

Vanessa Anício de Moraes

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DE TREINADORES
DE NATAÇÃO**

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional

Belo Horizonte

2011

Vanessa Anício de Moraes

ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DE TREINADORES DE NATAÇÃO

Projeto de monografia entregue à Escola de Educação Física Fisioterapia e Terapia Ocupacional como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Educação Física

Orientador: Prof. Dr. Varley Teoldo da Costa

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional

Belo Horizonte

2011

Vanessa Anício de Moraes

Análise do perfil de liderança de treinadores de natação

Projeto de monografia entregue à Escola de Educação Física Fisioterapia e Terapia Ocupacional como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Educação Física

Área de concentração: Psicologia do Esporte

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais

Monografia entregue e aprovada em ____ de _____ de 2011, com nota ____ e conceito ____ dados pelo orientador:

Prof. Dr. Varley Teoldo da Costa

Acad. Vanessa Anício de Moraes

RESUMO

No esporte de alto rendimento, como é no caso da Natação, espera-se que todos os treinadores possuam o mesmo nível de conhecimento das capacidades técnicas, táticas e físicas da modalidade, que são indispensáveis aos atletas. Assim, pesquisas atuais buscam alternativas de se aprimorar o desempenho esportivo, sendo que a liderança, dentro da Psicologia do Esporte, é uma das áreas crescentes em estudos. Participaram desse estudo 71 (66 homens e 5 mulheres) treinadores de Natação, com média de idade de 35 anos, com 12 anos de tempo médio de experiência como treinadores, pertencentes às categorias Mirim, Petiz, Infantil, Juvenil, Junior, Sênior e/ou Profissional. Para avaliar o perfil de liderança dos treinadores, foi utilizada a Escala de Liderança Revisada para o Esporte, composta por 60 itens que medem as 6 dimensões(treino-instrução, reforço positivo, suporte social, consideração situacional, democrático e autocrático) do comportamento do treinador. Um questionário para levantamento de dados demográficos da população estudada também foi utilizado. A análise estatística foi composta por média, desvio padrão, distribuição de frequência e coeficiente de variação, utilizando o programa SPSS® 17.0 for Windows®. A consistência interna do instrumento foi feita pelo coeficiente *Alpha Cronbach*. Os resultados do presente estudo mostram que os dois estilos de interação de maior predominância foram treino-instrução e reforço positivo. Dentre os estilos de decisão democrático e autocrático, não foi encontrada diferença significativa. Com esse estudo, objetivou-se levantar os estilos de liderança predominantes entre os treinadores de Natação. Conclui-se que os estilos de interação de maior predominância são treino-instrução e reforço positivo, sendo que entre os estilos de decisão autocrático e democrático não há predominância. Mesmo estabelecendo esses estilos, como o próprio modelo Multidimensional do Esporte utilizado neste estudo propõe, não há um só estilo de liderança que seja vantajoso, sendo que a liderança depende de características não só do treinador como também dos atletas e da situação de competição em que se encontram.

Palavras-chave: Liderança. Treinadores. Natação

Lista de ilustrações

<i>Figura 1- Os quatro componentes da liderança efetiva.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2 - Modelo multidimensional de liderança</i>	<i>19</i>

Lista de gráficos

<i>Gráfico 1 - Análise do perfil do comportamento dos treinadores pelas dimensões ...</i>	<i>33</i>
---	-----------

Lista de tabelas

<i>Tabela 1: Características do líder autocrático e democrático.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do líder quando orientado à tarefa e para a pessoa.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 3 - Dimensões da Escala de Liderança Revisada para o Esporte – ELRE ...</i>	<i>25</i>
<i>Tabela 4 - Faixa etária da amostragem.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 5 - Distribuição de frequência dos treinadores em relação ao nível de escolaridade.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 6 - Tipo de curso superior dos treinadores.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 7 - Credenciamento da amostra no sistema CREF/CONFED</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 8 - Análise descritiva da experiência dos treinadores com a natação</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 9 - Análise geral descritiva das situações da ELRE</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 10 - Análise descritiva das dimensões da escala de autopercepção de liderança.....</i>	<i>32</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Objetivos	10
1.2	Justificativa.....	10
1.3	Hipóteses	11
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1	Liderança – Conceitos.....	12
2.2	Estilos de Liderança (autocrático x democrático).....	13
2.2.1	Líder Autocrático.....	14
2.2.2	Líder Democrático	15
2.2.3	Líder Autocrático x Líder Democrático.....	15
2.3	Liderança Efetiva	17
2.4	O Modelo Multidimensional de Liderança (MML)	18
2.5	Escala de Liderança Revisada no Esporte (ELRE)	20
2.6	Importância da Liderança para Treinadores (geral e específica)	22
3	METODOLOGIA.....	24
3.1	Amostra.....	24
3.2	Cuidados Éticos	24
3.3	Instrumentos	24
3.4	Procedimentos	25
3.5	Análise Estatística.....	26
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1	Análise geral dos dados demográficos.....	27
4.2	Análise geral do perfil de liderança dos treinadores de Natação	29

4.3	Autopercepção de liderança dos treinadores de natação pelas dimensões.	32
5	CONCLUSÃO	35
	REFERÊNCIAS	36
	ANEXO 1 – Questionário de Identificação da Amostra	38
	ANEXO 2: Escala de Liderança Revisada para o Esporte Versão Autopercepção	
	40	

1. INTRODUÇÃO

O esporte de alto rendimento, muitas vezes, visa o desempenho dos atletas e a relação que eles estabelecem com o treinamento influencia o resultado alcançado. Diante dessa observação, nota-se que há uma importante influência do treinador durante esse processo. A presença desse profissional marca toda uma conduta naqueles que são treinados, pois ele exerce uma liderança que intervém diretamente no desempenho do atleta. A necessidade de aperfeiçoar o desempenho dos atletas fez-se notar a importância da influência do treinador durante esse processo. Essa relação entre os treinadores e os atletas que envolve liderança, segundo Samulski, Noce e Pussieldi (1998), ganha destaque devido à importância àqueles que exigem dedicação e alcance de metas na orientação de um grupo, atendendo assim as necessidades individuais. Esses autores ainda afirmam que o bom rendimento, no contexto esportivo, é dependente da comunicação positiva e de um estilo de liderança que facilite a relação treinador-atleta. Segundo Becker (2000), o treinador que tem competências intelectuais, que domina o conhecimento específico na relação ensino-aprendizagem no treinamento e que tem uma comunicação eficaz é capaz de expressar disciplina ao esclarecer as condutas durante os treinos e as competições. Com todas essas competências, o papel do treinador não é mais visto como o de um mero transmissor de conhecimento, mas como líder.

Estudos sobre liderança no contexto esportivo vem se destacando nos últimos anos. Costa, Samulski e Costa (2009) destacam o reconhecimento de trabalhos pioneiros realizados por Chelladurai (1978) que contribuíram para os avanços em pesquisas na liderança no meio esportivo, colocando esta como função essencial no trabalho de um treinador.

De acordo com Samulski, Noce e Pussieldi (1998) “a liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo, para a realização de um objetivo, numa dada situação”. Nesse mesmo sentido, Noce (2006) defende que o papel do líder é determinante para o sucesso dos seus atletas, confirmando a perspectiva dessa referência representada pela figura do treinador.

Ressalta-se, portanto, a importância de um desenvolvimento na formação de liderança específica para treinadores de Natação. Pensando assim, torna-se necessário um estudo mais aprofundado sobre o perfil daqueles que conduzem

essas atividades. Com este estudo, realizado por intermédio da aplicação da Escala de Liderança Revisada do Esporte em treinadores de Natação, poderemos, posteriormente, fazer comparações e investigações mais detalhadas sobre a influência deste aspecto na formação e no trabalho dos treinadores.

1.1 Objetivos

Busca-se neste estudo identificar os estilos de liderança de treinadores de Natação, de acordo com as dimensões estabelecidas pela Escala de Liderança Revisada para o Esporte, na versão autopercepção dos treinadores.

1.2 Justificativa

Percebe-se atualmente que o comportamento do líder interfere diretamente no desempenho dos atletas. Chelladurai (1978), Martens (1987), Serpa (1990), Samulski (1992), Noce (2002) e Costa (2003) destacam em seus estudos a importância do maior entendimento da conduta do líder e suas implicações nos estilos de liderança.

Há uma concentração de estudos na natação em treinamento físico e seus efeitos fisiológicos e sobre os métodos de treinamento, mas dentro da Psicologia do Esporte, mas Nota-se que a liderança não aparece como um tema muito investigado.

Este estudo pretende ampliar as informações sobre o perfil de liderança em treinadores de Natação, visto a importância da função de líder que o treinador exerce e a escassez de literatura relacionada à liderança especificamente nessa modalidade.

1.3 Hipóteses

H0: Não há um perfil para o estilo de liderança dos treinadores de natação.

H1: Há um perfil para o estilo de liderança dos treinadores de natação.

REVISÃO DE LITERATURA

1.4 Liderança – Conceitos

A generalização do conceito de Liderança e as várias maneiras de interpretá-lo de acordo com as experiências pessoais dificultam sua definição e possibilita uma série de conceitos (NOCE; COSTA; LOPES,2008). Segundo Antonakis, Cianciolo, e Sternberg (2003), é fácil identificar um líder, mas o difícil é defini-lo.

De um lado, Barrow¹ (1977 citado por ALVES, 2000), define liderança como “um processo comportamental que tenta influenciar os indivíduos e grupos com a finalidade de que se alcancem objetivos determinados”. De outro, Brandão (2002, p. 26) entende a liderança como “a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem juntas, para o alcance das metas e objetivos, de maneira harmônica”. Desta forma, os conceitos de liderança no esporte sempre envolvem palavras como: influência, metas, situação, comunicação, objetivos, estímulo, relação entre pessoas, que se referem a um processo comportamental, interpessoal, que influencia/motivação a realização dos objetivos de um grupo/organização. (Chelladurai², 1999 citado por Noce, 2006).

Segundo Chelladurai³ (2001, citado por Noce, Costa e Lopes , 2008), a existência de duas perspectivas para o líder: a etimológica e a organizacional. Na perspectiva etimológica, o líder assume a liderança de um grupo para mostrar o caminho, como por exemplo, capitães militares. Já na perspectiva organizacional, o líder se ocupa em comandar em função das orientações e finalidades do mesmo. De acordo com

¹ BARROW, JC, The variables of leadership: a review and a conceptual framework. **The Academy of Management Review**, Vol. 2(2), abr., 1977

² CHELLADURAI, P., Human Resource management in sport and recreation. Champaign: Human Kinetics, 1999.

³ CHELLADURAI, P., Managing organizations for sports and physical education: a systems perspective. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2001.

Martens (1987), os livros que tratam da liderança no meio do *business* citam frequentemente exemplos vindos do esporte, aprendendo muito ao observar e analisar como os treinadores lideram.

Segundo Noce (2006), reforçando a perspectiva organizacional, o reconhecimento do papel do líder, independente da área de atuação, se caracteriza como fundamental no desenvolvimento da organização para que esta aumente a produtividade. O reconhecimento do líder no seu papel pelos liderados se torna essencial como referência para o direcionamento no alcance das metas. Kouzes e Posner (2005) defendem que o ponto principal do líder é a voluntariedade dos liderados. Antonakis, Cianciolo e Sternberg (2003), definem isso como a natureza de influencia do processo de liderança, em existir um líder e seus seguidores.

A Liderança no meio esportivo ganhou notoriedade quando as equipes esportivas passaram a ser vistas em um contexto formal de organização (CHELLADURAI, 1980). Antonakis, Cianciolo e Sternberg (2003, pag 5), ainda afirmam que “a liderança se destaca por direcionar e guiar as estratégias aos objetivos e ainda assegurar que as funções organizacionais estejam alinhadas com o ambiente no qual se está inserido”. No esporte, segundo Chelladurai (1980), esse contexto perpassa pela relação técnico-atleta visando a melhora do desempenho. Sob essa perspectiva traçada de liderança no ambiente esportivo, o papel de líder cabe ao treinador.

1.5 Estilos de Liderança (autocrático x democrático)

De acordo com Martens (1987), os estilos de liderança são definidos por uma tendência dos treinadores comandarem a partir de uma perspectiva particular sendo que ao longo das investigações sobre a liderança foi possível notar que nenhum líder agia exatamente como o outro.

Em seu estudo, Lewin, Lippit e White⁴ (1939, citado por FIEDLER, 1981), um dos primeiros autores a estudarem a liderança no esporte, foram responsáveis por formarem um número de líderes que treinaram de acordo com um dos dois estilos de liderança⁵: democrático (as decisões do grupo eram tomadas pela maioria), autocrático (as decisões eram tomadas pelo líder). Assim, o estudo concluiu que os líderes democráticos eram mais satisfeitos e trabalhavam de maneira mais positiva e bem ordenada e os líderes autocráticos eram mais agressivos.

No esporte, segundo Noce, Costa e Lopes (2008), os estilos de liderança, atualmente, estão em torno da dicotomia entre líder autocrático x líder democrático. Percebe-se, portanto, uma relação direta entre esses estilos e o comportamento dos treinadores (BRANDÃO, 2010).

Segundo Chelladurai (1990, citado por SAMULSKI, NOCE E PUSSIELDE, 1998), a personalidade dos atletas e as características da modalidade, além da própria cultura na qual o esporte está inserido, influenciam no estilo de liderança. Em um estudo feito em duas culturas diferentes por esse autor foi identificado que, na percepção dos atletas de mesma modalidade esportiva, os treinadores japoneses eram mais autocráticos do que os canadenses.

1.5.1 Líder Autocrático

O líder autocrático toma decisões sem consultar os membros das equipes (BRANDÃO e CARCHAN, 2010). Um líder com estilo autocrático, segundo Noce, Costa e Lopes (2008), é definido pelo “exclusivo poder na determinação dos objetivos a serem atingidos, promovendo total exclusão dos liderados quanto à sua participação na discussão e fixação das metas”.

⁴ LEWIN, K., LIPPIT, R. E WHITE, R. K., “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”, *Journal of Social Psychology* 10 (1939): 271-99.

⁵ Este autor ainda define um terceiro estilo de liderança que não é encontrado em outra literatura. O estilo tolerante é aquele no qual a real atividade do líder do grupo reduz-se a um mínimo, permitindo uma ausência de supervisão.

De acordo com Brandão (2003), esse estilo de liderança é voltado para vitórias e tarefas, não se preocupando com as relações interpessoais da equipe. Dessa forma, as relações são completamente dirigidas, centralizadas e determinadas pela figura do treinador.

1.5.2 Líder Democrático

Na liderança democrática fica evidente a preocupação de incorporar os liderados ao direcionamento da tarefa (NOCE, COSTA E LOPES, 2008). O líder se caracteriza por centrar a atenção no atleta, ser cooperativo e orientado para relações interpessoais, sendo que a “eficiência da equipe está na coesão dos membros” (BRANDÃO, 2003).

1.5.3 Líder Autocrático x Líder Democrático

De acordo com as características de cada estilo supracitado, Cratty (1983, citado por Noce, Costa e Lopes, 2008), estabelece uma comparação entre líderes democráticos e autocráticos, de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 1: Características dos líderes autocrático e democrático (Cratty, 1983 citado por Noce, Costa e Lopes, 2008)

Autocrático	Democrático
Orientado à tarefa	Orientado à pessoa
Poder de posição	Poder de pessoa
Mais eficaz em situações estruturadas e objetivos bem definidos	Mais eficaz em situações relativamente estruturadas e objetivos não bem definidos
Oferece segurança em momentos de tensão	Incentiva iniciativas

Ao comparar os dois estilos, nota-se diferenças claras quanto ao foco da orientação, à concentração do poder de decisão e às situações que favorecem a eficácia do

estilo. Segundo Cratty⁶ (1983, citado por Noce, Costa e Lopes, 2008) ao comparar as características dos líderes autocráticos e democráticos verificou que existem vantagens e desvantagens em relação aos estilos democrático e autocrático, mostrando que não existe um líder ideal, sendo que a sua posição de liderança varia de acordo com a situação.

O autor aponta que líderes autocráticos são focados na tarefa, gastam pouco tempo com relações interpessoais, designa rapidamente tarefas em atividades estruturadas, sendo que o aumento do nível de ansiedade de alguns componentes do grupo, em situações de interação do grupo é apontado como uma desvantagem deste estilo de liderança. (TABELA 2)

Já com o líder democrático, sendo mais focado nas pessoas, favorece a relação com pessoas inseguras, agem melhor quando a individualidade dos membros do grupo precisa ser observada, porém falta a preocupação com a execução da tarefa, pode ter problemas ao ter que tomar decisões que desagradem o grupo.

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do líder quando orientado à tarefa e para a pessoa. Cratty (1983, citado por NOCE, COSTA E LOPES, 2008)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
LÍDER AUTOCRÁTICO - ORIENTADO À TAREFA	
Mais eficiente, energia dirigida principalmente para a tarefa	Pode aumentar o nível de ansiedade de certos componentes do grupo
Gasta pouco tempo em relações interpessoais	Sacrifica a segurança pessoal dos membros do grupo pela realização dos objetivos
Designa rapidamente tarefas em atividades estruturadas	Menos eficaz em situações de tensão moderada, nas quais os membros do grupo podem desejar interagir
Eficaz em situações altamente favoráveis à liderança nas quais se dá grande poder ao líder	Pode não trabalhar bem com subordinados importantes nem satisfazer a necessidade dessas pessoas de assumir uma liderança secundária
LÍDER DEMOCRÁTICO – ORIENTADO À PESSOA	
Pode reduzir a ansiedade em situações nas quais a tarefa foi completada sem sucesso	Falta de preocupação sobre a execução bem sucedida da tarefa
Pode lidar melhor com pessoas inseguras	Menos eficiente em situações altamente estressantes ou naquelas em que se dá ao líder grande poder
Age melhor quando os membros do grupo geralmente precisam opinar na tomada de decisão	Pode causar ansiedade nos membros do grupo que sejam mais orientados à tarefa.

⁶ Cratty, B. Psicologia no esporte. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1983.

1.6 Liderança Efetiva

Durante muito tempo, acreditou-se que ser líder era uma qualidade inata. Com o passar dos anos, porém, percebeu-se que, por alguma razão, excelentes líderes para algumas tarefas eram ineficientes para outras (MARTENS, 1987). Segundo Alves (2000), existem condições para que a liderança seja eficaz, fazendo com que todos possam expressar suas potencialidades e maximizar seu rendimento.

Estudando os casos de liderança e sua relação com os liderados, Martes (1987) sugere um modelo de liderança efetiva.



Figura 1- Os quatro componentes da liderança efetiva (adaptado de Martens, 1987)

De acordo com esse modelo, a Liderança efetiva é influenciada por quatro elementos: a qualidade do líder, os estilos de liderança, características dos liderados e fatores situacionais.

Sobre as qualidades do líder, o autor aponta algumas características que são recorrentes nos líderes com base na análise e experiência: inteligência, confiança e autoconfiança, flexibilidade, motivação intrínseca, motivação para alcançar o sucesso e otimismo. Ele ainda destaca que muitas pessoas podem possuir todas essas qualidades, mas as qualidades são necessárias e não suficientes. Portanto, nem todas as pessoas que possuem essas qualidades são bons líderes.

Quanto aos estilos de liderança – democrático e autocrático, explicados anteriormente, Martens (1987) afirma que esses estão diretamente relacionados às qualidades do líder citadas acima. Entretanto, não há uma escala rígida na qual um líder autocrático nunca terá decisões voltadas para pessoas. A flexibilidade, nesse caso, se torna característica fundamental para o melhor direcionamento do estilo de liderança, dependendo da situação.

Os fatores situacionais também são determinantes na liderança. Segundo o autor, para situações diferentes são exercidas funções de liderança diferentes para o melhor desempenho. Noce, Costa e Lopes (2008) destacam o tamanho do grupo e a pressão de tempo como fatores situacionais recorrentes.

Por fim, quanto à qualidade dos liderados, seus valores e personalidades irão influenciar na liderança. Todos tem que estar de acordo com a proposta e estarem dirigindo o esforço para alcançar os objetivos.

Segundo Noce, Costa e Lopes (2008, p. 303), com base nesse modelo de Liderança Efetiva:

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.

Assim, Samulski (1992) afirma que “a situação de liderança mais favorável é aquela na qual a relação afetiva do líder com o grupo é boa, a tarefa é altamente estruturada e a posição de poder do líder é forte”.

1.7 O Modelo Multidimensional de Liderança (MML)

Muitos estudos sobre a liderança no esporte, relatados por Chelladurai (1980), se basearam na personalidade do treinador ou nos estilos de decisão, autocrático x democrático. Noce, Costa e Lopes (2008) afirmam que “os estudos mostraram que a classificação dos estilos de liderança em autocrático e democrático não eram suficientes para atender a todas as necessidades organizacionais”. Nesse sentido, Chelladurai e Saleh (1978, citado por Noce, Costa e Lopes, 2008) analisaram as variações de comportamentos do treinador que fossem apropriadas às diversas

situações específicas do esporte. Segundo Chelladurai (1980), o Modelo Multidimensional de Liderança propõe que a efetividade do comportamento do líder depende da sua congruência com as preferências dos atletas, bem como das características situacionais.

Esse modelo, segundo Noce, Costa e Lopes (2008) apresenta três versões, sendo a última de 1999. O foco de todas as versões do MML são os três tipos de comportamento do líder - comportamento requerido (o comportamento do líder vai de acordo com a situação), preferido (determinado pela experiência e personalidade do líder de acordo com as preferências do grupo) e atual (comportamento exibido pelo líder, sendo determinado diretamente pela sua personalidade). As variáveis antecedentes que influenciam esses comportamentos são as características da situação, do líder e dos liderados. Como consequências da interação dessas três formas de comportamento estão o desempenho e a satisfação tanto do líder quanto dos liderados (NOCE, COSTA e LOPES, 2008).

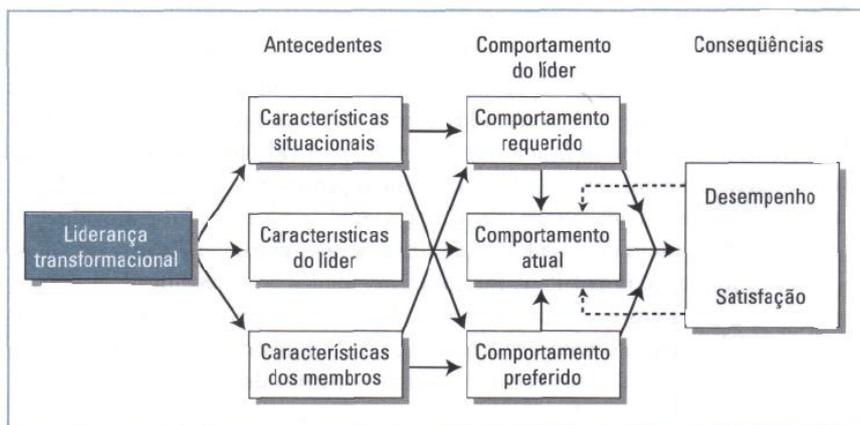


Figura 2 - Modelo multidimensional de liderança modificado (Chelladurai,1999 citado por Noce, Costa e Lopes, 2008)

De acordo com a descrição do modelo feita por Chelladurai (1990), o comportamento requerido do líder é definido pelas características situacionais que envolvem o tipo de modalidade (individual ou coletiva), a estrutura organizacional do time e os profissionais envolvidos, como também é definido pelas características dos membros, como valores culturais. O comportamento atual está relacionado com as

próprias características do líder (suas habilidades, personalidade e experiência) além de também ter influência do comportamento requerido, já explicado anteriormente. O comportamento preferido está diretamente relacionado com as características dos membros (personalidade, necessidades individuais e do grupo, suporte social, *feedback*) sendo que os fatores situacionais já citados, também influenciam nesse comportamento. Como consequência, o desempenho e a satisfação serão a congruência desses três comportamentos do líder.

Em sua última modificação realizada no MML, Chelladurai⁷ (1999 citado por Noce, Costa e Lopes, 2008) incluiu o conceito de liderança transformacional, que segundo Moorhead e Griffin⁸ (1995 citado por Noce, Costa e Lopes, 2008) é definida como “conjunto de habilidades que permite ao líder reconhecer a necessidade de mudanças e criar a visão para guiá-las e executá-las de forma efetiva”.

1.8 Escala de Liderança Revisada no Esporte (ELRE)

Toda teoria de liderança não pode ser estabelecida sem um instrumento adequado, sendo que é essencial, para não se tornar apenas uma formulação de termos, mensurar o constructo especificando os comportamentos manifestados (CHELLADURAI, 1980). Além disso, há a necessidade em sistematizar o que se é observado e descrever as dimensões do comportamento de líderes nos treinadores. (CRATTY, 1973 citado por CHELLADURAI, 1980).

Segundo Noce, Costa e Lopes (2008), a Escala de Liderança no Esporte (ELE) foi criada com o objetivo de “avaliar os comportamentos de liderança do treinador.” Esses autores ainda afirmam que a escala é o instrumento mais utilizado nos estudos de liderança no esporte. Chelladurai e Saleh⁹ (1978, citado por Brooks,

⁷ CHELLADURAI, P. Human resource management in sport and recreation. Champaign: Human Kinetics, 1999.

⁸ MOORHEAD, G ; GRIFFIN, R. Organizational behavior: managing people and organizations. Toronto: Houghton Mifflin Company, 1995.

⁹ CHELLADURAI, P e SALEH, S.D. Preferred leadership in sport. Canada Journal Applied Sport Science, vol. 3, p. 85-92, 1978.

2000) desenvolveram esse instrumento, que é a única escala específica para o uso no esporte, com questões específicas, baseadas no modelo multidimensional de liderança e com coeficientes de validade e confiança aceitáveis. Atualmente em sua segunda versão, revisada por Zhang, Jensen e Mann¹⁰ (1997), e que foram mantidas as três versões, a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE) foi traduzida para o português e validada por Samulski, Lopes e Costa¹¹ (2006), na versão autopercepção – utilizada nesse estudo. (COSTA, SAMULSKI E COSTA, 2009).

A ELRE apresenta três versões: duas analisando a visão dos atletas - uma com relação ao comportamento atual do treinador e outra, ao comportamento preferido do treinador pelo atleta – e uma na visão do treinador – com relação a própria visão sobre seu comportamento; e sua autopercepção. (NOCE, LOPES E COSTA, 2008).

Caracterizando cada dimensão da ELRE, primeiramente detectamos dois estilos. Os estilos de decisão são demarcados pela dimensão autocrática, que tem o envolvimento limitado dos atletas nas decisões, uso de comando e punições e a dimensão democrática, com participação dos atletas nas decisões, respeito e aceitação dos direitos dos atletas. Já nos estilos de interação tem-se a dimensão suporte social, que favorece relações interpessoais entre treinador e atletas; a dimensão treino instrução, com foco no rendimento dos atletas, instruções técnicas e táticas da modalidade; dimensão reforço positivo – mantém nível de motivação dos atletas; e a dimensão consideração situacional – considera nível de maturidade e de habilidade individuais dos atletas (NOCE, LOPES E COSTA, 2008).

¹⁰ ZHANG, J.; JENSEN, B. E.; MANN, B. L. Modification and revision of the Leadership Scale of Sport. *Journal of Sport Behavior*, Mobile, v.20, n.1, p. 105-22, 1997.

¹¹ SAMULSKI, D.; LOPES, M. C.; COSTA, I. T. Validação da escala de liderança revisada para o esporte: versão autopercepção. In: *Fórum Brasil Esporte: buscando a excelência esportiva*, 4., 2006, Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte[s.ed.], 2006.

1.9 Importância da Liderança para Treinadores (geral e específica)

A liderança no esporte, segundo Martens (1987) consiste em selecionar, incentivar, recompensar e unificar os membros da equipe, desde atletas, assistentes e todos os que estejam envolvidos no processo de treinamento. Excelentes treinadores, segundo o mesmo autor, “dão visão, clareiam o caminho e sabem como traduzir essa visão para a realidade”.

De acordo com Salmela¹² (1994, citado por BECKER, 2000) o treinador se destaca durante a evolução da carreira do atleta, especificando mais ainda alguns aspectos como: motivação, afetividade com o grupo e valorização do esforço. Segundo Coté, Salmela e Russel (1995), a maior tarefa de um treinador é ajudar potencializando o desempenho do atleta.

De acordo com Chelladurai (1980, p. 35):

Porque a liderança exercida pelo treinador é o principal instrumento na melhora do estado de motivação do grupo e porque, por sua vez, o estado motivacional do grupo ser a base fundamental do desempenho, pesquisas em processo de liderança no esporte contribuem significativamente para a compreensão do desempenho esportivo.

De acordo com Weimberg e Gold (2001), a presença do treinador aumenta a eficiência de todos os envolvidos no processo de treinamento, inclusive dos atletas. Estudos destacam que a efetividade de um treinador passa pela sua capacidade de liderança (SIMÕES et al,1998) que envolve as características mencionadas anteriormente.

Segundo Counsilman (1978), um grande treinador de natação dos Estados Unidos, atletas e treinadores seguem sempre em uma mesma direção: alcançar melhores resultados. Isso demonstra que, por mais que o atleta esteja engajado em sua meta e disposto a treinar no seu limite físico, o papel do treinador é importante. De acordo com esse autor, especificamente na natação, o processo de treinamento em sua

¹² SALMELA, J. Phases and transitions across sport careers. In: D. Ackfort (ed) Psycho Social Issues and Interventions in Elite Sports. Frankfurt: Lang, p. 11-28, 1994.

maioria realizado em grupo, mesmo sendo uma modalidade individual, exige flexibilidade do treinador quanto às exigências perante aos atletas, visto a individualidade biológica.

Como afirma Brandão (2003), uma boa liderança necessita de considerações quanto ao gênero, individualidades, idade, experiência, dentre outros. Além disso, a autora afirma que as características do esporte, como por exemplo, se é individual ou coletivo, são fatores que devem ser levados em consideração. Neste estudo, isso é relevante visto que a amostra é limitada a treinadores de Natação, uma modalidade individual.

2 METODOLOGIA

2.1 Amostra

Um total de 71 treinadores de natação (66 homens e 5 mulheres) participaram deste estudo, sendo que todos trabalham em competições organizadas por Federações ou pela Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos – CBDA.

2.2 Cuidados Éticos

Um termo de compromisso (**ANEXO 1**) foi entregue aos participantes voluntários dessa pesquisa antes do preenchimento de qualquer questionário.

Este termo continha uma explicação da pesquisa e ressaltava o caráter voluntário do participante.

2.3 Instrumentos

Foram aplicados dois questionários. O primeiro, de identificação da amostra (**ANEXO 2**), afim de traçar um perfil dos treinadores, constando idade, gênero, escolaridade, tempo de atuação como treinador, tempo de contato com a Natação, categorias nas quais trabalha e já trabalhou, registro no Conselho Regional de Educação Física (CREF).

O segundo questionário foi a ELRE traduzida para o português por Samulski, Lopes e Costa (2006), na versão autopercepção (**ANEXO 3**). A ELRE é composta por 60 itens que foram avaliados por uma escala de Likert, de cinco pontos: sempre (100%), frequentemente (75%), ocasionalmente (50%), raramente (25%) e nunca (0%). Assim, é possível estabelecer os estilos de decisão (TABELA 3) (autocrático –

10 itens ou democrático – 12 itens) e de interação (suporte social – 8 itens, treino instrução – 10 itens, reforço positivo – 12 itens, consideração situacional – 10 itens) do treinador. A soma dos resultados obtidos nos itens de cada dimensão foi dividida pelo número de itens respectivos, obtendo-se assim o resultado da dimensão para cada pessoa.

Tabela 3 - Dimensões da Escala de Liderança Revisada para o Esporte – ELRE (Adaptado de Noce, Costa e Lopes, 2008)

Dimensão	Numero de itens	Detalhamento dos itens
Treino-instrução (TI)	10	3,12,19,22,23, 27, 36, 37, 38, 39
Suporte Social (SS)	8	2, 16, 17, 26, 33, 48, 54, 58
Reforço Positivo (RP)	12	15, 18, 20, 29, 31, 41, 42, 45, 49, 52, 53, 56
Consideração Situacional (CS)	10	1, 5, 8, 10, 11, 24, 32, 43, 44, 60
Comportamento Autocrático (CA)	12	4, 7, 9, 13, 14, 25, 30, 47, 50, 51, 55, 57
Comportamento Democrático (CD)	8	6, 21, 28, 34, 35, 40, 46, 59

2.4 Procedimentos

A aplicação dos questionários foi feita durante as competições, no período de aquecimento, antes do início da competição. Um primeiro contato com o treinador foi feito para ver a disponibilidade para participar. Era entregue o termo de compromisso com uma explicação sobre a pesquisa, sendo que o voluntário poderia desistir de participar a qualquer momento. Os questionários eram entregues após a aceitação do termo de compromisso e todas as explicações sobre o preenchimento foram dadas. Logo após o preenchimento, os questionários eram recolhidos.

2.5 Análise Estatística

A análise estatística utilizada foi composta por média, desvio padrão, distribuição de frequência e coeficiente de variação. O coeficiente *Alpha Cronbach* foi utilizado para analisar a consistência interna do instrumento. Para o tratamento dos dados foi utilizado o pacote estatístico SPSS® 17.0 for Windows®.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Num primeiro momento, será feita a apresentação dos dados demográficos dos treinadores que participaram do estudo a fim de caracterizar melhor a amostra. Logo após será apresentada a análise dos dados obtidos através da ELRE que, de acordo com o objetivo do estudo, vão revelar a confirmação ou não das hipóteses apontadas nesse trabalho.

3.1 Análise geral dos dados demográficos

Caracterizando a amostra desse estudo, buscou-se levantar dados sobre os voluntários, tais como idade, gênero, escolaridade, etc.

Participaram desse estudo um total de 71 treinadores, das mais diversas categorias da natação, desde pré-mirim a equipe principal. É possível notar a dificuldade em se ter treinadores de apenas uma categoria específica, sendo que a maioria deles treinam duas ou mais categorias. Dos participantes da pesquisa, 5 eram mulheres, sendo que uma era auxiliar da categoria Mirim, uma treina a categoria Petiz, uma treina Mirim e Petiz, uma Infantil e uma Juvenil, Junior e Senior.

A média de idade do grupo pesquisado foi de 37 anos ($\pm 9,99$), como mostrado na Tabela 3. Em vários outros estudos (COSTA; COSTA, 2009; LOPES, 2006) percebe-se que a média de idade de treinadores é variável de acordo com a modalidade, sendo no futsal e no vôlei, por exemplo, a média de idade é de 35 anos e 42 anos, respectivamente.

Tabela 4 - Faixa etária da amostragem

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	24	72	37,46	9,99

Quanto à escolaridade dos treinadores deste estudo, tem-se que 97% possuem curso superior completo em Educação Física, revelando a valorização deste título neste meio (TABELA 4). Um treinador possui Ensino Médio incompleto e um, superior incompleto. Como a regulamentação da profissão do profissional de Educação Física foi em 1998, esses dados são considerados dentro da ocorrência dos provisionados, que eram profissionais que trabalhavam na Educação Física, porém tiveram o direito de continuar exercendo a profissão, mesmo sem o curso superior¹³.

Tabela 5 - Distribuição de frequência da amostra em relação ao nível de escolaridade

Escolaridade	Frequência	% Válido
2 grau completo	1	1,5
3 grau completo	66	97,1
3 grau incompleto	1	1,5
Total	68	100

**Não responderam 3 treinadores*

Do total de treinadores que possui curso superior, 94,3% tem formação em Educação Física. Dos 5,7% que possui graduação em outros cursos, metade também possui formação em Educação Física.

Tabela 6 - Tipo de curso superior da amostra

Curso	Frequência	% Válido
Educação Física	68	94,3
Outros	4	5,7
Total	70	100

**Não respondeu: 01 treinador*

Desses profissionais dois não possuem o registro no Conselho Regional de Educação Física (CREF), sendo que todos os profissionais que não possuem formação em Educação Física, possuem esse registro.

¹³ <http://www.confef.org.br/extra/revistaef/show.asp?id=3470>

Tabela 7 - Credenciamento da amostra no sistema CREF/CONFEEF

	Frequência	% Válido
Sim	69	97,2
Não	2	2,8
Total	71	100

Analisando a experiência dos treinadores quanto ao tempo da prática profissional, observa-se uma média de 12, 27 anos ($\pm 10,93$), sendo que pelo tempo de envolvimento com a natação, contabilizando o tempo direto como atleta ou outros cargos, a média é de 22, 87 anos ($\pm 9,37$).

Tabela 8 - Análise descritiva da experiência dos treinadores com a natação

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo direto	3	50	22,87	9,37
Tempo como treinador	1	50	12,27	10,93

3.2 Análise geral do perfil de liderança dos treinadores de Natação

Analisando os três itens com maior média, observa-se que os comportamentos autopercebidos mais frequentes são: “comunico (falo para) o atleta quando ele obteve um bom desempenho” ($4,92 \pm 0,28$), “parabenizo um atleta após uma boa jogada” ($4,86 \pm 0,39$) e “cumprimento (tapinha nas costas, apertar as mãos, dar um toque de mãos) o atleta pelo seu bom desempenho” ($4,85 \pm 0,50$). Todos esses comportamentos estão dentro da dimensão reforço positivo, pela análise da ELRE.

Quanto aos três comportamentos com menor média são: “Desaprovo sugestões e opiniões vindas dos atletas” ($2,18 \pm 1,00$), “Desconsidero os sentimentos e as insatisfações dos atletas” ($1,94 \pm 0,91$), “Me mantenho afastado dos atletas (dentro e fora trabalho)” ($1,69 \pm 0,92$). Todos esses três comportamentos estão dentro da dimensão autocr tica, pela análise da ELRE.

Tabela 9 - Análise geral descritiva das situações da ELRE

Questões	Mínimo	Máximo	MD	DP
29) Comunico (falo para) o atleta quando ele obteve um bom desempenho.	4	5	4,92	0,28
20) Parabenizo um atleta após uma boa jogada.	3	5	4,86	0,39
18) Cumprimento (tapinha nas costas, apertar as mãos, dar um toque de mãos) o atleta pelo seu bom desempenho.	2	5	4,85	0,50
19) Explico a cada atleta as técnicas e táticas do esporte.	3	5	4,85	0,44
17) Me interesso pelo bem-estar pessoal dos atletas.	4	5	4,80	0,40
05) Estabeleço metas reais (compatíveis com as habilidades dos atletas).	3	5	4,77	0,45
12) Dou atenção especial à correção dos erros dos atletas.	3	5	4,77	0,45
31) Expresso satisfação quando um atleta obtém um bom desempenho.	2	5	4,77	0,59
33) Estimulo os atletas a confiarem em mim.	3	5	4,77	0,49
23) Dou ênfase ao aprimoramento das principais habilidades (técnicas).	3	5	4,73	0,48
39) Tenho bom conhecimento do esporte (técnica, tática, regras)	4	5	4,69	0,47
45) Reconheço as contribuições individuais para o sucesso em cada competição.	3	5	4,66	0,51
08) Explico para os atletas quais são as metas da equipe e como fazer para alcançá-las.	2	5	4,63	0,59
22) Utilizo exercícios variados em um treinamento.	4	5	4,63	0,49
42) Parabenizo o bom desempenho dos atletas mesmo após perder uma competição.	3	5	4,63	0,57
41) Incentivo (dou força) o atleta mesmo quando este cometer erros em seu desempenho.	2	5	4,62	0,66
37) Supervisiono de perto os exercícios realizados pelos atletas.	1	5	4,61	0,71
15) Mostro “OK” e “sinal de positivo” (por meio de gestos) para os atletas (em jogo ou em treinamento).	2	5	4,59	0,62
32) Escalo os atletas de forma correta.	3	5	4,59	0,52
38) Esclareço as prioridades do treinamento e trabalho em cima dessas prioridades.	1	5	4,58	0,67
40) Explico claramente as minhas atitudes (os atletas me entendem facilmente)	2	5	4,58	0,60
03) Faço com que tarefas mais complexas (difíceis) fiquem mais fáceis de entender e aprender.	3	5	4,56	0,55
49) Cumprimento um atleta pelo seu bom desempenho na frente dos outros companheiros de time.	2	5	4,56	0,69
01) Treino de acordo com o nível de habilidade dos atletas.	1	5	4,51	0,70
36) Conduzo (promovo/realizo) progressões apropriadas no ensino dos fundamentos.	3	5	4,51	0,61

53) Dou crédito (valor, moral) quando for conveniente.	2	5	4,44	0,69
52) Aplaudo (bato palmas) quando um atleta tem um bom desempenho.	1	5	4,41	0,89
44) Dou tarefas de acordo com a habilidade e a necessidade de cada indivíduo.	2	5	4,38	0,66
24) Altero os planos devido a situações inesperadas	2	5	4,21	0,88
16) Sou sensível às necessidades dos atletas.	3	5	4,18	0,68
60) Aumento a complexidade (dificuldade) das tarefas se os atletas acharem que essas estão muito fáceis.	2	5	4,13	0,89
26) Supervisiono o bem-estar pessoal dos atletas.	2	5	4,06	0,91
34) Determino (imponho) os procedimentos a serem seguidos.	1	5	4,04	0,92
02) Estimulo relacionamentos mais próximos e informais com os atletas.	1	5	4,00	1,03
10) Adapto (altero) o estilo do treino de acordo com a situação da equipe na competição.	1	5	4,00	1,00
43) Coloco o atleta em posições diferentes dependendo das necessidades da situação.	1	5	3,96	0,84
11) Utilizo outros métodos de treinamento quando a equipe não está obtendo o rendimento esperado.	1	5	3,94	0,92
51) Obtenho informações dos atletas em reuniões do time.	2	5	3,92	0,86
04) Coloco em prática (utilizo) as sugestões feitas pelos membros do time.	2	5	3,85	0,80
30) Obtenho a aprovação dos atletas em assuntos importantes antes de seguir em frente.	1	5	3,80	1,06
54) Ajudo os atletas em seus problemas pessoais	2	5	3,80	0,98
27) Prefiro métodos objetivos (scouts, testes) de avaliação.	2	5	3,71	0,95
46) Imponho minhas idéias.	1	5	3,70	1,14
56) Recompensoo o atleta quando ele se esforça.	1	5	3,70	1,15
28) Faço o planejamento para o time, relativamente independente dos atletas. (planejo sem muitas opiniões dos atletas)	1	5	3,52	1,17
14) Valorizo as idéias dos atletas mesmo quando estas são diferentes das minhas.	1	5	3,51	0,86
21) Recuso “abrir mão” de algumas coisas em determinado ponto (a última decisão/palavra é sempre minha/treinador).	1	5	3,39	1,03
07) Peço opinião dos atletas em relação às estratégias para uma competição específica.	1	5	3,38	1,07
48) Faço favores pessoais para os atletas.	1	5	3,11	1,23
25) Deixo que os atletas estabeleçam suas próprias metas.	1	5	2,99	1,10
55) Peço a opinião dos atletas em aspectos importantes de treinamento.	1	5	2,97	1,03

50) Dou liberdade aos atletas para determinarem os detalhes de como conduzir um exercício.	1	5	2,73	1,04
47) Deixo os atletas decidirem sobre as jogadas a serem utilizadas numa competição.	1	5	2,67	0,81
57) Deixo os atletas participarem das tomadas de decisões e na formulação de políticas de ação.	1	5	2,65	0,99
09) Estimulo os atletas a darem sugestões de formas de treinamento.	1	5	2,63	1,02
13) Deixo os atletas tentarem, à maneira deles, mesmo que cometam erros.	1	5	2,46	1,08
58) Visito os pais/responsáveis dos atletas.	1	5	2,34	0,94
35) Desaprovo sugestões e opiniões vindas dos atletas.	1	5	2,18	1,00
06) Desconsidero os sentimentos e as insatisfações dos atletas.	1	5	1,94	0,91
59) Me mantenho afastado dos atletas (dentro e fora trabalho).	1	5	1,69	0,92

3.3 Autopercepção de liderança dos treinadores de natação pelas dimensões

De acordo com os 71 questionários aplicados, foram analisados os 60 itens da ELRE os quais mostram os comportamentos de decisão e interação predominantes dentro das seis dimensões: autocrático, democrático, treino-instrução, suporte social, reforço positivo e consideração situacional.

Tabela 10 - Análise descritiva das dimensões da escala de percepção de liderança

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Suporte Social	3,88	0,52
Consideração Situacional	4,13	0,89
Treino Instrução	4,57	0,28
Reforço Positivo	4,58	0,32
Autocrático	3,13	0,45
Democrático	3,13	0,57

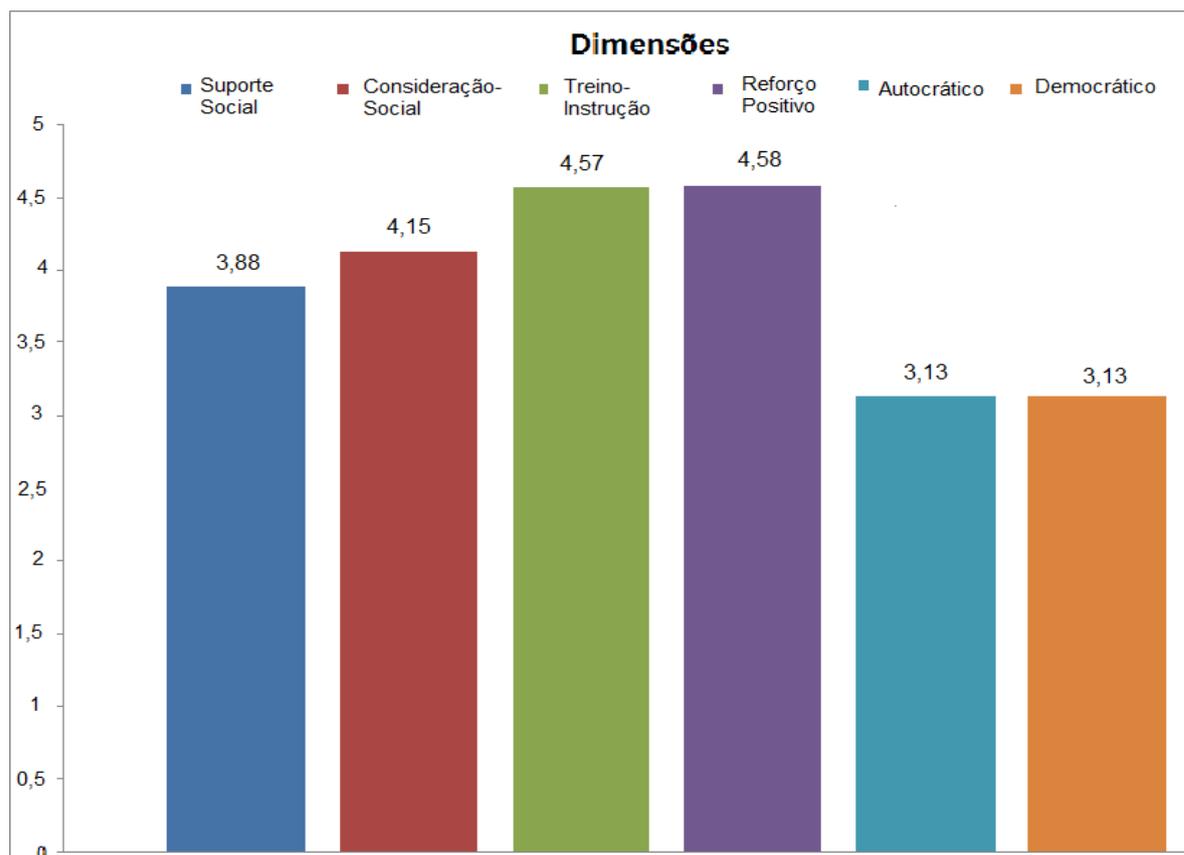


Gráfico 1 - Análise do perfil do comportamento dos treinadores pelas dimensões

Os treinadores dessa pesquisa percebem os comportamentos de interação Reforço Positivo e Treino Instrução como os mais exibidos por eles. A dimensão Suporte Social, foi a de menor média. Esses dados corroboram com as pesquisas feitas por Serpa (1990) com varias modalidades, Costa (2003) no futebol.

Os resultados do presente estudo estão de acordo com Valadares (1990, citado por Serpa, 1990) que em seu estudo com 25 treinadores de judô, destacou as dimensões Reforço Positivo e Treino instrução como as de maior preponderância.

De acordo com Hoshino, Sonoo e Vieira (2007), na percepção de atletas sobre seus treinadores em modalidades individuais, também há predominância das dimensões reforço positivo e treino instrução. Segundo Gomes¹⁴ (2005, citado por HOSHINO, SONOO E VIEIRA, 2007), também corroborando com os resultados dessa pesquisa,

¹⁴ GOMES, A.R.S. Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos. 2005. Tese. (Doutorado em Psicologia) Universidade Do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, Minha, 2005.

atletas de modalidades individuais tendem a destacar o comportamento de reforço dos treinadores quando comparados com atletas de modalidades coletivas.

Segundo Serpa, Pataco e Santos (1998, citado por Serpa, 1990), em seus estudos sobre a liderança com treinadores de handebol participantes do campeonato mundial, compararam a autopercepção dos treinadores da segunda melhor equipe e da última classificada e verificaram diferenças significativas. O treinador da segunda melhor equipe era mais autocrático e tinha um estilo de interação preponderante de reforço positivo, sendo que o treinador da última equipe era mais democrático e apresentou maior significância para suporte social e treino instrução. Os comportamentos de treino-instrução e reforço positivo são os de maior predominância entre os treinadores (SERPA, 1990). Com base nos estudos de Horne e Carron (1985) e Liuk-Konen, Salminen e Telama (1989), Serpa (1990) aponta o reforço-positivo como o de predominância, seguido do treino-instrução.

Quanto aos estilos de decisão autocrático e democrático em nossa pesquisa, não houve diferença significativa de acordo com o que os treinadores exibem. Vários estudos afirmam não haver um consenso na literatura sobre qual dos estilos é predominante (Serpa, 1990; Vilani, 2004; Costa 2009). Em contrapartida, Hoshino, Sonoo e Vieira (2007), em seu estudo comparando a percepção de atletas dos seus treinadores de modalidades coletivas e individuais, destacam a predominância da dimensão democrática. Alguns estudos ainda (COSTA; SAMULSKI; COSTA, 2010), em seus estudos sobre o perfil de liderança em treinadores de futebol da série A do Campeonato Brasileiro, destacam a predominância do estilo de decisão autocrático.

4 CONCLUSÃO

Tem-se hoje como um dos maiores desafios dos treinadores, além do domínio da modalidade em seus aspectos físicos, técnicos e táticos, a necessidade em detalhar como a relação treinador-atleta influencia além dessas ações (GOMES E CRUZ, 2006). O comportamento de liderança do treinador influi diretamente na maneira como este se relaciona com seus atletas e como ele lida com o desafio da melhoria do desempenho.

Percebe-se com esse trabalho, que as dimensões de liderança predominantemente mais autopercebidas pelos treinadores revelam qual o foco do treinamento: alcançar melhores resultados através da técnica. Seja pelo reforço positivo ou pelo treino-instrução, nota-se que há uma preocupação com os aspectos técnicos e relacionados apenas à modalidade, não podendo, entretanto, eliminar as dimensões de consideração situacional e suporte social, devido às altas médias.

Com o resultado dessa pesquisa, pode se repensar a maneira de conduzir os treinos, entendendo melhor como o treinamento é influenciado tanto por aspectos sociais, como também pela necessidade de se aperfeiçoar o desempenho.

Espera-se com esse trabalho não estipular um perfil de liderança para treinadores de natação, para servir de modelo ou padrão. Uma reflexão a partir desse perfil encontrado neste trabalho é necessária como forma de orientação para a prática. É preciso ter clareza dos fatores que influenciam e muitas vezes determinam o desempenho dos atletas e que são de responsabilidade do treinador, auxiliando no respeito à individualidade e necessidades de cada atleta, correlacionando com a especificidade da modalidade. Gomes e Cruz (2006) em seus estudos feitos com entrevistas semiestruturadas destacam que os treinadores colocam como características essenciais de um bom líder ter boas competências conceptuais e pessoais, princípios claros e aceites pelos atletas, boas condições de trabalho e atletas com qualidade para a alta competição.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. Liderazgo e clima organizacional. **Revista de Psicologia Del Deporte**. Barcelona. v.9,n. 1-2, p. 123-33, 2000.

BECKER JUNIOR, Benno. O treinador esportivo, In: **Manual de Psicologia do Esporte e Exercício**, Porto Alegre: Nova Aprova, p. 173-202, 2000.

BRANDÃO; CARCHAN, D. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. **Revista Motricidade**. Vila Real, v.6, n.1, p.53-69, 2010.

BRANDÃO, M.R.F. O papel do treinador como motivador do treinamento desportivo. **Revista Motriz**. Rio Claro, v.9, n.1, p. 19-24, Jan-Abr, 2003.

BRANDÃO; AGRESTA, M.; REBUSTINI, F. Estados emocionais de técnicos brasileiros de alto rendimento. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**. Brasília. v.10, n.3, p. 25-28, Julho, 2002.

CHELLADURAI, P; SALEH, S.D.. Dimensions of leader behavior in sport: development of a leadership scale. **Journal of Sport Psychology**. v. 2: p. 34-45, 1980.

COSTA, I.T.; SAMULSKI, D.M.; COSTA, V.T., Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**. São Paulo. v.23, n.3, p.185-94, Jul-Set, 2009.

COTÉ, J.; SALMELA, J.H.; RUSSEL, S., The knowledge of high-performance gymnastic coaches: competition and training considerations. **The Sport Psychologist**, v. 9, p.76-95, 1995.

COUNSILMAN, J.E. **La Natación: ciência y técnica para la preparación de campeones**. Barcelona: Hispano Europea, 1978.

FIEDLER, F.E.; CHEMERS, M.M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo,SP

GOMES, A.R.; CRUZ, J.F. Relação treinador-atleta e exercício de liderança no desporto: a percepção de treinadores de alta competição. **Estudos de Psicologia**. Minho. v. 11, n. 1, p. 5- 15, 2006

HOSHINO, E.F.; SONOO,C.N.; VIEIRA, L.F. Perfil de liderança: uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. **Revista da Educação Física**. Maringá. v.18, n.1, p.77-83, 2007.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. Leading in Cynical Times, **Journal of Management Inquiry**, v. 14 n. 4, p. 357-364, 2005.

MARTENS, R. Leadership skills, **Coaches guide to sport psychology**. Champaign, Illinois: Human Kinetics, 1987.

NOCE, F. A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício**, Belo Horizonte, v. 0, p. 55-67, 2006.

NOCE, F.; COSTA, I.T., LOPES, M.C. Liderança. In: SAMULSKI, D., **Psicologia do esporte: conceitos e novas perspectivas**. Barueri,SP: Manole. Cap 13, p. 295-334, 2002.

SAMULSKI, D.; MORAIS, L.C. Psicologia do Esporte I. In: **Manual do treinador de natação**. Belo Horizonte: Ed Fam, Cap 8, p.203-18, 1999

SAMULSKI, D.; NOCE, F.; PUSSIELDI, G. Estudo comparativo dos estilos de liderança entre treinadores de vôlei e natação. In: SILAMI-GARCIA,E.; LEMOS,K.; GRECO,P..(Orgs.) **Temas atuais em educação física e esporte III**. Belo Horizonte: Editora UFMG: p. 139-54, 1998.

SAMULSKI, D. Liderança. In: Samulski, D. **Psicologia do esporte: teoria e aplicação prática**. Belo Horizonte: Editora UFMG: p.147-62, 1992.

SERPA, S. O treinador como líder: panorama atual de investigação. **Ludens**. v.12, p. 23 -32, 1990.

WEINBERG, Robert S.; GOULD, Daniel; DE ROSE JUNIOR, Dante. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, p.211-24, 2001.



ANEXO 1 – Questionário de Identificação da Amostra

QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA

(MORAES, COSTA E SAMULSKI, 2011)

Questionário de Identificação da Amostra

Data de Nascimento: ___/___/_____

Sexo: () Masculino ()

Feminino

Gostaria de receber posteriormente os resultados desta pesquisa? () Sim ()

Não. Se sim, coloque seu contato: E-mail: _____

Tel: _____

Clube atual no qual trabalha:

Função que exerce atualmente: () treinador () outra.

Qual? _____

Há quantos anos/meses você trabalha como treinador na sua equipe atual? _____ anos _____ meses

Categoria atual na qual está trabalhando:

Campeonato atual que está disputando ou último que disputou:

1. Escolaridade:

Pós-graduação () completo Mestrado () completo Doutorado () completo

() incompleto () incompleto () incompleto

1. Você possui algum curso superior? () sim () não

Qual? _____

2. Você é filiado ao CREF (Conselho Regional de Educação Física)? () sim () não

3. Há quantos anos você tem envolvimento DIRETO com a Natação?

4. De que forma foi esse envolvimento?

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

5. Quais categorias você já trabalhou?

Categorias	Tempo		Categorias	Tempo	
	anos	meses		anos	meses
() Pré-Mirim			() Infantil		
() Mirim			() Juvenil		
() Petiz			() Junior		
() profissional					

7. Situações que o levariam a abandonar a carreira de treinador

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

IDENTIFICAÇÃO DO VOLUNTÁRIO:

INSTRUÇÕES:

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

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

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

EU, ENQUANTO TREINADOR:

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

EU, ENQUANTO TREINADOR:

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

EU, ENQUANTO TREINADOR:

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