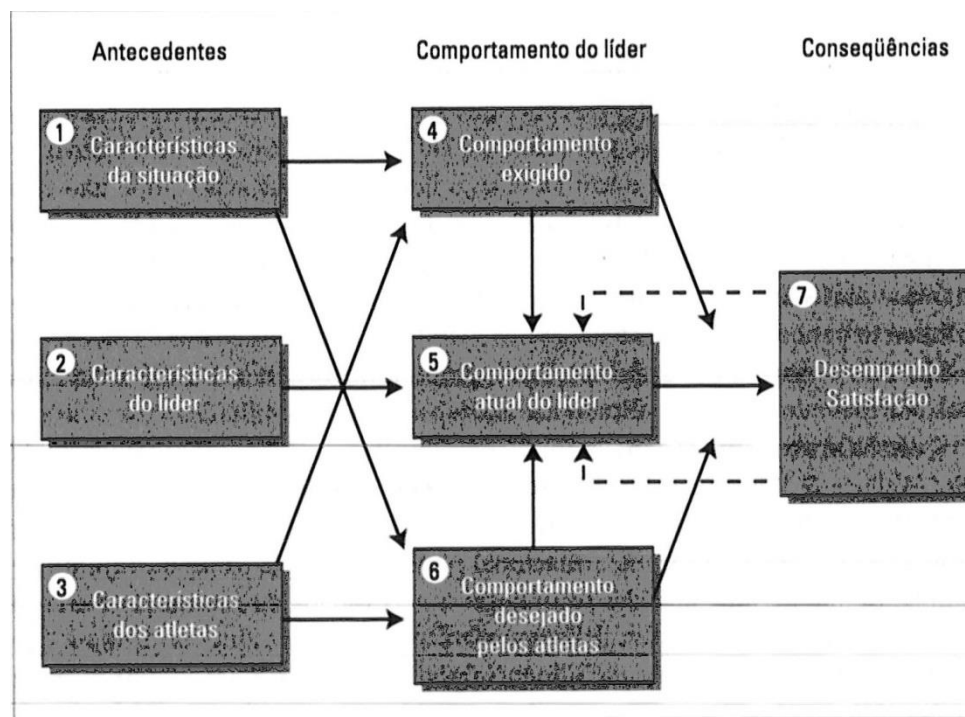


Figura 2. Modelo Multidimensional de liderança (CHELLADURAI, 1990:330).

Assim, o líder de comportamento exigido caracteriza-se por se comportar em certas direções dentro de exigências, obrigações e características situacionais e dos membros.

A preferência dos membros por um comportamento desejado do líder é amplamente em função das características individuais dos membros do grupo.

Entretanto, as características da situação podem ter influências sobre as preferências do grupo. Por exemplo, se existe uma expectativa organizacional que um líder procederá de uma maneira específica, essa expectativa mantém unidos líderes e membros. O comportamento atual do líder é influenciado pelas suas características pessoais, habilidades, experiências e pelas exigências da situação (SAMULSKI, 2009).

Samulski (2009) afirma que o modelo assume especificamente que o grau de congruência entre os três estados de comportamento do líder é positivamente relatado por níveis de respostas no desempenho e na satisfação dos membros.

Além de todos esses componentes, no MML o líder é visto como uma pessoa flexível e capaz de alterar seu comportamento de acordo com as diferentes situações (CHELLADURAI, 1999).

Se um líder perceber que seu comportamento não tem melhorado o desempenho do grupo, por exemplo, ele pode mudá-lo com o objetivo de aumentar o rendimento. Por outro lado, se o líder achar que sua equipe não está coesa e integrada, ele pode priorizar mais aspectos de seu comportamento que irão contribuir para uma melhor harmonia interpessoal. Da mesma forma, se o líder notar que seus subordinados estão insatisfeitos, ele pode alterar seu comportamento para aumentar a aprovação dos membros. Assim, os efeitos da percepção do líder da atuação e da satisfação dos integrantes influenciam seu comportamento atual, por meio do *feedback* indicado no MML pelas setas pontilhadas.

Em sua última versão do MML, Chelladurai (1999) propôs a inclusão da liderança transformacional. De acordo com Moorhead e Griffin (1995 apud Samulski, 2009), a liderança transformacional pode ser definida como o conjunto de habilidades que permite ao líder reconhecer a necessidade de mudanças e criar visão para guiá-las e executá-las de forma efetiva. Os mesmos autores afirmam que somente de um líder com grande importância pode-se esperar o desempenho dessas funções com sucesso.

Assim, em sua última modificação realizada no MML, Chelladurai (1999) incluiu a liderança transformacional com o objetivo de alterar as características situacionais (por exemplo, objetivos e estratégias), as crenças e as atitudes dos

membros e do líder por meio de uma nova visão. O comportamento e os efeitos da liderança transformacional, segundo o autor, podem ser sobrepostos aos aspectos transacionais do MML, como se vê na figura a seguir:

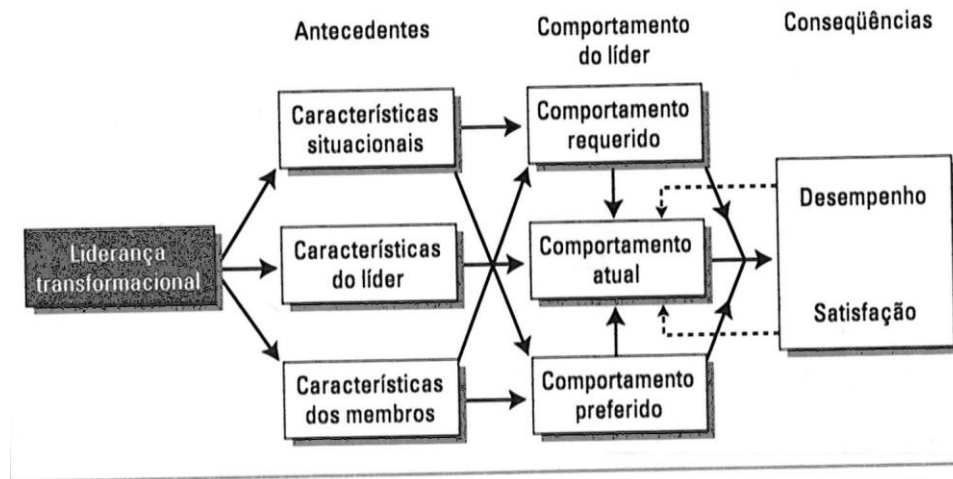


Figura 3. Modelo multidimensional de liderança modificado (CHELLADURAI, 1999:73).

Essencialmente, no MML, a liderança é entendida como um processo interacional, no sentido de que a eficácia do líder tem que levar em consideração não só as características situacionais e do líder, mas também as características dos membros do grupo (SAMULSKI, 2009).

O foco de todas as gerações do MML são os três tipos de comportamento do líder – comportamentos requerido, preferido e atual. As variáveis antecedentes que determinam esses comportamentos são as características da situação, do líder e dos membros. Como consequência (variáveis de resultado) da congruência dessas três formas de comportamento estão o desempenho do grupo e a satisfação dos seus membros (SAMULSKI, 2009).

5.2 Escala de Liderança no Esporte

Entretanto, para verificar se o MML era efetivo ou não, Chelladurai e Saleh (1980) elaboraram a Escala de Liderança no Desporto (ELD), que tem como objetivo avaliar os comportamentos de liderança do treinador. Ela apresenta três diferentes versões: duas com foco no atleta, sendo que na primeira eles devem avaliar o perfil do treinador com base em sua percepção do comportamento de liderança atual de seu treinador e a outra com base em sua preferência por um estilo de comportamento do treinador. Na terceira versão, o treinador deve auto avaliar seu comportamento atual de liderança.

Com a ELD foi possível obter através de pesquisas informações relevantes dentro do fenômeno liderança, pois a partir desse instrumento pode se analisar os estilos de interação (treino-instrução, suporte social, reforço positivo) e de decisão (democrático, autocrático) do treinador.

Zhang et al. (1997) revisaram e modificaram a ELD, criando assim a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE) – *Revised Leadership Scale for Sport* (RLSS), a qual foi adaptada a língua portuguesa por Lopes (2006).

Foram mantidos durante a revisão da escala: as mesmas três versões, a mesma fase introdutória de cada versão e a mesma escala Likert de cinco pontos, com suas respectivas quantificações.

Alguns itens foram retirados e outros acrescentados: permaneceram 23 itens da escala original na escala revisada, a qual totalizou 60 itens. Além das cinco dimensões originais da ELD, acrescentou-se a dimensão consideração situacional para avaliar os comportamentos do treinador em diferentes situações.

A tabela a seguir apresenta a descrição das seis dimensões da ELRE com seus respectivos itens.

Dimensão	Descrição	Número de itens	Detalhamento dos itens
Treino-instrução (TI)	Melhora o rendimento dos atletas; planifica, estrutura e direciona as atividades; dá instruções nas habilidades, técnicas e táticas da modalidade	10	3, 12, 19, 22, 23, 27, 36, 37, 38, 39
Suporte social (SS)	Satisfaz as necessidades interpessoais dos atletas; promove o bem-estar dos atletas	8	2, 16, 17, 26, 33, 48, 54, 58
Reforço positivo (RP)	Elogia o atleta por seu desempenho e contribuição; mantém o nível de motivação dos atletas	12	15, 18, 20, 29, 31, 41, 42, 45, 49, 52, 53, 56
Consideração situacional (CS)	Reflete fatores situacionais no comportamento; considera o nível de maturidade e de habilidade individual dos atletas	10	1, 5, 8, 10, 11, 24, 32, 43, 44, 60
Comportamento democrático (CD)	Permite a participação dos atletas nas decisões; envolve respeito e aceitação dos direitos dos atletas	12	4, 7, 9, 13, 14, 25, 30, 47, 50, 51, 55, 57
Comportamento autocrático (CA)	Limita o envolvimento dos atletas nas decisões; uso do comando e de punições; prescreve planos e métodos para as atividades	8	6, 21, 28, 34, 35, 40, 46, 59

Tabela

1. Dimensões da Escala de Liderança Revisada para o Esporte (SAMULSKI, 2009).

As quatro primeiras dimensões (TI, SS, RP e CS) está se referindo ao comportamento de interação do treinador, e as outras duas (CD e CA) ao estilo de decisão do mesmo.

Os itens são avaliados por meio de uma escala tipo Likert de cinco valores:

5. Sempre (100% das vezes)
4. Frequentemente (75% das vezes)
3. Ocasionalmente (50% das vezes)
2. Raramente (25% das vezes)
1. Nunca (0% das vezes)

A soma dos resultados obtidos nos itens de cada dimensão deverá ser dividida pelo número dos itens respectivos, obtendo-se assim o resultado da dimensão para cada pessoa.

5.3 Liderança nos esportes em geral

Sabemos que a preferência dos estilos de liderança dos treinadores variam muito de acordo com o esporte, os atletas com o qual está sendo trabalhado, idade, gênero, se o esporte é coletivo ou individual e o nível de treinamento no qual esses atletas se encontram.

Gomes (2005) relata que em esportes individuais há uma maior tendência dos atletas destacarem mais comportamentos de reforço positivo, por parte dos seus técnicos do que os praticantes dos esportes coletivos.

Já em modalidades coletivas, Alves (2000 apud Hoshino; Sonoo; Vieira, 2007) destaca que ocorra uma maior coordenação e estruturação da equipe que os esportes individuais. Assim, esta exigência acarreta em uma necessidade de maior direção por parte do treinador, e consequentemente, na utilização de estilos de natureza autocrática.

De acordo com Chelladurai (1993), os estudos apontam que à medida que os atletas ganham experiência e/ou habilidade, eles parecem ter mais preferência por treinadores mais democráticos e que lhes deem suporte social.

Com o aumento da idade e da experiência, a preferência cada vez maior dos atletas por um comportamento de suporte social do treinador pode ser justificada pelo fato de eles passarem grande parte do tempo no contexto esportivo, enquanto os atletas jovens gastam maior parte do tempo fora do cenário esportivo e, portanto, têm suporte social de outras pessoas, não precisando desse tipo de suporte dos treinadores (SAMULSKI, 2009).

A efetividade da liderança no esporte segundo Horn (2008) é bastante influenciada por duas características da tarefa: sua dependência (coletivo ou individual) e variabilidade.

Em um estudo feito por Lindauer (2000), foi examinado o perfil ideal do treinador na visão de atletas de esportes individuais (levantamento de peso e atletismo) e coletivos (basquete, beisebol e *softball*). Os resultados indicaram que atletas de esportes individuais têm maior preferência pelos comportamentos de reforço positivo e democrático quando comparados com atletas de modalidades coletivas.

Reforçando essa ideia, Beam (2001) mostrou em seu estudo que atletas universitários de modalidades individuais (golfe, ginástica, natação etc.) preferem o estilo de decisão democrático do treinador do que os de esportes coletivos (basquete, beisebol, futebol americano etc.).

Em outra pesquisa com atletas universitários americanos da primeira e segunda divisão, observou-se que esportistas de modalidades individuais revelam maior preferência pelos comportamentos de suporte social, democrático, reforço positivo e de consideração situacional (Beam et al., 2004).

O gênero também tem sido analisado no contexto da percepção dos atletas sobre os comportamentos de liderança dos treinadores. No estudo de Liukkonen e Salminen (1990 apud Samulski, 2009), demonstrou-se que os atletas jovens percebiam as treinadoras mais democráticas e socialmente mais apoiadoras do que os treinadores. Nessa mesma pesquisa investigou-se o tipo de esporte e sua influência na percepção dos atletas do comportamento de liderança do treinador. Os resultados indicaram que os treinadores de esportes coletivos eram percebidos como sendo mais autocráticos e menos democráticos e apoiadores sociais do que em modalidades individuais.

Em uma pesquisa feita por Vilani (2004) com tenistas de mesa, foi estudada as categorias mirim, infantil e juvenil, e verificou que em todas as categorias as dimensões de maior percepção dos atletas foram a de reforço e a de treino-instrução, enquanto a de menor valor foi a autocrática.

Já em um estudo feito por Schubiger (1993 apud Samulski, 2009) foi revelado que jogadores de futebol americano menos experientes tinham maior percepção dos comportamentos de suporte social e treino-instrução do treinador, quando comparados aos mais experientes.

No que se refere ao avaliar o nível de experiência do treinador, Liukkonen (1999) descobriu que treinadores mais experientes (acima de sete anos de experiência) eram percebidos por seus atletas exercendo um comportamento menos democrático e mais autocrático que os treinadores menos experientes (com sete anos ou menos de experiência).

Vilani (2004) avaliou no tênis de mesa, em estudo semelhante, que atletas cujos treinadores são menos experientes (menos de 10 anos de prática) apresentaram respostas com níveis mais altos de comportamento de treino-instrução, quando comparados aos jogadores que têm treinadores mais experientes (acima de 10 anos de prática).

Em relação à auto percepção do treinador sobre seu comportamento de liderança, eles se auto avaliam como mais voltados para as dimensões de treino instrução e reforço positivo, ou vice-versa (VILANI, 2004).

Em um estudo feito por Vilani (2004), os treinadores de tênis de mesa brasileiros revelaram exibir mais os comportamentos de reforço e treino- instrução e menos o estilo autocrático, em todas as categorias (mirim, infantil e juvenil) analisadas.

Segundo Andrew (2004), pesquisas têm demonstrado que o comportamento de liderança percebido pelos atletas tem sido bem diferente daquele requerido descrito pelo próprio treinador.

No estudo realizado por Salminen e Liukkonen (1996), utilizou-se a ELD para avaliar o comportamento de liderança de 68 treinadores, considerando-se a auto percepção destes e a percepção de 400 atletas finlandeses, de diversos esportes, com idade entre 9 e 18 anos. Os resultados revelaram diferenças em todas as dimensões da ELD, sendo que os treinadores percebiam-se mais instrutivos, apoiadores sociais e recompensadores, mas menos democráticos e autocráticos quando comparados à visão de seus atletas. Outra dado a destacar foi que a avaliação dos atletas de modalidades individuais foi mais similar com a de seus treinadores do que de atletas de esportes coletivos.

Em outro trabalho complementar ao anterior, Liukkonen (1999) encontrou diferenças nas avaliações dos atletas e treinadores quando aqueles foram agrupados por idade (menor que 11 anos, 11 a 15 anos e superior a 15 anos). De acordo com o autor, no grupo de atletas entre 11 e 15 anos observaram-se diferenças em todas as dimensões, mantendo-se o resultado encontrado no estudo anterior. Outra variável estudada foi o nível de rendimento (clube, distrital e nacional) dos atletas, a qual revelou que o maior número de diferenças encontradas refere-se

às repostas dos desportistas de nível nacional, que identificaram em seus treinadores valores mais altos de comportamento autocrático e mais baixos de suporte social e reforço positivo quando comparados à auto percepção de seus treinadores. Outra comparação realizada nessa pesquisa foi entre treinadores menos experientes (experiência menor que sete anos) e mais experientes (maior que sete anos). Descobriram-se diferenças em todas as dimensões quando se compararam as respostas dos atletas e as dos treinadores mais experientes, sendo que aqueles avaliavam seus treinadores mais voltados para os comportamentos autocrático e democrático e com mais baixos valores nas demais dimensões da ELD.

Em sua dissertação de mestrado, Jorge (1998) aplicou as três versões da ELD para 172 atletas e 47 treinadoras de ginástica rítmica de diversos países. Os resultados demonstraram que as treinadoras tinham tendência de se avaliarem de forma superior à percepção de suas atletas. Diferenças culturais foram observadas na comparação da relação treinadora-atleta, sendo que o grupo euro latino teve valores maiores nas dimensões de treino-instrução e democrática, e o grupo anglo-saxônico, nas dimensões de treino-instrução e reforço positivo. O grupo da ex-URSS revelou diferenças em todas as dimensões, e o grupo oriental, somente no comportamento autocrático.

Jerz et al. (2003 apud Samulski, 2009) investigou em sua pesquisa a relação entre o comportamento de liderança preferido e o atual na percepção dos atletas e na auto percepção dos treinadores. A amostra foi composta de 116 atletas e 11 treinadores de 11 clubes poloneses, e o instrumento utilizado foi a ELRE. Na comparação entre os grupos, em todas as equipes observaram-se diferenças em todas as dimensões da escala, com exceção da autocrática, tanto na comparação entre a auto percepção dos treinadores e a percepção dos atletas. As respostas dos treinadores foram superiores às dos atletas, tanto em termos de percepção quanto de preferência.

Baric e Horga (2003 apud Samulski, 2009) analisaram as diferenças entre a auto percepção de 49 treinadores e a percepção de seus respectivos atletas (189 masculinos e 159 femininos), entre 13 e 17 anos de idade. Os resultados da comparação entre as respostas dos treinadores e da percepção dos atletas

verificou-se a diferença em todas as dimensões da ELD. Já quando comparadas as percepções das atletas do gênero feminino e de seus treinadores, demonstrou-se diferenças nas seguintes dimensões: reforço positivo, treino-instrução e suporte social.

Em sua dissertação de mestrado, Vilani (2004) comparou a percepção de atletas de tênis de mesa com a auto percepção de seus respectivos treinadores em relação ao seu comportamento de liderança. Descobriu-se que as maiores congruências entre as respostas de ambos os grupos foram observadas na seguinte ordem decrescente: reforço positivo, treino-instrução, suporte social, democracia e autocracia.

Dentro do domínio do voleibol de alto nível, foi realizado um estudo com 110 atletas brasileiras profissionais e constatou grandes diferenças na interação das três escalas de liderança. Na comparação dos perfis real e ideal do treinador na visão das atletas, detectaram-se diferenças significativas em todas as dimensões da ELRE, sendo que, com exceção da dimensão autocrática, em todas as outras a preferência das atletas foi superior à sua percepção. Entre treinadores e atletas, somente nas dimensões relacionadas ao seu estilo de decisão não foram encontradas diferenças significativas, sendo a percepção dos treinadores sempre superior à das atletas (LOPES, 2006).

Embora a relação entre o comportamento do líder e a satisfação dos membros, com base no MML, tenha sido extensivamente investigada na literatura, a relação entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo tem recebido pouca atenção (ANDREW, 2004). De acordo com o autor, a pequena quantidade de referências existentes sobre o desempenho como uma variável dependente pode ser atribuída às dificuldades de definir uma forma objetiva de avaliar o desempenho de um atleta ou equipe.

Embora existam diversas análises estatísticas disponíveis para se avaliar o desempenho de um único atleta ou de uma equipe, essa informação é normalmente dependente do rendimento de outros atletas e equipes (SAMULSKI, 2009). Além disso, segundo Andrew (2004), o percentual de vitórias e derrotas de

uma equipe não reflete somente o seu desempenho, mas abrange também fatores como as condições do ambiente e qualidade do adversário.

Serpa et al. (1991 apud Samulski, 2009) realizou um estudo utilizando a ELD, e foi observado que os integrantes das melhores equipes de handebol do campeonato mundial de 1988 percebiam que seus treinadores davam maior ênfase ao comportamento autocrático e menor ênfase aos comportamentos de reforço positivo, suporte social e democrático, quando comparados com os jogadores dos últimos times colocados.

Na dissertação de mestrado de Vilani (2004), o desempenho dos atletas de tênis de mesa foi avaliado por meio de sua posição no *ranking* nacional e do comportamento de liderança pela ELD. Os resultados indicaram que a maior congruência geral entre as respostas dos treinadores e dos atletas em relação ao comportamento de liderança destes está associada a um melhor rendimento do atleta.

O estudo da liderança no esporte envolve diversos aspectos que devem ser levados em consideração, entre eles se o esporte é coletivo ou individual e se tal análise vai ser dentro do treino ou competição.

Diante disso foi feita uma pesquisa que procurou analisar o perfil de liderança dos técnicos no treino e competição em esportes coletivos (futsal, basquete, handebol, vôlei e vôlei de areia) e individuais (judô, bocha, xadrez, GRD, atletismo, tênis de mesa, ciclismo e natação), verificando a relação entre o estilo de liderança e o desempenho final das equipes. Participaram do estudo 345 sujeitos (atletas e técnicos) da cidade de Maringá – PR que responderam à Escala de Liderança no Desporto (ELD).

Os resultados mostram que na comparação entre a percepção dos atletas de esportes coletivos e a de esportes individuais encontrou-se diferença significativa nas dimensões de reforço positivo, democrático e autocrático, assim, os técnicos de esportes coletivos usam mais comportamentos autocráticos, enquanto nos esportes individuais ocorrem mais comportamentos democráticos e de reforço positivo. Em relação ao estilo de liderança dos treinadores entre treinos e competições, encontrou-se diferença significativa na dimensão autocrático, onde os treinadores

demonstram comportamentos mais autocráticos nas competições do que no período de treinamento que antecede os jogos, exigindo assim, maior desempenho dos atletas durante a competição.

Comparando-se o estilo de liderança dos técnicos com o desempenho final das equipes, encontrou-se diferença significativa na dimensão suporte social, ou seja, em equipes mais bem classificadas os técnicos utilizam menos esse tipo de comportamento (HOSHINO, SONOO, e VIEIRA, 2007).

Em uma situação semelhante, os mesmos autores Sonoo, Hoshino e Vieira (2008) fizeram outro estudo com o objetivo de analisar o estilo de liderança de técnicos esportivos das categorias juvenil e adulta. Fizeram parte do estudo 238 atletas (juvenis e adultos) e por técnicos de diferentes modalidades de esporte (futsal, basquete, handebol, vôlei, vôlei de praia, judô, bocha, xadrez, GRD, atletismo, tênis de mesa, ciclismo e natação), todos da cidade de Maringá – PR, os quais disputaram campeonatos estaduais no Estado do Paraná, em 2005. O instrumento de medida utilizado foi a Escala de Liderança no Desporto (ELD).

Os resultados mostraram que sobre o estilo de liderança do técnico nas categorias juvenil e adulta, na percepção dos atletas e na auto percepção dos técnicos, as dimensões treino-instrução e reforço positivo são as mais enfatizadas nos treinamentos e competições. No entanto, quando comparadas as categorias juvenil e adulta, a dimensão “reforço” positivo foi maior nas categorias mais jovens.

Quando se comparou o estilo de liderança aos gêneros, obteve-se diferença nas dimensões suporte social e comportamento autocrático, tendo sido identificado que o gênero feminino necessita mais de apoio social. Por sua vez, o gênero masculino necessita mais de regras e normas para obter um bom desempenho motor e satisfação com o treinamento.

Assim, concluiu-se que o estilo de liderança, tanto na percepção dos atletas como na dos técnicos, foi semelhante. Entretanto, quando se analisou o estilo dos técnicos com vistas a identificar qual era o preferido pelos atletas, a preferência maior foi por técnicos que se preocupam com os atletas que fornecem mais reforço positivo e que têm um estilo mais democrático do que autocrático.

Lopes, Samulski e Noce (2004) desenvolveram um estudo que tinha por objetivo analisar o perfil do treinador ideal sob a visão dos atletas da seleção brasileira juvenil de voleibol e comparar esse perfil em relação ao gênero do atleta. Para traçar o perfil do treinador de voleibol de preferência dos atletas, foi aplicada a Escala de liderança no Desporto (ELD). A amostra foi composta de 30 atletas, sendo 12 do gênero masculino e 18 do gênero feminino. O estudo revelou que o perfil ideal de treinador de voleibol na visão dos atletas da seleção brasileira juvenil é aquele definido pelos comportamentos de treino-instrução e reforço. O estilo de decisão mais desejado pelos atletas, no geral, é democrático. Não foram encontradas diferenças significativas do perfil ideal do treinador, comparando-se entre os gêneros dos atletas.

Thon et al. (2012) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de verificar o estilo de liderança dos treinadores de natação do estado do Paraná. Os sujeitos da pesquisa foram 33 atletas do gênero masculino, 16 atletas do gênero feminino e 6 técnicos. O instrumento de medida utilizado foi a Escala de Liderança no Desporto (ELD). Os resultados mostraram que na comparação entre a percepção e a preferência dos atletas houve diferença significativa nas dimensões treino-instrução, reforço positivo e estilo democrático. Em relação ao gênero os atletas masculinos apontaram maior preferência pelo estilo autocrático do que as atletas. Não houve diferença significativa entre as dimensões: percepção dos atletas e a auto percepção dos treinadores. Os autores concluíram que os técnicos paranaenses de natação apresentam o estilo democrático, utilizando como recursos técnico-táticos para os seus treinamentos as dimensões reforço positivo e treino-instrução. Na equipe campeã, o treinador apresentou perfil semelhante com o atual e desejado pelos atletas.

Em sua dissertação de mestrado, Costa (2003) desenvolveu uma pesquisa dentro do futsal com os objetivos de comparar a percepção do técnico em relação ao seu comportamento (perfil atual) e a um comportamento modelo ou desejado (perfil ideal), avaliar se existe um estilo de liderança (interação e decisão) preferencial por parte dos treinadores de futsal e averiguar se o nível de experiência pode influenciar no perfil de liderança do técnico. O instrumento de coleta foi a Escala de Liderança no Desporto (ELD). Participaram deste estudo 50 treinadores de alto rendimento, participantes da Liga de Futsal, Campeonato Brasileiro Juvenil

de Seleções e Campeonato Estadual e Metropolitano de Minas Gerais. Os treinadores apresentaram uma idade média de 35,82 anos ($\pm 8,39$) e um envolvimento direto na função de treinador dentro da modalidade de 9,82 anos ($\pm 7,50$). Conclui-se que os treinadores de futsal se avaliam, dentro da ELD-Atual, como líderes democráticos, voltados para um estilo de interação de treino-instrução, e acreditam que um líder ideal (ELD-Ideal) deverá ser um treinador que conduza a equipe de forma democrática e de treino-instrução. Não foram encontradas diferenças significativas entre treinadores mais e menos experientes.

Barcellos, Toigo e Alba (2010) realizaram um estudo que o objetivo foi verificar a percepção dos atletas profissionais de basquetebol masculino quanto ao estilo de liderança de seus técnicos. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário chamado de Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE). Participaram da pesquisa 29 atletas de três equipes brasileiras e os principais resultados mostram, que, em duas dessas equipes, os atletas avaliam que seus técnicos utilizam, predominantemente, a autoridade pessoal para tomar as decisões com pouca ou nenhuma participação dos atletas. Nessas duas equipes que o estilo predominante é o autocrático, o estilo de interação que ficou evidenciado foi o de treino-instrução e os estilos de interação que obtiveram menores médias nessas equipes foram reforço positivo e suporte social. Na equipe em que predominou o estilo de decisão democrático, esse cenário praticamente se inverte.

Brandão e Carchan (2010) fizeram um estudo para avaliar a percepção que atletas de voleibol têm sobre o comportamento de seu treinador e sua relação com a atuação em jogos. A amostra desta pesquisa foi constituída por 12 atletas de uma equipe masculina de voleibol de alto rendimento brasileira, categoria adulta, com média de idade de 24.6 anos $\pm$ 4.8 anos e tempo de prática de 10.5 $\pm$ 2.2 anos. Foi utilizado um questionário composto por uma única questão geradora que permitiu respostas abertas: "Você vê relação entre o estilo de liderança de seu treinador e a sua atuação em jogo? Comente sua resposta. As respostas foram analisadas através do Discurso do Sujeito Coletivo.

Os resultados mostram que 75% dos atletas tendem a perceber o comportamento do treinador e sua influência na atuação de uma forma direta (A liderança do técnico é essencial na minha atuação); 17% de uma forma subordinada

(Às vezes sim, às vezes não, depende...) e 8% de não influência (Liderança e atuação são coisas distintas). Concluindo, pode-se dizer que há uma tendência dos jogadores perceberem que a forma como o treinador exerce sua liderança pode influenciar diretamente em sua atuação no jogo.

5.4 Liderança no futebol

O futebol atual, tanto no Brasil quanto no mundo vem se demonstrando cada vez mais competitivo, mostrando-se cada vez mais exigido tática, física e tecnicamente.

Deste modo, treinadores estão buscando aprimorar diferentes habilidades e conhecimentos que os ajudem a atuar de forma mais eficaz e competente. Além do conhecimento técnico-tático, o futebol de alto nível exige o conhecimento de outras dimensões do treinamento esportivo para se obter o sucesso e máximo desempenho da equipe, como aspectos psicológicos e/ou mentais (COSTA; SAMULSKI; MARQUES, 2006).

A possibilidade do treinador intervir, pontualmente, durante uma partida e no intervalo de um jogo, demanda uma forte relação de confiança junto ao atleta, o que pode se apresentar como um dos fatores determinantes para o sucesso (COSTA; SAMULSKI; MARQUES, 2006).

Para Simões (1994), estudos indicam que o papel do treinador como líder é um dos fatores mais importantes na influência da formação, do equilíbrio e do rendimento de uma equipe esportiva.

Reforçando essa ideia, Samulski e Greco (2004) apontam a importância de se estudar as formas de liderança do treinador de futebol, uma vez que, quanto mais efetiva for a liderança exercida pelo treinador sobre sua equipe, maior será a harmonia, melhor será a distribuição e entendimento das funções específica de cada jogador, maior será a capacidade de superação das dificuldades e o estabelecimento de metas comuns será mais claro.

Simões, Rodrigues e Carvalho (1998) afirmam que no futebol são comuns alguns treinadores se tornarem famosos pela forma como exercem seu papel de líder diante de suas equipes.

No futebol atual nacional e internacionalmente é possível citar exemplos de técnicos com características marcantes de liderança como Wanderley Luxemburgo, Luiz Felipe Scolari, Argel Fucks, Tite, Roger Machado, José Mourinho, Pep Guardiola, Carlo Ancelotti, entre muitos outros que exercem seu papel de líder através de diferentes maneiras e personalidades.

Em relação aos jogadores, os atletas que são considerados líderes de suas equipes são designados com a função de capitão do time, que tem por objetivo instruir orientar os demais companheiros durante a partida, estreitar a relação entre o treinador e os demais membros da equipe e também tem a função de se comunicar com o árbitro da partida durante os jogos. Os jogadores considerados líderes e consequentemente o capitão da equipe normalmente são os atletas mais experientes, com mais tempo de clube ou que tem maior confiança por parte do técnico, os exemplos a serem citados são Marcos ex-goleiro do palmeiras, Rogério Ceni, Zé Roberto, Ricardo Oliveira, Alex, Fred, Frank Lampard, Steven Gerrard, Iker Casillas, Gianluigi Buffon, entre outros. Lembrando que cada líder apresenta uma característica diferente do outro e que dentro de uma equipe pode haver mais de um jogador com características de liderança, cabendo ao técnico avaliar o que se melhor se encaixa como capitão através do perfil grupo.

Assim, existem as pesquisas que procuram traçar os diferentes perfis de liderança de treinadores e a percepção dos atletas em relação ao estilo ideal de liderança de seus treinadores.

Na pesquisa de Leitão, Serpe e Bártolo (1993), buscou-se apontar e comparar os estilos de liderança de treinadores de alto rendimento na auto percepção destes e na percepção dos atletas, utilizando-se a ELD. O estudo foi realizado com catorze atletas e o treinador de uma seleção nacional portuguesa júnior de futebol. Na comparação entre as respostas de treinadores e atletas, descobriram-se diferenças nas dimensões autocrática e de treino-instrução, sendo que a primeira foi maior na percepção dos treinadores e, a segunda, na visão dos atletas.

Costa (2006) comparou o perfil real e ideal de liderança do treinador de futebol em sua própria visão. A amostra foi composta por 20 treinadores da série A do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2005. Os resultados mostraram não haver

diferenças significativas em nenhuma das seis dimensões da ELRE quando se compararam as versões auto percepção e preferência da escala.

Costa, Samulski e Costa (2010) realizaram um estudo semelhante com treinadores do Campeonato Brasileiro Série A/2005 com o objetivo de identificar o perfil de liderança para os técnicos em suas próprias percepções. Participaram do estudo os mesmos 20 treinadores com idade média de 50 anos e um envolvimento direto na função de técnico de 15,10 anos. O instrumento utilizado para coletas de dados foi a Escala de Liderança Revisada para o Esporte e através das entrevistas dos técnicos ficou evidenciado que as dimensões autocracia e treino-instrução são os principais componentes para um perfil de liderança. Ficou constatado também que os aspectos situacionais, de reforço e de suporte social são importantes no processo de liderança. Concluindo-se então que o perfil de liderança para o treinador de futebol é aquele que combina o estilo de decisão autocrático junto ao estilo de interação voltado para o desempenho tático, técnico e motivacional da equipe.

Considerando que as diferenças de categorias podem influenciar na preferência de estilo de treinador por parte dos atletas, Souza et al. (2009) procuraram entender em seu estudo como atletas de futebol das categorias Sub-15, Sub-17 e Sub-20 analisam o perfil de liderança de seus treinadores e como gostariam que eles agissem. Participaram da pesquisa 74 atletas brasileiros e os resultados indicaram que devido ao fato de pertencerem a diferentes categorias não significa que tenham percepções diferentes acerca do modo como se comporta seus técnicos ou sobre como gostariam que eles se comportassem. Embora a avaliação dos atletas do seu treinador tenha sido positiva, comparando-se as médias obtidas para o comportamento percebido pelo atleta no treinador e comportamento ideal, verifica-se que ela sempre foi menor para o comportamento percebido.

Franze (2005) realizou uma pesquisa que procurou comparar a percepção dos atletas em relação à auto percepção de seus respectivos treinadores. Esse estudo contou com a participação de seis equipes, sendo três da categoria infantil e três da categoria juvenil, que disputavam o campeonato regional do Rio Grande do Sul. Os resultados encontrados concluíram que os comportamentos dos treinadores estavam mais voltados para as dimensões treino-instrução e democrática.

Constatou-se, ainda, diferença significativa entre a percepção dos atletas e dos treinadores nesta última dimensão.

Na pesquisa de Gordon (1988 apud Samulski, 2009), jogadores canadenses de futebol de nível universitário mais bem sucedidos foram comparados àqueles menos sucedidos. Os resultados indicaram que os jogadores das equipes de maior sucesso percebiam mais os comportamentos de treino-instrução, autocrático, suporte social e reforço positivo do que os atletas de menor sucesso.

Hernandez, Voser e Oliveira (2004) realizaram um estudo com 110 atletas, todos do sexo masculino, com idade entre 15 e 34 anos, sendo 52 jogadores de futebol (26 juniores e 26 profissionais) de duas equipes e com 58 atletas de duas equipes de futsal (29 juvenis e 29 profissionais). A pesquisa tinha o objetivo de analisar o estilo de treinador na preferência dos jogadores de futebol e futsal, identificar se existem diferenças entre as opiniões dos atletas de futebol e futsal e verificar se existem diferenças nas opiniões entre os atletas profissionais e Junior/Juvenil. O instrumento de coleta utilizado para análise foi a Escala de Liderança no Desporto (ELD). Os resultados obtidos foram:

A. Quando analisado o estilo de liderança do treinador, tanto os jogadores de futsal quanto os de futebol de campo consideraram a dimensão treino-instrução como a mais importante de um treinador, mostrando-lhes como funcionará o treino e esquema tático, entre outros. Depois os atletas consideraram mais importante a dimensão do reforço positivo, com uma boa relação no apoio social e na parte democrática, e não sendo muito autocrático na relação com os jogadores.

B. Comparando as modalidades de futebol de campo com futsal houve uma tendência significativa de opinião para um estilo democrático de treinar, onde os dois grupos têm como sendo importante este tema, porém os atletas de futsal em relação ao futebol de campo preferem um treinador mais democrático.

C. Ao comparar as categorias de júnior no futebol de campo e juvenil no futsal em relação aos profissionais houve uma tendência significativa de opinião para um estilo de reforço positivo no treinar, onde os dois grupos têm como sendo importante este tema, mas os atletas júnior/juvenil em relação aos profissionais preferem um treinador que utiliza mais esta dimensão.

Costa, Samulski e Costa (2009) buscaram em um estudo analisar o perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. Foi utilizado a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE) para obter os dados. Participaram desse estudo 109 treinadores com média de idade de 38,64 anos ($\pm 10,33$) e uma média de tempo de envolvimento na função de treinador igual a 7,05 anos ($\pm 6,01$). Os treinadores entrevistados advinham de quatro categorias: sub-20 (33 treinadores), sub-17 (28 treinadores), sub-15 (25 treinadores) e sub-13 (23 treinadores). Os resultados da pesquisa apontam que os treinadores se consideram mais autocráticos e voltados para os aspectos de treino-instrução de suas equipes. Nas quatro categorias de base coletadas é importante destacar que não houve diferença entre as percepções dos treinadores. Conclui-se que os treinadores trabalham de forma autocrática com suas equipes e mostram uma preocupação com a conduta educativa e de instrução, o que significa que eles procuram uma melhoria nos aspectos táticos, técnicos e motivacionais de seus atletas. Os treinadores mostram perfis de liderança semelhantes independentes da categoria na qual eles estão trabalhando.

Costa, Samulski e Marques (2006) promoveram uma pesquisa que buscou analisar o perfil de liderança dos treinadores de futebol do campeonato mineiro de 2005. Foi utilizada na coleta de dados a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE). Participaram do estudo 13 treinadores do Campeonato Mineiro Módulo I/2015. Os técnicos apresentaram média de idade 46 anos ($\pm 10,04$) e uma experiência na função de treinador desta modalidade de 13,69 anos ($\pm 9,43$). Os resultados mostram que os treinadores entrevistados utilizam mais a liderança autocrática e os aspectos de treino-instrução para conduzir suas equipes. É importante colocar que os técnicos consideram os aspectos situacionais, de reforço positivo e de suporte social são importantes para a liderança de treinadores de futebol.

Continuando na esfera do futebol e incluindo o futsal, mas agora focando os atletas, Gomes, Pereira e Pinheiro (2008) desenvolveram um trabalho com 200 atletas sendo 170 do gênero masculino e 30 do gênero feminino, com idade entre 11 e 36 anos com vivência na prática dos esportes entre 1 e 24 anos. 147 atletas praticavam o futebol 53 o futsal, distribuídos em cinco categorias. Os instrumentos utilizados para avaliação foram a Escala Multidimensional de Liderança, que avalia

seis dimensões (que buscava avaliar a liderança), Questionário de Coesão em Equipes Desportivas, que avalia quatro dimensões (avaliação da coesão) e Escala de Satisfação, que avalia três dimensões (avalia satisfação). Os resultados mostraram que os homens e as mulheres preferem comportamentos distintos nos seus treinadores, observando-se níveis superiores de suporte social nas atletas de sexo feminino. Da mesma maneira, existem variações de acordo com a idade dos atletas na percepção de liderança da liderança dos treinadores, sendo importante destacar o fato dos mais novos representarem um grupo com menor coesão. Os autores concluíram que as ações dos treinadores produzem um impacto significativo na experiência esportiva dos atletas e que ocorre uma necessidade dos técnicos adaptarem os seus comportamentos em função da idade e tipo de atletas que comandam para assim aumentar a performance de suas respectivas equipes.

6. Conclusão

Como foi visto durante todo o trabalho, a evolução do treinamento esportivo não se deve somente dentro das esferas técnico-tática e física, surge agora uma nova preocupação por parte dos estudiosos do esporte em relação à questões relacionadas à personalidade e ao comportamento por parte de atletas e técnicos e como ocorre esse convívio grupal diante de diversas situações.

A partir daí que entra a psicologia do esporte para tentar compreender como se dá essa relação entre técnicos e atletas em diferentes grupos sociais com diferentes personalidades e que deste modo, ela consiga identificar a característica de cada grupo e o contexto no qual ele se insere a fim de aperfeiçoar e melhorar o desempenho esportivo tanto em treinamentos quanto em competições.

E dentro deste trabalho, foi verificado como o fenômeno liderança está inserido em grupos esportivos com um olhar mais atento para o futebol, por se tratar de um esporte praticado mundialmente e que envolve uma pluralidade cultural por parte dos praticantes.

Conclui-se, pelos trabalhos encontrados na literatura e utilizados neste trabalho, que aparentemente há uma preferência por parte dos atletas em treinadores com um comportamento de treino-instrução, onde ele se preocupa em desenvolver os aspectos técnico-tático de sua equipe ou atleta. Na maioria dos casos, em esportes individuais há uma preferência das dimensões treino-instrução e suporte social dos atletas em relação aos seus técnicos e em esportes coletivos aparecem as dimensões de treino-instrução e reforço positivo como as preferidas pelos praticantes das modalidades. Foi verificado também que com o passar dos anos atletas tendem a priorizar a dimensão de suporte social, que como o esporte se faz cada vez mais presente na vida deste atleta, eles preferem que os treinadores apresentem esse comportamento para um maior rendimento esportivo.

Em relação ao gênero, demonstrou-se que não há diferenças significativas de preferência por um determinado comportamento de liderança do treinador, principalmente quando ambos competem em esportes de alto nível.

Foi observado também que os contextos que o treinador e o atleta estão inseridos podem influenciar no comportamento do técnico, pois alguns técnicos

durante os treinamentos apontam um comportamento democrático, porém em competições, por se tratar de um alto nível de exigência os técnicos apresentam um comportamento mais autocrático.

Em relação ao futebol, o que se pode concluir pela literatura encontrada e utilizada nesta pesquisa é que o estilo mais predominante de comportamento de liderança dos treinadores é o autocrático, isso pode ocorrer por se tratar de um esporte que envolve um alto nível de exigência técnica e tática, além dos treinadores trabalharem com grupos grande de atletas e exigir assim um comportamento mais rígido para não perder o controle da equipe.

Por parte dos atletas, eles consideraram como mais importante a dimensão de treino instrução, pois deste modo eles conseguem assimilar melhor as instruções que o técnico tem pra passar e se sentem mais motivados para desenvolver as suas funções.

Foi visto também, que as dimensões de aspectos situacionais, reforço positivo e suporte social foram citadas como importantes componentes para conseguir um boa relação entre técnico e atleta e consequentemente um bom desempenho esportivo e sucesso em treinamentos e competições.

Portanto, pode-se concluir que é extremamente importante estudar a liderança dentro do contexto esportivo, para tentar compreender a relação técnico-atleta em diferentes situações, os diferentes estilos de liderança que podem existir por parte dos técnicos e como os atletas avaliam e percebem qual o melhor estilo de liderança para determinada situação.

Assim, deseja-se que ocorra uma relação de equilíbrio para o bom convívio dos grupos envolvidos e que um bom técnico deve priorizar situações de treino-instrução em seus treinamentos, melhorando as habilidades técnicas e táticas de sua equipe sem deixar de considerar outras dimensões como considerações situacionais, reforço positivo e suporte que deverão ser implementadas no dia-a-dia do atleta.

Além disso, o bom técnico deverá saber avaliar o melhor momento para se desempenhar um comportamento democrático ou autocrático com os seus comandados.

7. Referências

ALBA, George dos Reis; TOIGO, Taisson; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Percepção de atletas profissionais de basquetebol sobre o estilo de liderança do técnico. **Rev. Bras. Ciênc. Esporte**, Porto Alegre, v. 32, n. 1, p.143-159, set. 2010.

ANDREW, Damon Patrick Sermons. **The effect of congruence leadership behaviors on motivation, commitment, and satisfaction of college tennis players**. 2004. 176 f. Tese (Doutorado) - College Of Education, Department Of Sport Management, Recreation Management, And Physical Education, Florida State University, Flórida, 2004.

BASS, Bernard. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. Nova York: Free Press, 1990.

BEAM, Joel W. **Preferred Leadership of NCAA Division I and II Intercollegiate Student-Athletes**. 2001. 165 f. Tese (Doutorado) - College Of Education And Human Services, University Of North Florida, Florida, 2001.

BEAM, Joel W.; SERWATKA, Thomas S.; WILSON, William J.. Preferred leadership of NCAA division I and II intercollegiate student-athletes. **Journal Of Sport Behavior**. Florida, p. 1-17. ago. 2004.

BRANDÃO, Maria Regina Ferreira; CARCHAN, Débora. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. **Motri.**, Vila Real , v. 6, n. 1, 2010.

CHELLADURAI, Packianathan. Discrepancy Between Preferences and Perceptions of Leadership Behavior and Satisfaction of Athletes in Varying Sports. **Journal Of Sport Psychology**. Champaign, p. 27-41. mar. 1984.

CHELLADURAI, Packianathan. Leadership in sports: a review. **International Journal Of Sport Psychology**. Roma, p. 328-351. maio 1990.

CHELLADURAI, Packianathan. Leadership. In: SINGER, M., TENNANT, L. (Eds.) **Handbook of research on sport psychology**. Nova York: Macmillan, 1993.

CHELLADURAI, Packianathan. **Human Resource Management in Sport and Recreation**. 2. ed. Champaign: Human Kinects, 1999.

CHELLADURAI, Packianathan. **Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective**. Scottsdale: Paperback, 2001.

CHELLADURAI, Packianathan; RIEMER, Harold. A classification of facets of athlete satisfaction. **Journal Of Sport Management**. Champaign, p. 133-159. out. 1997.

CHELLADURAI, Packianathan; SALEH, S. Preferred leadership in sports. **Canadian Journal Of Applied Sciences**. [s. L.], p. 85-92. out. 1978.

CHELLADURAI, Packianathan; SALEH, S. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. **Journal Of Sport Psychology**. Champaign, p. 34-45. fev. 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COSTA, Israel Teoldo da. **Análise do perfil de liderança dos treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro 2005**. 2006. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

COSTA, Varley Teoldo da. **Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, através da Escola de Liderança no Desporto (ELD)**. 2003. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

COSTA, Israel Teoldo da; SAMULSKI, Dietmar Martin; COSTA, Varley Teoldo da. Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. **Rev. bras. educ. fís. esporte (Impr.)**, São Paulo , v. 23, n. 3, p. 185-194, Set. 2009.

COSTA, Israel Teoldo da; SAMULSKI, Dietmar Martin; MARQUES, Maurício P.. Análise do perfil de liderança dos treinadores de futebol do campeonato mineiro de 2005. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p.55-62, jun. 2006.

COSTA, Israel Teoldo da; SAMULSKI, Dietmar Martin; COSTA, Varley Teoldo da. Perfil de liderança para treinadores de futebol na visão de treinadores do campeonato brasileiro. **R. da Educação Física/UEM**, Maringá, v. 21, n. 1, p.59-68, jan./mar. 2010.

FRANZEN, Carlos Eduardo Balduino Costa. **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) - Facultad de Medicina, Universidad de Córdoba, Córdoba, 2005.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; FREAS, Alyssa M.. **Coaching: o Exercício da Liderança**. São Paulo: Campus, 2003.

GOMES, António Rui da Silva; PEREIRA, Ana Patricia; PINHEIRO, Ana Raquel. Liderança, Coesão e Satisfação em Equipas Desportivas: Um Estudo com Atletas Portugueses de Futebol e Futsal. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 21, n. 3, p. 482–491, jan. 2008.

GOMES, António Rui da Silva. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. 369 f. Tese (Doutorado) - Curso de Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Minho, 2005.

GUILHERME, Adolfo. **À beira da quadra: técnica e tática de voleibol**. 4ª ed. Belo Horizonte: Minas Tênis Clube, 2001.

HORN, Thelma S.. **Advances in sport psychology**. 3. ed. Champaign: Human Kinetics, 2008.

HOSHINO, Elton Fernando, SONOO, Christi Noriko, VIEIRA, Lenamar Fiorese. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. **Psicologia: Teoria e Prática**. v. 10, n. 2, p. 68-82, 2008.

HOSHINO, Elton Fernando, SONOO, Christi Noriko, VIEIRA, Lenamar Fiorese. Perfil de Liderança: Uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. **Revista da Educação Física/UEM**. Maringá, v. 18, n. 1, p. 77-83, 1. sem. 2007.

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

LEITÃO, José Carlos Gomes de Carvalho. **A relação treinador-atleta**: Percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol. 1999. 177 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade de Coimbra, Coimbra, 1999.

LEITÃO, José Carlos Gomes de Carvalho, SERPA, Sidónio, BARTOLO, Rui. **A interação treinador-atleta numa equipa nacional de futebol**. [s. L.], v.13, n.1, p.14-6, 1993.

LINDAUER, Jeffrey. **A comparison of preferred coaching leadership behaviors of college athletes in individual and team sports**. 2000. 55 f. Dissertação (Mestrado) - College Of Health, Physical:education, Recreation, And Teacher Education, University Of Wisconsin-la Crosse, Wisconsin, 2000.

LIUKKONEN, Jarmo. Coach's influence in young athletes' personality development. **Portuguese Journal of Human Performance Studies**. Lisboa, p. 35-32. 1999.

LOPES, Mariana. **A relação do perfil de liderança dos treinadores de voleibol com a satisfação das atletas na Superliga Feminina 2004/2005**. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

LOPES, Mariana, SAMULSKI, Dietmar Martin, NOCE, Franco. Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. **R. bras. Ci. e Mov.** v. 12, n. 4, p. 51-55, 2004.

MACHADO, Afonso Antonio. **Psicologia do esporte**: temas emergentes. Jundiaí: Ápice, 1997.

MACHADO, Afonso Antonio; DOBRANSZKY, István de Abreu. **Delineamento da Psicologia do Esporte**: evolução e aplicação. Campinas: Tecnograf, 2000.

OLIVEIRA, Jefferson Leal; VOSER, Rogério da Cunha; HERNANDEZ, José Augusto Evangelho. A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal

entre jogadores de futebol e futsal. **Lecturas en Educación Física y Deportes, Buenos Aires**, Ano10, n. 76, set. 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 2ª Edição. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002.

SALMINEN, S., LIUKKONEN, Jarmo. Coach-athlete relationship and coaching behavior in training sessions. **International Journal of Sport Psychology**. Roma, p. 59-67. fev. 1996.

SAMULSKI, Dietmar Martin. **Psicologia do Esporte**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária/UFMG, 1992.

SAMULSKI, Dietmar Martin. **Psicologia do Esporte: conceitos e novas perspectivas**. 2 ed. Barueri: Manole, 2009.

Samulski D, Greco P. **Psicologia aplicada ao futebol: estudos realizados no Brasil**. In: Garganta J, Oliveira J, Murad M (Organizadores). **Futebol de Muitas Cores e Sabores: reflexões em torno do desporto mais popular do mundo**. Porto: Campo das Letras, 2004; 271-278.

SIMÕES, Antonio Carlos. Esporte: Análise do Comportamento de Liderança de Técnicos de Handebol. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, [s. L.], v. 8, n. 1, p.17-29, abr. 1994.

SIMÕES, Antonio Carlos; RODRIGUES, Alan Alessandro; CARVALHO, Dimaura Fátima. Liderança e as forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol, em convívio grupal. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v. 12, n. 2, p.134-44, jul./dez. 1998.

SINGER, Robert N. **Psicologia dos esportes: mitos e verdades**. 2 ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1977.

SOUZA, Silvia Regina de et al. A percepção de atletas de diferentes categorias do futebol sobre o comportamento dos treinadores: comportamento percebido e ideal. **Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v. 23, n. 2, p.155-70, abr./jun. 2009.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K.. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

THON, Regina Alves et al. Estilo de liderança no contexto de treinadores de natação do Paraná. **Rev. bras. cineantropom. desempenho hum.**, Florianópolis , v. 14, n. 5, p. 527-534, 2012.

VALVASSORI, Jeferson Alves; VOSER, Rogério da Cunha; HERNANDEZ, José Augusto Evangelho. A liderança no futebol. **Livro Digital, XII Congresso de Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa**. Porto Alegre, RS, 2008.

VILANI, Luiz Henrique Porto. **Liderança Situacional® II e a relação treinador-atleta em diferentes categorias da base do tênis de mesa nacional**. 2004. 173 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

WEINBERG, Robert. S.; GOULD, Daniel. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**, 2 ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

ZHANG, Jianhui; JENSEN, Barbara; MANN, B. Modification and revision for the leadership scale for sport. **Journal of Sport Behavior**. Florida, p. 105-122. out. 1997.