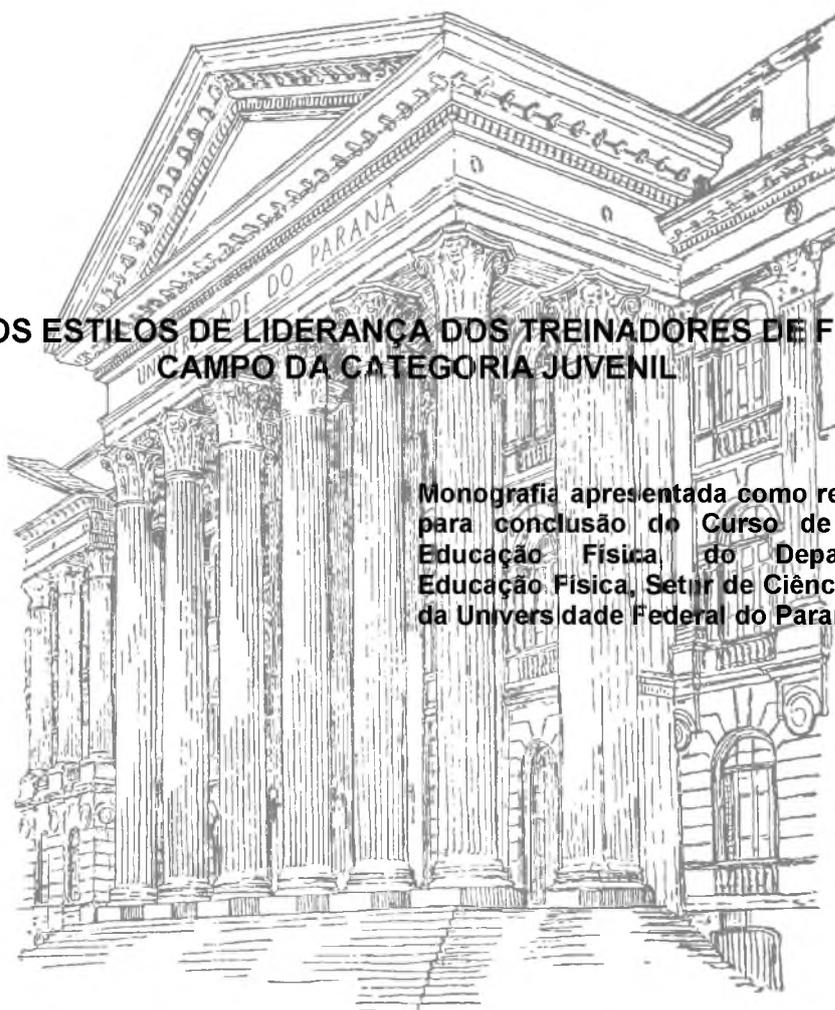


RODRIGO PARANHOS DA SILVA

ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE FUTEBOL DE CAMPO DA CATEGORIA JUVENIL

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Curso de Bacharel em Educação Física do Departamento de Educação Física, Setor de Ciências Biológicas, da Universidade Federal do Paraná.



CURITIBA

2009

RODRIGO PARANHOS DA SILVA

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE FUTEBOL DE
CAMPO DA CATEGORIA JUVENIL**

**Monografia apresentada como requisito parcial
para conclusão do Curso de Bacharel em
Educação Física, do Departamento de
Educação Física, Setor de Ciências Biológicas,
da Universidade Federal do Paraná.**

JOICE MARA FACCO STEFANELLO

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à memória de meu pai, Luiz Carlos Paranhos da Silva. Ele será sempre um líder para mim por conseguir superar todas as adversidades e lutar pela educação dos seus filhos. É o maior exemplo que tenho em minha vida de que é possível alcançar vitórias através de trabalho, dedicação e honestidade.

AGRADECIMENTOS

A Laiz Fernanda Kubelesky e Família, pelo grande apoio e companheirismo, carinho e dedicação que tem proporcionado em todos setores da minha vida.

A minhas irmãs Rosângela Santos da Silva e Leila Márcia Mendes de Moura, pelo carinho e pela preocupação pelo bem-estar familiar.

Ao meu cunhado Paulo César Passos, pela grande amizade e companheirismo na coleta de dados da pesquisa.

A Professora Joice Stefanello e suas mestrandas Priscila Bertoldo e Sabrina Jorge, por suas orientações e colaborações para o trabalho.

Ao Renato Pedro Justy, por sua colaboração com os contatos da pesquisa.

A todos os treinadores participantes do trabalho, por suas colaborações e atenção.

Aos amigos Fernando Dandoro Castilho, Roger Francisco Stocco, Vinícius Murilo, pela amizade e apoio para realização do trabalho.

Enfim, a todos que porventura não foram citados aqui, mas que de forma direta e indireta ajudaram na concretização do trabalho.

As pessoas não podem ser gerenciadas.

Estoques podem sê-lo,

As pessoas precisam ser lideradas.

-H. Ross Perot,

Fundador, Electronic Data Systems

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1 INTRODUÇÃO	14
1.2 OBJETIVO.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 LIDERANÇA.....	16
2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA.....	17
2.2.1 Abordagem de traço.....	17
2.2.2 Abordagem Comportamental.....	18
2.2.3 Abordagem Contingencial ou Situacional.....	19
2.2.4 Teoria da Contigência de Fiedler.....	20
2.2.5 Teoria do Path-Goal.....	21
2.2.6 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.....	21
2.2.7 Abordagem Transformacional.....	23
2.2.8 Modelo Multidimensional de Liderança.....	24
2.3 O TREINADOR LÍDER.....	25
2.4 MODELOS DE FORMAÇÃO DE TREINADORES.....	26
2.4.1 Modelo de mentoria.....	28
2.4.2 Modelo do coaching.....	29
2.5 ASPECTOS RELEVANTES AO TRABALHO COM A CATEGORIA DE BASE.....	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	34
3.3 INSTRUMENTOS.....	34
3.4 PROCEDIMENTOS.....	37
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	37
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	38

4.2 DIMENSAO AUTOCRÁTICA.....	38
4.3 DIMENSÃO DEMOCRÁTICA.....	40
4.4 DIMENSÃO TREINO-INSTRUÇÃO	41
4.5 DIMENSÃO REFORÇO	42
4.6 DIMENSÃO SITUACIONAL	43
4.7 DIMENSÃO SUPORTE SOCIAL.....	44
4.8 PERFIL REAL DE LIDERANÇA	45
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXOS	59

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DIMENSÕES DA ESCALA DE LIDERANÇA REVISADA PARA O ESPORTE.....	33
QUADRO 2 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTA DOS TREINADORES NA DIMENSÃO AUTOCRÁTICA ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	39
QUADRO 3 – FREQUENCIA DAS RESPOSTAS DOS TREINADORES EM CADA SITUAÇÃO QUE COMPÕE A DIMENSÃO AUTOCRÁTICA ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	39
QUADRO 4 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTA DOS TREINADORES NA DIMENSÃO DEMOCRÁTICA ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	40
QUADRO 5 – FREQUENCIA DAS RESPOSTAS DOS TREINADORES EM CADA SITUAÇÃO QUE COMPÕE A DIMENSÃO DEMOCRÁTICO ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	41
QUADRO 6 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTA DOS TREINADORES NA DIMENSÃO TREINO-INSTRUÇÃO ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	41
QUADRO 7 – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS TREINADORES EM CADA SITUAÇÃO QUE COMPÕE A DIMENSÃO TREINO-INSTRUÇÃO ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	42
QUADRO 8 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTA DOS TREINADORES NA DIMENSÃO REFORÇO ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	42
QUADRO 9 – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS TREINADORES EM CADA SITUAÇÃO QUE COMPÕE A DIMENSÃO REFORÇO ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	43
QUADRO 10 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTA DOS TREINADORES NA DIMENSÃO SITUACIONAL ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	43
QUADRO 11 – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS TREINADORES EM CADA SITUAÇÃO QUE COMPÕE A DIMENSÃO SITUACIONAL ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	44
QUADRO 12 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTA DOS TREINADORES NA DIMENSÃO SUPORTE- SOCIAL ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	45

QUADRO 13 – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS TREINADORES EM CADA SITUAÇÃO QUE COMPÕE A DIMENSÃO SUPORTE - SOCIAL ELRE VERSÃO AUTO-PERCEPÇÃO.....	45
QUADRO 14 – FREQUÊNCIAS DAS RESPOSTAS DAS DIMENSÕES PROVENIENTES DA SOMATÓRIA DAS CATEGORIAS SEMPRE (100% DAS VEZES) E FREQUENTEMENTE (75% DAS VEZES) DA ESCALA LIKERT DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMPARATIVO DA SOMATÓRIA DE FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS DAS ALTERNATIVAS SEMPRE (100% DAS VEZES E FREQUENTEMENTE (75 % DAS VEZES) DA ESCALA LIKERT UTILIZADA NO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	46
--	----

RESUMO

ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE FUTEBOL DE CAMPO DA CATEGORIA JUVENIL

O papel do treinador tem sido de grande importância no âmbito esportivo, pois pode influenciar de forma decisiva a participação e continuidade dos jovens atletas no esporte competitivo. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo analisar os estilos de liderança dos treinadores do Campeonato Paranaense de Futebol de Campo juvenil em 2009. Participaram do estudo 10 treinadores de futebol que disputaram o Campeonato Paranaense Juvenil em 2009, selecionados por conveniência. Para a coleta de dados utilizou-se a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE), versão autopercepção, composta por 60 situações, categorizadas em 6 dimensões que representam os comportamentos de liderança dos treinadores. Constatou-se que os estilos de liderança assumidos pelos treinadores foram o de Treino instrução (95%), Situacional (83%) e Reforço (81,66%). Esses resultados sugerem que os treinadores apresentam um estilo de liderança voltado para a tarefa, o que caracteriza os trabalhos voltados à formação esportiva. O treinamento orientado para a tarefa permite aos atletas iniciantes a instrução de como realizar a tarefa para depois adaptarem-se às regras e competições.

Palavras-chave: liderança, futebol, treinador.

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE STYLES OF LEADERSHIP OF THE TRAINERS OF FOOTBALL OF FIELD OF THE YOUTHFUL CATEGORY

The process of leadership of the coach over his players has been object of investigation for each coach has his own kind of leadership. Therefore, the coach needs to know the dimensions of leadership, in order to establish a good work according to the group of athletes he is training. This work aims to analyse the kinds of leadership of coaches of Paranaense Junior Championship of 2009. To collect the data it has been used the Revised Leadership Scale for Sport (Escala de Liderança Revisada para o Esporte – ELRE), version self-perception composed by 60 situations and 6 dimensions which involve behaviours of leadership. Ten coaches took part in the study, who have participated in the Paranaense Junior Championship in 2009. The average age of coaches were 35,5 and they had been directly involved in training athletes for about 5,8 years. It has been checked that the most used style of training used with junior players was the Instruction Training with (95%) preference; Situational Training with (83%); and Remedial Training with (81.66%). It was concluded that the coaches which were subject to study presented a profile of leadership focused on tasks, which were frequent with athletes on initial work. The task oriented-training allows athletes to have instruction on how to perform a task for later on adapt to rules and competitions.

Key words: leadership, football, trainer.

1. INTRODUÇÃO

Uma equipe esportiva de modo geral é entendida como uma configuração de agrupamento humano. Não se limita, portanto a circunstâncias técnicas e táticas; envolvendo, também manifestações interativas e operacionais em busca do sucesso do coletivo (SIMÕES, 1990; 1996).

Nesse sentido o processo de interação entre treinador e atleta tem sido particularmente investigado tendo em vista que pode levar uma satisfação mútua em função dos procedimentos e comportamentos do líder (CHELLADURAI, 1990; 1993; HORN, 1992; SERPA, 1993).

A importância da é destacada quando esta relacionada às equipes esportivas dentro da composição do contexto organizacional (CHELLADURAI, 1994).

O treinador é configurado como o líder de uma composição particular, sendo a equipe esportiva, atletas e membros da composição os liderados (CHELLADURAI; CARRON, 1978).

No futebol a figura de líder/treinador ganhou espaços e respeito no futebol, e a importância da sua função justifica-se devido a sua grande exposição ao público e críticos, sendo sua responsabilidade a coordenação da equipe e análise dos adversários, com o intuito de obter boa produtividade e extração do potencial de seus atletas (ISRAEL, 2005).

Os treinadores geralmente possuem determinado estilo de liderança. Contudo, o ideal seria o treinador se adequar a um modelo de adaptação as características de sua equipe, no qual os atletas possam alcançar o seu potencial máximo, como executores e modelos sociais, respeitando as regras e normas da competição leal (LUKE, 2001).

Poucos trabalhos científicos procuraram entender as formas de liderança dentro do campo esportivo, em específico o futebol. O que se tem observado são estudos voltados ao delineamento técnico, tático e físico (SIMÕES; RODRIGUES; CARVALHO, 1998; LYLE, 2002).

Os estudos comumente observados são os scalts físicos e técnicos e estudos relacionados à biomecânica do movimento do esporte e interligados a aptidão física dos atletas.

Assim a análise das formas de liderança do treinador de futebol assume fundamental importância, pois a efetividade desse processo está ligada à melhor percepção dos atletas ao desenvolver suas funções a favor do sucesso da equipe (SAMULSKI ; GRECO 2004).

Entretanto é relevante se conhecer os estilos de liderança que visa auxiliar novas perspectivas no processo de formação destes profissionais, a fim de melhorar a relação treinador-atleta. Além disso, a liderança do treinador no processo de treinamento pode ter impacto no contentamento do atleta e seu rendimento nas competições (SERPA,1993).

Diante dos argumentos expostos, a presente pesquisa justifica-se por examinar fatores inter-pessoais dos treinadores de futebol sob o foco da liderança, a fim de contribuir para a ampliação do conhecimento na área, podendo apresentar instrumentos que visam atingir a otimização do processo de treinamento esportivo voltado para a formação de atletas na categoria de base.

1.2 OBJETIVO

Identificar os estilos de liderança reais dos treinadores de futebol das categorias de base modalidade juvenil do futebol de campo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 LIDERANÇA

Um dos conceitos relacionados ao exercício da liderança remete-se à qualidade atribuída e exercida por um indivíduo que influencia os que estão à sua volta, visando alcançar com sucesso um objetivo comum (CHIAVENATO, 1999). Liderança é vista como a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outra ou um grupo para a realização de um objetivo em determinada situação (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Pode ainda ser considerada a liderança como um processo de influência positiva que o líder exerce sobre o grupo, visando à realização de objetivos (SHAW apud SAMULSKI 2002).

Os líderes podem ser natos, ou seja, já nascem com este dom (NOVAIS 1982). No entanto, um líder pode também não nascer feito, e ser construído pela sociedade e por ele mesmo (BENNIS, 1996). Em qualquer situação, um líder eficiente é aquele capaz de melhor satisfazer as necessidades de seus seguidores.

A liderança é uma relação de interação entre a personalidade do indivíduo e a situação, uma vez que a situação requer talentos para enfrentar os problemas e resolvê-los. A liderança é, portanto específica a tarefa, ou seja, o de uma pessoa emergir como um líder de uma equipe esportiva não significa necessariamente que ela será um líder durante uma guerra, conflitos sociais ou em outras situações esportivas, pois a mudança do grupo e suas condições provavelmente ocorrerão modificações na liderança (SINGER, 1977).

A liderança como aspecto organizacional é apenas uma das tarefas exercidas por pessoas que se encarregam pelo comando dos grupos (CHELADURAI, 2005). Perante o conceito de liderança em associação ao desenvolvimento da psicologia organizacional, é habitual encontrar na literatura confusão entre o conceito de líder e administrador não obstante as funções do administrador são: planejar; colocar em ordem; executar e equilibrar ações organizacionais sendo também um líder, mas um líder não necessariamente também será um administrador (CHIAVENATO, 1999).

Ao transportar essa dicotomia para o ambiente esportivo existe diferenças entre equipes esportivas e instituições organizacionais onde o conceito de líder e de treinador nem sempre se correlacionam (FRANZEM 2005; LEITH 1990). Embora o treinador tenha poder em suas ações não significa que seja um líder efetivo (FIORELLI, 2001).

É importante que o líder treinador perceba os traços da personalidade de seus atletas e a forma com que reagem as mais diversas situações. (SAMULSKI, 2001).

A percepção da melhor forma de liderar por parte do treinador observando a modalidade a ser treinada e as características dos atletas é uma ótima estratégia para obter êxito no exercício da liderança por parte do treinador (SINGER, 1977).

2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA

2.2.1 Abordagem de traço

Na década de vinte, pesquisadores buscaram traços e características nas personalidades de grandes líderes, voltados à psicologia ocupacional em busca de melhorias de desempenho no comércio e indústria a fim de se obter mais produtividade (VENDITTI JR, 2003).

Essa abordagem de traço é panorama mais antigo de Liderança atuando por muitas décadas. Considera as características na personalidade de grandes líderes, porém não tem atenção suficiente para situações do meio ambiente que podem influenciar na figura do líder (SERPA, 1990).

Algumas pesquisas de liderança por traço de personalidade foram aplicadas no reconhecimento de treinadores esportivos na década de quarenta, porém não abasteceram conhecimentos necessários para definir perfis almejados. (STOGDILL, 1948).

No desenvolvimento de estudos do campo esportivo procurou-se a definição do bom treinador a partir de traços característicos, na tentativa de promulgar alguns traços universais de personalidade (SERPA, 1990).

Os resultados das pesquisas da teoria de traço de liderança em geral revelaram falta de solidez para encarregar-se de características efetivas de um líder, através disso estudiosos começaram a delinear seus estudos na direção de comportamentos, com o surgimento da abordagem comportamental (SERPA, 1990).

2.2.2 Abordagem comportamental

A abordagem comportamental teve como um de seus precursores Lewin em 1939 (Leitão, 1999). Lewin deu início a essa abordagem com o desenvolvimento de pesquisas experimentais com base no comportamento do líder, com o passar dos tempos procurou-se identificar padrões comportamentais de líderes e seu efeito na satisfação e desempenho das equipes. Em síntese os pesquisadores buscaram identificar como os líderes efetivos faziam e transmitiam tarefas, como motivavam e comunicavam-se com seus subordinados (SERPA, 1990 ; CASE, 1987; STONER; FREEMAN, 1985).

Nesta linha, duas escolas se estimularam no trabalho de identificação dos comportamentos dos líderes, com os programas de pós-graduação guiados pela University of Michigan e Ohio State University. As duas instituições possuíam divergências em alguns pontos e concordância em outros como na consideração de apenas duas dimensões para descrever o comportamento do líder. A instituição Ohio State University considerava a orientação para o relacionamento e estrutura de iniciação orientação para tarefa e a instituição University Of Michigan orientação para relacionamento e orientação para a produção no tratamento de empregados (CHELLADURAI, 2001; HERSEY; BLANCHARD).

O ponto de vista bidimensional do comportamento de liderança apresentado nos estudos realizados em Ohio e Michigan determina-se em dimensão tarefa onde as ações enfatizam a realização de metas do grupo, definem as estruturas de trabalho dos membros e evidenciam o cumprimento dos prazos finais. Determina-se

também pela dimensão pessoa onde compreende-se ações de relacionamentos inter-pessoais e preocupações com problemáticas pessoais dos funcionários (ROBBINS, 2000; 2005).

Mesmo que as pesquisas nos moldes bidimensionais tenham obtido êxito na identificação de classes importantes no comportamento do líder, há algumas críticas (CHELLADURAI, 2001). As críticas se voltaram ao fator de complexidade do estudo da liderança sob o argumento de que é difícil explicar diversas variáveis a respeito do processo de liderança com apenas duas dimensões, confundiam o estilo de tomada de decisão com a substância de decisão inerentes aos estilos autocráticos, participativo e delegativo, que poderiam ser vistos de forma separadas dos aspectos relacionados a orientação a pessoa e tarefa, impossibilitavam também a avaliação dos comportamentos em contextos diferentes que se produzia nas instituições.

A identificação de limitações dos estudos relacionados à abordagem comportamental também ocorreu com outro pesquisador, Serpa em 1990, que identificou limitações nos estudos de abordagem comportamental quando o campo de pesquisa era o esporte. Para esse autor, as teorias provenientes do campo organizacional e administrativo não correspondem à realidade esportiva porque o comportamento do treinador é mais abrangente que duas dimensões, de tarefas e pessoas, sendo o esporte um evento multifacetado.

As abordagens de traço e comportamental não apresentaram constância para a generalização da liderança das pessoas em contextos diferentes, portanto surgindo novas teorias com consideração da variedade das situações (HORN, 1992).

2.2.3 Abordagem Contingencial ou Situacional

A abordagem situacional é orientada sobre a premissa de que o treinador é o líder e o êxito dos fatores individuais e coletivos depende da interação da liderança com a personalidade do líder e a situação, Assim, a situação requer inteligência para enfrentar os problemas e solucioná-los, assim a liderança deve ser específica à

tarefa, pois um bom líder em uma situação não necessariamente será um bom líder em outras situações (SINGER, 1977).

Este modo de liderança faz uma abordagem mais abrangente do fenômeno dando importância à personalidade do líder e as características ligadas à situação, buscando interpretar os resultados das diversas variáveis que compõem as tarefas do líder e o processo relacional entre os subordinados (COSTA, 2003).

Dessa maneira não existe um estilo de liderança de forma constante em eficácia. Alguns fatores como contexto da situação e características dos liderados deve ser respeitado na escolha da melhor forma de liderar (ROBBINS, 2000; COSTA, 2003).

Nesse contexto, pesquisadores como Horn (1992) e Serpa (1990) mencionam que a partir da consideração da abordagem situacional despontam entre o final dos anos 60 e meados dos anos 70 novos modelos teóricos de liderança como a Teoria da Contingência, a Teoria Path Goal, Situacional, dentre outras.

2.2.4 Teoria da Contingência de Fiedler

A iniciativa para um panorama situacional do estudo da liderança foi realizada por Fiedler. Nos seus primeiros trabalhos o autor propôs a teoria contingencial que considera que o sucesso da liderança depende da forma de interação com o grupo e da situação, o fator liderança é contingente e duvidoso em função do estilo de liderança e também da situação (CHELLADURAI, 2001).

Os principais pontos fortes desse modelo estão relacionados à integração das noções situacionais ou seja as relações pessoais, grau de estruturação da tarefa e a autoridade do líder, aos elementos relativos ao sucesso da liderança (SHEIN apud LEITÃO, 1999). Dessa maneira o modelo contingencial visa busca correlacionar características do líderes com fatores da situação, para separar um líder eficaz de outros (ISRAEL, 2004).

2.2.5 Teoria do Path-goal

A novidade da teoria Path-goal em relação ao modelo de Fiedler é a importância dada aos objetivos e necessidades dos comandados (SERPA,1990).

Segundo Leitão (1999), a teoria Patch-goal foi exposta por Evans (1970), e depois explorada por House e colaboradores (HOUSE, 1971; HOUSE; DESSLER, 1974,1974; HOUSE; MITCHELL, 1974).

A significação da teoria é sintetizada diante do tratamento de que o papel motivacional do líder consiste em premiar os subalternos pelo alcance dos objetivos, tirando dúvidas, diminuindo colisões e confusões do grupo, aumentando oportunidades e satisfação pessoal (HOUSE, 1971).

Devido ao fato da teoria destacar os objetivos pessoais dos membros e percepções dos mesmos dos objetivos organizacionais, assim como os caminhos mais certos para o alcance dos resultados, o modelo teórico passou a se chamar Patch (caminho), goal (objetivo), logo o caminho a ser explorado para o objetivo (VILANI, 2004).

2.2.6 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Um levantamento das características do líder e das causas situacional era necessário, porém era preciso também criar um modelo teórico que atendesse as variações situacionais e possibilidades de relacionamento com o comportamento da liderança (HERSEY ;BLANCHARD, 1977).

A ilustração desse modelo de trabalho tem importância relevante para esta pesquisa de perfis de liderança empregados no trabalho de futebol, porque salienta o nível de maturidade dos liderados como fator mais importante que o líder deve pesar em suas decisões antes de tomar como modelo um comportamento, se é voltado para a tarefa ou relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A definição de maturidade não é de idade ou estabilidade emocional, é calcada na percepção de aceitar desafios e responsabilidades, nível de experiência

na execução das tarefas. Objetivos e conhecimento dos liderados são importantes na escolha do estilo de liderança a empregar. (HERSEY ; BLANCHARD, 1986)

A capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Ou seja, um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo num sentido total. (HERSEY ; BLANCHARD, 1986, p. 187)

Para Hersey e Blanchard (1986) a convivência entre líder/liderados passa por um ciclo de quatro fases no processo de amadurecimento dos liderados, sendo que os líderes precisam adequar seus estilos de liderança de acordo com as fases (HERSEY; BLANCHARD,1986).

Na fase inicial o estilo mais adequado é a orientação para a tarefa, porque os atletas iniciantes precisam ser instruídos em suas tarefas e se adaptar-se com as regras e os regulamentos das competições, fazendo o oposto é possível que o líder cause ansiedade e confusão entre os atletas novos. Em uma segunda fase depois da adaptação das tarefas e regulamento das competições o líder/treinador pode direcionar seu estilo e comportamento a pessoa. Na terceira fase, o nível motivacional dos atletas/liderados cresce fazendo com que eles busquem mais responsabilidades diminuindo a função do líder como orientador de direção. Porém, mesmo assim o líder precisa dar apoio contínuo aos liderados para aquisição de mais responsabilidades, reduzindo aos poucos a medida que os atletas se tornam mais auto-confiantes. Na quarta e última fase, os atletas não contam com o direcionamento do treinador sob a premissa de que são auto-motivados o suficiente para realizar a tarefa (STONER; FREEMAN, 1985; HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O grande valor desse modelo é a compreensão de que é relevante tratar as pessoas de formas diferentes de acordo com seus perfis, contudo o modelo trata também do tratamento ao mesmo indivíduo de forma distinta de tempos em tempos com a mudança de tarefa e aquisição de maturidade (BATEMAN ; SNELL 1998).

2.2.7 Abordagem Transformacional

O surgimento do modelo transformacional despontou das críticas sob a perspectiva transacional que se refere à necessidade de transformação das organizações. Os modelos que propõem uma transação entre líderes e liderados beneficiam os liderados sendo que os líderes devem reagir de acordo com as preferências do grupo, conseqüentemente o grupo é mais focado nos objetivos (CHELLADURAI, 2001).

Com a insegurança dos pesquisadores de que o foco na tarefa e na pessoa talvez não acompanha-se as mudanças que se apresentam com o tempo, o direcionamento dos estudos foram voltado às características modernas e empreendedoras, e diagnosticaram que há um terceiro estilo para a eficácia da liderança além da orientação para a tarefa e pessoa, o comportamento embasado e direcionado para o desenvolvimento, vivenciado através de novas experiências e abordagens para as problematizações, incentivando mudança de atitudes e hábitos encontrando alternativas para resolução de tarefas (ROBBINS, 2000; CASE, 1998).

Segundo ASANOME (2001), um líder pode modificar os seguidores tornando-os mais conscientes a respeito da importância e do valor dos resultados e do trabalho; levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo e ativando as necessidades de mais alto nível que os seguidores possuem. Além do mais líderes transformacionais influenciam os membros do grupo despertando fortes emoções e identificação com o líder, embora também possam transformar os seguidores, servindo como técnicos, mestres e mentores .

Os líderes transformacionais carregam habilidades de percepções precisas, em grande parte sabem quais são as necessidades dos seus liderados mesmo quando os mesmos não percebem (BOWDITCH; BUONO, 1992; ROBBINS, 2005).

2.2.8 Modelo Multidimensional de Liderança

O modelo multidimensional foi criado com o objetivo de acomodar vários modelos de liderança embasados nas teorias organizacionais que atendessem a necessidade de detectar características específicas das instituições esportivas (VILANI, 2004).

Os modelos que serviram de base para criação do modelo multidimensional de liderança foram os seguintes: Teoria da Contigência de Fiedler (1967), Teoria de Patch-goal (EVANS, 1970; HOUSE, 1971; HOUSE ; DESSIER, 1974), Teoria Reativa adaptativa (OSBORN; HUNT, 1975) e o Modelo de Discrepância da Liderança (YUKL, 1971)- serviram de embasamento para o desenvolvimento do Modelo Multidimensional de Liderança (CHELLADURAI; SALEH, 1978).

Houve três gerações de desenvolvimento do modelo, respectivamente em 1978, 1993 e 1999 e como parte principal o modelo aborda três classes de comportamento do líder: exigido, preferido e real, as variáveis que indicam essas classes são características das situações, dos membros e dos líderes, como resultado da inter-relação das variáveis se obtém a liderança eficaz (CHELLADURAI; 2001).

A presente pesquisa apresenta como referencial teórico o Modelo Multidimensional de Liderança desenvolvido por Chelladurai e Saleh (1978). Para se interpretar o comportamento do treinador como líder, será estudada somente a percepção real dos treinadores ficando a critério do pesquisador e da população acadêmica a continuidade do estudo. Os motivos que levaram a escolha do presente modelo foram os méritos dos resultados da aplicação do modelo no contexto do esporte e a facilidade de entendimento do modelo. Por fim o modelo tem sido o referencial teórico mais utilizado em estudos que avaliam o comportamento de liderança na área esportiva (CHELLADURAI, 1990; 1993; 1999; 2001; SERPA, 1996; JORGE, 1998; LEITÃO, 1999; COSTA, 2003; VILANI, 2004; FRANZEN, 2005; LOPES, 2006).

2.3 O TREINADOR-LÍDER

O treinador é muito importante na conquista de resultados e grandes níveis de rendimentos dos atletas, porque desempenha um papel de facilitador do processo de organização de treinamento e competição e, além disso, trabalha com o viés da motivação e manutenção dos atletas guiando a condutas corretas para se manter o equilíbrio afim de se evitar a fadiga física e também emocional (CSIKSZENTMIHALY, RATHUNDE; WHALEN, 1993; DEAKIN; COBLEY, 2003; MORAES; SALMELA, 2001; SALMELA; MORAES, 2003).

O treinador é responsável em grande parte pela socialização do grupo e tem grandes influências nas atitudes e ações dos atletas dentro do contexto esportivo e da vida (COAKLEY; PACEY, 1982). A direção de uma equipe esportiva ou do atleta em uma competição, treinamento é desenvolvida pelo treinador através de orientações técnicas, táticas e motivacionais (BARABANTI, 1994). O treinamento é uma tarefa difícil que solicita uma doutrina pessoal forte, planejamento e análises, e muito amor pelo esporte (DURAND-BUSH, 2006).

O processo de liderança efetuado pelo treinador tem grande valor para coesão do grupo no treinamento e na competição, pois proporciona um efeito crítico sobre a performance dos atletas (TURMAN, 2003).

Brandão, Agresta e Rebutini (2002) obtiveram uma análise do estado emocional de técnicos de futebol brasileiros. Diagnosticaram que os treinadores comparados aos atletas são mais tensos, raivosos e fatigados emocionalmente, o treinador deve cumprir inúmeras funções dentro de uma gama de atividades sendo um ofício altamente estressante o que torna ter força de vontade e grande habilidade ao influenciar os liderados.

Pesquisas indicam que para cada equipe há a exigência de diferentes perfis de treinadores, como exemplo equipes com atletas mais jovens e outra com atletas mais experientes, entre outros fatores podem ser decisivos na escolha do treinador (OLIVEIRA; VOSER; AUGUSTO; HERNANDEZ; 2004).

O trabalho que o treinador exerce é difícil, todavia, pode ter grande reconhecimento. O treinador pode levar a sua equipe a vencer competições em

locais distantes, oferecer crescimento grupal e individual para os liderados, ser identificado pela sociedade e ganhar um bom retorno financeiro por isso, todos esses fatores são atributos da profissão (BECKER JR, 2000).

O treinador é o especialista mais próximo dos atletas e desempenha autoridade entre os atletas tendo influência muitas vezes em seus comportamentos sendo que por vezes é treinador, educador, conselheiro, estrategista e líder (CARRAVETA,2001).

O ofício de treinador exige que liderança com características de disciplinador da equipe para o comando correto , é importante também ter em seus atributos a didática para ter um bom planejamento e treinar de acordo com adaptações dos atletas como por exemplo a idade e qualidades (ZILLES,1999).

Os treinadores possuem diferentes ações comportamentais como: pontualidade; disciplinadores; metodológicos; respeitadores as regras e códigos morais e existem aqueles com características diferentes como: liberais; exclusivistas; intuitivos; vaidosos; aqueles que visam resultados até acima de princípios éticos (CARRAVETA, 2000).

2.4 MODELOS DE FORMAÇÃO DE TREINADORES

É importante que o processo de formação dos treinadores seja analisado porque o mesmo tem papel importante na formação do atleta, desenvolvendo não só as qualidade atléticas mas também o desenvolvimento humano, o treinador trabalha com várias situações que demanda conhecimentos da Psicologia do esporte, organização e planejamento e relação com os atletas (MORAES;DURAND-BUSH;SALMELA, 1999).

No contexto nacional observa-se a valorização de ex-atletas e pessoas ligadas aos clubes na função de comando do treinamento das equipes, e em muitos casos essas pessoas precisam se inserir em um trabalho de melhor preparação profissional que possa fornecer artifícios científicos para auxiliar na função de treinador (COSTA, 2003).

A formação de treinadores apresenta problemas devidos há aspectos importantes, o primeiro é a respeito dos encargos que o Profissional de Educação Física deve fazer e também a regulamentação da Profissão que se desenvolveu tardiamente, em Setembro de 1998 após a promulgação da Lei n. 9696, se identificou o bacharel em Educação Física como o profissional apto para atuar como treinador no âmbito esportivo. Os aspectos subseqüentes seriam as grades curriculares dos cursos de Educação Física que não tem prioridade na formação dos treinadores de diversas modalidades do esporte fazendo com que os alunos e futuros profissionais não sintam segurança para adentrar o mercado de trabalho (COSTA, 2003).

A Educação Física, de uma forma ampla, e o Brasil, precisam se qualificar no caminho da formação dos treinadores, especialmente com aqueles que trabalham com crianças e adolescentes visando a formação do atleta no esporte (COSTA, 2003).

O Canadá tem desde 1974 um programa chamado *National Coaching Certification Program (NCCP)*, o programa capacita e forma treinadores esportivos. Seu processo ocorre em cinco níveis, o primeiro é a formação do treinador na própria comunidade, o segundo nível é o treinador a nível regional, o terceiro nível o treinador passa por experiências estaduais ou provincianas, até representar o país em competições internacionais chegando aos níveis quatro e cinco. Outros países considerados potencias esportivas também possuem programas de formação de treinadores, Estados Unidos (*American Coaching Effectiveness*), Austrália (*National Coaching Accreditation Scheme*), esses países desenvolveram seus programas na década de 70 obtendo bons resultados com a formação dos treinadores (RAMIREZ, 2002).

O objetivo dessa pesquisa não é apresentar uma revisão de todos os processos de formação de treinadores. Entretanto é importante descrever de forma breve as características de alguns modelos de formação de treinadores presentes no esporte, com o intuito de projetar uma paisagem superficial das características relacionadas ao tema.

2.4.1 Modelo de Mentoriação

Muitos estudos possuem o direcionamento para esclarecer a importância dos programas de mentoriação para a formação de treinadores, são exemplos (BOWLES; ELIBERTH, 1988; STROBLE; COOPER, 1988; FERRARO, 1992; STEWART, 1992; TELLEZ, 1992, PEREZ RAMIREZ, 2002).

Um mentor pode ser uma pessoa que passa seu conhecimento a seu aluno, e sua figura não está relacionada somente a seu nome e importância social, essa função pode ser executada também por psicólogos do esporte, professores universitários, ou por indivíduos que carregam conhecimentos e domínio da área em questão (VARLEY COSTA, 2003).

O processo de mentoriação acontece quando há relação de conhecimento entre um jovem adulto e um mentor com experiência, esse contexto acontece em uma relação não familiar onde o mentor oferece proteção, direcionamento e sustentação ao seu educando (BLOOM *et al*, 1998).

No agregado literário mundial o modelo de mentoriação e a palavra mentor tem múltiplas significações como: assessoramento a professores, ajuda aos professores, assistência, sendo que independente da nomenclatura são os caracteres que um mentor deve possuir (PEREZ RAMIREZ, 2002).

Em um estudo com 21 treinadores canadenses de elite das modalidades hóquei sobre o gelo, basquete e voleibol pesquisadores concluíram que programas de mentoriação são relevantes no desenvolvimento de treinadores e atletas não obstante precisam tornar-se formais e avaliados e a justificativa da avaliação seria a melhoria da qualidade dos programas e também a formação de treinadores (BLOOM *et al*, 1998).

Um mentor deverá possuir as seguintes características: demonstrar interesse pela área de atuação; possuir boa personalidade no sentido de humor, empatia, honestidade, ter grande domínio, competências e conhecimento da área, estar aberto a novas experiências assim como ter disposição para colaborar, participar de investigações e pesquisas científicas, ter clareza nos objetivos, ter organização e

preparar conteúdos, ser motivador, ser amante do conhecimento (CRONAN-HILIX *et al*, 1986 *apud* PEREZ RAMÍREZ, 2002).

2.4.2 Modelo do Coaching

No presente estudo o coaching será utilizado no viés do campo esportivo, a palavra coaching é originária da expressão coche, do francês que era um veículo com função de transporte de pessoas, traduzindo do inglês coach é uma pessoa que tem a competência de ensino de habilidades no esporte (LONGMAN, 2003).

Os modelos de produção do Coaching são muito empregados em países como o Canadá e Estados Unidos da América entretanto no Brasil os estudos possuem pouco tempo de existência (VARLEY COSTA, 2003).

Dentro do contexto esportivo o coaching é um mecanismo que tem sua utilização cada vez mais freqüente, e pelo grau de profissionalismo exigido é exigido também no aperfeiçoamento profissional dos treinadores, por ter grande correlação com o emprego da liderança e pelo processo de oportunidade de mudança em outras áreas da vida do comandante treinador e comandados atletas (SMITH; SMOLL, 2005; ISBERG, 2005).

Coaching é um termo corrente na atualidade na área de negócios, algumas pessoas observam o coaching como porção do líder em desenvolver seus subordinados, outras opiniões relevam o termo como o zelo de um gerente na modificação e processo de reforço de seu funcionário, há aqueles que associam o coaching com o mentoring que seria a administração e desenvolvimento da carreira em longo prazo (LYONS; FREAS, 2003).

Sob a visão construtivista o modelo coaching leva em conta aspectos multidimensionais no desenvolvimento do treinador, como fatores contextuais, detalhes da personalidade de seus atletas, nível maturacional do grupo, características de personalidade do treinador, e as metas a serem alcançadas em conjunto (COËTE *et al*, 1995).

O modelo construtivista dinâmico de coaching foi construído para expor minuciosamente o trabalho do treinador expert possui componentes centrais como competição, treinamento e organização e componentes periféricos que atuam no processo de desenvolvimento dos componentes centrais nos quais são : características pessoais do treinador, características pessoais dos atletas, nível de desenvolvimento, fatores contextuais. A inter-relação dos componentes centrais e periféricos tem como objetivo atingir o foco central do processo, o desenvolvimento do atleta (VARLEY COSTA, 2003).

O modelo dinâmico de coaching mesmo sendo desenvolvido através de informações provenientes de entrevistas realizadas com treinadores no âmbito da ginástica tem se encontrado aplicação efetiva em esportes coletivos (BLOOM,1996; SALMELA, 2000).

Em uma época que a liderança está fortemente relacionada à gestão, e o processo de aprendizado está substituindo a instrução, o coaching está evoluindo como um processo natural de liderança sendo um sistema que tem o respeito sobre a pessoas e não os julga como um conjunto de peças de máquina para resultados (GOLDSMITH; LYONS;FREAS, 2003 apud ISRAEL COSTA, 2005).

2.5 ASPECTOS RELEVANTES AO TRABALHO COM A CATEGORIA DE BASE

O estilo de liderança empregado pelo treinador é um objeto relevante, pois está ligado diretamente ao aspecto emocional dos treinos e campeonatos, principalmente quando se relaciona com a prática de crianças e adolescentes. No Brasil são escassos os estudos que analisam a Liderança no esporte envolvendo jovens (DINO, 2004).

Treinadores que atuam nas categorias de base devem pensar primeiramente no desenvolvimento dos seus atletas, abrangendo seqüências de períodos que determinam os níveis de rendimento esportivo conforme as faixas etárias e experiências (MARTENS *et al*, 1995).

O resultado que os treinadores possuem sobre os atletas pode ser positivo ou negativo, e o conjunto de ações mútuas entre treinadores e atletas tem sido estimado como aspecto de principal causa do desempenho esportivo. (SERPA,1999).

O trabalho com categorias de base apresenta uma seqüência importante de papéis que o treinador deve desenvolver. O papel de técnico exige experiência, competência específica e capacidades adquiridas, bem como suas competências criativas; além de técnico é importante que o treinador seja educador devido à influência determinante sobre a formação da personalidade dos atletas, por via do seu comportamento, e que será tanto mais importante quanto mais baixos forem os escalões etários; o treinador deve ser também organizador e animador, quer de aspectos técnicos, quer sociais dirigidos aos praticantes; e por fim um líder deve ser aceito naturalmente pelos atletas sem necessitar do recurso ao prêmio ou coerção (SERPA, 2002).

Os grupos com faixas etárias jovens precisam em grande parte de um estilo de treinador diferente de uma equipe experiente, podendo ter outros fatores envolvidos não só faixa etária, o técnico deve ter uma forma de comandar com conteúdos didáticos, planejamento e adaptações dos treinos conforme a idade de seus atletas e as qualidades encontradas neles, e, além disso, o treinador é incumbido de conversar com os atletas depois dos jogos, realizar estudos sobre os adversários, explicar aos jogadores como foi os seus comportamentos em campo, ter noção nem que seja breve da vida dos atletas fora do campo e adquirir uma democracia com diálogos entre a comissão técnica (OLIVEIRA,2004).

Para exemplificar a relevância do estudo sobre o estilo de liderança dos treinadores com o trabalho de categorias de base é importante citar o estudo de Bortoli,Robazza e Gabardo (1995), que investigaram como atletas entre 10 e 17 anos identificam a forma de trabalho dos seus treinadores e como gostariam que trabalhassem, 240 praticantes de esportes coletivos e individuais participaram do estudo. Os atletas responderam a dois questionários preparados especificamente para o estudo e selecionaram fatores comportamentais do treinador durante os campeonatos. O primeiro questionário analisava comportamentos reais dos treinadores e o segundo comportamentos ideais, os resultados mostraram uma insatisfação dos atletas com seus treinadores, os participantes da pesquisa que

analisaram melhor seus treinadores em grande numero meninas e praticantes de esportes individuais, diagnosticaram que os treinadores poderiam mudar de comportamento. Como exemplo de mudanças eles colocaram um tom de voz mais baixo e a importância mais leve para resultados e desempenho, e mais suporte em situações que geram grandes dificuldades além de mais treinos recreacionistas, não somente treinos que priorizavam a técnica e tática. Os resultados mostraram uma maior necessidade de comunicação entre treinadores e atletas, tais conteúdos poderiam ser enfatizados em programas de formação de treinadores de categorias de base, conseqüentemente a melhora da qualidade esportiva poderia ser otimizada.

Outro estudo de investigação de relação treinador atleta e que envolvia atletas jovens foi desenvolvido por Haselwood *et al* (2005) que investigaram a dinâmica de percepção dos atletas em relação ao processo de comunicação dos treinadores e também a autopercepção dos próprios treinadores sobre suas competências comunicativas. Participaram do estudo 134 atletas do sexo feminino de duas Universidades do Estados Unidos da América, com idade entre 18 e 23 anos, totalizando 13 treinadores na amostra do estudo. Para a realização da coleta de dados foi utilizado o Questionário de Competência do Comunicador (CCQ) e a Escala de Competência de Comunicação Interpessoal (ICCS). Os resultados mostraram que os treinadores se percebem como pessoas que se comunicam de forma eficaz enquanto os atletas não avaliaram os treinadores de forma tão positiva assim como os próprios o fizeram.

Treinadores que atuam nas categorias de base devem pensar primeiramente no desenvolvimento dos seus atletas, abrangendo seqüências de períodos que determinam os níveis de rendimento esportivo conforme as faixas etárias e experiências (MARTENS *et al*, 1995).

Crianças muitas vezes possuem um inicio esportivo precoce e inadequado desencadeando assim um processo de desgaste e desilusão do esporte chamado síndrome da saturação esportiva, a iniciação esportiva deve acontecer quando a crianças pode equilibrar sua tensão psíquica e muscular considerando sua maturação biológica e heterogeneidade (SMOLL, MAGILL ; ASH, 1988; THOMAS *et*

al,1988; OLIVEIRA, 1993; WIERSMA, 2000; BECKER JR, 2000,2004; MACIEL, 2003; PORTELLA, 2003; ALBUQUERQUE ; OLIVEIRA, 2004 apud CAMPOS, 2004).

Muitas vezes não é somente a forma como as competições são empregadas para as crianças que trazem malefícios ao estado emocional das mesmas, a relevância que os pais, técnicos e professores colocam para os eventos, conseqüentemente ocorre a imposição de comportamentos opressivos, reguladores e autocráticos estressando as crianças em situações esportivas, a situação da competição as vezes por si só não leva ao stress mas também a percepção da crianças da situação podendo ser ameaçadora a ela (COELHO ; COELHO, 2000).

O trabalho de formação de atletas com o inicio esportivo requer grande a tenção a praticas diversificadas, com ênfase no esforço individual com melhoras progressivas no desempenho sendo importante treinadores e professores se comunicarem com as crianças e adolescentes atletas na linguagem deles e de forma madura, sem ameaças e não enfatizando demasiadamente os resultados e formas de premiações, uma boa interação com as crianças juntos com os pais pode levar a uma prática esportiva saudável e com equilíbrio (CAMPOS, 2004).

Os dados das pesquisas citadas sugerem que o treinador se aperfeiçoe mais em seu trabalho principalmente nas categorias de base onde se exige uma diferenciação no trato com os atletas que estão em fase de formação e ganho de experiência.

3. METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter descritivo.

A pesquisa descritiva se identifica pela direção de descrição de um fato, problema ou fenômeno. Analisa características conhecidas que são elementos do fenômeno em estudo. Nessa modalidade de pesquisa os dados são observados, registrados, analisados e classificados, sendo interpretados sem a manipulação do pesquisador; o estudo descritivo possibilita ainda o processo de análise que objetiva perceber diferentes formas do fenômeno, sua ordenação e classificação (SANTOS, 1999).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo compreende treinadores de categoria juvenil de Futebol de Campo que participaram do Campeonato Paranaense de Futebol de Campo Juvenil em 2009.

A amostra foi composta pela seleção de 10 treinadores da cidade de Curitiba e Região Metropolitana que participaram do Campeonato Paranaense de Futebol de Campo da categoria Juvenil de 2009.

Os treinadores foram selecionados de acordo com a disponibilidade de coleta de dados do pesquisador, participaram da pesquisa os treinadores que treinaram os clubes localizados em Curitiba e Região Metropolitana.

3.3 INSTRUMENTOS

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE) versão auto-percepção composta por 60 itens distribuídos em 6 dimensões: Comportamento Democrático (12 itens), Comportamento Suporte Social (08 itens), Comportamento de Reforço Positivo (12 itens), Comportamento

Treino-Instrução (10 itens), Comportamento Autocrático (08 itens) e Comportamento de Consideração Situacional (10 itens). O Quadro 1 apresenta a descrição de cada dimensão com seus componentes.

QUADRO 1- Dimensões da Escala de Liderança Revisada para o Esporte

Dimensões	Descrições	Numero de Itens	Detalhamento dos Itens
Democrático	Comportamento do treinador que favorece uma maior participação dos atletas nas decisões relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho e as táticas e estratégias de jogo.	12	04,07,09,13,14,25,30,47,50,51
Suporte Social	Caracterizado pela preocupação com o bem-estar individual dos atletas, com o relacionamento pessoal e com uma atmosfera positiva dentro do grupo. O treinador auxilia os atletas com problemas pessoais tenta fazer com que o esporte também represente uma parte da vida do atleta.	8	02,16,17,26,33,48,54,58
Reforço Positivo ou Reforço	Comportamento do treinador que cria um reforço psicológico do atleta, encorajando-o quando ele comete um erro, reconhecendo e recompensando os bons desempenhos.	12	15,18,20,29,31,41,42,45,49,52,53,56
Treino- Instrução	O comportamento do	10	03,12,19,22,23,27,36,

	<p>treinador objetiva melhorar o rendimento dos atletas, com ênfase em um treinamento duro e exigente.</p> <p>As principais responsabilidades do treinador é instruir os atletas na aquisição de habilidades técnicas e táticas da modalidade, e explicar a relação entre os membros do grupo, estruturando e coordenando as atividades.</p>		37,38,39
Autocrático	<p>O comportamento do treinador se caracteriza pela independência nas tomadas de decisão de acordo com sua autoridade pessoal.</p>	8	06,21,28,34,35,40,46,59
Consideração Situacional ou Situacional	<p>O treinador leva em consideração os fatores situacionais como (tempo, individuo, ambiente, o time e o jogo), o estabelecimento das metas metas individuais e de formas para alcançá-las, a diferenciação de métodos de treinamentos em diferentes estágios de maturação e níveis de habilidade, e a determinação do posicionamento correto do atleta durante o jogo.</p>	10	01,05,08,10,11,24,32,43,44,60

A ELRE têm um escala tipo Likert de 05 pontos, compreendendo 5 alternativas de respostas: sempre (comportamento demonstrado em 100% das vezes), freqüentemente (comportamento demonstrado 75% das vezes), ocasionalmente (comportamento demonstrado em 50% das vezes), raramente

(comportamento demonstrado em 25% das vezes), nunca (comportamento demonstrado em 0% das vezes).

A ELRE é constituída por três versões, no entanto, no presente utilizou-se a versão autopercepção.

3.4 PROCEDIMENTOS

Os Clubes que participaram do estudo foram contatados pelo pesquisador responsável, a fim de esclarecer os objetivos da pesquisa e convida-los à participar do estudo . Após o primeiro contato e a aceitação voluntária do treinador, foi agendada uma reunião para aplicação do questionário. Ao receber o questionário o treinador teve disponível o tempo suficiente para responder as questões.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Todas as questões deveriam ter sido preenchidas pelos participantes não podendo apresentar um índice superior a 10% de respostas em branco, todos os questionários que não atendessem a esse critério seriam descartados da pesquisa.

Para análise dos resultados foi utilizada a estatística descritiva com média e distribuição de freqüência (percentual).

A preferência dos estilos de liderança dos treinadores será identificada através da soma das freqüências de respostas de cada dimensão nas alternativas de respostas da escala likert do questionário utilizado na pesquisa que corresponde a freqüentemente (75%) de ocorrência dos comportamentos dos treinadores e sempre (100%) de ocorrência dos comportamentos dos treinadores.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados de acordo com as dimensões propostas pelo estudo com o objetivo de facilitar o entendimento dos mesmos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A caracterização da amostra fornece subsídios que podem auxiliar na compreensão dos fatores ligados ao perfil de liderança.

Os 10 treinadores são do gênero masculino com idades entre 22 a 52 anos, (média de 35,5 anos).

Em relação aos dados de escolaridade dos treinadores verificou-se que 30% da amostra possuíam 2º grau completo; 10 % 3º grau incompleto; 60% 3º grau completo. Dos seis treinadores que afirmaram ter curso superior completo, 100% eram formados em Educação Física. Entre os profissionais de Educação Física 70% afirmam ser filiados ao Conselho Regional de Educação Física (CREF).

O tempo médio de envolvimento com como treinadores de futebol foi de 5,8 anos; 60 % dos treinadores já foram atletas profissionais antes de exercerem a função de treinadores.

4.2 DIMENSÃO AUTOCRÁTICA

Observa-se que a soma de freqüência de respostas dos treinadores nas categorias da escala likert freqüentemente e sempre (75 % e 100%) de ocorrência dos comportamentos, os treinadores se percebem autocráticos em 51,25 % das situações, sendo que a categoria sempre (100%) de ocorrência dos comportamentos teve 29 respostas com 36,25 % de freqüência de resposta em relação ao total de 80 respostas obtidas na dimensão autocrática.

QUADRO 2-Freqüência de resposta dos treinadores na dimensão autocrática ELRE versão auto-percepção.

Respostas	N	%
Nunca	12	15
Raramente	14	17,5
Ocasionalmente	13	16,5
Frequentemente	12	15
Sempre	29	36,25
Total	80	100

Na análise do Quadro 3 é possível observar que pelos valores referentes às categorias sempre (100%) de ocorrência dos comportamentos e frequentemente (75%) de ocorrência dos comportamentos os treinadores se consideram mais autocráticos nas seguintes situações: “34-determino os procedimentos a serem seguidos” com 6 respostas representando freqüência de 7,5 % das respostas do total de 80 respostas obtidas na dimensão autocrática, “40- explico claramente minhas atitudes” com 6 respostas representando freqüência de 7,5 % das respostas, “46-imponho minhas idéias” com 6 respostas representando freqüência de 7,5 % das respostas.

QUADRO 3- Freqüência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão autocrática ELRE versão auto-percepção.

Questões	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
6	4	4	2		
21		2		3	5
28			3	2	5
34		2		2	6
35	5	2	2	1	
40				4	6
46		2	2		6
59	3	2	4		1

4.3 DIMENSÃO DEMOCRÁTICA

Através dos resultados obtidos na dimensão autocrática confirmou-se a baixa frequência de respostas na dimensão democrática nas soma das categorias sempre (100% das vezes) e freqüentemente (75% das vezes) da escala likert do questionário obtendo 33,35 % das freqüências das respostas em relação ao total de 120 respostas obtidas na dimensão democrática.

QUADRO 4 -Frequência de resposta dos treinadores na dimensão democrático ELRE versão auto-percepção.

Respostas	N	%
Nunca	20	16,66
Raramente	29	24,16
Ocasionalmente	31	25,83
Freqüentemente	29	24,16
Sempre	11	9,16
Total	120	100

O Quadro 5 demonstra que os treinadores atuam de forma mais democrática com seus atletas nas situações: "51- obtenho informações dos atletas em reuniões do time" com 6 respostas representando frequência de 5% das respostas em relação ao total de 120 respostas obtidas na dimensão democrática; "-14 valorizo as idéias dos atletas mesmo quando estão são diferentes das minhas" com 5 respostas representando 4,16% da frequência das respostas.

QUADRO 5- Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão democrática ELRE versão auto-percepção.

Questões	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
4		2	6	3	
7	3	2	1	2	2
9	4	2	2	1	1
13	1	4	2	2	1
14	1	1	2	5	1
25	2	4	1	3	
30	1	2	2	3	2
47	2	2	5		1
50	3	3	3	1	
51		1	3	6	1
55	1	3	2	2	1
57	2	3	3	1	1

4.4 DIMENSÃO TREINO-INSTRUÇÃO

A dimensão treino-instrução foi a que teve maior percentual de respostas de acordo com os treinadores. O Quadro 6, indica que a dimensão treino-instrução está presente em 95% da frequência de resposta de acordo com a soma das categorias sempre (100%) e frequentemente (75%) em relação ao total de 100 respostas obtidas na categoria treino-instrução.

QUADRO 6- Frequência de resposta dos treinadores na dimensão treino-instrução ELRE versão auto-percepção.

Respostas	N	%
Nunca	0	0
Raramente	1	1
Ocasionalmente	4	4
Frequentemente	30	30
Sempre	65	65
Total	100	100

Através do Quadro 7 observa-se as situações com maior frequência de respostas na dimensão treino-instrução : “38-Esclareço as prioridades do

treinamento e trabalho em cima dessas prioridades” e 39-“Tenho bom conhecimento do esporte (técnica, tática, regras)” com 9 respostas representando freqüência de 9% das respostas em relação ao total de 100 respostas obtidas na dimensão treino-instrução, “19-Explico a cada atleta as técnicas e táticas do esporte” com 8 respostas representando de 8% das respostas.

QUADRO 7 - Freqüência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão treino-instrução ELRE versão auto-percepção.

Questões	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
3			2	3	5
12				3	7
19				2	8
22				3	7
23				5	5
27		1	2	4	5
36				5	5
37				3	7
38				1	9
39				1	9

4.5 DIMENSÃO REFORÇO

Segundo os treinadores da população do estudo com a soma das freqüências de respostas localizadas nas categorias sempre (100%) e frequentemente (75%) na escala likert do questionário utilizado na pesquisa a dimensão Reforço obteve freqüência de 81,66% de respostas em relação ao total de 120 respostas obtidas na dimensão reforço.

QUADRO 8-Freqüência de resposta dos treinadores na dimensão reforço ELRE versão auto-percepção.

Respostas	N	%
Nunca	0	0
Raramente	5	4,16
Ocasionalmente	17	14,16
Frequentemente	48	40
Sempre	50	41,66
Total	120	100

No Quadro 9 nota-se as principais situações que os treinadores levam em consideração na dimensão reforço: “20-parabenizo um atleta após uma boa jogada” com 7 respostas representando frequência de 5,83% das respostas em relação ao total de 120 respostas obtidas na dimensão reforço; 53-“dou crédito (valor, moral) quando for conveniente” com 7 respostas representando frequência de 5,83% das respostas situadas na categoria frequentemente (75%) da dimensão reforço.

QUADRO 9-Frequência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão reforço ELRE versão auto-percepção.

Questões	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
15			2	3	5
18		1	1	3	5
20				3	7
29		1	1	4	4
31			2	3	5
41			2	4	4
42			3	4	3
45				4	6
49		1	4	3	2
52			1	6	3
53				7	3
56		2	1	4	3

4.6 DIMENSÃO SITUACIONAL

A dimensão situacional teve frequência de respostas de 83% provenientes da soma de respostas localizadas nas categorias sempre (100%) e frequentemente (75%) da escala likert utilizada no questionário da pesquisa.

QUADRO 10 -Frequência de resposta dos treinadores na dimensão situacional ELRE versão auto-percepção.

Respostas	N	%
Nunca	2	2
Raramente	6	6
Ocasionalmente	9	9
Frequentemente	42	42
Sempre	41	41
Total	100	100

Através da observação do Quadro 11 nota-se as situações que os treinadores consideram mais importantes na dimensão situacional: “8-Explico para os atletas quais são as metas da equipe e como fazer para alcançá-las” com 9 respostas representando freqüência de 9% de respostas em relação ao total de 100 respostas obtidas na dimensão situacional; “1-treino de acordo com o nível de habilidade dos atletas)” e “44-Dou tarefas de acordo com a habilidade e a necessidade de cada individuo” com 7 respostas representando freqüência de 7% das respostas.

QUADRO 11- Freqüência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão situacional ELRE versão auto-percepção.

Questões	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
1			1	7	2
5			1	5	4
8				1	9
10	1	1	1	3	4
11		2		5	3
24		2	1	3	4
32				5	5
43			4	3	3
44				7	3
60	1	1	1	3	4

4.7 DIMENSÃO SUPORTE SOCIAL

A dimensão suporte-social apresentou através da soma de respostas localizadas na categoria sempre(100%) e freqüentemente (75%) da escala likert localizada no questionário do estudo freqüência de 57,5% das respostas.

QUADRO 12- Freqüência de resposta dos treinadores na dimensão suporte-social ELRE versão auto-percepção.

Respostas	N	%
Nunca	6	7,5
Raramente	11	13,75
Ocasionalmente	17	21,25
Frequentemente	23	28,75
Sempre	23	28,75
Total	80	100

No Quadro 13 observa-se as principais situações que os treinadores utilizam o suporte social com os atletas: “17- me interesse pelo bem estar social dos atletas” com 8 respostas representando freqüência de 10% das respostas em relação ao total de 80 respostas obtidas na dimensão suporte social; “7- supervisiono o bem estar dos atletas” com 7 respostas representando freqüência de 8,75% das respostas. O item com maior freqüência de resposta em relação à categoria nunca (0%) e raramente (25%) com 4 respostas representando freqüência de 5% foi: “58-visito os pais/responsáveis dos atletas”.

QUADRO 13-Freqüência das respostas dos treinadores em cada situação que compõe a dimensão suporte-social ELRE versão auto-percepção.

Questões	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
2			3	4	3
16			4	2	3
17		1		1	8
26			2	7	5
33			1	3	6
48	2	2	2	3	1
54		2	3	3	3
58	4	4	2		

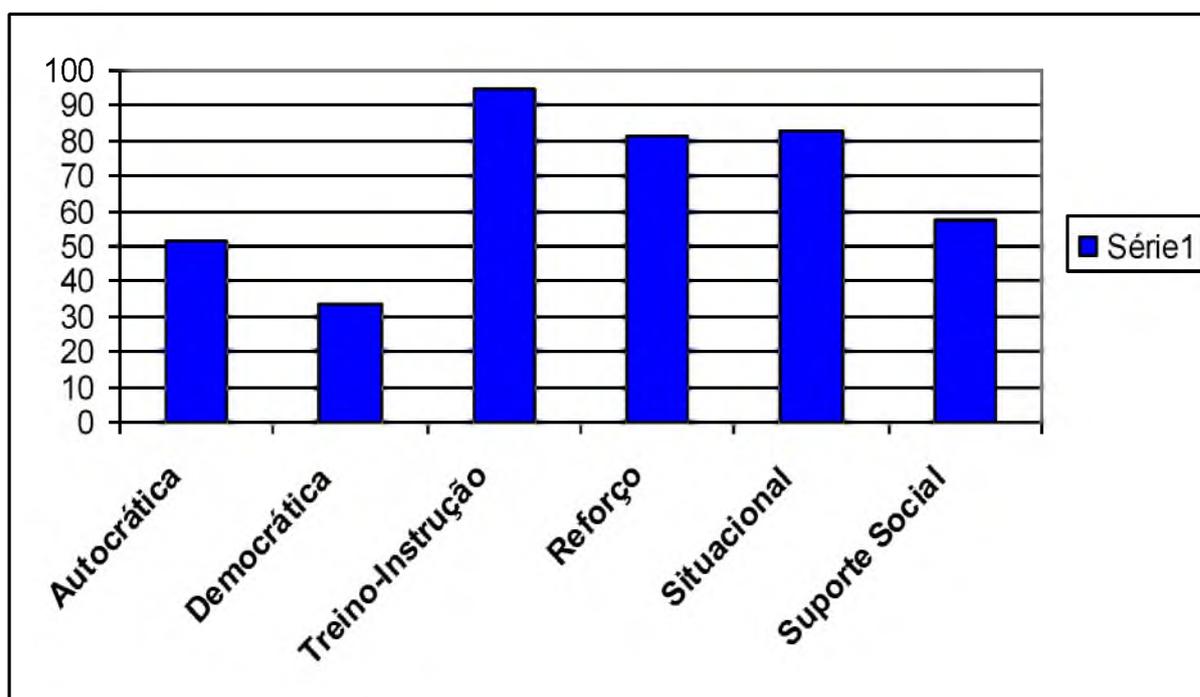
4.8 PERFIL REAL DE LIDERANÇA

Na análise do perfil real dos treinadores entrevistados no estudo observou-se que dentro das dimensões abordadas às maiores freqüências de respostas provenientes das somas das categorias sempre (100%) e freqüentemente (75%) da escala likert utilizada no questionário da pesquisa, foram respectivamente às dimensões: Treino Instrução com freqüência de 95% de respostas; Situacional com freqüência de 83% de respostas; e reforço com 81,66 % das respostas.

QUADRO 14- Frequência das respostas das dimensões provenientes da somatória das categorias sempre (100% das vezes) e frequentemente (75% das vezes) da escala likert do questionário utilizado na pesquisa.

Dimensões	%
Autocrática	51,25
Democrática	33,35
Treino-instrução	95
Reforço	81,66
Situacional	83
Suporte Social	57,5

FIGURA 1-Comparativo da somatória de frequência de respostas das alternativas sempre (100% das vezes) e frequentemente (75% das vezes) da escala likert utilizada no questionário da pesquisa.



5.0 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os treinadores entrevistados obtiveram maiores freqüências de respostas nas dimensões voltadas para a tarefa como treino-instrução; situacional; e reforço. E mostraram-se mais autocráticos do que democráticos nas decisões. Os resultados obtidos na pesquisa corroboram com a teoria situacional de Hersey e Blanchard a qual prega que nas fases iniciais do trabalho de formação esportiva é preciso que o treinador seja orientado para a tarefa, porque os atletas iniciantes devem ser instruídos para a tarefa antes de se adaptarem as regras e regulamentos das competições.

Há uma forte tendência dos técnicos desportivos a valorizar mais comportamentos de treino-instrução; e reforço (SERPA, 2002).

Desta maneira, para este contexto, a análise do técnico é mais orientada para a qualidade e melhora gradativa do desempenho dos atletas enfatizando as instruções acerca das habilidades, estratégias e técnicas, permitindo um feedback ou reforço em relação ao desempenho.

A dimensão treino-instrução apresentada na pesquisa se caracteriza pelo comportamento do treinador em melhorar o rendimento dos atletas enfatizando um treinamento duro e exigente, apresentando responsabilidades de instrução para que as habilidades sejam adquiridas pelos atletas, para se chegar a esse objetivo o treinador procuraria estruturar e coordenar as atividades explicando a relação entre os membros do grupo.

A auto-percepção dos treinadores por parte do seu perfil de trabalho é importante porque precisam atender a necessidade dos atletas e a suas próprias também, muitas vezes os interesses dos treinadores e atletas podem estar correlacionados (GIGES; PEPTITPAS; VERNACCHIA, 2004).

O resultado desse estudo coincide com outros estudos (HORN; CARRON; 1985; SERPA, 1995; DWYER; FISCHER, 1990) as orientações dos treinadores foram voltadas para a tarefa, representadas pelo reforço positivo e treino-instrução, sendo orientações comuns entre os técnicos esportivos no trabalho com a formação de atletas.

Outros estudos também indicam que o treinador ao se auto perceber mais voltado ao treino-instrução indica uma elevação da freqüência direcionado a essa

conduta educativa de instrução dos atletas para aquisição de habilidades de cunho técnico e tático relacionados ao futebol (ALTAHAYNEH, 2003; COSTA, 2003; COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; FRANZEN, 2005; JAMBOR & ZHANG, 1997; JORGE, 1998; LEITÃO, SERPA & BÁRTOLO, 1993; SERPA, 1990).

Em relação aos valores da dimensão situacional outros estudos também enfatizam a importância desta dimensão no processo de avaliação dos treinadores e com apresentações de valores próximos a dimensão reforço e treino-instrução (COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; JAMBOR & ZHANG, 1997). Tais estudos indicam que a análise de fatores situacionais é um fator importante para o treinamento por saber estabelecer metas ao grupo e também metas individuais, portanto é uma qualidade que um treinador deve apresentar.

A dimensão situacional abordada no estudo condiz com a atitude do treinador em levar em consideração fatores como o tempo, indivíduo, ambiente, o time e o jogo, o estabelecimento de metas individuais e formas para chegá-las, a diferenciação das formas de treinamentos em diferentes estágios de maturação e níveis de habilidade.

Os resultados da dimensão reforço se identificam com alguns estudos que mostram que essa dimensão é prioritária na avaliação de treinadores (HORN & CARRON, 1985; SERPA, PATACO & SANTOS, 1991).

A dimensão reforço abordada no estudo é característico pelo reforço psicológico do atleta onde o treinador o encoraja quando ele comete um erro, e até recompensa por bons desempenhos.

A dimensão Suporte Social que compõem a Escala de Liderança Revisava para o Esporte (ELRE), é a que mais indica valores humanos do treinador. Nesta pesquisa notou-se que, mesmo com valores de escala média dessa dimensão eles foram menores à relação a outras dimensões como treino-instrução, situacional, reforço. Esse resultado pode estar relacionado ao fato de que à medida que aumentam os níveis de técnica e habilidade dos atletas o aumento do número de competições também acontece, conseqüentemente a cobrança por resultados, e as ações humanistas dos treinadores com o grupo de atletas podem diminuir (CASAL & BRANDÃO, 2007; COSTA & SAMULSKI, 2006; STEFANELLO, 2007).

A função mais importante do treinador é fornecer elementos para os atletas melhorarem suas habilidades atléticas desde o desenvolvimento com seqüências até

o domínio de habilidades básicas para os atletas em formação esportiva, as habilidades técnicas,táticas, e psicológica mais especializada são características do trabalho com atletas de elite. É importante que os treinadores se adaptem ao comportamento de liderança e a estimulação específica de acordo com a situação e característica do grupo de atletas (CHELADURAI, 1978).

Os resultados do estudo caracterizam o trabalho com a formação de atletas por encontrar resultados relacionados a dimensões de tarefas.

Os resultados do estudo de (COSTA,2004), onde o pesquisador analisou o perfil real dos treinadores da categoria profissional do Campeonato Brasileiro de 2005 séria A mostrou que os treinadores possuíam estilos mais autocráticos com a liderança mais autoritária.

Segundo pesquisadores a liderança autoritária pode aumentar a possibilidade de exaustão emocional em maior freqüência do que outros estilos, o autoritarismo pode ser uma expressão real do treinador e é mais eficiente quando as necessidades são realizadas (HENSCHEN;STATLER,2002, BECKER JUNIOR,2002).

Os resultados da presente pesquisa mostraram que os treinadores se apresentaram mais autocrático nas decisões do que democráticos, pode ser um fator a ser melhorado com o trabalho com a formação dos atletas.

Os membros da equipe esportiva também possuem preferências por comportamentos dos lideres, e o comportamento se constitui em características como as atitudes que se espera de um líder na determinação de tarefas e tomadas de decisões e das características dos membros com variáveis de personalidades onde muitas vezes exige um estilo mais democrático apresentando um dialogo maior entre o treinador e os atletas (WEINBERG; GOULD, 2001).

Os resultados dessa pesquisa se correlacionam com a análise de alguns autores, que encontraram resultados onde a conduta orientada para a tarefa, representada pelo reforço positivo e orientações do treinador são o comportamento mais comuns entre os técnicos esportivos (BECKER JUNIOR, 2002, SERPA 2002).

CONCLUSÃO

Os resultados apresentados mostram que os treinadores se auto-percebem mais autocráticos do que democráticos na maior parte das situações que demandam tomadas de decisões. Além disso, os treinadores demonstraram comportamentos de atenção com fatores situacionais que influenciam o desempenho esportivo dos atletas, com orientações de treino instrução e reforço.

A forma de trabalho dos treinadores a pesquisa se caracterizou pela preocupação com a conduta educativa de instrução de atividades e mais autocrático apresentando mais independência nas decisões da equipe.

Diante dos resultados da análise do perfil real dos treinadores desta pesquisa e outros estudos verificou-se uma atenção excessiva a tarefa, mudando somente a ordem de prioridade das dimensões de treino instrução, reforço e situacional. Com relação a essas semelhanças entre os perfis de liderança algumas perguntas podem ser levantadas: Esse é o estilo mais adequado no processo formação de base de atletas de futebol? As etapas mais importantes na formação do atleta são os táticos, físicos e técnicos, ou seja voltados para a tarefa? Os atletas durante a formação deveriam aprender mais aspectos relacionados aos valores morais e sociológicos do jogo? Seria interessante aliar as atividades cognitivas motoras com a opinião dos atletas com a melhor decisão a ser tomada no cotidiano dos treinos e jogos?

Os questionamentos feitos nesta pesquisa sugerem novos estudos mais amplos que avaliassem a liderança do treinador sob o ponto de vista dos atletas, e também que analisassem o perfil de liderança dos treinadores da categoria de base junto com as exigências da função em se formar atletas, realizar pesquisa que objetivem comparar treinadores novatos, com treinadores mais experientes, e também comparar as diferenças do trabalho com as categorias de base e profissionais.

REFÊRENCIAS

ALTAHAYNEH, Z. **The effects of coaches' behaviors and burnout on the satisfaction and burnout athletes.** 2003. 148 f. Dissertation (Doctor of Philosophy in Sport Management, Recreation Management, and Physical Education) - College of Education, Florida State University, Florida, 2003.

ASANOME, C. R. **Liderança sem seguidores: Um novo Paradigma.** 2001. 185 f. Tese (Doutorado em engenharia de Produção)- PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BARBANTI, V.J. **Dicionário de Educação Física e Esporte.** 2ed. Barueri, 2003.

BARROW, J. The variables of leadership: a review and conceptual framework. **Academy of Management Review** , v. 2, p. 231-251, 1977.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BECKER JUNIOR, B. **Psicologia Aplicada ao Treinador Esportivo.** Novo Hamburgo: FEEVALE, 2002. 231 p.

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

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

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

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

CAMPOS, Wagner de. **Criança no esporte/ Wagner de Campos, Vilma Pinheiro da Cruz Brum**. Curitiba: Os autores, 2004. 149p : il.

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

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

_____. **Human resource management in sport and recreation**. Champaign, IL: Human Kinetics, 1999. 229 p.

_____. **Leadership in sports: a review**. **International Journal of Sport Psychology**. V. 21, p 328-354.1990.

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

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

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

COSTA, I.; SAMULSKI, D.; MARQUES, M. **Análise do perfil de liderança dos treinadores de futebol do Campeonato Mineiro 2005**. Revista Brasileira de Ciência e Movimento, São Caetano do Sul, v.14, p.51-6, 2006.

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

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

CASAL, H.M.V.; BRANDÃO, M.R.F. **Modelos de prática profissional na psicologia do esporte.** In: BRANDÃO, M.R.F.; MACHADO, A.A. (Eds.). Coleção psicologia do esporte e do exercício: teoria e aplicação. São Paulo: Atheneu, 2007. v.1, cap.3, p.59-70.

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

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

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

FIORELLI, J. O. **Psicología para administradores: Integrando teoria e prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

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

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

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

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

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

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

JAMBOR, E.A.; ZHANG, J.J. **Investigating leadership, gender, and coaching level using the Revised Leadership for Sport Scale.** Journal of Sport Behavior, Mobile, v.20, n.3, p.313-9, 1997.

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

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

LEITÃO, J.C.; SERPA, S.; BÁRTOLO, R. **Interação treinador-atleta numa equipa nacional de futebol júnior.** Ludens, v.13, n.1, p.14-6, 1993.

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

LIUKKONEN, J.; SALMINEN, S. **Coach-athlete relationship and socialization.** IX European Congress on Sport Psychology, Brussels: FEPSAC, p. 582-589, 1996.

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

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

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

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

MAXIMINIANO, A.C. **Introdução a administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

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

OLIVEIRA, J.; VOSER, R; HERNANDEZ, J. A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores de futebol e futsal. **Revista Digital**, Buenos Aires, Ano10, n. 76, 2004, disponível em < [http:// www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com)>. Acesso 13 jul. 2009.

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

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

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

SANTOS, J. **Manual de futsal**, 2ed. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

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

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

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

SAMULSKI, D.; GRECO, P. Psicologia aplicada ao futebol: estudos realizados no Brasil. In: GARGANTA, j.; OLIVEIRA, J.; MURAD, M (Orgs.) **Futebol de Muitas**

Cores e sabores: reflexões em torno do desporto mais popular do mundo.
Porto: Campo das Letras, p. 271-278, 2004.

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

SERPA, S. O treinador como líder; panorama actual da investigação. **Ludens**. v. 12, p. 23-32, 1990.

SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. **Leadership patterns in handball international competition.** *International Journal of Sport Psychology*, Rome, v.22, p.78-89, 1991.

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

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

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

STEFANELLO, J.M.F. **Treinamento de competências psicológicas: em busca da excelência esportiva.** Barueri: Manole, 2007.

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

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

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

ANEXOS

ANEXO 1 :Questionário de identificação da Amostra

Data nascimento: ___/___/___/ Sexo: Masculino () Feminino ()

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

Se sim, coloque um contato: email: _____ Tel: _____

Clube atual em que trabalha:

Função que exerce atualmente: () treinador () Outra. Qual?

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

Categoria atual que está trabalhando:

Campeonato atual que está disputando ou ultimo que disputou:

Escolaridade

1º grau () completo () incompleto

2º grau () completo () incompleto

Você possui algum curso superior ?

() sim () não Qual:

Você é filiado ao CREF (Conselho regional de Educação Física)?

() sim () Não

Há quantos anos você tem um ENVOLVIMENTO DIRETO com o Futebol?

De que forma é (foi) este envolvimento?

() treinador Tempo:

() atleta de alto nível Tempo:

() auxiliar técnico Tempo:

ANEXO 2: Escala de Liderança Revisada para o Esporte Versão Auto-percepção.

ESCALA DE LIDERANÇA REVISADA PARA O ESPORTE (ELRE)

Versão auto-percepção dos treinadores

Data nascimento: __/__/__/ sexo: () masculino () feminino

Data da resposta: __/__/__/

Função que exerce atualmente: () treinador () outra

Categoria que está trabalhando atualmente:

INSTRUÇÕES:

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

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

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

EU, ENQUANTO TREINADOR:

N	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Enunciados ou comportamentos específicos
	1	2	3	4	5	
1	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Treino de acordo com o nível de habilidade dos atletas.

2	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Estimulo relacionamentos mais próximos e informais com os atletas.
3	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Faço com que tarefas mais complexas (difíceis) fiquem mais fáceis de entender e aprender.
4	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Coloco em prática (utilizo) as sugestões feitas pelos membros do time.
5	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Estabeleço metas reais (compatíveis com as habilidades dos atletas).
6	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Desconsidero os sentimentos e as insatisfações dos atletas.
7	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Peço opinião dos atletas em relação às estratégias para uma competição específica.
8	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Explico para os atletas quais são as metas da equipe e como fazer para alcançá-las.
9	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Estimulo os atletas a darem sugestões de formas de treinamento.
10	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Adapto (altero) o estilo de treino de acordo com a situação da equipe na competição.
11	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Utilizo outros métodos de treinamento quando a equipe não está obtendo o rendimento esperado.
12	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Dou atenção especial à correção dos erros dos atletas.
13	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Deixo os atletas tentarem, à maneira deles, mesmo que

						cometam erros.
14	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Valorizo as idéias dos atletas mesmo quando estas são diferentes das minhas.
15	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Mostro “OK” e “ sinal de positivo” (por meio de gestos) para os atletas (em jogo ou em treinamento)
16	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Sou sensível às necessidades dos atletas.
17	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Me interesso pelo bem-estar pessoal dos atletas.
18	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Cumprimento (tapinha nas costas, apertar as mãos, dar um toque de mãos) o atleta pelo seu bom desempenho.
19	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Explico a cada atleta as técnicas e táticas do esporte
20	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Parabenizo um atleta após uma boa jogada.
21	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Recuso abrir mão de algumas coisas em determinado ponto (a última decisão/ palavra é sempre minha/treinador).
22	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Utilizo exercícios variados em um treinamento.
23	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Dou ênfase ao aprimoramento das principais habilidades (técnicas).
24	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Altero os planos devido a situações inesperadas.
25	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Deixo que os atletas estabeleçam suas próprias metas.
26	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Supervisiono o bem-estar pessoal dos atletas.
27	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Prefiro métodos objetivos (scouts, testes) de avaliação.

28	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Faço o planejamento para o time, relativamente independente dos atletas. (planejo sem muitas opiniões dos atletas)
29	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Comunico (falo para) o atleta quando ele obteve um bom desempenho.
30	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Obtenho a aprovação dos atletas em assuntos importantes antes de seguir em frente.
31	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Expresso satisfação quando um atleta obtém um bom desempenho.
32	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Escalo os atletas de forma correta.
33	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Estimulo os atletas a confiarem em mim.
34	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Determino (imponho) os procedimentos a serem seguidos.
35	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Desaprovo sugestões e opiniões vindas dos atletas.
36	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Conduzo (promovo/realizo) progressões apropriadas no ensino dos fundamentos.
37	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Supervisiono de perto os exercícios realizados pelos atletas.
38	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Esclareço as prioridades do treinamento e trabalho em cima dessas prioridades.
39	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Tenho bom conhecimento do esporte (técnica, tática, regras)
40	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Explico claramente as minhas atitudes (os atletas me entendem facilmente)

41	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Incentivo (dou força) o atleta mesmo quando este comete erros em seu desempenho.
42	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Parabenizo o bom desempenho dos atletas mesmo após perder uma competição.
43	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Coloco o atleta em posições diferentes dependendo das necessidades da situação.
44	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Dou tarefas de acordo com a habilidade e a necessidade de cada individuo.
45	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Reconheço as contribuições individuais para o sucesso em cada competição.
46	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Imponho minhas idéias.
47	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Deixo os atletas decidirem sobre as jogadas a serem utilizadas numa competição.
48	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Faço favores pessoais para os atletas.
49	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Cumprimento um atleta pelo seu bom desempenho na frente dos outros companheiros do time.
50	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Dou liberdade aos atletas para determinarem os detalhes de como conduzir um exercício.
51	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Obtenho informações dos atletas em reuniões do time.
52	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Aplaudo (bato palmas) quando um atleta tem um bom desempenho.
53	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Dou crédito (valor, moral) quando for conveniente.
54	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Ajudo os atletas em seus problemas pessoais.

55	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Peço a opinião dos atletas em aspectos importantes de treinamento.
56	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Recompenso o atleta quando ele se esforça.
57	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Deixo os atletas participarem das tomadas de decisões e na formulação de políticas de ação.
58	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Visito os pais/responsáveis dos atletas.
59	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Me mantenho afastado dos atletas (dentro e fora do trabalho)
60	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre	Aumento a complexidade (dificuldade) das tarefas se os atletas acharem que essas estão muito fáceis.

Obrigado pela sua colaboração!!!