

Varley Teoldo da Costa

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA ATUAL E
IDEAL DE TREINADORES DE FUTSAL DE
ALTO RENDIMENTO, ATRAVÉS DA ESCALA
DE LIDERANÇA NO DESPORTO (ELD)**

Belo Horizonte, 2003.

Varley Teoldo da Costa

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA ATUAL E
IDEAL DE TREINADORES DE FUTSAL DE
ALTO RENDIMENTO, ATRAVÉS DA ESCALA
DE LIDERANÇA NO DESPORTO (ELD)**

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

**Área de Concentração:
Treinamento Esportivo
Orientador: Prof. Dr. Dietmar
Martin Samulski**

Belo Horizonte, 2003.

**Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Colegiado de Pós-Graduação em Educação Física**

**A dissertação "ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA ATUAL E IDEAL DE
TREINADORES DE FUTSAL DE ALTO RENDIMENTO, ATRAVÉS DA ESCALA
DE LIDERANÇA NO DESPORTO (ELD)",**

elaborada por Varley Teoldo da Costa,

**e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita e
homologada pelo Colegiado do Curso de Mestrado em Educação Física, como
requisito parcial à obtenção do título de:**

MESTRE EM EDUCAÇÃO FÍSICA

Área de concentração: Treinamento esportivo

Belo Horizonte, 14 de Agosto de 2003.

BANCA EXAMINADORA:

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

Prof. Dra. Maria Regina Ferreira Brandão
(FMU Faculdades Metropolitanas Unidas)
Membro Externo

Prof. Dr. Luiz Carlos Moraes
(Universidade Federal de Minas Gerais)
Membro Interno / UFMG

Dedico este trabalho:

A Deus, por me dar a oportunidade de viver com saúde e por abençoar o meu caminho. Afirmo que, ao lado dele, às vezes, o muito se torna pouco e o pouco talvez seja uma enorme fartura.

A minha querida mãe, Aparecida Fátima da Costa, eterna fonte de amor e carinho que, ao lado de Deus, é a razão maior da minha existência. Neste momento importante em minha vida, gostaria de registrar mais uma vez o amor e a saudade que sinto por ela. Apesar da ausência física, ela é a principal fonte de força e proteção da minha vida. É quem me levanta em momentos difíceis.... quando eu sozinho teria desistido.

Ao meu pai, eterno batalhador, que me ensinou a viver uma vida digna e honesta, e, apesar de todas as dificuldades financeiras, me proporcionou a oportunidade de estudar, coisa que atualmente é negada a milhões de brasileiros.

AGRADECIMENTOS

- ✓ Em primeiro lugar, ao meu segundo pai, o orientador e amigo Dietmar Samulski, por ter me oferecido a oportunidade de trabalhar ao seu lado e com ele conviver ao longo dos últimos oito anos, tendo se tornado, para mim, uma fonte riquíssima de ensinamentos profissionais e pessoais.
- ✓ Aos professores Dr. Luiz Carlos Moraes e Dra. Maria Regina Ferreira Brandão, componentes da banca examinadora, pelas significativas presenças e disposição em colaborar.
- ✓ Aos professores e amigos Dr. Pablo Juan Greco e Dr. Mauro Heleno Chagas, pelos ensinamentos e pela influencia dentro da minha formação.
- ✓ Ao meu irmão Israel Teoldo da Costa, que sempre me apoiou em todos os setores da minha vida, não medindo esforços para me auxiliar, principalmente nos momentos de dificuldades.
- ✓ Ao meu irmão mais velho e amigo Franco Noce, SEMPRE PRESENTE na minha formação, exemplo de vida e de profissional a ser seguido.
- ✓ Ao meu "brother mais novo" Leonardo Oliveira Costa, que, apesar da correria de nossas vidas, sempre foi um parceiro leal, colaborador e incentivador para a finalização desta dissertação.
- ✓ A minha irmã Juslei, pelo carinho e por sempre se preocupar com o bem-estar familiar.
- ✓ A todos os membros e amigos do LAPES-UFMG e LAPES-UNI-BH, em especial a Luciana Silva, Mariana Calábria, Tiago de Matos.
- ✓ A todos os professores e alunos do UNI-BH (Centro Universitário de Belo Horizonte), em especial aos professores Kellerson Pinto, Elenice Faccion, Elizabeth

Zanoni e Fernando Gripp que compreenderam a minha necessidade de finalizar este trabalho.

✓ Aos colegas da Secretaria Municipal de Esportes (SMES), em especial ao amigo Prof. Marcelo Vilhena por sua colaboração em uma das etapas de coleta de dados, e ao Prof. Luiz Henrique, pelas contribuições na etapa final deste trabalho.

✓ A toda a equipe de supervisão, treinadores de futsal, estagiários e professores do Colégio Magnum Agostiniano.

✓ Aos amigos Prof. Ms. Pablo Ramon, Prof. Enderson Moreira, pelo auxílio e troca de experiências relacionadas ao tema proposto.

✓ A Paula Arantes Barros, pelo incansável e absoluto apoio e pelas contribuições preciosas na análise estatística deste estudo.

✓ A todos os treinadores, pela disposição, paciência e respeito, assim como pela imprescindível contribuição, sem os quais, indiscutivelmente, este projeto não conseguiria alçar vôo.

✓ Aos professores, colegas e funcionários do curso de Mestrado, pela ajuda preciosa em momentos fundamentais do processo.

✓ À Prof. Dr. Elizabeth Nascimento (FAFICH), pelo apoio, troca de informações e auxílio no entendimento do processo de validação de instrumentos psicométricos.

✓ A Cris, meu grande amor, pelo companheirismo, carinho, dedicação e apoio que tem proporcionado em todos os setores de minha vida.

✓ Enfim, a todos aqueles que porventura não tiveram citados seus nomes aqui, mas que, direta ou indiretamente, foram responsáveis pela concretização desse sonho; a todos aqueles que, de alguma forma, me ajudaram a acreditar que era possível.

Ser treinador:

(Por Varley Teoldo da Costa)

- ✓ É arte de ensinar o atleta e o grupo a superar seus próprios limites de *performance*;
- ✓ É acreditar quando poucos confiam e desconfiar quando tudo parece caminhar em águas tranquilas;
- ✓ É antever a tempestade antes de esta atingir a tripulação;
- ✓ É sonhar e ensinar os atletas a buscarem dias maravilhosos de sol, mesmo que as nuvens estejam extremamente carregadas no momento;
- ✓ É estar sempre entre o céu e o inferno;
- ✓ É aprender a calcular riscos e com eles conviver
- ✓ É viver sempre entre a cruz e a espada;
- ✓ É aprender a conviver com críticas e elogios, independente de serem justos ou não;
- ✓ É ser aplaudido hoje e vaiado instantes depois;
- ✓ É surpreender e ser surpreendido em situações que aparentam caminhar sob determinada lógica;
- ✓ É conviver com situações de pressão dentro e fora das quadras;
- ✓ É aprender a conciliar interesses (financeiros, pessoais) sem perder o foco principal de qualquer competição, que é vencer;
- ✓ É dar e ser exemplo de conduta profissional e pessoal para o grupo que lidera;
- ✓ É ser amigo, confidente, conselheiro e, em algumas situações, até mesmo exercer o papel de figura materna e paterna;
- ✓ É talvez, uma das mais ingratas e prazerosas profissões;

RESUMO

No futsal competitivo de alto rendimento, os treinadores/líderes desempenham um papel fundamental na condução de suas equipes. Atualmente, poucos são os estudos que visam elucidar e discutir os fatores relacionados ao estilo de liderança dos treinadores através da autopercepção. A maioria dos estudos no futsal estão focalizados nos aspectos táticos, técnicos e físicos da modalidade. São objetivos deste estudo; verificar a consistência interna da Escala de Liderança no Desporto (ELD) na língua portuguesa brasileira; comparar a percepção do técnico em relação ao seu comportamento (perfil atual) e a um comportamento modelo ou desejado (perfil ideal); avaliar se existe um estilo de liderança (interação e decisão) preferencial por parte dos treinadores de futsal; averiguar se o nível de experiência pode influenciar no perfil de liderança do técnico. O instrumento utilizado foi a ELD (versões perfil atual e ideal), composta por 40 situações que envolvem o componente da liderança. Foi também utilizado um questionário de dados demográficos sobre a amostragem. Participaram deste estudo 50 treinadores de alto rendimento, participantes da Liga de Futsal, Campeonato Brasileiro Juvenil de Seleções e Campeonato Estadual e Metropolitano de Minas Gerais. Os treinadores apresentaram uma idade média de 35,82 anos ($\pm 8,39$) e um envolvimento direto na função de treinador dentro da modalidade de 9,82 anos ($\pm 7,50$). Verificou-se que a consistência interna geral dos instrumentos perfil ideal (Alpha Cronbach .76) e perfil atual (Alpha Cronbach .85) pode ser classificada como satisfatória. Conclui-se que os treinadores de futsal se avaliam, dentro da ELD-Atual, como líderes democráticos ($x=2,17$), voltados para um estilo de interação de treino-instrução ($x=3,44$), e acreditam que um líder ideal (ELD-Ideal) deverá ser um treinador que conduza a

equipe de forma democrática ($x=2,29$) e de treino-instrução ($x=3,58$). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre treinadores mais e menos experientes.

ABSTRACT

As in other competitive sports, high-level Futsal coaches play an important role in conducting their teams in tournaments and games. There are a very few studies discussing the leadership style of coaches assessed through self-perception. The majority of the studies in Futsal are focused in the technical, tactical and physical aspects. The purposes of the present study were to evaluate and compare the self-perception of Futsal coaches with different experience levels, in relation to their real and ideal behavior, to verify the internal consistency of the Sport Leadership Scale (LSS) in the Brazilian Portuguese language. The Real and the Ideal versions of the LSS, each composed of 40 situations were used. Additionally, the participants provided personal and professional information, which was also used in the analysis. They were 50 high level coaches who participated in the Brazilian National Futsal League, in the Brazilian Junior Championship of State Teams and in the State and Metropolitan Championship of Minas Gerais. The coaches mean age was 35.82 years (± 8.39) and had been coaching for 9.82 years (± 7.50) at the time of the study. The internal consistency (Alpha Cronbach) were within acceptable levels for both versions: the Ideal version (0.76) and for the Real version (0.85). It was conclude that the coaches, according to the Real version, see themselves as democratic leaders ($x=2,17$) who adopt a training-instruction style ($x=3,44$), and believe that the ideal leader (LSS-Ideal) will should a coach that conduct their teams using the democratic way ($x=2,29$) and the training-instruction style ($x=3,58$). There were no differences in LSS for coaches with different levels of experience.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

<i>FIGURA 1: DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO ESPORTE</i>	27
<i>FIGURA 2: RELAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO GRUPO E A FORMA DE LIDERANÇA ADEQUADA</i>	39
<i>FIGURA 3: MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL</i>	46
<i>FIGURA 4: PROBABILIDADE DE EFICÁCIA DO LÍDER</i>	48
<i>FIGURA 5: ESCALA DE ATMOSFERA DO GRUPO (AG)</i>	49
<i>FIGURA 6: MODELO MULTIDIMENSIONAL DE LIDERANÇA NO ESPORTE</i>	55
<i>FIGURA 7: MODELO PARA A FORMAÇÃO DE TREINADORES EXPERTS</i>	78
<i>FIGURA 8: ORGANOGRAMA PARA ELABORAÇÃO DE MEDIDA PSICOLÓGICA</i>	94

LISTA DE QUADROS

<i>QUADRO 1: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO LÍDER ORIENTADO PARA A TAREFA</i>	35
<i>QUADRO 2: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO LÍDER ORIENTADO PARA A PESSOA</i>	35
<i>QUADRO 3: SITUAÇÕES DE EFICÁCIA E INEFICÁCIA DO COMPORTAMENTO DO LÍDER</i>	47
<i>QUADRO 4: DIMENSÕES DA ESCALA DE LIDERANÇA NO ESPORTE</i>	63
<i>QUADRO 5: CARACTERÍSTICAS DE UM MENTOR</i>	77

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ELD (IDEAL E ATUAL)	95
TABELA 2: COMPARAÇÃO DA CONSISTÊNCIA INTERNA DA ELD (AUTOPERCEPÇÃO DO PERFIL ATUAL) POR DIMENSÃO ENTRE TREINADORES BRASILEIROS E CANADENSES	96
TABELA 3: COMPARAÇÃO DA CONSISTÊNCIA INTERNA DA ELD (AUTOPERCEPÇÃO DO PERFIL ATUAL) DE ATLETAS EM DIFERENTES CULTURAS	97
TABELA 4: TOTAL DA VARIANÇA EXPLICADA (ELD IDEAL OU DESEJADO) PARA CINCO FATORES.....	100
TABELA 5: MAIORES VALORES ALCANÇADOS PELAS QUESTÕES DENTRO DOS CINCO FATORES (ELD IDEAL)	103
TABELA 6: ELD IDEAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO TI)	105
TABELA 7: ELD IDEAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO AUT)	106
TABELA 8: ELD IDEAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO DEM)	106
TABELA 9: ELD IDEAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO RF)	107
TABELA 10: ELD IDEAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO SS)	108
TABELA 11: ELD IDEAL GERAL: ITENS QUE NÃO APRESENTARAM CONVERGÊNCIA ENTRE CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA E A ANÁLISE FATORIAL	108
TABELA 12: TOTAL DA VARIANÇA EXPLICADA (ELD ATUAL) PARA CINCO FATORES.....	110
TABELA 13: MAIORES VALORES ALCANÇADOS PELAS QUESTÕES DENTRO DOS CINCO FATORES (ELD ATUAL)	111
TABELA 14: ELD ATUAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO SS)	112
TABELA 15: ELD ATUAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO TI)	113
TABELA 16: ELD ATUAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO DEM)	115
TABELA 17: ELD ATUAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO RF)	115
TABELA 18: ELD ATUAL: CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA X ANÁLISE FATORIAL (DIMENSÃO AUT)	116
TABELA 19: ELD ATUAL GERAL: ITENS QUE NÃO APRESENTARAM CONVERGÊNCIA ENTRE CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA E A ANÁLISE FATORIAL.....	117
TABELA 20: FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO PESQUISADA	120
TABELA 21: GRAU DE ESCOLARIDADE DA POPULAÇÃO PESQUISADA	120
TABELA 22: FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS TREINADORES	121
TABELA 23: FILIAÇÃO AO SISTEMA CONFEF/CREF	121
TABELA 24: ATUAÇÃO DOS TREINADORES POR CATEGORIA	122
TABELA 25: ANOS DE ATUAÇÃO COMO TREINADOR	123
TABELA 26: TIPO DE COMPETIÇÃO DISPUTADA PELA POPULAÇÃO PESQUISADA	124
TABELA 27: COMPARAÇÃO ENTRE A ELD ATUAL X ELD IDEAL	125
TABELA 28: ELD (ATUAL) ANÁLISE DE VARIÂNCIA COM BLOCOS COMPLETAMENTE ALEATÓRIOS	127
TABELA 29: ANÁLISE DE VARIÂNCIA POR DIMENSÕES DA ELD (ATUAL).....	128
TABELA 30: ELD (IDEAL/DESEJADO) ANÁLISE DE VARIÂNCIA COM BLOCOS COMPLETAMENTE ALEATÓRIOS	131
TABELA 31: COMPARAÇÃO POR DIMENSÕES ENTRE ELD (IDEAL/DESEJADO)	132
TABELA 32: COMPARAÇÃO PERFIL ATUAL X PERFIL IDEAL POR DIMENSÕES DA ELD.....	134
TABELA 33: COMPARAÇÃO TREINADORES MAIS EXPERIENTES X MENOS EXPERIENTES (ELD ATUAL)	136
TABELA 34: COMPARAÇÃO TREINADORES MAIS EXPERIENTES X MENOS EXPERIENTES (ELD IDEAL OU DESEJADO)	138

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. JUSTIFICATIVA.....	17
1.2. OBJETIVOS.....	18
1.3. DELIMITAÇÕES.....	18
1.4. HIPÓTESES.....	18
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	21
2.1. INTRODUÇÃO.....	21
2.2. DEFINIÇÕES SOBRE LIDERANÇA.....	24
2.3. O LÍDER.....	28
2.3.1- Definições.....	28
2.3.2- Classificações dos líderes.....	30
2.3.2.1 - Classificação dos líderes quanto à origem.....	30
2.3.2.2 - Classificação dos líderes quanto ao estilo de liderança.....	31
2.3.2.3 - Classificação dos líderes quanto ao método de compensação.....	36
2.3.3- Tipos de poder do líder.....	37
2.4 - TEORIAS DE LIDERANÇA.....	40
2.4.1- Teoria dos traços de personalidade do líder.....	40
2.4.2- Teoria dos comportamentos do líder.....	42
2.4.3- Teorias de liderança situacional:.....	44
2.4.3.1 - Teoria situacional de Hersey e Blanchard.....	45
2.4.3.2 - Teoria contingencial de Fiedler.....	48
2.4.3.3 - Teoria Path-goal.....	52
2.4.4- Modelos de estudo da relação treinador atleta:.....	53
2.4.4.1 - Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte.....	54
2.4.4.2 - Modelo Mediacional de Liderança no Esporte.....	58
2.4.4.3 - Modelo Normativo de Tomada de Decisão.....	61
2.5. A ESCALA DE LIDERANÇA NO ESPORTE (ELD):.....	62
2.5.1- Estruturas da Escala de Liderança no Esporte (ELD).....	62
2.5.2- Resultados de pesquisas.....	64
2.5.2.1 - Auto-percepção do treinador sobre o seu comportamento.....	64
2.5.2.2 - Estudos interculturais que utilizam a ELD.....	65
2.5.2.3 - Estudos que envolvem o comportamento preferido de treinadores na visão dos atletas.....	67
2.5.2.4 - Estudos que comparam gênero utilizando a ELD.....	68
2.5.2.5 - Estudos que comparam modalidades individuais e coletivas utilizando a ELD.....	69
2.6. O TREINADOR DE FUTSAL.....	71
2.7. - A FORMAÇÃO DO TREINADOR DE FUTSAL.....	73
2.7.1- Considerações gerais.....	73
2.7.2- Principais modelos de formação de treinadores.....	75
2.7.2.1 - Modelo de mentoria.....	76
2.7.2.2 - Modelo de coaching.....	78
2.7.3- Áreas de atuação do treinador.....	80
2.8. RESUMO DA REVISÃO DE LITERATURA.....	83

3. METODOLOGIA.....	84
3.1. TIPO DE PESQUISA	84
3.2. AMOSTRA.....	84
3.3. CUIDADOS ÉTICOS:.....	85
3.4. INSTRUMENTO:.....	86
3.4.1. Tradução e Tradução Reversa (Back Translation).....	87
3.4.2. Validação da Consistência Interna da ELD.....	88
3.5. PROCEDIMENTOS:.....	89
3.6. ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	90
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	92
4.1 ESTUDOS DE CONSISTÊNCIA INTERNA DA ELD (INSTRUMENTOS 2 E 3).....	92
4.2- ANÁLISE FATORIAL DA ELD (INSTRUMENTOS 2 E 3).....	98
4.2.1 Análise fatorial do instrumento 2 (Perfil Ideal ou Desejado).....	98
4.2.2 Análise fatorial do instrumento 3 (Perfil Atual).....	109
4.3. ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS / PERFIL DA POPULAÇÃO PESQUISADA.....	119
4.4 COMPARAÇÃO ENTRE A ELD (ATUAL) X ELD (IDEAL).....	124
4.5 PREFERÊNCIA POR DIMENSÕES RELACIONADAS A UM ESTILO DE LIDERANÇA (ELD ATUAL)	127
4.5.1- Estilo de decisão (democrático x autocrático) dos treinadores de futsal (ELD- ATUAL).....	129
4.5.2- Estilo de interação (treino instrução x reforço x suporte social) dos treinadores de futsal (ELD- ATUAL).....	129
4.6 PREFERÊNCIA POR DIMENSÕES RELACIONADAS A UM ESTILO DE LIDERANÇA (ELD IDEAL)	130
4.7 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NOS ÍTENS 4.5 E 4.6.....	133
4.8 COMPARAÇÃO ENTRE TREINADORES EXPERIENTES E MENOS EXPERIENTES.....	135
4.8.1- Comparação entre os Grupo Menos Experiente e Mais Experiente (ELD- Atual)	136
4.8.2- Comparação entre os Grupo Menos Experiente e Mals Experiente (ELD- Ideal ou desejado).....	137
5- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:.....	140
REFERÊNCIAS:.....	145
ANEXOS.....	161

1. INTRODUÇÃO

A investigação da liderança no esporte surgiu da aplicação de modelos teóricos provenientes da psicologia organizacional (LEITÃO 1999). Segundo esse autor, a liderança é uma das áreas da Psicologia do Esporte onde existe uma escassez enorme de estudos em diferentes modalidades e contextos esportivos.

No Brasil, pesquisadores como Samulski (2002); Noce (2002); Simões, Rodrigues e Carvalho (1998) têm procurado desenvolver linhas de pesquisas relacionando a liderança aos esportes coletivos.

No caso específico do futsal, o País mantém há vários anos uma certa hegemonia dentro do cenário competitivo internacional. Entretanto, a literatura científica referente a essa modalidade é bastante escassa, tanto do ponto de vista técnico e tático como físico e psicológico (SAMPEDRO, 2002).

Analisando as poucas referências literárias existentes sobre o futsal, o que se observa é uma predominância de estudos focados nos aspectos técnicos (SOUZA, 1999; FERREIRA, 1998; GRECO & BENDA, 1998; VOSER 2001), táticos (COSTA, 1999; SOUZA, 2002; SILVA, 1999; MOLINA, 1992) e físicos (ARAÚJO et al., 1996; DOURADO et al., 1992), e o início do desenvolvimento de estudos na área de metodologia do ensino do futsal (SAAD & COSTA, 2001; GARGANTA, 2002). Constata-se portanto que as pesquisas científicas na área de futsal voltadas para a investigação de aspectos psicológicos como a liderança são extremamente reduzidas.

Sendo assim, um dos principais objetivos deste trabalho é oferecer subsídios científicos que relacionem o fenômeno da liderança e suas formas de manifestação com treinadores de futsal.

As equipes de futsal competitivas representam grupos sociais, nos quais o treinador desempenha a função de líder, buscando auxiliar os atletas a alcançarem objetivos e metas que proporcionarão resultados favoráveis dentro do esporte. Através do Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte, validado por Chelladurai e Saleh (1978), e da Escala de Liderança no Desporto (ELD), adaptada por Serpa et al.(1989) é possível avaliar cientificamente o perfil de liderança de treinadores de futsal.

Para Simões (1987), o comportamento de liderança e as atitudes de um técnico perante os membros de uma equipe esportiva representam um fator preponderante no processo da unidade e estabilidade coletiva. Esse processo depende da estrutura e do tipo de comportamento de liderança do treinador em relação aos seus comandados e da forma como os atletas interpretam e aceitam o comportamento do técnico.

Finalizamos ressaltando a preocupação de Samulski (2002), que alerta para a importância da liderança no rendimento esportivo. Para Serpa (1990), as interações sociais que ocorrem entre atletas e treinador devem ser consideradas como fatores determinantes no esporte de rendimento. Elas repercutem no comportamento e nos aspectos cognitivos e emocionais de todos os indivíduos envolvidos.

1.1 Justificativa

A evolução técnica e científica desempenha um papel preponderante no mundo moderno. No esporte de alto rendimento, clubes, treinadores, comissão técnica e até mesmo os atletas estão sempre em busca de resultados de pesquisas que possam otimizar a sua *performance* dentro de uma determinada modalidade.

Segundo Simões (1987, p.9), “no contexto esportivo brasileiro, a maioria das pesquisas dão ênfase aos aspectos formativos e técnicos, sendo poucos os trabalhos que envolvem aspectos psicopedagógicos e sociais que norteiam equipes esportivas”.

Segundo Becker Júnior (2002), existe uma escassez muito grande de estudos relacionados à liderança de treinadores nas mais diversas modalidades esportivas. O futsal é um esporte que não foge a esta regra.

Sendo assim, este trabalho pretende colaborar com a diminuição dessa escassez de estudos de liderança e buscar resultados cientificamente comprovados que possam contribuir para o entendimento do comportamento de liderança dos treinadores de futsal.

Além das justificativas acima relacionadas, cabe destacar também o grande interesse pessoal do mestrando, tendo em vista a sua participação, no passado, como atleta de futsal e, atualmente, como treinador da modalidade. Convém ressaltar que este estudo está inserido em uma das linhas de pesquisa do Laboratório de Psicologia do Esporte do Cenesp da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional (EEFFTO) da UFMG.

1.2 Objetivos

Pretende-se, com este estudo, em termos gerais, investigar e aprofundar os conhecimentos científicos sobre a relação treinador-atleta no ambiente do futsal competitivo. São objetivos específicos deste estudo:

- Verificar a confiabilidade do instrumento ELD (através da consistência interna e análise fatorial) nas versões propostas para este estudo;
- Verificar se existem diferenças na autopercepção do treinador em relação ao seu estilo de liderança (perfil atual x perfil desejado ou ideal);
- Verificar se existe um estilo de liderança (interação e decisão) preferencial por parte dos treinadores de futsal;
- Verificar se o nível de experiência pode influenciar no perfil de liderança do técnico.

1.3 Delimitações

Este estudo se restringe somente à avaliação de treinadores federados, ou seja, profissionais que estejam inscritos nas diversas federações e na Confederação Brasileira de Futsal (CBFS).

1.4 Hipóteses

H1 = Existem diferenças estatisticamente significativas entre o perfil atual e o perfil ideal ou desejado do treinador através da sua autopercepção.

H_{1 nula} = Não existem diferenças estatisticamente significativas entre o perfil atual e o perfil ideal ou desejado do treinador através da sua autopercepção.

H2 = Existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao perfil atual do treinador por dimensões (estilos de decisão e interação).

H_{2 nula} = Não existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao perfil atual do treinador por dimensões (estilos de decisão e interação).

H3 = Existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao estilo de decisão (democrático x autocrático) do treinador dentro do perfil atual de liderança.

H_{3 nula} = Não existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao estilo de decisão (democrático x autocrático) do treinador dentro do perfil atual de liderança.

H4 = Existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao estilo de interação do treinador mais voltado para o cumprimento de tarefas (dimensões treino-instrução e reforço) e do treinador mais voltado para a pessoa (dimensão suporte social) dentro do perfil atual de liderança.

H_{4 nula} = Não existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao estilo de interação do treinador (tarefa x pessoa) dentro do perfil atual de liderança.

H5 = Existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao perfil ideal ou desejado do treinador por dimensões (estilos de decisão e interação)

H_{5 nula} = Não existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao perfil ideal ou desejado do treinador por dimensões (estilos de decisão e interação)

H6 = Os treinadores avaliados acreditam que o perfil do líder ideal deve possuir um estilo de decisão mais democrático do que autocrático.

H_{6 nula} = Não existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao estilo de decisão (democrático x autocrático) para o perfil do líder ideal.

H7= Os treinadores avaliados acreditam que o perfil do líder ideal deve possuir um estilo interação mais voltado para a tarefa (treino-instrução e reforço) do que para a pessoa (suporte social) com o seu grupo de atletas.

H_{7 nula} = Não existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao estilo de interação do treinador (tarefa x pessoa) dentro do perfil ideal de liderança.

H8= Os treinadores mais experientes apresentam diferenças estatisticamente significativas em relação ao perfil de liderança quando comparados com treinadores menos experientes

H_{8 nula} = Não existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao perfil de liderança de treinadores mais experientes e menos experientes

H9= Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de treinadores mais experientes e menos experientes em relação ao perfil de liderança ideal ou desejado do técnico.

H_{9 nula} = Não existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao perfil de liderança de treinadores mais experientes e menos experientes em relação ao perfil de liderança ideal ou desejado do técnico.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

Para Leitão (1999), a maior parte das atividades esportivas envolve grupos ou equipes que, na sua complexa rede de relações interpessoais, constituem uma realidade para a qual a psicologia social tem muito a contribuir. Em função da percepção, das características, das ações e das disposições que atribuímos a nós mesmos e aos outros é que reagimos e entramos em interação. Sem a percepção social não poderia acontecer aquilo que constitui a essência da psicologia social, ou seja, a interação humana.

Segundo Simões (1987), o valor das equipes esportivas evidencia-se através do valor individual de auto-expressão e da participação no mecanismo funcional, que formam e desenvolvem uma equipe esportiva. Este valor não se evidencia somente na individualidades, mas também em função de um conjunto unitário e na dependência de um processo intercomportamental, em que o comportamento de liderança do técnico de equipe passa a ter grande influência sobre o comportamento dos atletas.

No futsal, como na maioria das modalidades esportivas coletivas, a capacidade de liderança do treinador é um fator determinante para que seus comandados consigam obter êxito durante as competições.

Neste capítulo, será realizada uma breve revisão histórica sobre o tema, procurando conhecer as principais definições sobre liderança; o conceito de líder e suas principais classificações; os tipos de poder; as principais correntes de liderança, bem como os principais resultados de pesquisas que utilizam a Escala de Liderança no Esporte (CHELLADURAI & SALEH, 1978).

Segundo Tennenbaum et al. (1972), as primeiras pesquisas dentro da área de liderança focalizavam somente a questão do líder, virtualmente excluindo as demais variáveis. Supunha-se que a eficácia da liderança podia ser explicada isolando-se as características psicológicas e físicas, as quais, presumivelmente, diferenciavam o líder dos demais membros do seu grupo. Estes autores afirmam que, de um modo geral, os estudos orientados por esta suposição não produziram os resultados esperados. Quase que sem exceção, as características universais demonstraram ser ilusórias, havendo pouca concordância quanto às que eram de maior utilidade.

Gouldner (1950), citado por Tennenbaum et al. (1972), após examinar vários estudos relacionados às “características universais”, concluiu que não existiam provas confiáveis e seguras quanto à existência de particularidades comuns (características universais) nos líderes dentro do campo de investigações da liderança. Este autor afirmava já naquela época que os líderes não funcionavam isoladamente, eles necessitam lidar com seus seguidores dentro de um contexto cultural, social e físico.

Estudos de Chelladurai (1981, 1984, 1990); Chelladurai e Arnott (1985); Chelladurai e Carron (1983); Chelladurai e Saleh (1978, 1980); Chelladurai, Haggerty e Baxter (1989); Chelladurai et al. (1988), com base no Modelo Multidimensional de Liderança proposto por Chelladurai e Saleh (1978), em sua tese de doutorado, comungam da mesma argumentação de Gouldner.

A proposta de Chelladurai e Saleh (1978) serviu de referencial teórico para os novos estudos na área de liderança na década de 90 (SERPA, 1990, 1991, 1993, 1995; SERPA, PATACO & SANTOS, 1991). Esses autores desenvolveram novos testes, tais como o Inventário de Comportamentos Ansiogênicos de

Treinadores, que acrescentaram contribuições valiosas dentro do campo da liderança no esporte.

Diante desses fatos podemos concluir que Gouldner, já em 1950, tinha razão em afirmar que o estudo na área de liderança é complexo e envolve uma série de variáveis que interagem dentro do meio ambiente estudado.

Tennenbaum et al. (1972), prosseguindo seu histórico sobre o assunto, afirmam que, após a abordagem das “qualidades do líder” ter caído em descrédito, uma nova vanguarda surgiu, passando a estudar a liderança sob uma perspectiva situacionista.

Os situacionistas, segundo Tennenbaum et al. (1972, p.41), “não abandonaram necessariamente a procura de características significantes de líder, mas tentavam encontrá-las em situações que continham elementos comuns”.

Stogdill (1948), citado por Tennenbaum et al. (1972, p.41), em seu artigo intitulado *Personal Factors Associated with leadership: A survey of the literature* publicado no *Journal of Psychology* de 1948, depois de examinar uma grande quantidade de estudos que visavam isolar as características de líderes eficazes, chegou à seguinte conclusão: “As qualidades, características e perícias requeridas de um líder são em grande parte determinadas pelas demandas da situação em que ele deve agir como líder”.

Com base nestas afirmações, Tennenbaum et al. (1972), já naquela época, afirmavam que o estudo de liderança só seria viável e cientificamente confiável se os pesquisadores passassem a observar o fenômeno sob três facetas: a faceta do líder e seus atributos psicológicos; a faceta dos seguidores (liderados), com seus problemas, atitudes e necessidades; a faceta correspondente à situação de grupo, em que seguidores e líderes se relacionam.

Em síntese o objetivo deste breve relato histórico foi conhecer o passado desta área, visando compreender melhor o presente e as contribuições fornecidas pelos vários autores ao longo das décadas, para então poder caminhar em direção a um futuro, onde os estudos dentro da área de liderança possam contribuir cada vez mais para a evolução esportiva, no nosso caso, para a melhoria das relações entre o treinador e os atletas dentro da modalidade futsal.

2.2. Definições sobre liderança

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

Dubin (1951), citado por Fiedler e Chemers (1981, p.3), define liderança como “o exercício de autoridade e tomada de decisões”.

Hemphill (1954), citado por Fiedler e Chemers (1981, p.3), afirma que “a liderança é tomada de iniciativas que resultam num padrão homogêneo de interação em grupo voltada para a solução de problemas mútuos”.

Stogdill (1948), também citado por Fiedler e Chemers (1981, p.3), define liderança “como o processo utilizado para influir nas atividades de grupo com vistas ao estabelecimento e o alcance de metas”.

Realizando uma análise crítica sobre alguns conceitos de liderança comuns nas décadas de 40 e 50, pode-se concluir que estes trazem como centro de todo o processo a figura do líder. Leitão (1999), citando Bass (1981, 1990), afirma que as primeiras definições sobre liderança encaravam o líder como o centro dos

processos de grupo. Em virtude da sua posição no grupo, os autores daquela época acreditavam que o líder era o grande responsável por determinar a estrutura, a atmosfera, a ideologia e as atividades do grupo.

Desta forma, Bass (1990), citado por Leitão (1999), identificou que o número de definições para liderança é tão grande quanto o número de pessoas que tentam defini-la e, a partir de seus estudos, elaborou um esquema de classificação para identificação de liderança, composto por 12 itens que devem ser observados para se detectarem traços de liderança em indivíduos, como a personalidade, as relações de poder e as interações de grupo.

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

Para Shaw (1981), citado por Noce (2002, p.220), liderança é “o processo de influência positiva que o líder exerce sobre o grupo, visando a realização de objetivos”.

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

Seguindo esta perspectiva multidimensional, será discutida a seguir a liderança dentro do contexto esportivo. Segundo Noce (2002, p.220), “existe uma escassez de estudos em determinadas áreas de liderança aplicadas ao contexto esportivo”.

Chelladurai e Saleh (1978) afirmam que, a partir das bases teóricas e dos resultados encontrados nos estudos da liderança empresarial, tornou-se possível o desenvolvimento de investigações no meio esportivo.

Dentro da área esportiva, pesquisadores como Serpa (1990), Noce (2002), Chelladurai (1990), Leitão (1999) e Jorge (1998) afirmam que as equipes esportivas são uma forma de organização, embora possuam fatores que as diferenciam das empresariais.

De acordo com Morin e Lacoste (1987), citados por Serpa (1990), os principais diferenciais entre as equipes e organizações são o alto grau de personalização e responsabilidade dos membros das equipes esportivas, o maior tempo destinado ao treino que à competição (no trabalho, o tempo destinado ao treino é bem menor que o dedicado à produção), e a existência de um objetivo específico determinado, naturalmente, à vitória.

Serpa (1990) apresenta um modelo cronológico de como foi o desenvolvimento do conhecimento da liderança no contexto esportivo (*ver figura 1*). O modelo também apresenta algumas características especiais da liderança nas equipes competitivas. O futsal, campo de estudo deste trabalho, encontra-se inserido nestas condições.

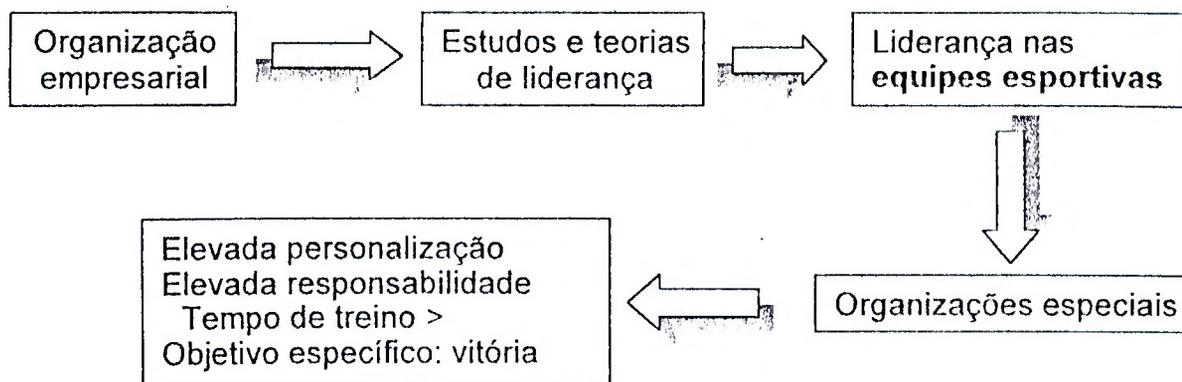


Figura 1: Desenvolvimento da liderança no esporte

Fonte: Serpa, 1990

Samulski (1992, 2002) afirma que a liderança deve ser considerada de forma específica à tarefa, sendo que uma pessoa que surge como líder em uma equipe esportiva não necessariamente será líder em outras situações.

Para Samulski (1992, 2002), embasado na Teoria de Ação de Nitsch (1986), as determinantes (tarefa, meio ambiente e pessoa) subjetivas e objetivas da ação podem influenciar nos processos de liderança.

Exemplificando esta informação, pode-se falar que um treinador bem sucedido na modalidade futsal talvez não consiga alcançar prestígio e destaque caso modifique a sua área de atuação, ou seja, passe a dirigir equipes de voleibol.

No próximo tópico será analisado o conceito de líder, que, dentro do nosso contexto, é representado pela figura do treinador.

2.3. O líder

2.3.1. Definições

“O líder é o que consegue fazer com que os outros o sigam”. Esta é uma das definições mais gerais e clássicas sobre o assunto e foi proferida por Cowley em 1928, citado por Fiedler e Chemers (1981, p.3).

Como se pode observar, não é de pouco tempo que os estudiosos na área de liderança procuram definir conceitualmente o líder, que é “a mola” mestra de qualquer organização.

Segundo Cratty (1983), o líder é um indivíduo percebido pelo grupo como sendo o melhor na resolução de problemas da equipe. A partir desta definição, pode parecer que uma equipe esportiva possui vários tipos de líderes em vários níveis, sendo que o treinador é uma forma de líder caracterizado por sua grande autoridade. Um ou mais membros do grupo podem estar aptos a exercer parte da liderança ou assumir essa liderança devido a algumas necessidades implícitas da equipe ou algumas necessidades pessoais de se obter *status*.

Segundo Homans (1950), citado por Fiedler e Chemers (1981, p.3), pode-se definir o líder também como “aquele que melhor realiza as normas que o grupo valoriza; essa conformidade lhe confere seu posto elevado, que atrai as pessoas e implica o direito de assumir o controle do grupo”.

Cattell (1951), citado por Fiedler e Chemers (1981, p.3), também apresenta a sua definição sobre o tema, definindo o líder como “o indivíduo que determina a mudança mais eficaz na atuação do grupo”.

Estas últimas duas definições, citadas por Cattell e Homans na década de 50, estão dentro de uma perspectiva situacionista que analisa as características do líder de acordo com demandas contextuais (Tennenbaum et al.1972).

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

De acordo com Noce (2002), o processo de liderança tem alguns problemas em relação à escolha da pessoa que irá ser líder e às características que este deve adotar para alcançar resultados favoráveis para o grupo.

Martens (1987) destaca que excelentes técnicos (líderes) tem uma visão da missão e das necessidades do time, percebendo o momento exato de coloca-las em prática, se envolvendo com o grupo de forma física, emocional e social.

Para Simões (1994), os estudos têm mostrado que o papel do técnico esportivo como líder é, provavelmente, um dos fatores mais importantes no processo de influenciar a formação e o rendimento de uma equipe esportiva.

Pesquisas realizadas pela *Ohio State University*, nos Estados Unidos, sugerem que os líderes bem sucedidos frente às seus grupos empresariais são aqueles que favorecem, com o seu comportamento ideológico de liderança, a manutenção e realização dos objetivos das equipes (SIMÕES, RODRIGUES e CARVALHO, 1998).

Simões, Rodrigues e Carvalho (1998) afirmam que, no cenário esportivo, em especial no futebol, é comum alguns treinadores se tornarem famosos pela forma como exercem o seu papel de líder perante a equipe. O autor cita estereótipos e exemplos dentro do futebol de treinadores disciplinadores (ex: Telê Santana, Wanderley Luxemburgo e Luiz Felipe Scollari) e de treinadores estigmatizados como

altamente democráticos (ex.: Zé Duarte e Joel Santana), afirmando que cada um deles exerce o seu papel de líder dentro da equipe de forma eficiente e vencedora.

2.3.2. Classificações dos líderes

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

Será adotada a classificação proposta por Barros (1960) e por Weinberg e Gould (2001), devido ao fato de as classificações metodológicas propostas por estes autores apresentarem uma maior familiaridade com a área de estudo do esporte, especificamente o futsal de alto rendimento.

2.3.2.1- Classificação dos líderes quanto à origem

Estudos de Hemphill (1961), citados por Fiedler e Chemers (1981), afirmam que uma grande variedade de circunstâncias motivam o indivíduo a tentar alçar-se à posição de líder. Primeiro, deve haver a promessa de uma ampla recompensa pessoal para o líder se e quando a tarefa for concluída, embora tal recompensa não necessite ser de ordem material. Segundo, o líder deve sentir que pode, de fato, sair-se bem na realização da tarefa se tentar realizá-la. Terceiro, ele deve sentir que o grupo o apóia e acata. Finalmente, o líder deve crer que possui os dotes ou qualidades necessárias à realização da tarefa.

Em relação a este tipo de classificação dos líderes, Fiedler e Chemers (1981) dividiram-nos em dois grandes grupos: um composto por líderes espontâneos/naturais e outro por líderes institucionais/oficiais.

Os líderes espontâneos/naturais podem surgir a partir da interação de suas características pessoais com os aspectos dinâmicos do grupo a que pertencem. A aceitação, prestígio e popularidade dos líderes espontâneos/naturais não dependem de fatores externos alheios à sua pessoa. Sendo assim, a tarefa de formação, manutenção e modificação da opinião dos membros do grupo se torna facilitada. No futsal, pode-se observar o surgimento deste tipo de liderança espontânea/natural dentro do grupo de jogadores, em que um determinado atleta é alçado à condição de líder sem ter feito qualquer tipo de ação ou esforço para isto.

Fiedler e Chemers (1981) definem os líderes institucionais/oficiais como aqueles que possuem sua autoridade devido a fatores externos, isto é, das instituições que representam ou da própria delegação que recebem (por exemplo: técnico, padre, juiz, professor). Dentro dessas limitações, sua personalidade não pode ultrapassar os limites do interesse institucional, mesmo que, às vezes, estejam em desacordo com os interesses do grupo. Também chamados de "líderes de *status*", assumem um papel reacionário, usando sua autoridade tradicional no sentido de perpetuar práticas antigas e de retardar mudanças sociais. Todavia, Barros (1960), afirma que essa diferença entre líderes espontâneos/naturais e líderes institucionais/oficiais, algumas vezes, não passa de uma distinção terminológica, pois podem existir situações em que um líder espontâneo seja institucional ao mesmo tempo, e vice-versa.

2.3.2.2- Classificação dos líderes quanto ao estilo de liderança

Weinberg e Gould (2001), utilizando-se do critério de estilo, afirmam que se podem dividir os líderes em dois grupos: autocrático e democrático.

Líder democrático: Segundo Noce (2002, p.232), citando Eberspächer (1982), “o líder democrático estimula o grupo, colocando os problemas em discussão, descrevendo os passos possíveis para o alcance das metas, sugere alternativas e oferece ajuda”.

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

Fiedler e Chemers (1981) citam estudos clássicos de Lewin, Lippitt e White (1939) dentro da psicologia organizacional, realizados com meninos em idade escolar dentro de clubes e orientados por meio de um comportamento democrático do líder. Os resultados detectaram que os grupos dotados de líderes democráticos eram os mais satisfeitos e funcionavam de maneira mais positiva e bem ordenada em relação aos grupos autocrático e tolerante.

Weinberg e Gould (2001, p.223) afirmam que “dentro do contexto esportivo, os treinadores que adotam um estilo democrático são tipicamente centrados no atleta, são altamente cooperativos e orientados para o relacionamento”.

Líder autocrático: Hersey e Blanchard (1986) definem o como aquele que possui poder absoluto e concentra em sua figura toda a iniciativa do grupo, tanto a de planejar como a de decidir e controlar as ações da equipe. Seu poder está baseado, geralmente, na coerção e na dominação, promovendo e mantendo a unidade do seu grupo através do medo que seus subordinados têm em relação à sua figura.

O estilo de liderança autocrático, segundo Fiedler e Chemers (1981), concentra todas as decisões na figura do líder, não permitindo a participação dos liderados. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), os líderes autoritários tendem a se orientar pela tarefa e a usar seu poder para influenciar seus seguidores.

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

Dentro da literatura existem controvérsias sobre o estilo autoritário de liderança, bem como sobre os aspectos positivos e negativos que podem ser desencadeados mediante a adoção desse comando.

Noce (2002, p.232), citando pesquisas de Fiedler (1978), afirma que “os líderes autocráticos desempenham-se melhor em situações nas quais eles possuem grande poder ou onde não têm influência sobre os membros do grupo”. Entretanto, Fiedler e Chemers (1981), revisando estudos de Lewin, Lippitt e White (1939), encontraram números elevados de atos agressivos por parte das crianças que conviveram com líderes autocráticos quando comparados com os grupos de crianças que conviveram com outros estilos de comando.

Buscando uma classificação de forma sistematizada e científica sobre os dois estilos (democrático e autocrático), Cratty (1983) comparou as características dos líderes orientados à tarefa e à pessoa e verificou que existem vantagens e

desvantagens, demonstrando que não existe um tipo de líder ideal. Conclui, assim, que as características da situação e do grupo é que vão exigir um estilo mais apropriado (*ver quadros 1 e 2*).

QUADRO 1

Vantagens e desvantagens do líder orientado para a tarefa.

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

Fonte: Noce, 2002, p. 233

QUADRO 2

Vantagens e desvantagens do líder orientado para a pessoa.

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

Fonte: Noce, 2002, p. 233

Para Noce (2002) os líderes orientados para a tarefa são mais efetivos tanto nas situações mais favoráveis quanto nas menos favoráveis, enquanto os líderes voltados para a pessoa são mais efetivos em situações intermediárias.

2.3.2.3- Classificação dos líderes quanto ao método de compensação

Quanto ao método de compensação, os líderes se classificam em profissionais e voluntários, sendo que essa compensação pode assumir diversas formas, como financeira ou reconhecimento do *status*.

Minicucci (1995) afirma que o líder profissional é aquele pago para dirigir o grupo; geralmente é imposto, cabendo ao grupo acomodar-se ao seu estilo de liderança (por exemplo: técnico de equipes esportivas, chefe de repartição, comandante de um grupo militar). Sua principal função é fazer cumprir determinações e ordens, que nem sempre dependem somente do seu esforço pessoal. Assim, o líder profissional tem limites de liberdade de ação, os quais nem sempre atendem aos interesses do grupo ou do próprio líder.

Já o líder voluntário, segundo Minicucci (1995), é o que não recebe qualquer forma de pagamento pelo seu trabalho, sendo as relações de intimidade muito maiores e estreitas com os membros do grupo, como o líder espontâneo ou natural. Normalmente, neste tipo de liderança, a pessoa fala a linguagem do próprio grupo, sendo depositada nela inteira confiança, pela boa relação com os outros elementos do grupo. Em geral, exerce sua função movida por um ideal superior de servir e ajudar o grupo, ou de realizar algo que lhe proporcione satisfação pessoal e superior. No campo da Educação Física, em especial no futsal, esse líder voluntário pode ser exemplificado quando um ex-atleta assume de forma não remunerada uma equipe de futsal de jovens no clube onde atuou. Podem ocorrer situações em que o líder profissional também possua características do líder voluntário em eventos beneficentes, por exemplo.

2.3.3- Tipos de poder do líder

Para Fiorelli (2001), o poder é derivado de fontes externas, como a riqueza, a posse de bens, a posição na hierarquia organizacional, e internas, como a perícia e as características de personalidade do líder.

Hersey e Blanchard (1986, p.217) ressaltam que existe um uso generalizado do termo poder na literatura sobre administração, gerando assim muita confusão quanto a sua definição.

Freqüentemente as definições dadas pelos estudiosos não distinguem claramente o conceito de poder e outros conceitos como influência e autoridade. Russel (1938) definiu o poder como "a produção de efeitos desejados". Bierstedt (1950) definiu o termo poder como "a capacidade de empregar a força".

Segundo os mesmos autores foram desenvolvidas muitas classificações relacionadas às bases de poder de um líder. A seguir, será apresentada uma breve definição de cada uma dessas bases de poder do líder (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.220):

- **Coerção:** Baseia-se no temor. Um líder com alto poder coercitivo induz ao cumprimento de suas ordens porque a desobediência poderá acarretar punições, tais como execução de tarefas desagradáveis, repreensão ou até a demissão.
- **Legitimidade:** baseia-se na posição ocupada pelo líder. Normalmente, quanto mais elevada for a posição, tanto maior será o poder de legitimidade. Um líder de alto poder de legitimidade induz ao cumprimento de suas ordens ou influencia o comportamento dos outros porque estes percebem que ele, em virtude do cargo que ocupa na organização, tem o direito de esperar que seus desejos sejam realizados.

- **Competência:** baseia-se na experiência, habilidade e conhecimento que o líder possui e, através dos quais, com respeito, influencia os outros. Um líder com alto poder de competência facilita o comportamento de trabalho dos demais. Esse respeito induz ao cumprimento dos desejos do líder.
- **Recompensa:** baseia-se no poder do líder de recompensar os outros, que acreditam que o cumprimento das suas ordens lhes trará incentivos em termos de salário, de promoção ou de reconhecimento.
- **Referência:** baseia-se nas características pessoais do líder. Um líder com alto poder de referência geralmente é estimado e admirado pelos outros por causa da sua personalidade. Essa estima, admiração e identificação com o líder influenciam os outros.
- **Informação:** baseia-se na posse de informações ou no acesso a elas, por parte do líder, informações essas consideradas importantes pelos outros. Essa base de poder influencia as pessoas porque estas necessitam de tais informações ou desejam estar a par das coisas.
- **Conexão:** baseia-se nas conexões do líder com as pessoas importantes ou influentes dentro ou fora da organização. Um líder com alto poder de conexão induz outras pessoas a cumprirem os seus desejos, porque querem obter favores ou evitar as ameaças da conexão influente.

Para Hersey e Blanchard (1977), a liderança pode ser conseguida através do poder, o qual influencia de forma diferenciada o comportamento dos indivíduos, dependendo do tipo de grupo. Por exemplo, um grupo de futsal pode ter um alto nível de maturidade (autônomo), o que faz com que necessite de menor controle, por serem os atletas, em sua maioria, mais experientes. Sendo assim, o técnico (líder) deveria adotar um estilo mais participativo.

Outra forma de ilustrar a citação de Hersey e Blanchard (1977) seria o trabalho de um treinador com um grupo de baixa maturidade e dependente (ex.: atletas jovens). Este tipo de característica obrigaria o treinador (líder) a exercer um maior controle sobre o grupo pelo fato de os atletas possuírem menor experiência.

Smoll e Smith (1993), citados por Jorge (1998), em seus estudos reconhecem o papel crucial da relação treinador-atleta jovem na indução ou prevenção do estresse competitivo em jovens. O treinador influencia decisivamente a forma como os atletas percebem as suas próprias habilidades e a importância das suas ações. Este fato é particularmente evidente em crianças com um traço de ansiedade alto e auto-estima baixa. O treinador tem a responsabilidade de aumentar a participação das crianças no desporto, ou vice-versa, de provocar o abandono precoce.

Diante desses fatores, Hersey e Blanchard (1977) propuseram um modelo que demonstra essas diversas formas de poder e sua relação com o grau de maturidade dos integrantes do grupo (ver figura 2).



Figura 2: Relação do grau de maturidade do grupo e a forma de liderança adequada

Fonte: Hersey & Blanchard, 1977

Após se analisarem as principais conceituações sobre o líder, bem como as suas “ferramentas de poder ou trabalho”, serão abordadas no tópico seguinte as principais teorias de liderança e suas correntes de estudo dentro do esporte.

2.4 - Teorias de liderança

2.4.1- Teoria dos traços de personalidade do líder

Segundo Leitão (1999), as teorias do traço de personalidade do líder, também conhecidas por teorias dos “grandes homens”, dominaram as primeiras investigações no campo da liderança.

Weinberg e Gould (2001) relatam que, na década de 20, os pesquisadores tentaram determinar as características ou traços de personalidade que eram comuns a grandes líderes no comércio e na indústria. Eles acreditavam que os traços de liderança eram disposições de personalidade relativamente estáveis e que os líderes bem-sucedidos têm certas características de personalidade que os tornam líderes, não importando em que situação eles estejam.

Dentro do ambiente esportivo, autores como Ogilvie e Tutko (1981) e Tutko e Richards (1984) desenvolveram pesquisas tentando estabelecer traços de personalidade universais de treinadores.

Weinberg e Gould (2001) citam estudos de Ogilvie e Tutko (1966, 1970) com treinadores esportivos. Apesar de Ogilvie e Tutko terem traçado o perfil de técnicos bem sucedidos como sendo “pessoas inflexíveis, autoritárias, com grande capacidade de suportar a pressão dos fãs e da imprensa, de grande maturidade emocional, com opiniões independentes e de perspectivas realistas”, Weinberg e Gould (2001) fazem uma ressalva às conclusões dos colegas, afirmando que seus estudos não forneceram evidências documentadas para apoiar o perfil descrito.

Para Weinberg e Gould (2001, p.213), “os líderes têm uma variedade de traços de personalidade, contudo não há traços específicos que tornem um líder bem-sucedido”.

Segundo Serpa (1990), atualmente pesquisadores como Liukkonen; Salminen e Telama (1989), ainda desenvolvem estudos dentro dessa perspectiva. Martens (1987) é outro precursor dessa corrente, através do Modelo de Liderança Efetiva, realizando pesquisas que visam detectar as características e componentes da liderança efetiva.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977), citando estudos de Eugene E. Jennings, em 50 anos de estudos, os defensores dessa teoria não conseguiram chegar a um traço ou conjunto de qualidades da personalidade que possam ser usados para discriminar líderes e não líderes. Da mesma maneira, Tannenbaum et al. (1972, p.41) cita estudo de Gouldner (1950), que analisou uma série de pesquisas dentro da teoria de traços da personalidade do líder e concluiu que “não existem provas de confiança quanto a existência de características universais de liderança”. Para Tannenbaum et al. (1972), de modo geral, os estudos orientados por essa suposição não produziram os resultados visados. Quase que sem exceção, as características universais demonstraram ser ilusórias, havendo pouca concordância quanto às que eram de maior utilidade.

2.4.2- Teoria dos comportamentos do líder

Segundo Leitão (1999), as baixas correlações na detecção de traços universais de liderança fizeram com que os pesquisadores procurassem novas alternativas científicas para explicar o fenômeno da liderança.

Lewin et al. (1939), citado por Fiedler e Chemers (1981), foi o grande precursor dessa ruptura, passando a desenvolver pesquisas experimentais baseadas no comportamento do líder. Sendo assim, pode-se definir essa corrente teórica centrada no estudo do comportamento dos líderes e na busca de um conjunto de comportamentos relativamente universais que caracterizam um líder bem sucedido (WEINBERG & GOULD, 2001).

Segundo Case (1998, p.387), “os pesquisadores da teoria comportamental tinham como objetivo examinar os comportamentos que os líderes manifestavam e quais eram os efeitos destes comportamentos na performance e satisfação do grupo”.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977), os estudos realizados no *Survey Research Center* da Universidade de Michigan muito contribuíram na tentativa de estudar a liderança através do agrupamento de características (comportamentos) que poderiam estar associados a indicadores de eficácia dos líderes. Cabe ressaltar também as contribuições do *Bureau of Business Research* da Universidade de Ohio, que tinham como principal objetivo conhecer e identificar os comportamentos-tipo do líder para se estabelecer uma definição e verificar quais os efeitos dos comportamentos do líder sobre a situação e sobre os liderados (HERSEY & BLANCHARD, 1977).

Para Leitão (1999), a principal contribuição dos estudos realizados em Ohio são suas conclusões de que o estilo de liderança se encontra associado a dois fatores designados por “estruturação” e “consideração”.

A estruturação ou estrutura inicial refere-se ao comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação (HERSEY & BLANCHARD, 1977).

Já a consideração refere-se ao comportamento que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre o líder e os membros de sua equipe (HERSEY & BLANCHARD, 1977).

Recentemente, estudo dentro da teoria comportamentalista realizado por Arvonen e Pettersson (2002), em uma companhia industrial suíça com 49 departamentos, que incluiu 363 sujeitos, concluiu que os comportamentos de liderança estão relacionados a uma estrutura organizacional específica. Sendo assim, esses se modificam de acordo com as características da estrutura organizacional e dos estilos de comportamento do líder. Nessa mesma pesquisa, os autores encontraram diferenças significativas através de análise de correlação entre o comportamento de liderança adotado pelo líder e a sua efetividade dentro dos 49 departamentos da empresa. A efetividade era dividida em três dimensões que estão relacionadas às relações empregatícias (employee), à produção da empresa (production) e às mudanças de pensamentos e planejamentos para o futuro (change). O instrumento utilizado para a mensuração foi questionário denominado *CPE model* que apresentou um índice de consistência interna alto (índice de *Alpha Cronbach*).

Serpa (1990) apresenta uma crítica a esses estudos quando o campo de investigação é o esporte. Para o autor, a avaliação dos processos de liderança no esporte foi influenciada por teorias advindas de pesquisas em outras situações sociais (organizações, empresas). Contudo, elas não satisfazem totalmente à realidade esportiva, pois o comportamento do treinador não se explicava apenas por intermédio de duas únicas dimensões (tarefa e relações humanas). O autor considera a liderança no esporte um fenômeno complexo e multi-facetado.

2.4.3- Teorias de liderança situacional

Segundo Horn e Carron (1985), a dificuldade de generalização de comportamentos eficazes do líder, em diferentes situações, deu origem à criação de teorias situacionais. A premissa dessa corrente, para Leitão (1999), está relacionada à eficácia do líder em relação aos fatores individuais e situacionais. Essa corrente da liderança faz uma abordagem mais complexa do fenômeno, passando a levar em consideração a personalidade do líder e as características inerentes à situação, procurando explicar os efeitos das diversas variáveis que compõem as tarefas, o líder e as relações entre este e seus subordinados.

Dentro dessa linha de estudo, desenvolvida no final da década de 60 e meados da década de 70, foram elaboradas várias teorias. Serão abordados a seguir os principais modelos teóricos dessa corrente descritos por Leitão (1999) que são a Teoria de Contingência de Fiedler (1967), a Teoria Path Goal de Evans (1970) e House (1971), que mais tarde foi amplamente desenvolvida por House e Dessler (1974), e a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1977)

2.4.3.1- Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

A necessidade de um modelo situacional significativo na área da liderança foi levantada por Hersey e Blanchard (1977). Os autores afirmavam que não bastava um levantamento das características do líder ou das determinantes situacionais. Era necessária a criação de um modelo teórico que levasse em conta as variações situacionais e suas possibilidades de relacionamento com o comportamento de liderança.

Para os propositores desse modelo, a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) quantidade de orientação e direção (comportamento da tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho da tarefa, função ou objetivo específico. De acordo com essa teoria, a liderança eficaz (E) é uma função de três variáveis: o estilo do líder (L), o grau de maturidade do liderado (1) e a situação (s), sendo, então, expressa através da seguinte fórmula: $E = (L, 1, s)$.

Segundo Hersey e Blanchard (1977, p.186), a criação desse conceito tem como principal objetivo ajudar as pessoas que tentam exercer liderança, independentemente do seu papel, a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros.

O modelo da liderança situacional (**figura 3**) se baseia nas duas dimensões de comportamento (tarefa e relacionamento), as quais geram quatro estilos básicos (E1 a E4), sendo cada um mais adequado a um nível de maturidade (M1 a M4). Os estilos básicos de liderança foram denominados:

E1: *determinar* (tarefa alta e relacionamento baixo);

E2: *persuadir* (tarefa alta e relacionamento alto);

E3: *compartilhar* (tarefa baixa e relacionamento alto);

E4: *delegar* (tarefa baixa e relacionamento baixo).

Já os **níveis de maturidade** podem ser classificados da seguinte forma:

M1: *baixa* (pouca capacidade e rara disposição - insegurança)

M2: *moderada baixa* (alguma capacidade e ocasional disposição)

M3: *moderada alta* (bastante capacidade e freqüente disposição - motivação)

M4: *alta* (muita capacidade e bastante disposição)

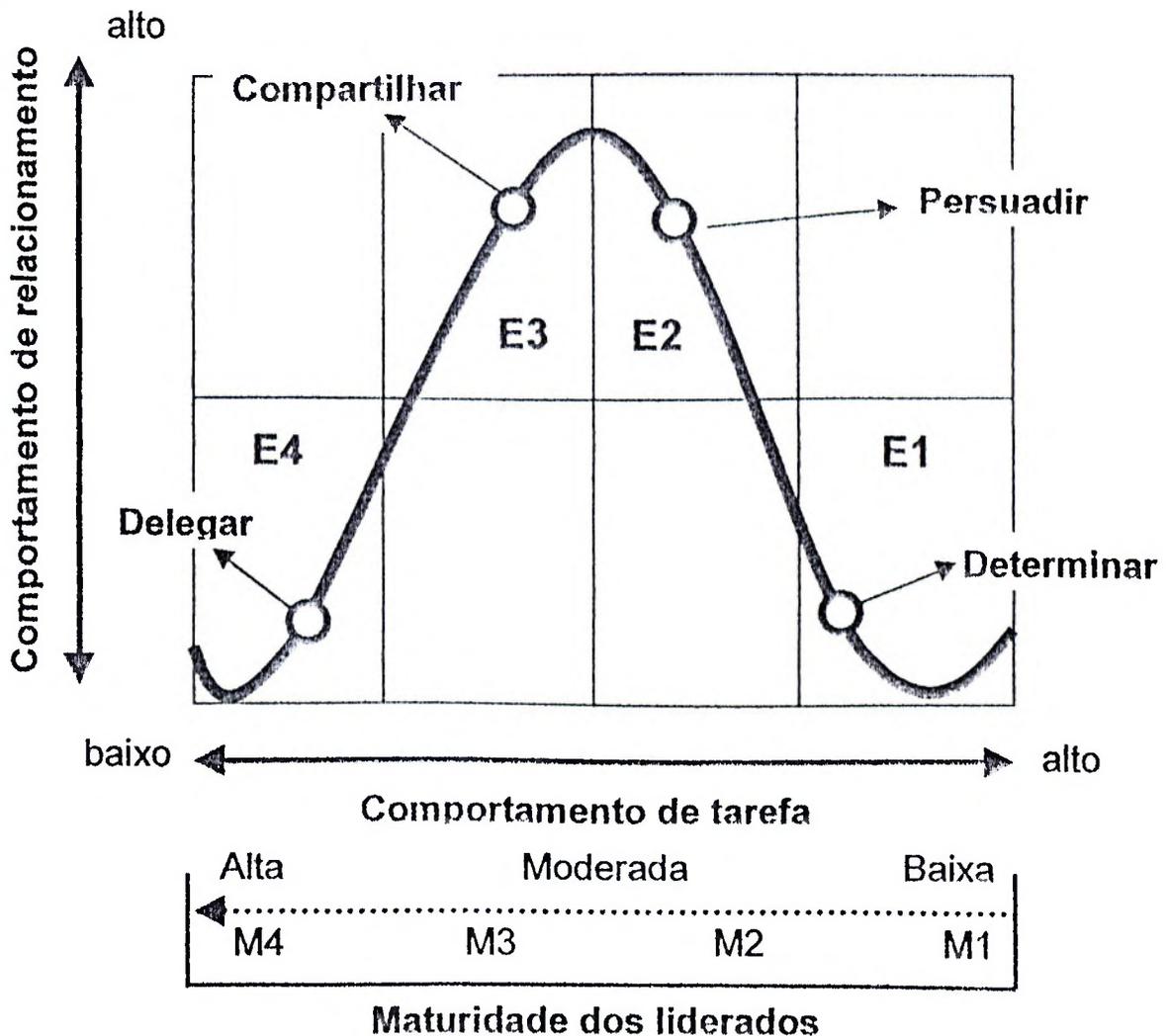


Figura 3: Modelo de liderança situacional

Fonte: Hersey & Blanchard, 1977

Observando a curva proposta pelo modelo acima (*figura 3*), pode-se concluir que, no comportamento de tarefa, quanto mais alto seu valor mais o líder se esforça em planejar, controlar, organizar e dirigir seu(s) subordinado(s). Outra análise seria a de que quanto mais baixo o comportamento de tarefa mais o líder deixa essas atividades sob a responsabilidade dos outros membros.

O comportamento de relacionamento está diretamente ligado ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto esse comportamento mais o líder se empenha em oferecer apoio socioemocional e formas de comunicação ao subordinado.

Hersey e Blanchard (1977), posteriormente, viram a necessidade de acrescentar uma terceira dimensão a esse modelo visto anteriormente: a dimensão da eficácia. Cada estilo pode ser aplicado a situações apropriadas ou inapropriadas, resultando em uma forma eficaz ou não de liderança. O **quadro 3** a seguir ilustra essas situações.

QUADRO 3

Situações de eficácia e ineficácia do comportamento do líder

ESTILO	EFICÁCIA	INEFICÁCIA
E 1	Métodos bem definidos para atingir os objetivos que são úteis aos subordinados	Alguém que impõe métodos aos outros; às vezes visto como desagradável e interessado só em resultados de curto prazo.
E 2	Alguém que satisfaz as necessidades do grupo estabelecendo objetivos e organizando o trabalho, mas com alto nível de apoio socioemocional.	Alguém que usa mais a estruturação do que o necessário para o grupo, e que muitas vezes não parece ser sincero nas relações interpessoais.
E 3	Alguém que tem confiança implícita nas pessoas e que está interessado principalmente em facilitar a obtenção dos objetivos delas.	Alguém interessado principalmente em harmonia; às vezes visto como não disposto a cumprir uma tarefa se essa implicar o risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de uma pessoa boa.
E 4	Alguém que delega adequadamente decisões de como fazer o trabalho e oferece pouco apoio socioemocional, já que o grupo não necessita muito.	Alguém que oferece pouca estruturação ou apoio socioemocional quando isso é necessário aos membros do grupo.

Fonte: Hersey & Blanchard, 1977

2.4.3.2- Teoria Contingencial de Fiedler

A teoria Contingencial de Fiedler (1967,1978), citada por Fiedler e Chemers (1981), postula como principal conceito que a eficácia da liderança é um produto do estilo de liderança em interação com os subordinados e a favorabilidade da situação.

Fiedler (1967), citado por Fiedler e Chemers (1981), desenvolveu um modelo de liderança efetiva que busca inter-relacionar as características do líder com os fatores situacionais para, assim ser possível distinguir um líder eficiente dos outros. Essa teoria afirma que o tipo de líder que será mais eficaz depende da favorabilidade da situação para o líder, juntamente com o grau de afetividade do líder com o grupo, o grau de estrutura da tarefa e a posição de poder do líder (figura 4).

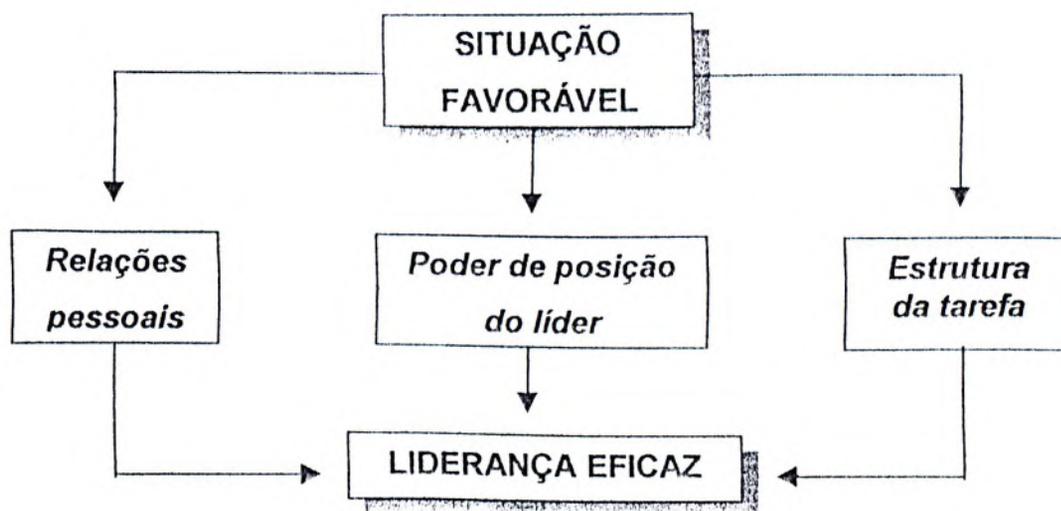


Figura 4: Probabilidade de eficácia do líder

Fonte: Fiedler, 1967 citado por Fiedler e Chemers, 1981

Para Noce (2002), os estudos de Fiedler (1978) apresentam uma contribuição significativa na tentativa de compreender melhor o processo de liderança. Para ele, são elementos básicos que irão influenciar na eficácia do líder: (1º) as relações pessoais (2º) o poder do líder e (3º) a estrutura da tarefa.

Dentro dessa perspectiva, analisaremos a seguir cada um desses elementos.

Relações pessoais: As relações pessoais ou afetivas do líder com os demais membros do grupo são o fator mais importante para se determinar a influência do líder, sendo que a autoridade deste depende de sua aceitação pelos subordinados. O líder que é respeitado, querido e tem a confiança de seus subordinados em relação às suas decisões terá pouca necessidade de apoio organizacional proporcionado pela estrutura da tarefa e pelo poder inerente à sua posição.

Segundo Fiedler e Chemers (1981), um método alternativo para se identificarem as relações afetivas entre o líder e seus membros é a escala da "Atmosfera do Grupo" (AG), que consiste em 10 itens bipolares de oito pontos, na qual os liderados avaliam o seu ambiente de trabalho.

A **figura 5** mostra dois itens dessa escala. Os demais são: Bom-mau; Inútil-valioso; Distante-íntimo; Frio-caloroso; Belicoso-Equilibrado; Seguro de si-Hesitante; Eficiente-Ineficiente e Sombrio-Alegre.

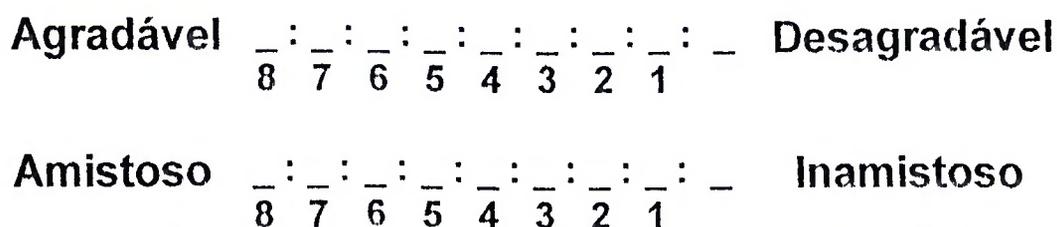


Figura 5: Escala de atmosfera do grupo (AG)

Fonte: Fiedler & Chemers, 1981

A análise do questionário da atmosfera de grupo (AG) é feita através do somatório de pontos, tirando-se se a média. Segundo Fiedler e Chemers (1981), citando estudos de McNamara (1968), através do AG foram encontradas relações entre a contagem de AG dos líderes e o grau de confiança, lealdade e apoio do

grupo em relação ao líder. Fiedler e Chemers (1981) também citam pesquisas realizadas por Posthuma (1970) com 2415 sujeitos, que encontrou índices médios de 64,9 pontos em grupos reais e de 67,0 em grupos de laboratório, através de uma escala de 10 itens do questionário de Atmosfera de Grupo (AG). As médias encontradas em laboratório e em grupos reais servem de parâmetros para a avaliação de uma boa relação de afetividade entre líderes e liderados, sendo que, abaixo desses valores, o líder pode apresentar dificuldades de aceitação afetiva por parte do grupo.

Estrutura da tarefa: Este é o segundo fator determinante mais importante da favorabilidade. A tarefa pode estar perfeitamente estruturada, com objetivos bem definidos, indicando claramente os procedimentos específicos a serem executados para o alcance da meta. Por outro lado, a tarefa pode ser altamente desestruturada, os objetivos não estarem claros, existindo, desta forma, uma ambigüidade quanto aos procedimentos a serem realizados. A teoria postulou que quanto mais estruturada for a tarefa mais favorável se torna a situação do líder (NOCE, 2002).

Shaw (1963,1971), citado por Fiedler e Chemers (1981), afirma que quatro aspectos são importantíssimos na estruturação da tarefa por parte do líder que são a clareza de metas; a multiplicidade de meios para chegar a um fim; a verificação das decisões; a especificidade das decisões.

O poder de posição: É o terceiro fator determinante para a probabilidade de eficácia do líder. Este fator refere-se ao controle do líder sobre as premiações e sanções, sua autoridade sobre os membros do grupo, bem como o grau de apoio que o líder recebe deles.

O poder de posição do líder é aquele legitimado pelo cargo que ocupa, sendo-lhe concedido o direito de dirigir, avaliar, recompensar e punir os outros

membros do grupo. O líder poderoso, freqüentemente, é capaz de influenciar o grupo exercendo seu poder por meio da coerção, principalmente quando as relações afetivas são baixas.

Contudo, conforme descrito anteriormente, o líder deverá ser capaz de conhecer as diferentes formas de poder, bem como distinguir os tipos de poder que lhe são conferidos pela posição e quais ele poderá utilizar de forma eficiente para o alcance das metas em determinada situação.

O modelo proposto por Fiedler (1978) provoca controvérsias dentro da literatura científica em relação às suas contribuições positivas e negativas.

Leitão (1999), citando Schein (1985), destaca que os principais méritos do modelo são os de ter integrado, na teoria da eficácia em liderança, o clima das relações entre o líder e o grupo, o grau de estruturação da tarefa e o poder do líder. Contudo, Jesuíno (1987) ressalva que, apesar de o modelo ter proporcionado um avanço na discussão sobre o tema, ele dá uma excessiva importância ao efeito moderador dos fatores motivacionais do líder, em detrimento dos fatores situacionais.

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

2.4.3.3- Teoria do Path-goal

De acordo com Leitão (1999), a teoria *Path-goal* contemplou duas hipóteses básicas que são: a necessidade de o líder ser fonte imediata ou instrumental da satisfação dos subordinados e a função motivadora do líder traduzida no fornecimento do treino, orientação, apoio e recompensas necessárias para um desempenho eficaz.

Segundo Leitão (1999), durante a década de 70, pesquisadores como Evans (1970), House (1971), House e Dessler (1974), House e Mitchell (1974) desenvolveram pesquisas utilizando os conceitos teóricos desse *constructo* para mensurar a liderança.

House e Mitchell (1974), citados por Leitão (1999), identificaram com de seus estudos quatro tipos de comportamento de liderança dentro da teoria *Path-goal* utilizados pelos líderes. São eles:

1- Comportamento diretivo = caracterizado por um perfil de liderança voltado para o fornecimento de orientação específica no modo de executar as tarefas.

2- Comportamento de apoio = caracterizado por um perfil do líder voltado às necessidades dos membros.

3- Comportamento participativo = comportamento caracterizado pela postura do líder de escutar as sugestões dos membros e também pela consulta aos liderados durante as tomadas de decisão.

4- Comportamento orientado para o resultado = este estilo de liderança é caracterizado pelo estabelecimento de objetivos desafiadores, esperando-se dos liderados o mais elevado empenho.

Para Serpa (1990), o grande mérito dessa teoria está em estabelecer uma correspondência entre a ação do líder e grau de maturidade dos subordinados. Este

mesmo autor também destaca que a teoria do *Path-goal* avançou nas discussões do modelo proposto por Fiedler, pois, além da importância da situação, ela destaca as necessidades e objetivos dos subordinados.

Esse modelo sugere que o líder, quando trabalha com indivíduos motivados para a realização, deve desenvolver uma liderança voltada para a tarefa. Em contrapartida, se o líder tem em suas mãos um grupo de sujeitos com tendências afiliativas, o tipo de liderança mais eficaz será um estilo mais voltado para a pessoa.

O líder é o principal responsável por garantir a satisfação imediata de seus subordinados, fornecendo-lhes os meios necessários para a sua obtenção e motivando-os para que obtenham um rendimento eficaz, o que pode ser feito através de treinamentos, orientações, apoios e recompensas.

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

2.4.4- Modelos de estudo da relação treinador atleta

Leitão (1999) afirma que, a partir do final da década de 70, as pesquisas que investigam a liderança dentro do contexto esportivo têm sido orientadas por três grandes linhas. A primeira é baseada no Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto (CHELLADURAI & SALEH, 1978) e na Escala de Liderança para o

Desporto (*Leadership Scale for Sport -LSS*), que é o instrumento utilizado na avaliação do presente estudo.

A segunda linha, proposta por Smith e Smoll (1989), está baseada no modelo Mediacional de Liderança. Este modelo tem como principal instrumento de aferição da liderança o Sistema de Avaliação do Comportamento do Técnico (*Coaching Behavior Assessment System -CBAS*)

Finalizando, a terceira grande linha de estudos da relação treinador-atleta é baseada no modelo Normativo de Estilo de Decisão do Treinador, que tem como principal objetivo estudar o grau de participação dos subordinados permitido pelo líder na tomada de decisão (CHELLADURAI & HAGERTY, 1978).

Recentemente, os modelos de *Coaching Model* (COTÊ et al., 1995) e o Modelo de Comportamentos Ansiogênicos do Treinador (SERPA, 1995) são linhas de estudo que também procuram elucidar as relações entre o treinador e os atletas (JORGE, 1998).

Esses modelos, suas principais características e alguns resultados de pesquisas dentro das linhas expostas são apresentados a seguir.

2.4.4.1- Modelo Multidimensional de Liderança no desporto

Tendo por base a identificação das características próprias das organizações desportivas e a Teoria Organizacional de liderança, Chelladurai e Saleh (1978) desenvolveram na sua tese de doutoramento o modelo Multidimensional, que constitui uma proposta de estrutura para o estudo da liderança no esporte (JORGE, 1998).

De acordo com Leitão (1999), os modelos provenientes do estudo do comportamento de liderança em contextos organizacionais - *Fiedler's Contingency*

Theory (1967); *the Path Goal Theory* (Evans, 1970; House, 1971; House & Dessier 1974), *the Adaptive Reactive Theory* (Osborn & Hunt 1975), e *the Discrepancy Model of Leadership* (Yukl, 1971) serviram de base para a criação e desenvolvimento do Modelo Multidimensional de Liderança (Chelladurai & Saleh, 1978).

Segundo Chelladurai (1990), o comportamento do treinador é considerado um fator fundamental da satisfação e rendimento do atleta, tornando-se assim um resultado de interação das características inerentes à situação, ao próprio treinador e aos membros do grupo.

Pensando dentro dessa perspectiva, Chelladurai (1990) caracterizou o processo de liderança de forma interativa, sendo a eficácia do líder/treinador determinada pelas características da situação, dos atletas e do próprio líder. Estes fatores foram denominados antecedentes (*ver figura 6*).

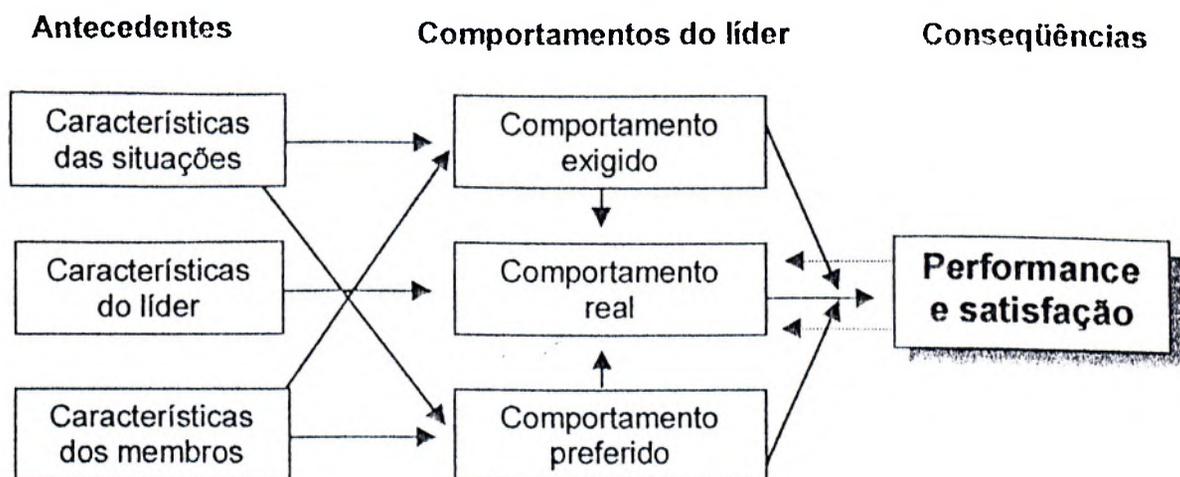


Figura 6: Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte

Fonte: Chelladurai, 1990

Em termos gerais, o autor considera três níveis de estudo no processo de liderança, que são os **Antecedentes** (características da situação, do líder e dos subordinados), o **Comportamento do Líder** (comportamento preferido, real e exigido) e as **Conseqüências** deste comportamento (*performance* e satisfação).

Os **fatores antecedentes**, conforme denominação feita por Chelladurai e Saleh (1978), podem se definir em três blocos:

As características do treinador (líder): Podem ser definidas pelos seus conhecimentos sobre o meio em que o processo acontece, sobre as exigências específicas da modalidade, pela sua personalidade e experiência, capacidade intelectual e instrumental (LEITÃO, 1999).

Características dos membros dos grupos: Estão relacionadas a fatores tais como a maturidade dos atletas, a sua personalidade, as capacidades técnicas e físicas, o tempo de experiência de prática da modalidade, as motivações, a idade e o gênero (CHELLADURAI, 1993).

Aspectos situacionais: Dizem respeito aos fatores ambientais que podem influenciar e afetar o comportamento do treinador, segundo Chelladurai (1993), aspectos situacionais relacionados ao nível de organização de uma modalidade (ex: federação, forma de disputa da competição), do clube (em relação a seus objetivos, normas, tradições, dimensões, cultura organizacional e estrutura formal) podem influenciar tanto positiva quanto negativamente na liderança.

Dentro da perspectiva do modelo acima citado, a liderança é entendida como um processo interacional, no sentido de que a eficácia do líder tem que levar em consideração não só as características situacionais e as características do líder, mas também as dos membros do grupo.

Assim, a *performance* do grupo e a satisfação dos seus membros são consideradas como uma função conjunta dos três tipos de comportamento do líder - comportamentos exigidos, reais e preferidos. A seguir, abordaremos de forma resumida cada um desses comportamentos.

Comportamentos exigidos: Segundo Chelladurai (1993), as características dos atletas e as demandas do ambiente competitivo requerem um tipo de conduta e comportamento do líder. Sendo assim, muitas vezes o comportamento requerido do líder é afetado pela estrutura organizacional da equipe, normas sociais, valores culturais, regulamentações governamentais, tipos de tarefas e nível de *performance* da equipe (equipe profissional x equipe escolar).

Comportamentos reais: Dentro deste bloco, Fiedler e Chemers (1981), citando pesquisadores como Fiedler (1967), afirma que o comportamento real (atual) do líder é extremamente influenciado pelas suas características de personalidade. Entretanto, o mesmo autor ressalta que o comportamento real (atual) do líder não é moldado somente pelas suas características de personalidade: ele depende do que Chelladurai (1993, p.648) denominou "características pessoais do líder". Este conceito pode ser definido como o somatório das características de personalidade, da experiência do treinador e da habilidade de controlar grupos e demandas situacionais.

Comportamentos preferidos: Segundo Chelladurai (1993), o comportamento preferido do líder sofre fortes influências principalmente das características dos liderados (grupo dependente x grupo autônomo) e das demandas da situação. A capacidade do treinador de adaptar o seu estilo de liderança no sentido de atender às demandas do grupo pode facilitar o exercício da liderança e, conseqüentemente,

o alcance das metas estabelecidas devido às relações empáticas entre liderados e líder.

O bloco das **conseqüências**, última etapa do modelo proposto por Chelladurai (1990), está relacionado com a *performance* e a satisfação. Dentro desta perspectiva, Jorge (1998) conclui que o rendimento ótimo e a satisfação do grupo são atingidos quando os comportamentos exigidos, os comportamentos atuais e os comportamentos preferidos do líder forem consistentes e congruentes.

Segundo Jorge (1998, p.33), “os comportamentos reais do líder são influenciados por diversos fatores, tais como as características pessoais, os comportamentos exigidos ao líder, os comportamentos preferidos pelos membros”. O mesmo autor também afirma que o grau de congruência existente entre os três tipos de comportamentos do líder irá influenciar diretamente não só no rendimento, mas também na satisfação dos membros.

2.4.4.2- Modelo Mediacional de Liderança no desporto

Smith e Smoll (1989) desenvolveram o Modelo Mediacional de Liderança objetivando analisar a influência do comportamento dos treinadores nos atletas jovens dentro de contextos reais de jogo.

Uma das principais características desse modelo é analisar, através de variáveis determinantes (que são as características individuais dos liderados e do líder e também os fatores contextuais do ambiente), o comportamento do treinador, a percepção e recordação dos atletas relativas a esses comportamentos desencadeados em situações reais de jogo e a própria percepção do técnico em relação aos seus comportamentos.

Leitão (1999), comparando as características apresentadas pelo Modelo Mediacional de Liderança proposto por Smith e Smoll (1989) e o Modelo Multidimensional de Liderança de Chelladurai (1978), afirma que ambos são muito semelhantes, pois possuem como estrutura básica a avaliação das características individuais do treinador (ex: personalidade, atitude, relacionamento, estruturação para a tarefa e gênero), do atleta (ex: idade, gênero, auto-estima) e das características da situação (ex: tipo de modalidade esportiva, níveis de rendimento, importância da partida).

O principal foco do modelo Mediacional é avaliação do comportamento de liderança dos treinadores de atletas jovens. O modelo foi criado a partir de gravações e observações do comportamento de treinadores de equipes jovens de futebol, basquete e beisebol, o CBAS (*Coaching Behavior Assessment System*).

Esse instrumento, desenvolvido por Smith e Smoll (1989), é composto por 12 categorias de observação, divididas em dois grupos, e permite que se observe o comportamento de liderança do treinador dentro do seu ambiente de atuação (pesquisa de campo aplicada).

O primeiro grupo recebeu a denominação de comportamentos reativos, que estão relacionados às respostas comportamentais do treinador em face do rendimento, esforço, erros e falhas dos atletas.

O segundo grupo, denominado comportamentos espontâneos do treinador, diz respeito aos fatores do jogo em geral (ex: encorajamento dos atletas durante as competições, instrução técnica) e a fatores irrelevantes para a partida (comunicação do treinador com os atletas de fatos irrelevantes ou pouco pertinentes ao jogo).

Além dessa forma de coleta de dados por observação, Smith e Smoll (1989) também sugerem a aplicação de questionários para avaliar as percepções e recordações dos atletas relativas aos comportamentos do treinador e também a autopercepção do técnico em relação às suas condutas.

Para medir as percepções e recordações dos atletas em face do comportamento de seus treinadores, Smith e Smoll (1989) utilizaram-se de um questionário com 10 itens, no qual se solicita a cada atleta que indique, numa escala tipo Likert de sete pontos (1= quase nunca; 7 = quase sempre) a freqüência com que o treinador adotou cada uma das 12 categorias de comportamento.

A autopercepção do treinador é mensurada através de um questionário que possui o mesmo formato (tipo de escala e grau de intervalo) do instrumento anterior, no qual o treinador responderá sobre a sua percepção em relação aos tipos de comportamentos do CBAS.

Leitão (1999), citando Cruz (1996), apresenta algumas conclusões retiradas de estudos que utilizaram o Modelo Mediacional de Liderança: 1) os treinadores possuem uma fraca percepção da freqüência dos seus comportamentos, em especial dos comportamentos positivos e encorajadores; 2) os treinadores necessitam aumentar a sua consciência acerca do modo e da forma como se comportam; 3) os treinadores promovem uma imagem mais positiva ao utilizarem comportamentos de reforço e suporte social após erros ou fracassos dos atletas; 4) os treinadores têm a capacidade de afetar a auto-estima e autoconfiança dos atletas com alguns dos seus comportamentos de liderança.

2.4.4.3- Modelo Normativo de Tomada de Decisão

Segundo Leitão (1999), o Modelo Normativo de Tomada de Decisão foi criado por Vroom e Yetton (1974) para estudar o grau de participação dos subordinados no processo de tomada de decisão.

A partir desse modelo, Chelladurai e Haggerty (1978) criaram o Modelo Normativo de Estilos de Decisão do *Coaching*, em que classificaram os estilos de decisão dos líderes em autocrático, participativo e delegativo, no contexto do treino e da competição.

Uma breve exposição sobre cada uma dessas classificações que o técnico recebeu em função do seu estilo de decisão será apresentada a seguir:

Treinador autocrático: Neste estilo, a decisão final cabe ao próprio técnico, embora este possa consultar a opinião dos seus liderados.

Treinador participativo: Neste estilo, a tomada de decisão é realizada pelo grupo, tendo a opinião do treinador o mesmo peso que a do restante dos membros.

Treinador delegativo: Neste estilo, o treinador transfere o poder de decisão para um ou mais membros da equipe.

Leitão (1999) afirma que a adoção de um determinado estilo de decisão por parte treinador necessita levar em consideração os seguintes aspectos: tempo disponível para a resolução do problema; qualidade requerida das decisões; informações e conhecimentos obtidos pelo treinador; complexidade do problema; necessidade de aceitação da decisão; quantidade de poder do treinador; integração dos membros da equipe.

Nesse sentido, Chelladurai (1993) afirma que as pesquisas dentro do Modelo Normativo de Tomada de Decisão precisam levar em consideração as influências situacionais. O autor destaca alguns tópicos que devem ser observados

em investigações futuras: se o modelo integra todos os aspectos fundamentais das tomadas de decisão; se as questões reais de treino estão sendo contempladas dentro do modelo; se os diferentes estilos de decisão são eficazes em diferentes modalidades esportivas; se o treinador é eficaz na utilização de estilos em função das suas capacidades de gerir os processos participativos.

Os pesquisadores dessa corrente defendem os Modelos Normativos de Tomada de Decisão por entenderem que somente através de um processo de decisão racional será possível alcançar eficácia dentro da estrutura organizacional de uma equipe.

2.5. A Escala de Liderança no Esporte (ELD)

2.5.1- Estrutura da Escala de Liderança no Esporte (ELD)

Criada a partir do Modelo Multidimensional de Liderança proposto por Chelladurai e Saleh (1978, 1980), a Escala de Liderança no Esporte (ELD) vem sendo utilizada mundialmente para mensurar o comportamento dos líderes.

A ELD avalia através de três subescalas o comportamento do líder em função da autopercepção e em relação à preferência e percepção dos subordinados (JORGE, 1998). Cada subescala é composta por 40 itens que representam cinco dimensões de comportamento do treinador/líder. Em cada uma das situações do questionário o testando pode escolher uma entre as cinco respostas possíveis, dadas em uma escala tipo Likert em que 5 corresponde a “sempre”, 4 a “freqüentemente”, 3 a “ocasionalmente”, 2 a “raramente” e 1 a “nunca”.

No quadro abaixo, Chelladurai (1993, p.649) apresenta a definição de cada uma das dimensões:

QUADRO 4

Dimensões da Escala de Liderança no Esporte

Dimensão	Descrição	Número de itens	Detalhamento dos itens
Treino-Instrução (TI)	Nesta dimensão o comportamento do treinador é destinado a melhorar o rendimento dos atletas, com ênfase em um treinamento duro e exigente. As principais responsabilidades do treinador são instruir os atletas na aquisição de habilidades técnicas e táticas da modalidade, explicar a relação entre os membros do grupo, estruturando e coordenando as atividades.	13	1,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38
Suporte Social (SS)	Comportamento do treinador é caracterizado pela preocupação com o bem-estar individual dos atletas, com uma atmosfera positiva de grupo e com relacionamento pessoal com os atletas.	8	3,7,13,19,22,25,31,36
Reforço (RF)	Comportamento do treinador é caracterizado pelos incentivos dados aos atletas, de acordo com seu desempenho.	5	4,10,16,28,37
Democrático (DEM)	Comportamento do treinador que favorece a participação dos atletas nas decisões relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho, às táticas e estratégias do jogo.	9	2,9,15,18,21,24,30,33,39
Autocrático (AUT)	Comportamento do treinador que preconiza a independência nas tomadas de decisão de acordo com a sua autoridade pessoal.	5	6,12,27,34,40

Fonte: Chelladurai, 1990

Todas essas cinco dimensões estão presentes nos três questionários que compõem a ELD, dois deles relacionados com o comportamento atual do treinador: o primeiro sob a visão dele próprio e o segundo sob a ótica dos atletas. O terceiro questionário investiga qual seria o treinador ideal para os atletas.

A versão do instrumento em português foi validada por Serpa et al. (1989), através do procedimento de *expert-rating* (CHELLADURAI, 1990).

A seguir serão apresentados alguns resultados de pesquisas envolvendo o Modelo Multidimensional de Liderança proposto por Chelladurai em 1978 e a Escala de Liderança no Esporte utilizada para mensurar esse constructo teórico.

2.5.2- Resultados de pesquisa

O objetivo central deste estudo é analisar a autopercepção do treinador de futsal. Sendo assim, torna-se relevante apresentar alguns resultados de pesquisas que foram realizadas utilizando a Escala de Liderança no Esporte com atletas e, principalmente, com treinadores, que são o foco central do tema proposto neste trabalho.

2.5.2.1- Autopercepção do treinador sobre o seu comportamento

De acordo com Serpa (1990), as pesquisas que envolvem a auto-imagem do treinador demonstram que os técnicos elegeram os comportamentos de treino-instrução e reforço como os mais valorizados.

Horn e Carron (1985), em pesquisas avaliativas sobre a autopercepção de treinadores, verificaram que esses profissionais assinalaram o comportamento de reforço como predominante, seguido do de treino e instrução.

Serpa (1990) cita estudos de Liukkonen, Salminen e Telama (1989), que verificaram que os treinadores revelam preferências semelhantes pelas dimensões reforço e treino-instrução quando submetidos à versão da Escala de Liderança no Esporte (ELD).

Serpa, Pataco e Santos (1989), citados também por Serpa (1990), encontraram uma predominância dos comportamentos treino-instrução e reforço. Contudo, essas duas preferências aparecem em ordem inversa aos estudos citados

anteriormente. Nesse estudo, os autores analisaram o estilo de decisão na visão dos próprios treinadores e concluíram que os treinadores de handebol de alto nível que participaram da amostragem possuem uma preferência pelo estilo de decisão autocrático.

Já os estudos de Horn e Carron (1985) encontraram resultados controversos aos anteriormente citados, pois a autopercepção dos técnicos da amostra apontou uma preferência pelo estilo mais democrático de comando.

Serpa (1990) apresenta resultados de um estudo que envolveu 25 treinadores do sexo masculino dos principais clubes de judô de Portugal. Esse estudo concluiu que, em relação à autopercepção dos treinadores, o comportamento de reforço era percebido em primeiro lugar ($x=4,34$), seguido pelas dimensão treino-instrução e suporte social ($x= 4,05$).

Quanto ao estilo de decisão mais utilizado, os treinadores dessa amostragem se perceberam como líderes democráticos ($x= 3,29$), sendo que a liderança autocrática apresentou um escore médio (x) de apenas 2,20.

Cabe ressaltar que são poucos os estudos na literatura que possuem como objetivo principal estudar somente a autopercepção dos treinadores. Esta situação, segundo Serpa (1990), retrata as poucas publicações existentes sobre o tema.

2.5.2.2- Estudos Interculturais que utilizam a ELD

Segundo Serpa (1990), um dos primeiros autores a elaborarem um estudo intercultural foi Terry (1984), que analisou as preferências do estilo de liderança de atletas canadenses, americanos e britânicos. Esse estudo concluiu que não existiam diferenças estatisticamente significativas. Sendo assim, Terry (1984) justificou os

dados encontrados no fato de a amostragem avaliada possuir uma estrutura cultural comum.

Em outro estudo realizado por Chelladurai et al. (1988) com atletas universitários japoneses e canadenses, foram encontradas diferenças culturais na preferência dos atletas em relação ao comportamento de seus treinadores. Os atletas universitários japoneses preferem que seus treinadores tenham um comportamento mais autocrático e de suporte social. Já os atletas universitários canadenses preferem um estilo de comando mais voltado para a dimensão treino-instrução.

Jorge (1998) cita também estudos culturais realizados durante os Jogos Olímpicos de 1976 por Cotê e colaboradores (1995). Esses estudos encontraram diferenças no tipo de liderança exercido pelos treinadores de acordo com a cultura do país de origem. Entretanto, não é dada ênfase aos resultados dessa pesquisa neste trabalho, pois ela não utilizou a Escala de Liderança no Esporte (ELD), que é o instrumento adotado.

Estudar as relações da liderança do técnico de acordo com o contexto cultural em que ele está inserido é de suma importância, pois o esporte funciona como um elemento "integrador social de transculturalidade", que desenvolve a integração e a tolerância entre os povos.

Para Jorge (1998), a investigação intercultural parece ser fundamental para se desenvolver uma psicologia social verdadeiramente científica que possa dar conta do comportamento social de todos os seres humanos. A autora afirma que os valores culturais determinam em grande parte os comportamentos e as atitudes das pessoas. Sendo assim, os treinadores também sofreram as influências do meio ambiente, pois são fruto desses contextos.

2.5.2.3- Estudos que envolvem o comportamento preferido de treinadores na visão dos atletas

É nessa abordagem que se encontra a maior quantidade de estudos que utilizam a Escala de Liderança no Esporte.

Segundo Serpa (1990), de um modo geral, os estudos realizados apontam para os comportamentos de treino-instrução e de reforço como sendo aqueles preferidos pelos atletas.

Os estudos de Chelladurai e Saleh (1978) foram os primeiros a verificar a preferência dos atletas por líderes voltados para o treino-instrução. Pesquisas de Chelladurai e Carron (1983) que correlacionam a maturidade do grupo de atletas com o estilo preferido de comando detectaram que esses atletas, em geral, são mais sérios em relação ao seu esporte e querem um treinador que seja exigente e altamente organizado, mas que também apóie o seu grupo de jogadores.

Os estudos de Chelladurai et al. (1988) que envolvem atletas de diferentes países verificaram que a dimensão reforço era a preferida pelos atletas canadenses e japoneses, seguida pelo treino-instrução.

Quando se comparam os resultados das pesquisas citadas, observa-se que somente a ordem desses dois fatores é que se inverte. Essa conclusão permite afirmar que os atletas avaliados nesses estudos preferem treinadores competentes do ponto de vista estrutural e organizacional e que os estimulem a desenvolver suas habilidades.

Cabe ressaltar que os estudos de Horn e Carron (1985) que envolvem a compatibilidade das relações entre treinadores e atletas também encontraram resultados semelhantes.

Chelladurai (1984) encontrou diferenças entre a percepção e a preferência do comportamento do líder. Relacionando-as com a satisfação dos atletas em diferentes modalidades esportivas, conclui que, de um modo geral, o estilo de liderança menos desejado pelos atletas é o autocrático.

2.5.2.4- Estudos que comparam gênero utilizando a ELD

Chelladurai e Saleh (1978), Chelladurai e Arnott (1985), Chelladurai e Carron (1983) encontraram diferenças de gênero na preferência dos atletas quanto ao estilo de liderança de seus treinadores.

Chelladurai e Arnott (1985), em um estudo que envolveu atletas do sexo masculino e feminino de basquetebol, observaram que os homens preferem um treinador que tenha um estilo de liderança mais autocrático e que esteja mais voltado ao treinamento e instrução.

Já as jogadoras de basquete preferem treinadores mais democráticos e participativos, que lhes permitam ajudar nas tomadas de decisão (CHELLADURAI & ARNOTT, 1985)

Jorge (1998) cita estudos de Hatie (1995) com jogadoras de voleibol escolar, que preferem treinadores menos autocráticos e com elevada frequência de comportamentos de reforço.

Com base nesses resultados pode-se concluir que existem diferenças entre gênero na preferência dos atletas quanto ao comportamento do treinador.

2.5.2.5- Estudos que comparam modalidades individuais e coletivas utilizando a ELD

Weinberg e Gould (2001, p.222) afirmam que “existem diferenças no estilo de liderança do treinador em relação ao tipo de modalidade esportiva”. Segundo esses autores, atletas de esportes coletivos altamente interativos, como o basquete, o voleibol e o futebol, terão maior preferência por um estilo de treinamento autocrático do que atletas de esportes co-participativos, como o boliche. Sendo assim, é possível concluir que uma equipe de voleibol terá maior preferência por um técnico autocrático do que uma equipe de atletismo.

A diferença entre esporte individual (judô, tênis, natação, ginástica) e coletivo (futsal, handebol, basquete, voleibol, futebol de campo) baseia-se nos conceitos de **dependência e variabilidade**.

A dependência pode ser definida como ponto de sucesso da *performance* de uma tarefa e depende da interação de um membro com as outras tarefas do grupo (CHELLADURAI & SALEH, 1978).

A variabilidade, segundo Chelladurai e Saleh, (1978), pode ser conceituada quanto ao grau de mudanças ambientais e quanto à resposta dos atletas a essas variações, classificando assim as modalidades esportivas em: **esportes abertos** (ex. futsal, basquete, tênis, voleibol) e **fechados** (ex. ginástica, natação).

Os autores definem como esportes abertos aquelas modalidades nas quais as habilidades são usadas para responder a objetivos que se movem no espaço e requerem um ajuste espacial-temporal do competidor. Já os esportes fechados podem ser entendidos como modalidades que proporcionam estímulos estáveis, sem mudanças.

Pesquisa realizada por Balaguer et al. (1997), com tenistas espanhóis (modalidade individual e aberta) cujo envolvimento com o treinador era centrado na tarefa, concluiu que os atletas da amostragem percebiam que os seus treinadores adotavam estilos mais voltados para o treino-instrução e suporte social (JORGE, 1998).

Serpa (1990), citando estudos de Terry (1984), afirma que os praticantes de esportes coletivos preferem treinadores cujos comportamentos são voltados para as dimensões treino-instrução e reforço, assim como preferem um estilo mais autocrático.

Já os atletas de modalidades individuais, segundo Serpa (1990), manifestam preferência por treinadores que adotem um estilo mais democrático e que também sejam voltados para o treino-instrução e reforço positivo.

Samulski, Noce e Pussieldi (1998) realizaram um estudo que comparou os estilos de liderança de treinadores de voleibol (esporte coletivo) e natação (esporte de caráter individual). Os resultados encontrados na pesquisa demonstraram que existem diferenças no estilo de liderança dos treinadores dentro dessas duas modalidades.

Com base nas pesquisas citadas, pode-se concluir que as características e peculiaridades de cada modalidade influenciam no estilo de liderança do treinador. Noce (2002) afirma que a liderança no esporte depende das características do treinador, dos atletas, da estrutura da tarefa a realizar e da especificidade da situação. Sendo assim, o estilo de liderança do treinador de futsal será moldado levando-se em consideração as relações e o somatório desses fatores.

2.6. O Treinador de Futsal

A Psicologia do Esporte tem se preocupado nas últimas décadas em investigar a formação e a personalidade do treinador, com a finalidade de compreender as características fundamentais que distinguem esses profissionais que trabalham no alto nível de rendimento.

Doyle (1990) afirma que uma atividade humana só é considerada profissão quando sua prática congrega um corpo especializado de conhecimentos.

A palavra técnico, do grego *technikós*, relativo a arte, e do latim *technicu*, pode ser definida, segundo o Dicionário Aurélio Eletrônico (1999) como: 1. "peculiar a uma determinada área, ofício, profissão ou ciência 2. Indivíduo que aplica determinada técnica, especialista, perito, experto.

Já a palavra treinador (trenador) significa profissional que treina ou adentra, que dirige ou orienta o treino, segundo o mesmo dicionário.

Sendo assim, neste trabalho, as palavras técnico e treinador serão usadas como sinônimos, pois, em um País de dimensões continentais, como o Brasil, onde há dialetos em cada região, as duas terminologias são bastante utilizadas.

Para Lyle (1986), o treinamento não é arte nem ciência, e sim um pouco de ambos, pois no alto nível de rendimento vários fatores podem interferir, fazendo com que o resultado individual esperado da mesma periodização de um grupo de atletas seja diferente.

Dick (1989) afirma que o treinador, para ser efetivo durante o treinamento, deve compreender claramente a intenção de cada sessão de treino e sua relevância na periodização global. Para o autor é necessário que o treinador compreenda as

transformações proporcionadas pelas sessões de treinamento na personalidade dos atletas e as influências que o esporte exercerá em suas vidas.

Segundo Bompa (1983), o treinador é o profissional responsável por ajudar os atletas a conseguir o seu mais elevado nível de rendimento. Na modalidade futsal, o treinador é o responsável direto pelo desenvolvimento técnico e tático dos seus atletas, cabendo também a ele a função de supervisionar o treinamento físico e psicológico realizado dentro da equipe.

O autor defende que os treinadores deveriam compartilhar seus conhecimentos com o seu grupo de atletas, visando otimizar o seu desenvolvimento e possibilitar uma motivação ainda maior dentro das sessões de treinamento.

Outro fator determinante levantado pelo autor é que, através desse processo, é possível estabelecer entre os atletas e a comissão técnica uma melhor compreensão de todos os objetivos a serem alcançados. Sendo assim, a comunicação se torna mais efetiva em relação aos pontos-chave do treinamento.

Os treinadores de futsal poderão apresentar estilos de liderança diferentes. Isto dependerá dos traços individuais de personalidade, da vivência do técnico na modalidade, de suas experiências passadas, das características do grupo de atletas e dos fatores situacionais que fazem com que o técnico adote comportamentos diferenciados para a solução de situações “teoricamente semelhantes”. Esses componentes podem estar ou não diretamente ligados a seu estilo de liderança.

Assim, pode-se entender o treinador de futsal como o principal responsável pela análise dos problemas do grupo e pela solução destes. Cabe ao treinador de futsal a elaboração de um programa de treinamento dinâmico, organizado, sistemático, que envolva a observação (reconhecimento de

informações), identificação do problema, fixação de metas (curto, médio e longo prazo), desenvolvimento do plano de ação, treinamento (aplicação do plano de ação) e avaliação dos resultados (alcance ou não de todos os objetivos).

Cabe ressaltar que o foco principal do nosso estudo é a liderança. Contudo, será feita uma breve exposição relacionada à formação do treinador e suas áreas de atuação.

2.7. - A Formação do Treinador de Futsal

2.7.1- Considerações Gerais

Segundo Perez Ramirez (2002, p.19), "a formação educacional do treinador tem sido beneficiada a partir da década de 70 pelos significativos avanços científicos realizados principalmente dentro da Educação Física".

Conhecimentos científicos de disciplinas inseridas nos cursos de Educação Física, tais como Pedagogia, Psicologia do Esporte, Fisiologia, Biomecânica e Treinamento Esportivo, têm sido de grande relevância e utilidade para os treinadores de alto nível de rendimento, proporcionando assim a formação de profissionais cada dia mais qualificados e atentos às novas descobertas do esporte.

O futsal brasileiro, como a maioria dos esportes em países em desenvolvimento, apresenta um déficit de profissionais qualificados. É muito comum, no cenário competitivo do futsal brasileiro, haver pessoas exercendo a função de treinadores sem que tenham qualificação profissional para atuar na área.

Para Moraes; Durand-bush e Salmela (1999), ser treinador vai além de conhecer a técnica do esporte e de como competir. A função de técnico implica lidar com várias situações, que demandam outros conhecimentos no campo do ensino,

da Psicologia do Esporte, do planejamento e organização do treinamento, da competição e, finalmente, do modo como lidar com os atletas.

A cultura do esporte nacional, principalmente no futebol de campo e no futsal, ainda valoriza o aproveitamento de ex-atletas e pessoas ligadas aos clubes no exercício da função de treinador, sendo que, muitas vezes, esse profissional não possui qualificação nem foi submetido a um processo de preparação para exercer a função.

Esse problema se deve a dois fatores principais. O primeiro diz respeito à regulamentação da profissão e às funções que o profissional de Educação Física deve exercer. Somente a partir de setembro de 1998, depois da promulgação da Lei n.º 9696, o professor de Educação Física foi reconhecido como o profissional qualificado para atuar como treinador esportivo. O segundo fator é a fragilidade dos cursos de Educação Física, devido principalmente a grades curriculares extensas que não priorizam a formação de treinadores nas diversas modalidades esportivas. Isto faz com que os alunos (futuros profissionais), quando terminam a sua graduação, não se sintam preparados para ingressar e atuar nessa fatia do mercado de trabalho.

O Brasil, e a Educação Física de uma forma geral, precisam avançar no caminho da formação e qualificação de seus treinadores, visando garantir uma excelência profissional às pessoas que atuam no esporte, especialmente àqueles profissionais que atuam com o esporte de formação (crianças e adolescentes).

Perez Ramirez (2002) reporta dados sobre países desenvolvidos que possuem programas nacionais de formação de seus treinadores. O Canadá, por exemplo, mantém desde 1974 o *National Coaching Certification Program (NCCP)*, que é responsável pela formação e capacitação dos treinadores esportivos. Esse

programa é dividido em cinco níveis e atende desde a formação do treinador da comunidade local (nível 1), passando pelo treinador regional (nível 2), treinador estadual ou provinciano (nível 3) até atingir o treinador que irá representar o país nas principais competições nacionais e internacionais (níveis 4 e 5).

Segundo Perez Ramirez (2002), outros países que também são considerados como potências esportivas mundiais, tais como Estados Unidos (*American Coaching Effectiveness*) e Austrália (*National Coaching Accreditation Scheme*), desenvolveram seus programas durante a década de 70 e obtiveram resultados consideráveis na formação de seus treinadores, haja vista o número expressivo de medalhas conquistadas na última Olimpíada, em Sidney.

2.7.2- Principais modelos de formação de treinadores

Moraes; Durand-bush e Salmela (1999, p.2) afirmam que “o crescimento complexo da organização e comercialização do esporte nos tempos modernos vem mudando significativamente a filosofia do jogo, do jogador e conseqüentemente a filosofia do treinador”.

Para os autores, é necessário resgatar e discutir a formação do treinador, porque ele tem atribuições que vão além da vitória. O treinador é um educador que deve estimular o desenvolvimento humano de seus comandados, apesar da ordem do dia ser vencer a todo custo, porque envolve diferentes interesses, como por exemplo, dinheiro e investimento.

Não é objetivo deste estudo fazer uma ampla revisão de todos os processos de formação de treinadores existentes. Contudo, se faz necessário apresentar de forma abreviada alguns modelos de formação do treinador no esporte

para que se possa traçar um panorama superficial dos vários aspectos relacionados ao tema.

2.7.2.1- Modelo de mentoriação

Perez Ramirez (2002), respaldado por uma ampla revisão dos trabalhos de Cronan-Hillix, Gensheimer, Cronan-Hillix e Davidson (1986), define o mentor como “um adulto com experiência, que guia, aconselha e apóia um protegido sem experiência com o propósito de que ele progrida em sua carreira”.

Segundo Bloom et al. (1998, p.268), “a mentoriação acontece quando se estabelece uma relação entre um jovem adulto e um mentor mais experiente”. Este processo acontece dentro de uma relação não familiar, na qual o mentor oferece um suporte e guia e protege seu pupilo dentro de um determinado contexto.

Perez Ramirez (2002) afirma que diversos estudos (Bowers & Eberhart, 1988; Stroble & Cooper, 1988; Ferraro, 1992; Stewart, 1992; Tellez, 1992; Wildman et al., 1992) têm dirigido seus esforços no sentido de explicar a importância de programas estruturados de mentoriação na formação de novos treinadores.

Pode-se considerar a figura do mentor como sendo a de uma pessoa (ex: um treinador experiente) que auxilia e ensina seu pupilo (treinador em formação), transmitindo a ele todos os seus conhecimentos sobre a área em questão.

Cabe ressaltar que a figura do mentor não está ligada necessariamente a um treinador de prestígio ou renome. A função também pode ser exercida por psicólogos do esporte, professores universitários, enfim, por qualquer pessoa que tenha um amplo domínio (conhecimento) da área em questão.

Perez Ramirez (2002) afirma que, na literatura mundial, o modelo de mentoriação e a palavra mentor apresentam também outros significados, tais como:

assistência a professores, assessoramento de professores, etc. Assim sendo, para Cronan-Hillix et al. (1986), citados por Perez Ramirez (2002), o que interessa, independentemente da terminologia, são as características que um mentor deve apresentar.

O quadro abaixo (*quadro 5*) apresenta as principais características que o mentor deverá possuir:

QUADRO 5

Características do mentor

CARACTERÍSTICAS DE UM MENTOR
Demonstrar interesse e compromisso pela área de atuação;
Ter boa personalidade (no sentido de humor, empatia e honestidade);
Ter grande domínio de competências e conhecimentos;
Estar aberto a novas experiências, entregar-se ao que faz e ter disposição para colaborar;
Participar em investigações e pesquisas científicas
Demonstrar entusiasmo pelo que realiza;
Ter clareza nos objetivos e informações;
Ser organizado e preparar os conteúdos;
Ser um elemento estimulador;
Ser amante do conhecimento.

Fonte: Cronan-Hillix et al., 1986 citado por Perez Ramirez, 2002

Bloom et al. (1998), após estudar 21 treinadores canadenses de elite (hóquei, hóquei sobre o gelo, basquete e voleibol), concluíram que os programas de mentoriação são importantes no desenvolvimento de treinadores e atletas. Contudo, os autores ressaltam que os programas de mentoriação necessitam ser formalizados e medidos através da avaliação de um grande número de treinadores em desenvolvimento.

A importância dessa avaliação, segundo os pesquisadores, é melhorar a qualidade dos programas de mentoriação e, conseqüentemente, a formação de futuros treinadores.

2.7.2.2- Modelo do Coaching

Através de uma abordagem construtivista, o Modelo do Coaching (figura 7), citado por Cotê et al. (1995), apresenta uma visão holística para o desenvolvimento do treinador, levando em consideração aspectos multidimensionais, tais como os fatores contextuais, as características de personalidade dos atletas, o nível de maturidade do grupo, as características de personalidade do treinador, os objetivos a serem alcançados e o desenvolvimento dos atletas.

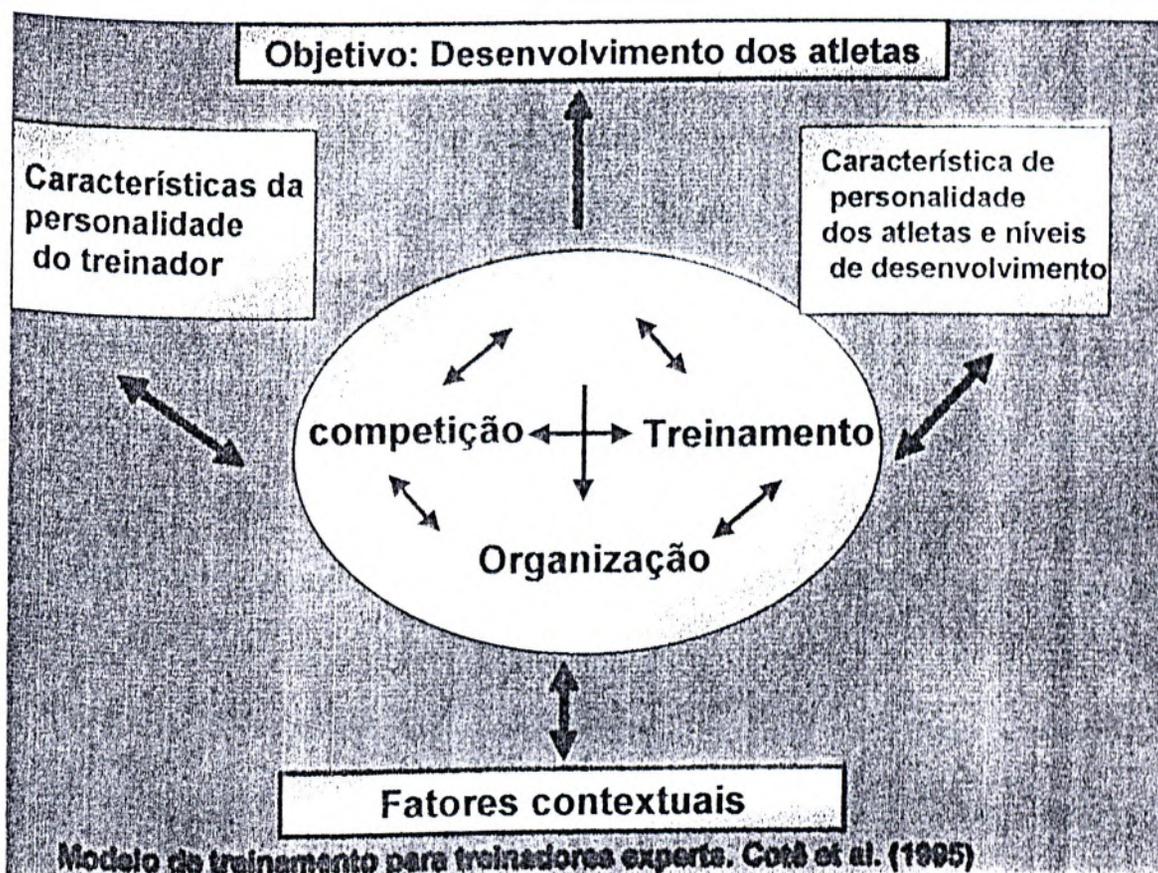


Figura 7: Modelo para a formação de treinadores experts

Fonte: Cotê et al., 1995

O modelo acima pode ser explicado dividindo-o em duas etapas denominadas componentes periféricos e centrais.

Os componentes centrais deste modelo foram definidos para descrever o trabalho do treinador segundo a própria perspectiva. Os itens do *Modelo do Coaching* são a **competição**, o **treinamento** e a **organização**, que sofrem a influência da avaliação do treinador sobre o potencial dos atletas.

Já os componentes periféricos que afetam este processo são: as **características pessoais do treinador**; as **características pessoais dos atletas e o seu nível de desenvolvimento** e os **fatores contextuais**. A junção dos componentes centrais e periféricos e suas inter-relações visam atingir o objetivo central de todo o processo, que é o desenvolvimento do atleta.

Segundo Cotê et al. (1995), o núcleo de entendimento do treinador *expert* está caracterizado pela posse de um modelo de trabalho que está em sua mente e que deverá ser utilizado para fomentar o desenvolvimento dos atletas.

Moraes; Durand-bush e Salmela (1999) apresentam uma ampla revisão de literatura sobre pesquisadores que desenvolvem seus estudos dentro da perspectiva de Cotê e seus colaboradores(1995). Nesse trabalho, são apresentados estudos de Bloom (1985) sobre o desenvolvimento de talento em jovens; o modelo de Csikzentmihalyi (1993), com adolescentes do sexo masculino e feminino; os modelos de prática deliberada de Ericsson & Charness (1994) e uma pesquisa de Partington (1995) com músicos *experts*.

Bloom (2001) apresenta três características comuns importantes para o sucesso de qualquer treinador:

1. A primeira diz respeito a sua **efetividade**. Os treinadores gostam da sua profissão e procuram encorajar seus atletas a alcançarem níveis elevados de *performance* individual.
2. A segunda característica comum é que os treinadores de sucesso criam **condições ótimas de ensino**, fazendo com que seus atletas não sintam inibição, frustração ou chateação e, conseqüentemente, maximizem seus níveis de concentração na tarefa, auto-estima e envolvimento.
3. A última característica desse perfil de sucesso do treinador está relacionada com a **habilidade** que possui **de entender as necessidades de seus atletas**.

Para finalizar, os modelos de desenvolvimento do *Coaching* são bastante utilizados em países desenvolvidos como o Canadá e os Estados Unidos. Contudo, no Brasil, esses estudos são recentes e vêm sendo desenvolvidos por Moraes e seus colaboradores no Laboratório de Psicologia do Esporte CENESP/UFMG.

2.7.3- Áreas de atuação do treinador

No Brasil, onde as dificuldades financeiras ocorrem não somente no esporte, mas em todos os setores da sociedade, o treinador de futsal necessita de competências para atuar nas quatro principais áreas de treinamento desse esporte: tática, técnica, física e psicológica. Cabe ressaltar que este não é o modelo ideal de atuação do treinador, mas, muitas vezes, o clube não dispõe de recursos financeiros para a contratação de profissionais como o psicólogo do esporte e o preparador físico, por exemplo, ficando assim o treinador sobrecarregado na execução de suas funções.

Para exemplificar, os dados fornecidos pela Federação Mineira de Futsal (2002), no seu relatório anual, não indicam o registro, credenciamento ou reconhecimento de qualquer psicólogo do esporte como membro integrante da comissão técnica dos clubes mineiros que disputaram o Campeonato Metropolitano e Mineiro de 2002 (FMFS, 2003).

Este dado é sintomático dos problemas que o futsal enfrenta em todo o País, devido principalmente às enormes dificuldades financeiras enfrentadas pela maioria dos clubes (FMFS, 2003).

Sejam ou não financeiras as razões pelas quais não se contratam outros profissionais para as equipes técnicas, o fato é que o treinador de futsal acaba se envolvendo nas quatro áreas, a saber:

Área Tática: Neste plano, o treinador é responsável pela elaboração do sistema tático em que os atletas irão atuar, de acordo com as características do seu elenco, o sistema tático da equipe adversária e as características dos jogadores adversários. Segundo Saad (1997), é no treinamento tático que os jogadores irão aprender ou desenvolver de forma repetitiva as manobras ensaiadas, os sistemas de ataque e de defesa. Cabe ao treinador, nesse momento, definir o posicionamento dos jogadores, o "tempo" em que os deslocamentos devem ser executados, os passes e as jogadas de defesa ou ataque.

Área Técnica: O treinador é o responsável pelo desenvolvimento e pela aquisição das capacidades coordenativas, das habilidades e dos fundamentos técnicos indispensáveis para o atleta de futsal. De acordo com Saad (1997), os treinadores devem utilizar processos pedagógicos, para que os jogadores alcancem primeiro a execução da técnica correta, e, depois, a pratiquem em situações reais de jogo, visando ao seu aperfeiçoamento.

As partes técnica e tática são as principais áreas de atuação do treinador. Entretanto, em muitas situações o técnico é obrigado a atuar diretamente nas áreas física e psicológica, quando o ideal seria que ele somente supervisionasse essas áreas.

Área Física: Saad (1997, p.44) afirma que nesta “área é necessário uma harmonia entre o treinador e o seu preparador físico (profissional responsável por este setor)”. Contudo, muitas vezes o clube não dispõe de recursos financeiros para a contratação desse profissional especializado e o treinador acaba tendo que assumir essa tarefa. Quando isto ocorre, o treinador é responsável pela preparação física da equipe de um modo geral, ou seja, pelo desenvolvimento das capacidades aeróbia, anaeróbia, de velocidade, força, flexibilidade e outras valências importantes na modalidade futsal.

Área Psicológica: Segundo Becker Jr. e Samulski (1998, p.26), “o psicólogo do esporte é o profissional responsável pelo treinamento psicológico dos atletas”. Cabe a esse profissional atuar em duas grandes áreas do treinamento psicológico, que são o treinamento das capacidades psíquicas e o treinamento de autocontrole. No entanto, muitas vezes, a contratação de um especialista para atuar nessa área não encontra apoio da maioria dos dirigentes de clubes, ficando mais uma vez sobrecarregada a função do treinador. Diante dessa situação, o treinador (personagem polivalente) deverá ter conhecimentos de Psicologia do Esporte, o que lhe permitirá compreender melhor os processos psicofisiológicos, somáticos e sociais que ocorrem com o grupo de atletas durante os treinamentos e partidas de futsal e no contexto da vida social (fora da quadra).

2.8. – *Resumo da Revisão de Literatura:*

Devido a quantidade e complexidade dos vários temas abordados na revisão apresentada anteriormente, torna-se necessário um breve resumo dos assuntos discutidos neste trabalho.

Esta revisão apresentada enfoca, na sua introdução, um breve relato histórico sobre a evolução dos estudos científicos na área de liderança. A seguir são apresentadas as principais definições sobre o conceito de liderança e líder, bem como suas classificações e os mecanismos (tipos de poder) que o líder possui para o exercício de sua posição dentro de um grupo.

São abordadas as principais teorias de liderança situacionais e comportamentais no esporte e também alguns modelos científicos desenvolvidos a partir destes construtos teóricos, tais como, o Modelo Multidimensional de Liderança proposto por Chelladurai e Saleh em 1978 que é o alicerce científico principal desta pesquisa.

É apresentada a estrutura da Escala de Liderança no Esporte (ELD) e os principais resultados de pesquisas com a população de treinadores de diversas modalidades, gêneros e países.

Para finalizar são expostos de forma sucinta os principais modelos para a formação de treinadores e as áreas de atuação do treinador de futsal dentro da atual conjuntura do esporte no Brasil.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

Foi realizado um estudo comparativo e exploratório entre treinadores de futsal de alto rendimento, enfatizando o fenômeno da liderança. Este assunto foi analisado tendo como parâmetros as dimensões propostas por Chelladurai e Saleh (1978), o tempo de experiência dos treinadores na competição e o perfil atual e ideal (desejado) na visão dos próprios profissionais quanto à temática da liderança.

3.2. Amostra

Participaram desta pesquisa 50 treinadores de equipes de alto rendimento no futsal, do sexo masculino. Essa amostragem está caracterizada pelos principais técnicos da Liga Nacional de Futsal, treinadores de Seleções Estaduais de todo o Brasil que participaram do Campeonato Brasileiro Juvenil de Futsal, em 2002, na cidade de Goiânia e pela “elite de profissionais” que dirigem equipes nas principais competições organizadas pela FMFS no Estado de Minas Gerais (Campeonatos Metropolitano, Estadual e Taça Minas Gerais).

Foi também motivo de cuidado do pesquisador com a amostragem a exclusão de qualquer treinador que já tenha sido submetido à aplicação do instrumento da Escala de Liderança no Desporto (ELD), evitando assim a possibilidade de familiaridade com o questionário e uma posterior interferência na análise estatística (*Sócrates Effect*) (JAGODZINSKI, KÜHNEL & SCHMIDT, 1987).

3.3. Cuidados Éticos

Este estudo está dentro das normas estabelecidas pelo Conselho Nacional em Saúde (1996) e pelo tratado ético de Helsinki (1996) sobre pesquisas que envolvem seres humanos, e foi aprovado pelo COEP - Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG (ver anexo 1).

Por se tratar de um estudo que envolve treinadores de alto nível de rendimento, em diversas competições estaduais e nacionais (Taça Brasil de Seleções, Campeonatos Estadual e Metropolitano do Estado de Minas Gerais e Liga Nacional de Futsal), foram considerados os seguintes passos para o desenvolvimento da pesquisa.

Inicialmente, foi estabelecido um contato com a Federação Mineira de Futsal (FMFS), no qual foram detalhadamente explicados todos os objetivos e procedimentos a serem adotados na pesquisa. Foi solicitada à entidade uma carta de apoio autorizando a realização da pesquisa, bem como o auxílio dessa na fase de coleta de dados (ver anexo 2).

Posteriormente, foi estabelecido um contato com os treinadores e com as diretorias dos clubes participantes dos Campeonatos Mineiro e Estadual de 2002 promovidos pela FMFS e também com as federações de outros estados que enviaram suas equipes para participar do Campeonato Brasileiro de Seleções, categoria juvenil, realizado na cidade de Goiânia em setembro de 2002. Buscando utilizar ainda mais a amostragem deste estudo, foram realizados contatos com os treinadores que participaram da Liga de Futsal em 2002, principal competição de clubes do futsal brasileiro.

Os voluntários foram informados sobre os objetivos, a relevância da pesquisa e os procedimentos metodológicos do estudo. Os envolvidos no estudo

3.3. Cuidados Éticos

Este estudo está dentro das normas estabelecidas pelo Conselho Nacional em Saúde (1996) e pelo tratado ético de Helsinki (1996) sobre pesquisas que envolvem seres humanos, e foi aprovado pelo COEP - Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG (ver anexo 1).

Por se tratar de um estudo que envolve treinadores de alto nível de rendimento, em diversas competições estaduais e nacionais (Taça Brasil de Seleções, Campeonatos Estadual e Metropolitano do Estado de Minas Gerais e Liga Nacional de Futsal), foram considerados os seguintes passos para o desenvolvimento da pesquisa.

Inicialmente, foi estabelecido um contato com a Federação Mineira de Futsal (FMFS), no qual foram detalhadamente explicados todos os objetivos e procedimentos a serem adotados na pesquisa. Foi solicitada à entidade uma carta de apoio autorizando a realização da pesquisa, bem como o auxílio dessa na fase de coleta de dados (ver anexo 2).

Posteriormente, foi estabelecido um contato com os treinadores e com as diretorias dos clubes participantes dos Campeonatos Mineiro e Estadual de 2002 promovidos pela FMFS e também com as federações de outros estados que enviaram suas equipes para participar do Campeonato Brasileiro de Seleções, categoria juvenil, realizado na cidade de Goiânia em setembro de 2002. Buscando utilizar ainda mais a amostragem deste estudo, foram realizados contatos com os treinadores que participaram da Liga de Futsal em 2002, principal competição de clubes do futsal brasileiro.

Os voluntários foram informados sobre os objetivos, a relevância da pesquisa e os procedimentos metodológicos do estudo. Os envolvidos no estudo

assinaram um termo de consentimento escrito pelo pesquisador, estando cientes de que a qualquer momento poderiam, sem constrangimento, deixar de participar do projeto. Foram tomadas todas as precauções no intuito de preservar a privacidade dos voluntários, e a saúde e o bem-estar destes estiveram sempre acima de qualquer outro interesse.

3.4. Instrumento

Segundo Halsing (1988) e Noce (1999), existem várias formas de avaliação psicológica. Contudo, o autor destaca que o método de questionário padronizado é um dos mais adequados entre os vários outros métodos existentes.

Os estudos dentro da psicologia social, em especial no âmbito da liderança, têm trabalhado sob a perspectiva de questionários que visam a mensurar os estilos de liderança de treinadores em diferentes culturas e modalidades esportivas (ver CHELLADURAI & SALEH, 1978; CHELLADURAI, 1990; SERPA, 1990; SIMÕES, 1987).

Nesta pesquisa foram utilizados três instrumentos, que serão delineados a seguir:

- **Instrumento 1:** Um questionário sobre dados demográficos, que visa obter dados sobre características específicas da amostragem avaliada (ver anexo 6).
- **Instrumento 2:** Questionário de ELD (Escala de Liderança no Desporto), versão perfil **Ideal ou desejado**, que visa mensurar o perfil ideal de liderança para o treinador de futsal na opinião dos próprios profissionais da área (ver anexo 7).
- **Instrumento 3:** Questionário de ELD (Escala de Liderança no Desporto), versão **percepção atual**, que visa mensurar a autopercepção do profissional quanto ao seu estilo de liderança como treinador de futsal (ver anexo 8).

Conforme exposto na revisão da literatura, a Escala de Liderança no Desporto (ELD) é composta por três subescalas. Entretanto, somente duas versões foram utilizadas: a versão autopercepção e uma versão adaptada de como seria o perfil ideal do treinador segundo a sua percepção (instrumentos 3 e 2, respectivamente).

Cada um desses instrumentos (2 e 3) é composto por 40 itens, que representam cinco dimensões de comportamento do treinador/líder. Em cada uma das situações do questionário o testando deverá escolher uma entre as cinco respostas possíveis, dadas em uma escala tipo Likert, em que 4 corresponde a "sempre" (100% das vezes), 3 a "freqüentemente" (75% das vezes), 2 a "ocasionalmente" (50% das vezes), 1 a "raramente" (25% das vezes) e 0 a "nunca" (0% das vezes).

Em relação aos instrumentos 2 e 3, foram tomadas algumas precauções científicas que serão detalhadas a seguir.

3.4.1. Tradução e Tradução Reversa (*Back Translation*)

Três tradutores independentes, com conhecimento técnico da língua portuguesa do Brasil e de Portugal, realizaram duas traduções da ELD (validada por SERPA et al., 1989, em Portugal). A primeira etapa do processo consistiu em traduzir a ELD do português lusitano para o português brasileiro.

Após as traduções independentes, um terceiro tradutor confeccionou uma primeira versão da ELD na língua portuguesa brasileira.

Foram realizadas duas traduções reversas (português do Brasil para o português de Portugal) por dois novos tradutores, e um terceiro tradutor

confeccionou uma versão final no português de Portugal baseado nas duas traduções anteriores.

Esta versão foi comparada com a versão original do instrumento na língua portuguesa de Portugal e, após a aprovação dos tradutores, foram iniciados os estudos de adaptação intercultural da ELD.

Cabe ressaltar que a simples tradução e tradução reversa não garantem que o instrumento será compreendido pelos sujeitos que o utilizarão. Sendo assim, faz-se necessária a utilização de alguns procedimentos estatísticos, visando assegurar a fidedignidade do questionário.

3.4.2. Validação da Consistência Interna da ELD

Segundo Pasquali (1999, p.68), “a precisão da consistência interna de um instrumento é viabilizada através de várias técnicas estatísticas que visam verificar a homogeneidade da amostragem de itens do teste”, ou seja, a consistência interna do teste. Segundo o autor, as técnicas mais utilizadas são: duas metades, Kuder-Richardson e *Alfa Cronbach*. Todas elas exigem aplicação do teste em apenas uma única ocasião, evitando-se a questão da constância temporal.

Neste estudo da liderança com treinadores de futsal brasileiros foi utilizado o Índice de *Alfa Cronbach*, devido a uma padronização internacional, adotada por Chelladurai e Saleh (1978) e outros pesquisadores expoentes dentro do assunto. A apresentação dos resultados das pesquisas será oferecida posteriormente, na discussão dos resultados de consistência interna do instrumento por dimensões.

O principal objetivo desse procedimento é padronizar a técnica estatística internacionalmente utilizada e avaliar a consistência interna dos itens da ELD (instrumentos 2 e 3) para o futsal brasileiro.

Para Pasquali (1999), a consistência interna de um instrumento é, fundamentalmente, uma questão empírica que emerge da sua capacidade efetiva de medir aquilo para o qual foi criado, e pressupõe os mesmos resultados em várias experiências.

3.5. Procedimentos

A maioria das coletas foi realizada em Belo Horizonte, mas também foram recolhidos dados nas cidades de Goiânia, Uberlândia e Caratinga durante as competições anteriormente citadas.

O contato com os técnicos era feito previamente, através de telefonemas em que se solicitava uma reunião para a exposição dos objetivos da pesquisa e a sua participação voluntária no projeto. Diante uma resposta positiva, o treinador era abordado, na maioria das vezes no seu próprio recinto de trabalho, para a entrega do instrumento.

No primeiro encontro eram explicados todos os passos da pesquisa e se entregava um envelope com os **instrumentos 3** (auto percepção) e **1** (questionário de dados demográficos).

Era marcada uma nova reunião para aproximadamente uma semana depois, para que o treinador entregasse os questionários preenchidos. Após a devolução dos questionários 1 e 3, era entregue ao treinador o **instrumento 2** sobre o **perfil ideal ou desejado do técnico**. Nesta etapa, também era marcado um prazo de aproximadamente 7 dias para a devolução.

Todos os técnicos residentes em Belo Horizonte foram contatados pelo próprio pesquisador, garantindo-se assim uniformidade no processo de aplicação dos instrumentos.

Em relação às competições realizadas em Caratinga (Campeonato Estadual) e Uberlândia (Taça Minas Gerais), também o próprio pesquisador foi o responsável pela coleta dos dados. Contudo, o prazo para a entrega dos questionários foi reduzido devido ao curto período de tempo das competições (normalmente realizadas em um único final de semana). Cabe ressaltar, porém, que o sistema de seqüência na aplicação dos instrumentos foi mantido (sexta feira = instrumentos 1 e 3, sábado = instrumento 2).

Em relação aos treinadores participantes do Campeonato Brasileiro de Seleções Juvenis, realizado em Goiânia, os dados foram coletados pelos Prof. Ms. Pablo Ramon e Prof. Marcelo Vilhena, que haviam sido devidamente treinados quanto à padronização das informações e aplicação dos questionários.

Devido às características das competições e às exigências das equipes participantes, a coleta dos dados foi realizada nos clubes e nos hotéis em que estas se hospedaram.

3.6. Análise Estatística

Todos os procedimentos estatísticos foram calculados pelo pacote estatístico *SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows*, versão 11.0.

A pesquisa é do tipo descritiva. A análise estatística utilizada foi composta por média, desvio padrão, distribuição de freqüência.

Para a análise da consistência interna (*Reliability Test*) foi utilizado o índice de confiabilidade *Alpha Cronbach*. Este índice tem como objetivo

correlacionar os itens de cada escala de um grupo de respostas e, a partir desta correlação, chegar a um índice que varie entre 0 e 1. Além disso, o teste informa qual ou quais itens devem ser retirados ou modificados para que se atinja um Índice melhor. Foi aceito como válido na consistência interna o Índice *Alpha Cronbach* > 0,70.

Uma análise fatorial também foi realizada para verificar a concordância dos dados com o agrupamento das questões por dimensão proposta na literatura.

O teste não paramétrico de Wilcoxon foi utilizado para comparar respostas provenientes do mesmo indivíduo, portanto pareadas, visando verificar as diferenças estatisticamente significativas (95% de confiança ou 0,05) entre os instrumentos 2 (ELD-perfil atual) e 3 (ELD-perfil desejado).

A análise de variância com delineamento de blocos aleatórios foi realizada para comparar as médias entre as dimensões nos dois questionários. O objetivo deste procedimento era verificar se existiam preferências por estilos de liderança (interação e decisão) por parte dos treinadores em relação à autopercepção do perfil atual e ideal ou desejado.

O teste não paramétrico de Mann & Whitney foi utilizado para verificar se existiam diferenças significativas entre os dois grupos experimentais (treinadores mais experientes e treinadores menos experientes), ou seja grupos com contingentes amostrais independentes, inclusive com tamanhos variados (SAMPAIO, 1998).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A discussão se processará primeiro pela avaliação da precisão e confiabilidade das Escalas de Liderança no Desporto (Perfil Atual e Perfil Ideal) através dos resultados encontrados na análise fatorial e no *reliability analysis*. Posteriormente uma análise dos dados demográficos e finalmente, discutiremos os resultados encontrados na população de treinadores de futsal e se houve a confirmação ou não das hipóteses testadas neste estudo.

4.1 Estudos de Consistência Interna da ELD (Instrumentos 2 e 3)

Antes de iniciar esta etapa, cabe ressaltar que a Escala de Liderança no Desporto (ELD) vem sendo utilizada no Laboratório de Psicologia do Esporte (LAPES) da UFMG em vários estudos com atletas, alunos do curso de Educação Física e treinadores, dentro de projetos de pesquisa e bolsas de iniciação científica (LOPES, 2002; SAMULSKI, NOCE e LOPES, 2002; LOPES, 2003).

Conforme o referencial teórico citado, pode-se observar que as pesquisas dentro da área de liderança no referido laboratório são recentes.

Um dos principais objetivos dessa linha de pesquisa do LAPES é a validação completa do instrumento para a língua portuguesa brasileira (*ver figura 8*). Contudo, devido ao prazo de 24 meses para a conclusão deste estudo, não foi possível finalizar a tarefa.

Os principais passos sugeridos por Pasquali (1999) para a validação de instrumentos psicométricos foram realizados (*ver figura 8 a seguir*). Foram realizados 11 dos 12 passos sugeridos pela literatura para a validação de um questionário, sendo que o passo 12 (estabelecimento de normas de utilização) não foi efetuado dentro deste estudo.

Pasquali (1999) afirma que o estabelecimento de normas é de fundamental importância quando o instrumento é de uso clínico, e pode ser facultativo quando o instrumento estiver voltado para fins de pesquisas que trabalham somente com comparações de grupos de sujeitos, o que é o caso do presente estudo.

Pasquali (1999) também afirma que o processo de validação ecológica (validação externa) de um instrumento psicométrico pode durar anos, e às vezes décadas, devido à necessidade de se testar tal ferramenta em diferentes populações. Sendo assim, seria muita pretensão deste estudo validar cientificamente a Escala de Liderança no Desporto (ELD) em tão pouco espaço de tempo.

Contudo, acredita-se que as contribuições que serão apresentadas a seguir poderão auxiliar novos estudos dentro desse processo de validação.

Nesta pesquisa foram realizados testes para mensurar a fidedignidade (consistência interna) do instrumento na língua portuguesa brasileira. Apresentaremos na **tabela 1** os principais resultados encontrados.

TABELA 1

Consistência interna das ELD (Ideal e Atual)

Dimensões	Índice de <i>Alpha Cronbach</i>	
	ELD (Perfil Ideal)	ELD (Perfil Atual)
Treino-instrução (TI)	.7829	.8420
Suporte Social (SS)	.7339	.7467
Reforço (RF)	.6712	.7307
Democrático (DEM)	.743	.8356
Autocrático (AUT)	.2203	.1576
<i>Geral</i>	.7683	.8556

Nota: Os itens marcados apresentam Índice *Alpha Cronbach* < 0,70

Analisando os índices de consistência interna dos dois instrumentos, observa-se que, no geral, tanto o questionário para avaliar o perfil de liderança atual do treinador (instrumento 3) quanto o perfil de liderança ideal (instrumento 2) atingiram consistência interna satisfatória. Para Pasquali (1999), instrumentos psicométricos que apresentem uma consistência interna (Índice de *Alpha Cronbach* > 0,70) podem ser considerados como precisos e confiáveis quanto à variável que desejam mensurar.

Entretanto, fazendo uma análise mais criteriosa e aprofundada de cada dimensão, observa-se, conforme a **tabela 1**, que no instrumento 2 (Perfil Desejado ou Ideal) as dimensões reforço (alpha .67) e autocrática (alpha .22) não atingiram índices de consistência interna confiáveis, sendo necessárias futuras pesquisas para se avaliar esse problema.

Em relação ao instrumento 3 (Perfil Atual), somente a dimensão autocrática (alpha .15) não apresentou níveis satisfatórios de consistência interna.

Comparando os resultados desta pesquisa com os estudos de Dwyer e Fischer (1988), citados por Chelladurai (1990), verificamos que a dimensão autocrática também apresentou problemas na consistência interna com treinadores de luta romana canadense.

Cabe ressaltar que os dados foram comparados em relação à autopercepção do treinador (instrumento 3) para as duas pesquisas. A **tabela 2**, a seguir, apresenta de forma detalhada esses resultados.

TABELA 2

Comparação da consistência interna da ELD (autopercepção do perfil atual) por dimensão entre treinadores brasileiros e canadenses

Dimensões	Índice de Alpha Cronbach	
	Treinadores de Futsal brasileiros	Treinadores de luta romana canadenses
Treino-instrução (TI)	.84	.86
Suporte Social (SS)	.74	.61
Reforço (RF)	.73	.75
Democrático (DEM)	.83	.77
Autocrático (AUT)	.15	.36

Nota: Os itens marcados apresentam Índice Alpha Cronbach > 0,70

Devido à escassez de estudos que envolvem treinadores de alto rendimento na literatura, foram analisados, também, os dados fornecidos por Chelladurai (1990) de pesquisas com atletas de diferentes nacionalidades em relação a sua autopercepção. Nota-se que a dimensão autocrática é a que apresenta o menor índice de consistência interna quando comparada com as demais dimensões (*ver tabela 3*).

TABELA 3

Comparação da consistência interna da ELD (autopercepção do perfil atual) de atletas em diferentes culturas

Pesquisas	Índice de Alpha Cronbach				
	Dimensões				
	(TI)	(SS)	(RF)	(DEM)	(AUT)
Chelladurai e Saleh (1980) Atletas canadenses	.93	.86	.92	.87	.79
Chelladurai (1986) Atletas indianos	.87	.70	.61	.78	.49
Chelladurai et al. (1988) Atletas Japoneses	.89	.84	.81	.81	.57
Chelladurai et al. (1988) A. universitários canadenses	.88	.84	.91	.75	.59
Dwyer e Fischer (1990) Lutadores Canadenses	.86	.77	.82	.81	.52
Isberg e Chelladurai (1990) Atletas suecos	.88	.86	.77	.72	.54
Kim, Lee e Lee (1990) Atletas coreanos	.86	.80	.72	.83	.64
Iordanoglou (1990) Atletas de futebol da Grécia	.86	.59	.60	.73	.11

Apesar de os resultados de pesquisas apresentados acima não serem específicos da população de treinadores, pode-se observar que a dimensão autocrática apresentou problemas de consistência interna na avaliação de atletas de diferentes culturas, o que sugere uma série de dúvidas científicas quanto a sua confiabilidade.

Conclui-se, desta forma, que essa dimensão deve ser avaliada com um cuidado rigoroso para se evitarem interpretações duvidosas em relação ao estilo autocrático. Outra solução para esse problema seria **refazer os passos 5 e 6** propostos por Pasquali (1999), principalmente no que tange aos aspectos relacionados ao número reduzido de itens ($n= 5$) da dimensão e aos fatores semânticos de cada questão.

Foram realizadas também análises fatoriais sobre os instrumentos (2 e 3), e, no próximo tópico, serão apresentados os principais resultados encontrados.

4.2- Análise Fatorial da ELD (Instrumentos 2 e 3)

Buscando oferecer maior credibilidade aos instrumentos na língua portuguesa brasileira, foram realizadas análises fatoriais dos dois questionários, tendo como objetivo principal verificar a correlação dos itens dentro de cada dimensão.

Ressaltamos não ser objetivo deste estudo discutir a divisão apresentada pela literatura internacional em relação à classificação dos itens do questionário por dimensão.

Compreende-se que a análise fatorial é de suma importância dentro desse processo, mas não pode ser considerada como o único caminho ser percorrido. Pelo fato de a Psicologia, de uma forma geral, lidar com variáveis subjetivas, complexas e multifacetadas, outros mecanismos, tais como o *expert rating*, unidos a uma análise fatorial se complementam na definição dos itens que pertencem a determinada dimensão. Este tipo de abordagem interativa entre vários procedimentos permite uma visão mais apurada de fenômenos psicológicos complexos, como a liderança.

Devido ao elevado número de itens e dimensões, os resultados de cada instrumento serão apresentados de forma separada, proporcionando assim um melhor entendimento da análise fatorial realizada.

4.2.1 Análise fatorial do instrumento 2 (Perfil Ideal ou Desejado)

Conforme padronização internacional, foi realizada a análise fatorial desse questionário submetendo-o a um número de fatores igual a cinco, ou seja, a distribuição dos 40 itens dentro de cinco fatores, que seriam as dimensões propostas por Chelladurai e Saleh (1978) em seu estudo. A análise fatorial utilizou o método de

componentes principais, por entendermos que se trata de um procedimento rigoroso e seguro para as características dos dados analisados.

Segundo Pasquali (1999, p.61), a análise fatorial mostra o que o instrumento está medindo, isto é, os fatores bem como os itens que compõem cada fator. Ela produz, para cada item, a carga fatorial (saturação) deste fator, e esta carga fatorial mostra a porcentagem de parentesco (correlação) entre o item e o fator. Assim, quanto mais próxima de 100% for a correlação item-fator, melhor será o item, e ele se constitui num excelente representante comportamental do fator (traço latente).

A **tabela 4** apresenta os resultados da análise fatorial da ELD (Ideal) para cinco fatores. Observamos que, com este procedimento, que utiliza cinco dimensões, é possível explicar somente **47,95%** dos itens que compõem o instrumento.

TABELA 4

Total da Variância Explicada (ELD Ideal ou desejado) para cinco fatores

Total da Variança Explicada

D	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,669	16,671	16,67	6,669	16,671	16,67	4,951	12,378	12,378
2	4,476	11,190	27,86	4,476	11,190	27,86	3,822	9,556	21,934
3	3,007	7,517	35,38	3,007	7,517	35,38	3,580	8,950	30,884
4	2,750	6,874	42,25	2,750	6,874	42,25	3,446	8,615	39,499
5	2,279	5,699	47,95	2,279	5,699	47,95	3,381	8,452	47,951
6	1,969	4,923	52,87						
7	1,808	4,520	57,39						
8	1,763	4,408	61,80						
9	1,623	4,059	65,86						
10	1,433	3,582	69,44						
11	1,305	3,263	72,71						
12	1,205	3,013	75,72						
13	1,095	2,738	78,46						
14	,920	2,299	80,76						
15	,848	2,119	82,88						
16	,829	2,072	84,95						
17	,750	1,875	86,82						
18	,722	1,805	88,63						
19	,630	1,574	90,20						
20	,525	1,313	91,51						
21	,468	1,171	92,69						
22	,435	1,087	93,77						
23	,379	,947	94,72						
24	,320	,800	95,52						
25	,273	,681	96,20						
26	,255	,638	96,84						
27	,195	,487	97,33						
28	,184	,461	97,79						
29	,166	,414	98,20						
30	,151	,378	98,58						
31	,127	,317	98,90						
32	,108	,270	99,17						
33	,089	,223	99,39						
34	,073	,182	99,57						
35	,049	,123	99,69						
36	,041	,103	99,80						
37	,032	,079	99,88						
38	,021	,053	99,93						
39	,018	,045	99,97						
40	,010	,026	100,0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Estes resultados, segundo Pasquali (1999), podem ser considerados razoáveis. Contudo, o autor recomenda que um percentual acumulado de variância superior a 80% explicaria de forma mais segura esse tipo de instrumento.

Diante do **fraco desempenho** do instrumento perante a análise fatorial, verificou-se se os maiores valores apresentados pelos 40 itens dentro dos cinco fatores teriam relação com as dimensões propostas por Chelladurai e Saleh (1978).

A **tabela 5** apresenta os maiores valores alcançados individualmente pelos itens dentro dos cinco fatores propostos. Como o objetivo desse tipo de análise é somente verificar como os itens estão agrupados dentro de cada fator e se existem relações entre esses agrupamentos e a classificação por dimensões proposta por Chelladurai e Saleh (1978), não foi observado se as correlações de cada item eram altas ou baixas.

O que se observou foi o melhor desempenho do item dentro dos cinco fatores propostos. Entretanto, houve o cuidado, por parte do pesquisador, de destacar em amarelo as **correlações satisfatórias ou altas** e em vermelho as **correlações baixas**. Foram classificadas todas as cargas fatoriais dos 40 itens listados nos dois instrumentos (2 e 3), de acordo com padrões internacionalmente aceitos para correlações baixas, satisfatórias e altas.

Segundo Pasquali (1999), costuma-se apontar o valor de 0,30 (positivo ou negativo) como sendo uma carga mínima necessária para o item ser um representante útil do fator. Obviamente, quanto mais acima de 0,30 for a carga, melhor o item. Uma carga de 0,30 indica que há uma correlação de cerca de 10% ($0,30^2 = 0,09$) entre o item e o fator, o que não deve ser considerado negligenciável, embora não seja lá grande coisa. Obviamente, se todos os itens de um fator apresentam cargas fatoriais em torno de 0,30, este fator está muito mal

representado, porque se esperam cargas bem maiores (acima de 0,50) para se dizer que o fator foi bem representado comportamentalmente.

Cabe ressaltar também que a **tabela 5** foi operacionalizada dentro do pacote estatístico *SPSS for Windows* para que não apresentasse os valores de correlação abaixo de 0,10. Entendemos que esses valores são desprezíveis do ponto de vista estatístico e somente sobrecarregam o número de informações dentro da tabela. Sendo assim, os espaços vazios dentro de cada fator correspondem a cargas fatoriais abaixo de 0,10.

TABELA 5

Maiores valores alcançados pelas questões dentro dos cinco fatores (ELD Ideal)

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
IDEAL_1	,438		-,260	-,115	
IDEAL_2	,104	,675	,334	-,341	,220
IDEAL_3	,350	,236	,220	,234	,225
IDEAL_4	,208	,652	,251	,203	,141
IDEAL_5	,570	,220			
IDEAL_6		-,227		,393	
IDEAL_7	,568	,240	,192		,390
IDEAL_8	,452	,272		,118	,300
IDEAL_9			,582		
IDEAL_10	,174	,454	,118	,436	-,359
IDEAL_11	,224		-,241	,187	-,164
IDEAL_12	,143	-,438			-,110
IDEAL_13	,343			,384	,216
IDEAL_14	,613	-,222	,142	,149	-,101
IDEAL_15		,345	,760	,159	
IDEAL_16	,260	,112	,423	,448	
IDEAL_17	,687	,202	-,137		-,240
IDEAL_18	,246		,658		-,323
IDEAL_19	,273	,107	,219	,227	,685
IDEAL_20	,848				-,122
IDEAL_21	-,264		,579		,360
IDEAL_22	-,150	,447		,335	,573
IDEAL_23	,261	,402			
IDEAL_24	-,122	,202	,544	-,277	,131
IDEAL_25	-,160	,101	-,146	,604	,255
IDEAL_26	,640	-,130	,135	,213	,131
IDEAL_27	,141	,198	-,237	-,247	,284
IDEAL_28		,101	,172	,738	-,139
IDEAL_29	,638	,422	-,110	,138	
IDEAL_30	,131	,732	,366		
IDEAL_31		,461			,662
IDEAL_32	,144	,191		,583	
IDEAL_33	-,218	-,346		,130	,647
IDEAL_34		-,563	,124		-,145
IDEAL_35	,203	,108	,260	,366	-,383
IDEAL_36	,153	,104		-,107	,422
IDEAL_37	,175			,703	
IDEAL_38	,608	-,158	,382	,301	
IDEAL_39	-,180	,240	,295	-,133	,549
IDEAL_40	-,338	,138	-,551	-,143	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Foi analisada a maior carga fatorial (positiva ou negativa) de cada item e a sua classificação dentro de um determinado fator. Após esta verificação, foi realizada uma comparação entre o agrupamento dos itens em um determinado fator da análise e sua correspondência com a classificação por dimensões proposta por Chelladurai e Saleh (1978).

A seguir, serão apresentadas as análises realizadas, comparando o agrupamento dos itens dentro do fator e a classificação proposta pela literatura.

FATOR 1 X DIMENSÃO TREINO-INSTRUÇÃO

A **tabela 6**, a seguir, mostra que, dos 13 itens pertencentes à dimensão Treino-Instrução, nove foram explicados dentro do "fator 1", o que demonstra um percentual de 69,23% de convergência entre a classificação proposta na literatura e os resultados encontrados na análise fatorial.

Também são apresentadas nesta tabela as cargas fatoriais (correlações) de cada item dentro do fator e uma classificação do seu desempenho.

Observa-se que, dos nove itens, somente duas questões apresentaram cargas fatoriais baixas dentro da dimensão e sete obtiveram uma correlação satisfatória dentro da dimensão Treino-Instrução, confirmando mais uma vez a força deste fator no instrumento.

TABELA 6

ELD IDEAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão TI)

ELD Ideal (Treino Instrução)		FATOR 1		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
1	1	1	,436	Baixa
		3	,350	
5	5	5	,570	Satisfatória
		7	,568	
8	8	8	,452	Baixa
		13	,343	
14	14	14	,613	Satisfatória
17	17	17	,687	Satisfatória
20	20	20	,846	Satisfatória
23				
26	26	26	,640	Satisfatória
29	29	29	,638	Satisfatória
32				
35				
38	38	38	,608	Satisfatória

FATOR 2 X DIMENSÃO COMPORTAMENTO AUTOCRÁTICO

A tabela 7 revela que, dos cinco itens propostos para a dimensão autocrática, somente duas questões apresentaram correlações dentro do "fator 2", o que representa uma confirmação de apenas 40% entre a classificação proposta na literatura e os resultados obtidos dentro da amostragem para esta dimensão do questionário.

Estes resultados podem ser considerados insatisfatórios e estão relacionados à baixa consistência interna desta dimensão neste instrumento (Alpha .22).

TABELA 7

ELD IDEAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão AUT)

ELD Ideal (Autocrático)		FATOR 2		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
		2	,675	
		4	,652	
6				
		10	,454	
12	12	12	-,438	Baixa
		23	,402	
27				
		30	,732	
34	34	34	-,563	Satisfatória
40				

FATOR 3 X DIMENSÃO COMPORTAMENTO DEMOCRÁTICO

A dimensão comportamento democrático apresenta nove itens, sendo que, destes, cinco itens apresentaram uma correlação satisfatória dentro do "fator 3", o que corresponde a um percentual de 55,55% de convergência entre a classificação proposta pela literatura para a dimensão democrática e a análise fatorial do perfil ideal para esta dimensão (ver tabela 8).

TABELA 8

ELD IDEAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão DEM)

ELD Ideal (Democrático)		FATOR 3		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
2				
9	9	9	,582	Satisfatória
15	15	15	,760	Satisfatória
18	18	18	,656	Satisfatória
21	21	21	,579	Satisfatória
24	24	24	,544	Satisfatória
30				
33				
39				
		40	-,551	

FATOR 4 X DIMENSÃO REFORÇO

A **tabela 9**, a seguir, mostra que, dos cinco itens pertencentes à dimensão reforço, três foram explicados dentro do "fator 4", o que demonstra um percentual de 60% de convergência entre a classificação proposta na literatura e os resultados encontrados para esta amostragem dentro da referida dimensão.

TABELA 9

ELD IDEAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão RF)

ELD Ideal (Reforço)		FATOR 4		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
4				
		6	,398	
10				
16	16	16	,446	Baixa
		25	,604	
28	28	28	,738	Satisfatória
		32	,583	
37	37	37	,703	Satisfatória

FATOR 5 X DIMENSÃO SUPORTE SOCIAL

A **tabela 10**, a seguir, mostra que, dos oito itens pertencentes à dimensão suporte social, quatro foram explicados dentro do "fator 5", o que demonstra um percentual de 50% de convergência entre a classificação proposta na literatura e os resultados encontrados para esta amostragem dentro da referida dimensão.

TABELA 10

ELD IDEAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão SS)

ELD Ideal (Suporte Social)		FATOR 5		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
3				
7				
13				
19	19	19	,665	Satisfatória
22	22	22	,573	Satisfatória
25				
31	31	31	,662	Satisfatória
		33	,647	
		35	-,363	
36	36	36	,422	Baixa
		39	,549	

Para finalizar, será apresentado um resumo geral dos itens em que não foram encontradas convergências entre a análise fatorial realizada e a classificação proposta pela literatura (*ver tabela 11*), bem como a dimensão a que pertencem.

TABELA 11

ELD IDEAL GERAL: Itens que não apresentaram convergência entre Classificação da Literatura e a Análise fatorial

Nº DO ITEM	Dimensão	% de não correspondência
23	Treino-Instrução	30,76%
32	Treino-Instrução	
35	Treino-Instrução	
38	Treino-Instrução	
6	Autocrática	60 %
27	Autocrática	
40	Autocrática	
2	Democrática	44,44 %
30	Democrática	
33	Democrática	
39	Democrática	
4	Reforço	40 %
10	Reforço	
3	Suporte Social	50 %
7	Suporte Social	
13	Suporte Social	
25	Suporte Social	
Geral		45,04 %

TABELA 10

ELD IDEAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão SS)

ELD Ideal (Suporte Social)		FATOR 5		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
3				
7				
13				
19	19	19	,665	Satisfatória
22	22	22	,573	Satisfatória
25				
31	31	31	,662	Satisfatória
		33	,647	
		35	-,363	
36	36	36	,422	Baixa
		39	,549	

Para finalizar, será apresentado um resumo geral dos itens em que não foram encontradas convergências entre a análise fatorial realizada e a classificação proposta pela literatura (*ver tabela 11*), bem como a dimensão a que pertencem.

TABELA 11

ELD IDEAL GERAL: Itens que não apresentaram convergência entre Classificação da Literatura e a Análise fatorial

Nº DO ITEM	Dimensão	% de não correspondência
23	Treino-Instrução	30,76%
32	Treino-Instrução	
35	Treino-Instrução	
38	Treino-Instrução	
6	Autocrática	60 %
27	Autocrática	
40	Autocrática	
2	Democrática	44,44 %
30	Democrática	
33	Democrática	
39	Democrática	
4	Reforço	40 %
10	Reforço	
3	Suporte Social	50 %
7	Suporte Social	
13	Suporte Social	
25	Suporte Social	
Geral		45,04 %

No geral, conforme demonstra a **tabela 11** acima, 45,04% dos itens (n=17) do instrumento que avalia o perfil ideal do treinador não obtiveram concordância entre a análise fatorial e classificação proposta pela literatura. Para Pasquali (1999), este resultado pode ser classificado como razoável dentro da literatura científica.

4.2.2 Análise fatorial do instrumento 3 (Perfil Atual)

Seguindo os mesmos procedimentos adotados para o instrumento 2, passaremos agora a discutir os resultados da análise fatorial do questionário sobre a autopercepção atual dos treinadores.

O processo de análise é semelhante ao apresentado anteriormente. O instrumento 3 foi submetido a uma análise fatorial para cinco componentes, conforme a padronização proposta para as dimensões de liderança feita por Chelladurai e Saleh (1978) em seu primeiro estudo.

A **tabela 12** apresenta os resultados da análise fatorial da ELD (Atual) para cinco fatores. Observa-se que, dentro deste procedimento, apenas **48,47%** dos itens são explicados e possuem correlações dentro de cada um dos fatores.

Garantindo a uniformidade quanto aos procedimentos adotados na ELD (Perfil Ideal) a **tabela 13** apresenta a carga fatorial de cada um dos itens que compõem a ELD (Perfil Atual) bem como a classificação da maior carga apresentada pelo item em satisfatória (amarelo) e baixa (**vermelha**).

TABELA 12

Total da Variância Explicada (ELD atual) para cinco fatores

Total de Variância Explicada

D	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,640	19,101	19,101	7,640	19,101	19,101	4,793	11,982	11,982
2	4,400	10,999	30,099	4,400	10,999	30,099	4,778	11,945	23,927
3	2,819	7,047	37,146	2,819	7,047	37,146	4,420	11,051	34,978
4	2,449	6,123	43,269	2,449	6,123	43,269	2,991	7,476	42,454
5	2,081	5,202	48,471	2,081	5,202	48,471	2,407	6,017	48,471
6	1,855	4,637	53,108						
7	1,805	4,513	57,621						
8	1,516	3,789	61,410						
9	1,454	3,634	65,044						
10	1,427	3,568	68,612						
11	1,285	3,212	71,824						
12	1,200	3,000	74,824						
13	1,113	2,783	77,607						
14	1,015	2,536	80,143						
15	,947	2,366	82,509						
16	,797	1,991	84,501						
17	,754	1,885	86,386						
18	,678	1,694	88,080						
19	,556	1,390	89,470						
20	,537	1,342	90,812						
21	,502	1,256	92,068						
22	,445	1,112	93,180						
23	,401	1,003	94,183						
24	,327	,818	95,001						
25	,314	,785	95,786						
26	,254	,636	96,421						
27	,233	,582	97,003						
28	,227	,567	97,570						
29	,196	,490	98,061						
30	,159	,399	98,459						
31	,151	,377	98,836						
32	,118	,294	99,130						
33	,099	,248	99,378						
34	,086	,214	99,592						
35	,053	,132	99,724						
36	,036	,091	99,815						
37	,034	,084	99,899						
38	,017	,043	99,942						
39	,014	,035	99,977						
40	,009	,023	100,00						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

TABELA 13

Maiores valores alcançados pelas questões dentro dos cinco fatores (ELD Atual)

Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
MESMO_1		,269		,451	,326
MESMO_2		,183	,078		
MESMO_3	,717				
MESMO_4	,671		-,103	,391	-,223
MESMO_5	,154	,691			
MESMO_6		,254	-,225		-,331
MESMO_7	,606		,144	,313	-,303
MESMO_8	,375	,394		,195	
MESMO_9	,303	-,233	,574	,248	
MESMO_10	,232	,190		,491	-,198
MESMO_11		,326	,276	,459	
MESMO_12	,158		,428		,225
MESMO_13	,408			,265	,138
MESMO_14	,516	,332		,232	
MESMO_15	,335	-,127	,675	,193	-,169
MESMO_16	,564	,513	,157		,151
MESMO_17		,751			
MESMO_18	,103	,285	,573	-,194	-,267
MESMO_19	,718		,233		
MESMO_20	-,110	,597		,212	
MESMO_21	,118	-,273	,553	,286	-,108
MESMO_22	,735		,185		
MESMO_23	,101	,414		,309	
MESMO_24		-,298	,558	,233	
MESMO_25	,136	,368		,318	
MESMO_26	,351	,426	-,103	,212	-,356
MESMO_27		,169			,661
MESMO_28	,117		,158	,713	
MESMO_29	,184	,738	,181	,171	-,127
MESMO_30	,225	,170	,725	,220	,169
MESMO_31	,447		,242	-,280	,128
MESMO_32	,469	,501	,208	-,103	
MESMO_33		,151	,627	-,311	-,136
MESMO_34	-,369	,225	,197		-,515
MESMO_35	-,185	,524		,185	
MESMO_36	,298			-,183	,651
MESMO_37	,203	,267	,131	,609	
MESMO_38		,606			
MESMO_39			,751		,125
MESMO_40	-,141			,156	,671

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Comparado aos resultados alcançados no instrumento 2, o desempenho do instrumento 3 (percepção atual do treinador) foi superior (percepção ideal ou desejada). Contudo, os valores dos dois questionários para cinco fatores ainda são insatisfatórios.

Será verificado a seguir se existe uma relação entre os maiores valores de cada item (independentemente de a correlação ser fraca ou forte) no fator com a classificação das questões por dimensões, conforme proposta feita por Chelladurai e Saleh (1978) dentro do questionário que visa mensurar, através da autopercepção do treinador, o seu perfil atual.

FATOR 1 X DIMENSÃO SUPORTE SOCIAL

A **tabela 14**, a seguir, mostra que, dos oito itens pertencentes à dimensão suporte social, seis foram explicados dentro do "fator 1", o que demonstra um percentual de 75% de convergência entre a classificação proposta na literatura e os resultados encontrados na análise fatorial da amostragem dentro da referida dimensão.

TABELA 14

ELD ATUAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão SS)

ELD Atual (Suporte Social)		FATOR I		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
3	3	3	,717	Satisfatória
		4	,671	
7	7	7	,631	Satisfatória
13	13	13	,468	Baixa
		14/	,516	
		16	,564	
19	19	19	,718	Satisfatória
22	22	22	,735	Satisfatória
25				
31	31	31	,447	Baixa
36				

FATOR 2 X DIMENSÃO TREINO-INSTRUÇÃO (TI):

A dimensão Treino-Instrução apresenta 13 itens, sendo que, destes, 10 itens apresentaram uma correlação satisfatória dentro do "fator 2", o que corresponde a um percentual de 76,92% de convergência entre a classificação proposta pela literatura para a dimensão treino-instrução e a análise fatorial (tabela 15). Observa-se, entretanto, que a consistência interna desta dimensão para este instrumento foi a maior quando comparada com as demais dimensões (*Alpha Cronbach* de ,8420), o que, somado ao desempenho de convergência (76,92%) entre a literatura e análise fatorial permite afirmar que esta dimensão pode ser considerada extremamente segura e confiável do ponto de vista científico e estatístico para a avaliação do comportamento de treino-instrução da amostragem.

TABELA 15

ELD ATUAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão TI)

ELD Atual (Treino Instrução)		FATOR 2		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
1				
5	5	5	,691	Satisfatória
8	8	8	,394	Baixa
11				
14				
17	17	17	,751	Satisfatória
20	20	20	,597	Satisfatória
23	23	23	,414	Baixa
		25	,368	
26	26	26	,426	Baixa
29	29	29	,738	Satisfatória
32	32	32	,501	Satisfatória
35	35	35	,524	Satisfatória
38	38	38	,666	Satisfatória

FATOR 3 X DIMENSÃO COMPORTAMENTO DEMOCRÁTICO (DEM)

A dimensão comportamento democrático apresenta todos os seus nove itens confirmados dentro do "fator 3", o que corresponde a um percentual de 100% de convergência entre a classificação proposta pela literatura para a dimensão democrática e a análise fatorial do perfil atual dos treinadores para esta dimensão. (tabela 16)

O desempenho apresentado por esta dimensão pode ser classificado como excelente quando comparado com o das outras dimensões dentro dos dois instrumentos (perfil ideal e real).

Esta excelente *performance* neste tipo de análise possui uma relação estreita com a consistência interna apresentada pela dimensão democrática (*Alpha Cronbach* .83), que também se destacou como uma das mais representativas nos dois instrumentos (tabela 1). Sendo assim, pode-se afirmar que, para esta amostragem, a dimensão democrática dos questionário é extremamente eficiente na mensuração do perfil democrático de liderança do treinador.

Cabe ressaltar também que todos os itens relacionados ao perfil democrático de liderança do treinador tiveram uma carga fatorial satisfatória, demonstrando mais uma vez a sua interação forte dentro do fator 3.

TABELA 16

ELD ATUAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão DEM)

ELD Atual (Democrática)		FATOR 3		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
2	2	2	,676	Satisfatória
9	9	9	,574	Satisfatória
		12	,426	
15	15	15	,675	Satisfatória
18	18	18	,573	Satisfatória
21	21	21	,553	Satisfatória
24	24	24	,556	Satisfatória
30	30	30	,725	Satisfatória
33	33	33	,627	Satisfatória
39	39	39	,751	Satisfatória

FATOR 4 X DIMENSÃO COMPORTAMENTO DE REFORÇO (RF)

A tabela 17, a seguir, mostra que, dos cinco itens pertencentes à dimensão comportamento de reforço, três foram explicados dentro do "fator 4", o que demonstra um percentual de 60% de convergência entre a classificação proposta na literatura e os resultados encontrados para esta amostragem dentro da referida dimensão.

Apesar de a dimensão reforço neste instrumento ter demonstrado uma consistência interna satisfatória (*Alpha Cronbach* ,7307), cabe ressaltar que nenhuma das cargas fatoriais dos itens correlacionados é elevada (acima de ,800).

TABELA 17

ELD ATUAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão RF)

ELD Atual (Reforço)		FATOR 4		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
		1	,451	
4				
10	10	10	,491	Baixa
		11	,499	
16				
28	28	28	,713	Satisfatória
37	37	37	,609	Satisfatória

FATOR 5 X DIMENSÃO DE COMPORTAMENTO AUTOCRÁTICO (AUT)

A **tabela 18**, a seguir, mostra que, dos cinco itens pertencentes à dimensão comportamento autocrático, quatro foram explicados dentro do "fator 5", o que demonstra um percentual de 80% de convergência entre a classificação proposta na literatura e os resultados encontrados para esta amostragem dentro da referida dimensão.

Entretanto, ressalta-se que a baixa consistência interna da dimensão autocrática deste instrumento (*Alpha Cronbach .1576*) exige uma certa cautela na interpretação desta dimensão.

Outro componente que merece um ponto de vista mais crítico em relação aos resultados encontrados nesta dimensão é a carga fatorial dos itens. Observa-se na **tabela 18** que nenhum dos itens conseguiu alcançar cargas fatoriais acima de .800, o que as tornaria extremamente confiáveis do ponto de vista estatístico e científico.

TABELA 18

ELD ATUAL: Classificação da Literatura x Análise fatorial (Dimensão AUT)

ELD Atual (Autocrático)		FATOR 5		
Nº DO ITEM	ITENS CONFIRMADOS	Nº DO ITEM	Cargas fatoriais	Classificação
6	6	6	,431	Baixa
12	12			
27	27	27	,664	Satisfatória
34	34	34	-,515	Satisfatória
		36	,551	
40	40	40	,671	Satisfatória

Seguindo a padronização de apresentação dos resultados proposta na análise do questionário 2 (Perfil Ideal), discutiremos a seguir os itens do questionário (Perfil Atual) que não encontraram convergências entre a análise fatorial realizada e a classificação proposta pela literatura (**tabela 19**).

TABELA 19

ELD ATUAL GERAL: Itens que não apresentaram convergência entre Classificação da Literatura e a Análise fatorial

Nº DO ITEM	Dimensão	% de não correspondência
1	Treino-Instrução	23,07 %
11	Treino-Instrução	
14	Treino-Instrução	
6	Autocrática	40 %
12	Autocrática	
4	Reforço	40 %
16	Reforço	
25	Suporte Social	25 %
36	Suporte Social	
Geral		25,61 %

No geral, os resultados encontrados neste questionário em relação à convergência da literatura com a análise fatorial podem ser classificados como **bons**, sendo que apenas 25,61% dos itens (n=9) não conseguiram atingir esta relação.

Finalizam-se, assim, as discussões em relação aos instrumentos 2 e 3. Contudo, antes da próxima discussão específica relacionada aos treinadores, faz-se necessária a apresentação de algumas reflexões sobre este tópico.

A consistência interna dos instrumentos 2 e 3, no geral, é satisfatória. Contudo, a dimensão autocrática necessita de uma atenção especial em relação à interpretação de seus dados, pois os itens não demonstraram uma consistência interna confiável cientificamente.

Num primeiro momento, acreditava-se que esse problema poderia ter sido causado por uma amostragem insuficiente. Contudo, após se verificar a consistência interna desta dimensão em outros estudos internacionais, concluiu-se que ela

necessita de reformulações em relação à quantidade de itens e à semântica de cada uma das questões que envolvem comportamentos autocráticos de liderança.

É necessário, também, um equilíbrio maior entre a quantidade de itens da dimensão democrática (n=9) e da dimensão autocrática (n=5) para que o instrumento apresente isenção em relação a esses estilos opostos de liderança do treinador.

No que tange à análise fatorial, defende-se um aumento da amostragem avaliada. Entretanto, cabe ressaltar que isto não foi possível neste estudo, devido ao número reduzido de treinadores federados de alto rendimento no Estado de Minas Gerais e aos poucos recursos financeiros do programa de mestrado da EEFTO/UFMG disponíveis para viagens ao interior e a outros estados, como São Paulo e Rio Grande do Sul, onde existe um número maior de equipes federadas.

Em relação aos resultados obtidos pela análise fatorial e a sua relação com as dimensões da ELD propostas na literatura, no geral, pode-se classificá-los como **razoáveis** para o instrumento 2 (perfil ideal) e **bons** para o instrumento 3 (perfil atual).

Para entender melhor o problema, pretendíamos consultar os dados estatísticos da análise fatorial utilizada na validação do questionário ELD na língua lusitana. No entanto, não obtivemos sucesso em estabelecer comunicação com o autor do instrumento, Dr. Packianathan Chelladurai.

Em virtude da dificuldade de comunicação e da distância territorial, foi feito um contato com o Dr. Sidônio Serpa, da Universidade de Coimbra, que se mostrou muito solícito em colaborar enviando outros trabalhos de pesquisadores orientados por ele. Entretanto, mais uma vez não foi possível o acesso aos dados

estatísticos da análise fatorial utilizada na validação do questionário ELD na língua lusitana.

Foram consultados, então, os dados da análise fatorial envolvida no processo de validação da ELD para a língua portuguesa publicados no artigo "Avaliação dos processos de interação treinador-atleta e liderança no desporto", (Serpa, 1993), no qual é apresentado um breve relato de como o instrumento foi validado em Portugal.

Contudo, a matriz de correlação apresentada na página 11 do artigo é a de uma análise fatorial exploratória e, pelo que transparece na discussão apresentada pelo autor, não foi realizada a análise fatorial confirmatória dos dados utilizados na validação do questionário na língua portuguesa.

O objetivo de se levantarem tais fatos é mostrar que não foi possível fazer a comparação das análises fatoriais de validação dos instrumentos na língua portuguesa e inglesa, e nem mesmo reproduzir de forma fidedigna os caminhos percorridos por esses pesquisadores na validação da ELD.

4.3. Análise dos Dados Demográficos / Perfil da População Pesquisada

Além de uma série de objetivos específicos relacionados à liderança, pretende-se neste estudo levantar informações relevantes sobre os treinadores em atividade dentro do futsal brasileiro de alto rendimento.

Para tanto, constava do instrumento Ficha de Dados Demográficos (**Anexo 6**) uma série de questões que buscam levantar as seguintes informações sobre a idade, escolaridade, tipo de formação acadêmica, filiação ao Conselho de Educação Física (CREF), categorias de atuação, anos de envolvimento com o futsal; tipo de competição disputada pelos treinadores.

De acordo com a **tabela 20** abaixo, podemos observar a heterogeneidade dos profissionais que hoje atuam no futsal competitivo brasileiro. A amostragem era composta por treinadores jovens e por profissionais experientes que militam no esporte há vários anos.

TABELA 20

Faixa etária da população pesquisada

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	50	21	54	35,82	8,39750

Em relação ao grau de escolaridade dos treinadores da amostragem, observou-se que 64% possuem curso superior completo, que, somados aos 22% que estão cursando o ensino superior, totalizam um percentual de 86%, revelando o alto grau de instrução dos entrevistados e, conseqüentemente, um nível intelectual elevado para a resolução dos instrumentos que avaliam liderança. (ver **tabela 21**)

TABELA 21

Grau de escolaridade da população pesquisada

	Frequência	%
2º grau completo	4	8,0
2º grau incompleto	2	4,0
3º grau completo	32	64,0
3º grau incompleto	11	22,0
Não respondeu	1	2,0
Total	50	100%

Os treinadores também foram indagados sobre a sua formação acadêmica. Observamos na **tabela 22**, a seguir, que existe um predomínio do profissional de Educação Física (54%), sendo que cinco treinadores (10% da amostragem) possuem curso superior em outras áreas não específicas do esporte (Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Economia).

TABELA 22

Formação acadêmica dos treinadores

Cursos	Nº	%
Educação Física	27	54%
Administração de Empresas	3	6 %
Ciências Contábeis	1	2 %
Economia	1	2 %
Total de formados	32	64 %
Não possuem curso superior	18	36 %
Total Geral da Amostragem	50	100%

Outro dado de interesse demográfico é que, apesar de a Lei 9.696 de 1998, que regulamenta a profissão do profissional em Educação Física, ter sido promulgada há mais de três anos, metade dos treinadores da amostragem ainda não possui situação regularizada perante os Conselhos Regionais de Educação Física de seus estados, o que acarreta o exercício ilegal de suas profissões (ver tabela 23).

TABELA 23

Filiação ao Sistema CONFED/CREF

Filiação ao CONFED/CREF	Nº	%
Sim	25	50,0
Não	25	50,0
Total	50	100%

A tabela 24, a seguir, apresenta a atuação por categoria desses treinadores dentro do futsal de alto rendimento. Este dado se torna relevante pois, de acordo com o modelo de Liderança Efetiva proposto por Martens (1987), o estilo de liderança do treinador poderá sofrer transformações de acordo com quatro fatores, dentre eles os aspectos situacionais (maturidade da equipe) e características dos liderados (atletas dependentes ou autônomos).

TABELA 24

Atuação dos treinadores por categoria

Categoria	Faixa Etária	Atuou	Não atuou	Nº Total
Iniciantes	7-8	22	28	50
Pré-Mirim	9-10	28	22	50
Mirim	11-12	30	20	50
Infantil	13-14	34	16	50
Infanto-Juvenil	15-16	28	22	50
Juvenil	17-18-19	27	23	50
Adulto	Acima 19	26	24	50
Sênior	Acima 40	2	48	50

Interpretando os dados fornecidos pela tabela acima podemos observar que, com exceção da categoria sênior, onde existe um número limitado de competições, a maioria dos treinadores da amostragem já trabalhou nas diferentes categorias da modalidade, o que lhes propicia vivenciar diversificados estilos de liderança perante os atletas.

Segundo relatório da FMFS (2003), muitas vezes o treinador de futsal é responsável por mais de uma categoria competitiva dentro do clube em que trabalha, o que, conseqüentemente, acarretará estilos de liderança diferenciados, de acordo com a faixa etária da categoria.

Outro dado interessante avaliado pelo pesquisador, fornecido pela ficha individual de inscrição dos treinadores mineiros, e que não pôde ser levantado em relação aos treinadores de outros estados, é que uma grande parcela dos treinadores que, no momento da pesquisa, atuavam nas categorias superiores da modalidade (juvenil e adulto) passaram pelas categorias de base do futsal competitivo (pré-mirim, mirim, infantil).

A passagem pelas categorias de base antes de chegar à categoria adulta faz com que o treinador adquira experiência e, conseqüentemente, melhore sua

performance profissional. Observando a **tabela 25**, verificamos que a amostragem avaliada exerce a profissão de treinador há quase 10 anos.

Segundo Moraes; Durand-bush e Salmela (1999), entre os vários critérios para verificar se um indivíduo pode ser considerado *expert* dentro de um determinado domínio está o tempo de prática deliberada desse sujeito, e, no caso específico deste estudo, o tempo em que o voluntário da pesquisa trabalha como treinador de futsal em equipes de alto rendimento.

Moraes; Durand-bush e Salmela (1999, p.174) apresentam uma definição para a palavra *expert* ou perito, que representa os indivíduos destacados em nossa sociedade. De acordo com os mesmos autores o conceito de *expert* pode ser definido como “alguém experiente, instruído pelo uso da prática; hábil; competente; capaz; tendo uma facilidade de operação ou *performance* prática. Uma pessoa habilidosa ou prática”.

TABELA 25

Anos de atuação como treinador

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
	50	1	34	9,8200	7,50426

Segundo Bloom (2001), fatores relacionados à “qualidade” da competição, ou seja, o grau de dificuldade ou nível de rendimento de uma determinada modalidade, afetam diretamente o estilo de liderança dos treinadores e o seu desenvolvimento como *expert* neste domínio.

Em virtude desse indicativo encontrado na literatura, resolvemos caracterizar as competições disputadas pelos treinadores da amostragem, procurando qualificar o grau de dificuldade a que essa população de treinadores é submetida.

A **tabela 26** apresenta as principais competições em que os treinadores estão envolvidos dentro do futsal brasileiro. Cabe ressaltar que todas as competições mencionadas são organizadas pelas federações de cada estado e pela Confederação Brasileira de Futsal (CBFS), caracterizando, assim, o mais elevado nível de rendimento do futsal no País.

TABELA 26

Tipos de competição disputados pela população pesquisada

TIPO DE COMPETIÇÃO	PARTICIPAÇÃO		
	Sim	Não	Total
Campeonatos Metropolitanos	32	18	50
Campeonatos do Interior	11	39	50
Competições Estaduais	29	21	50
Taças Estaduais	14	36	50
Campeonatos Brasileiros de Clubes	17	33	50
Campeonatos Brasileiros de Seleções	11	39	50
Competições Internacionais	6	44	50
Liga de Futsal	5	45	50

A seguir, serão apresentados os resultados sobre a fidedignidade dos instrumentos (ELD 2 e 3) utilizados nesta pesquisa.

4.4 Comparação entre o Perfil Atual X Perfil ideal

Um dos principais objetivos deste estudo é verificar se existiriam diferenças estatisticamente significativas de autopercepção dos treinadores de futsal em relação ao seu **perfil atual** e como estes gostariam de exercer a liderança (**perfil ideal ou desejado**).

Através do Teste de Wilcoxon, foram realizadas comparações de cada uma das 40 questões dos dois instrumentos utilizados (ex. questão 1 do ELD Atual x questão 1 do ELD Ideal). A **tabela 27** abaixo relata os itens que apresentaram diferenças estatisticamente significativas ($p \geq 0,05$).

TABELA 27

Comparação entre a ELD ATUAL x ELD IDEAL

Item	Dimensão	Média ELD (ATUAL)	Desvio Padrão (ELD ATUAL)	Média ELD (IDEAL)	Desvio Padrão (ELD IDEAL)	Teste Wilcoxon (p < 0,05)
3	SS	2,63	,906	2,96	,815	,014
4	RF	3,06	,966	3,33	,875	,028
5	TI	3,57	,645	3,80	,456	,029
6	AUT	2,67	1,06	2,16	1,19	,002
13	SS	3,41	,864	3,69	,548	,027
14	TI	2,94	,747	3,41	,734	,001
25	SS	3,55	,679	3,80	,539	,031
32	TI	3,29	,677	3,51	,505	,012
36	SS	,71	,707	,96	,789	,005
38	TI	3,45	,614	3,76	,480	,006
39	DEM	1,08	,975	1,63	1,01	,001

Conforme dados da tabela 27, observa-se que as dimensões relacionadas a treino-instrução (itens 5,14,32,38) e suporte social (itens 3,13,25,36) foram as dimensões que revelaram maior discrepância na autopercepção dos técnicos quanto ao seu comportamento atual e o modo como eles gostariam de ser (perfil ideal). Os resultados encontrados foram estatisticamente significativos (nível de significância $p \leq 0,05$).

Conclui-se, com base nestes dados, que os treinadores de futsal da amostragem gostariam de melhorar suas habilidades para liderar seus comandados no que se refere à estruturação de exercícios e tarefas, ao ensino de habilidades técnicas e táticas para seus atletas e à obtenção de um aumento da *performance* da sua equipe.

Os resultados encontrados para este grupo demonstram que os treinadores não estão satisfeitos em relação ao seu perfil atual (dimensão Treino-Instrução), no que tange aos seguintes aspectos da "qualidade de suas explicações técnicas e táticas dadas aos atletas" (item 5), "necessidade de ensinar

individualmente uma técnica específica a um determinado jogador" (item 14), "quando necessitam coordenar os esforços dos atletas" (item 32) e "explicar detalhadamente o que espera de seus comandados" (item 38).

Dentro da dimensão **suporte social**, os treinadores qualificam o líder ideal de uma equipe como um comandante que se preocupa com o bem-estar individual de seus jogadores, que tem um bom relacionamento com o grupo de jogadores e cria uma atmosfera positiva de trabalho.

Os treinadores avaliados acreditam que precisam melhorar o suporte social oferecido aos atletas para se tornarem mais eficazes como líderes de suas equipes nos seguintes aspectos: "auxiliar seus jogadores a resolver problemas pessoais" (item 3), "zelar pelo bem-estar pessoal do atleta" (item 13), "encorajar os atletas a confiar neles" (item 25) e "convidar os seus atletas para freqüentar suas casas" (item 36).

Um outro dado que chama a atenção neste tipo de análise diz respeito ao **item 6 (planificar sem consultar o atleta)**. Esta questão foi a única que apresentou uma média do perfil atual ($x = 2,67$) maior do que a do perfil ideal ou desejado ($x = 2,16$). Este item está classificado dentro da dimensão autocrática do treinador e remete à seguinte conclusão: "os avaliados acreditam que dentro de um perfil de liderança ideal é necessário que o treinador adote uma postura mais democrática em relação à planificação do treinamento, dividindo assim com o grupo de atletas a responsabilidade de traçar as metas e objetivos que deverão ser desenvolvidos e alcançados no plano técnico, tático, físico e psicológico".

Para finalizar esta etapa do assunto, observa-se que, das 40 questões propostas pelo instrumento, 11 itens (27,5%) foram avaliados de forma estatisticamente significativa, apontando mudanças importantes que os treinadores

de futsal da amostragem devem fazer em seu perfil atual de liderança. Estas conclusões confirmam a **hipótese 1** deste estudo.

4.5 Preferência por Dimensões Relacionadas a um Estilo de Liderança (ELD Atual)

Nesta fase da pesquisa, objetiva-se verificar as dimensões relacionadas aos estilos de decisão e interação da liderança que se manifestam como prioritárias para os treinadores. Sendo assim, esse tipo de análise permite afirmar como os treinadores se avaliam quanto à tomada de decisão (líderes democráticos ou autocráticos) e em relação ao estilo de interação com os atletas (suporte social, treino-instrução e reforço).

A **hipótese 2** deste trabalho postula que existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao perfil atual do treinador por dimensões (estilos de decisão e interação), segundo a sua percepção.

Através da análise de variância (comparação de médias) entre as dimensões do instrumento 3, foi possível detectar que existem diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões (**tabela 28**), confirmando assim a hipótese 2 deste estudo.

TABELA 28

ELD (ATUAL) Análise de Variância com Blocos Completamente Aleatórios

Fonte de Variação	Soma de quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	P-valor (p < 0,05)
Intercepto	1659,755	1	1659,755		
Dimensões	137,770	4	34,442	164,072	,000
Bloco. (Indivíduos)	26,841	48	,559		
Erro	40,305	192	,210		
Total	1864,671	245			

Entretanto, se faz necessário detectar entre quais dimensões estas diferenças ocorreram. A **tabela 29**, a seguir, apresenta a comparação entre as médias por dimensão. Pode-se concluir assim que os treinadores avaliam o seu perfil atual como profissionais que caracterizam a sua liderança obedecendo às seguintes prioridades: (1º) treino-Instrução, (2º) reforço e suporte social, (3º) democrática e (4º) autocrática.

Observa-se que somente entre as dimensões **Treino-Instrução e Reforço** (0,650) não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas para o instrumento que mensura autopercepção dos treinadores.

TABELA 29

Análise de Variância por dimensões da ELD (ATUAL)

Dimensão analisada (I)	Comparações entre Dimensões (J)	Diferença de média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite de Confiança (95%)	
					Limite Inferior	Limite Superior
Treino instrução (x=3,44)	Suporte social	,801	,093	,000	,546	1,056
	Reforço	,127	,093	,650	-,128	,381
	Democrático	1,279	,093	,000	1,024	1,534
	Autocrático	2,024	,093	,000	1,770	2,279
Suporte social (x=2,64)	Treino instrução	-,801	,093	,000	-1,056	-,546
	Reforço	-,674	,093	,000	-,929	-,420
	Democrático	,478	,093	,000	,223	,733
	Autocrático	1,223	,093	,000	,969	1,478
Reforço (x=3,32)	Treino instrução	-,127	,093	,650	-,381	,128
	Suporte social	,674	,093	,000	,420	,929
	Democrático	1,152	,093	,000	,897	1,407
	Autocrático	1,898	,093	,000	1,643	2,153
Democrático (x=2,17)	Treino instrução	-1,279	,093	,000	-1,534	-1,024
	Suporte social	-,478	,093	,000	-,733	-,223
	Reforço	-1,152	,093	,000	-1,407	-,897
	Autocrático	,746	,093	,000	,491	1,000
Autocrático (x=1,42)	Treino instrução	-2,024	,093	,000	-2,279	-1,770
	Suporte social	-1,223	,093	,000	-1,478	-,969
	Reforço	-1,898	,093	,000	-2,153	-1,643
	Democrático	-,746	,093	,000	-1,000	-,491

Baseado na observação das médias.

- A diferença média é significativa à nível de ,05.(Tukey HSD Test)

4.5.1- Estilo de decisão (democrático x autocrático) dos treinadores de futsal (ELD- ATUAL)

Analisando o **estilo de decisão** dos treinadores avaliados (democrático x autocrático) em relação ao seu perfil atual, observa-se que os técnicos se consideram mais democráticos ($x=2,17$) do que autocráticos ($x=1,42$) conforme demonstra a **tabela 29**, confirmando assim a **hipótese 3** deste estudo.

Comparando os resultados encontrados nesta pesquisa relativos à autopercepção dos treinadores em relação ao seu **perfil atual**, foram encontradas convergências sobre o assunto na literatura mundial.

Valadares (1990), citado por Serpa (1990:29), avaliou a autopercepção de 25 treinadores de judô, do sexo masculino, dos principais clubes de judô de Portugal e constatou que os treinadores se perceberam como líderes que adotam um estilo de decisão mais democrático ($x=3,29$) do que autocrático ($x=2,20$). Estudos de Horn e Carron (1985) também encontraram preferência por um estilo de decisão mais democrático em relação à autopercepção dos treinadores avaliados.

Os dados dessas duas pesquisas são semelhantes aos encontrados com os treinadores de futsal neste estudo.

4.5.2- Estilo de interação (treino instrução x reforço x suporte social) dos treinadores de futsal (ELD- ATUAL)

A autopercepção dos treinadores de futsal sobre o **seu perfil atual** em relação ao **estilo de interação** (treino-instrução, suporte social e reforço) do líder apresentou os seguintes resultados:

1º - Treino-Instrução ($x=3,44$)

2º - Reforço ($x=3,32$)

3º - Suporte Social ($x=2,64$)

Os resultados encontrados nesta pesquisa são semelhantes aos citados por Serpa (1990) com treinadores nacionais de handebol masculino de Portugal. Esse estudo verificou, através da autopercepção dos profissionais, um perfil atual mais voltado para as dimensões treino-instrução e reforço.

Valadares (1990), citado por Serpa (1990), encontrou uma preferência em relação à autopercepção atual de treinadores de judô para as dimensões Reforço ($x=4,34$), Treino-Instrução ($x=4,05$) e Suporte Social ($x=4,05$).

Comparando os resultados, observa-se que somente a ordem dos fatores entre as duas pesquisas se altera em relação às dimensões Reforço e Treino-Instrução. No entanto, voltando à análise estatística apresentada na **tabela 29**, verifica-se que não existem diferenças estatísticas significativas entre as duas dimensões em relação à preferência dos treinadores, sendo que estas podem se considerar tecnicamente empatadas na preferência dos treinadores de futsal.

Diante dessas conclusões, pode-se afirmar que a **hipótese 4** deste estudo foi confirmada, pois ficou demonstrado que os treinadores de futsal são profissionais que se consideram voltados mais para o cumprimento dos fatores relacionados à tarefa (Treino-Instrução e Reforço) do que para o cumprimento de fatores relacionados à pessoa (suporte social).

4.6 Preferência por Dimensões Relacionadas a um Estilo de Liderança (ELD Ideal)

O estudo propõe uma inovação nas formas tradicionais de avaliação do perfil de liderança do técnico, pois, devido à escassez de pesquisas sobre o tema (ver SERPA, 1990), a maioria dos pesquisadores compara a autopercepção do treinador (líder) com a percepção dos seus comandados (liderados). Este tipo de

comparação nos conduz a resultados de pesquisas concisos, porém divergentes em relação à percepção dos atletas sobre o estilo de liderança do treinador e a autopercepção do profissional (CHELLADURAI & SALEH, 1978 e 1980, CHELLADURAI et al., 1988 e 1989).

O foco deste questionamento é verificar se, na visão dos próprios entrevistados, existe uma dimensão dentro do perfil ideal ou desejado de treinador que se sobreponha às demais.

A **tabela 30** mostra que, através da comparação de médias (análise de variância), blocando interação do indivíduo nas dimensões, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões para este instrumento, **confirmando a hipótese 5** deste estudo.

TABELA 30

ELD (IDEAL/DESEJADO) Análise de Variância com Blocos Completamente Aleatórios

Fonte de Variação	Soma de Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	P-valor (p < 0,05)
Intercepto	1748,10	1	1748,10		
Dimensões	182,23	4	45,56	214,43	,000
Bloco. (Indivíduos)	17,10	48	0,36		
Erro	40,79	192	0,21		
Total	1988,22	245			

Na **tabela 31** observa-se que somente as dimensões Treino-Instrução e esforço (0,539) não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre dimensões para o perfil ideal ou desejado da ELD.

Os resultados encontrados para este instrumento são semelhantes aos encontrados no instrumento que avalia a autopercepção dos treinadores.

TABELA 31

Comparação por dimensões entre ELD (IDEAL/DESEJADO)

Dimensão analisada (I)	Comparações entre Dimensões (J)	Diferença de média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança (95%)	
					L. Inferior	L. Superior
Democrático (x=2,29)	Autocrático	1,083	,093	,000	,826	1,339
	Reforço	-1,146	,093	,000	-1,402	-,890
	Suporte Social	-,529	,093	,000	-,786	-,273
	Treino-Instrução	-1,289	,093	,000	-1,546	-1,033
Autocrático (x=1,21)	Democrático	-1,083	,093	,000	-1,339	-,826
	Reforço	-2,229	,093	,000	-2,485	-1,972
	Suporte Social	-1,612	,093	,000	-1,868	-1,355
	Treino-Instrução	-2,372	,093	,000	-2,628	-2,115
Reforço (x=3,44)	Democrático	1,146	,093	,000	,890	1,402
	Autocrático	2,229	,093	,000	1,972	2,485
	Reforço	,617	,093	,000	,360	,873
	Treino-Instrução	-,143	,093	,539	-,400	,113
Suporte Social (x=2,82)	Democrático	,529	,093	,000	,273	,786
	Autocrático	1,612	,093	,000	1,355	1,868
	Reforço	-,617	,093	,000	-,873	-,360
	Treino-Instrução	-,760	,093	,000	-1,016	-,504
Treino-Instrução (x=3,58)	Democrático	1,289	,093	,000	1,033	1,546
	Autocrático	2,372	,093	,000	2,115	2,628
	Reforço	,143	,093	,539	-,113	,400
	Suporte Social	,760	,093	,000	,504	1,016

baseado na observação das médias.

A diferença média é significativa à nível de ,05.(Tukey HSD Test)

Analisando o perfil ideal do treinador, na visão dos próprios entrevistados,

os resultados demonstram que, quanto ao **estilo de decisão**, os técnicos acreditam que o democrático (x=2,29) é mais eficiente do que o estilo autocrático (x=1,21).

Este resultado confirma a **hipótese 6** deste estudo, segundo a qual um

líder ideal deve adotar um estilo de decisão caracterizado pela democracia.

Em relação ao **estilo de interação**, os técnicos apresentam uma

preferência por um líder ideal que prioriza as dimensões treino-instrução (x=3,58), reforço (x=3,44) e suporte social (x=2,29) conforme dados fornecidos pela **tabela 31**.

Os resultados apresentados no parágrafo acima confirmam a **hipótese 7**

este estudo, segundo a qual, na visão dos treinadores avaliados, o líder ideal

(modelo de treinador) deve priorizar dentro do seu estilo de interação com o restante da equipe os aspectos relacionados à tarefa (dimensões treino-instrução e reforço).

Conclui-se que, para os treinadores avaliados nesta pesquisa, o perfil ideal de um líder (técnico) deve ser o de um profissional que apresente excelência de conhecimentos sobre os aspectos técnicos e táticos da modalidade (treino-instrução), que estimule constantemente o seu grupo de atletas no sentido de melhorar seu rendimento (reforço) e que adotem uma postura democrática em relação às decisões relacionadas ao grupo.

4.7 Comparação dos resultados encontrados nos Itens 4.5 e 4.6

Até o presente momento, a literatura científica sobre a liderança no esporte não comparou o modo como os treinadores se percebem e como eles gostariam de ser.

Com o intuito de contribuir para a discussão dentro desta área, modificou-se a ELD no item autopercepção, solicitando aos treinadores que se manifestassem sobre os estilos de decisão e interação que têm (perfil atual) e que porventura gostariam de apresentar (perfil ideal).

Entende-se que este tipo de análise é extremamente relevante do ponto de vista acadêmico e de aplicação prática no esporte, pois o próprio indivíduo (treinador/líder) pode oferecer indícios internos da necessidade de algumas mudanças no seu estilo de comando.

Samulski (2002) afirma que dentro da hierarquia de motivos o motivo mais desejado na vida é o da auto-realização. No esporte existem várias possibilidades de auto-realização, como por exemplo, o treinador alcançar um nível elevado de rendimento na capacidade de liderar um grupo de atletas.

Observa-se na **tabela 32**, que compara as dimensões entre os dois instrumentos, que somente a média do comportamento autocrático é que decresce, permitindo assim a seguinte conclusão: Os treinadores de futsal desta amostragem acreditam que o nível de autoritarismo de um líder ideal deve ficar bem abaixo dos níveis que estes apresentam atualmente.

TABELA 32

Comparação perfil atual x perfil ideal por dimensões da ELD

Dimensões	Média do grupo	Média Rank	Somatório dos Ranks	Z	Sig.
Treino-instrução - real	3,48	24,66	616,5	-2,069	0,039
Treino instrução - ideal	3,58	16,85	286,5		
Suporte social - real	2,64	23,36	677,5	-3,230	0,001
Suporte social - ideal	2,82	15,29	183,5		
Reforço - real	3,32	16,48	346,0	-1,552	0,121
Reforço - ideal	3,44	16,55	182,0		
Democrático - real	2,17	20,09	582,5	-2,326	0,020
Democrático - ideal	2,29	21,59	237,5		
Autocrático - real	1,42	18,85	188,5	-2,656	0,008
Autocrático - ideal	1,21	19,73	552,5		

A **tabela 32** também demonstra que a ordem dos fatores e das prioridades não se alterou nos dois instrumentos (ELD Atual e ELD Ideal), em relação ao estilo de decisão (democrático e autocrático) e em relação aos estilos de interação do líder (Treino-Instrução, Reforço e Suporte Social).

Através do teste de Wilcoxon, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p \leq 0,05$) entre as dimensões (treino-instrução, suporte social, democrática e autocrática), quando comparados os perfis atuais e ideais dos treinadores (**tabela 32**).

4.8 Comparação entre Treinadores Experientes e Menos Experientes

Um dos principais objetivos deste estudo é verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre treinadores de futsal mais experientes e menos experientes

Conforme descrito na caracterização da amostragem, a média de envolvimento direto como treinador de futsal do grupo avaliado é de $x=9,82\pm 7,50$ anos, o que demonstra que existem treinadores que exercem essa função há mais de 30 anos e outros que estão começando a sua carreira saloniata.

De acordo com Moraes; Durand-bush e Salmela (1999), pode-se classificar os treinadores em experientes e menos experientes dentro de um determinado domínio através do seu tempo de prática deliberada na área e pela qualidade dessas experiências.

Segundo Ericsson et al. (1993), citado por Moraes; Durand-bush e Salmela (1999, p.181) o conceito de prática deliberada pode ser definido como um processo de treinamento para atingir níveis mais altos de desempenho em uma atividade altamente restritiva.

Em função de convergência de vários autores sobre o assunto (BLOOM et al., 1998; BLOOM, 2001; COTÊ et al., 1995; MORAES, DURAND-BUSH e SALMELA, 1999) e da média próxima dos 10 anos de exercício da profissão de treinador, subdividimos a amostragem em 2 grupos: um formado por treinadores com menos de 10 anos de experiência na direção de equipes, denominado **grupo menos experiente (n=26)**, e outro formado por treinadores com 10 ou mais anos de exercício da função, denominado **grupo mais experiente (n=23)**.

Cabe ressaltar que o único critério utilizado para essa seleção foi o tempo de exercício da função de treinador. Observe-se que o número de avaliados

utilizados nesta análise não é 50, devido ao fato de dois treinadores terem respondido somente a um dos instrumentos (2 ou 3).

4.8.1- Comparação entre os Grupos Menos Experiente e Mais Experiente (ELD-Atual)

Através do teste Mann-Whitney, foram detectadas diferenças estatisticamente significativas entre treinadores mais experientes e menos experientes apenas no item 31 "encorajo as relações amigáveis e informais com os atletas" pertencente à dimensão suporte social (tabela 33), no instrumento perfil atual.

TABELA 33

Comparação Treinadores Mais Experientes x Menos Experientes (ELD Atual)

Item 31	Média do Rank	Somatório dos Ranks	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig
Menos experiente	20,65	537,00	186,000	537,00	-2,437	,015
Mais experiente	29,91	688,00				

Observa-se que os treinadores mais experientes têm uma postura de suporte social ("encorajo as relações amigáveis e informais com os atletas") maior que os treinadores menos experientes para este item.

Apesar de terem sido encontradas diferenças estatisticamente significativas em relação ao item 31 da ELD ATUAL, não foi possível a confirmar a hipótese 8 deste estudo. Apenas uma questão apresentou diferenças estatisticamente significativas entre treinadores mais experientes e menos experientes.

Para Moraes; Durand-bush e Salmela (1999), esse tipo de comparação necessita ser observado por duas óticas: o tempo de experiência e a qualidade dessas experiências, para que não se faça uma interpretação errônea dos

resultados. As ponderações a seguir, feitas em função da especificidade da amostragem avaliada, elucidam o conceito apresentado pelo autor.

Quando se adota o critério de mais e menos experiente em função dos anos de exercício da função, não se leva em consideração a qualidade desses anos de prática. Isso quer dizer que um treinador que está há apenas cinco anos trabalhando com o futsal competitivo é classificado como menos experiente, mas, talvez, tenha vivenciado experiências extremamente ricas no que tange ao aspecto de desenvolvimento da liderança. Por esse parâmetro, ele pode ser mais experiente do que um treinador que foi classificado como tal por ter 10 anos ou mais de exercício da função de técnico.

O segundo parâmetro, que se refere à "qualidade das competições", pode ser exemplificado neste estudo da seguinte forma: dentro da amostragem há casos de treinadores que dirigem equipes de futsal competitivo há menos de cinco anos, só que trabalhando na Liga Nacional de Futsal. Já outros treinadores contam 20 anos de experiência, mas dirigindo equipes de categoria de base somente em competições estaduais.

Não se pode negligenciar o fato de que as pressões sofridas na categoria adulta são maiores que as sofridas em categorias de base. Isto faz com que treinador que trabalha na categoria adulta desenvolva sua capacidade de liderança dentro de um curtíssimo espaço de tempo, não sendo possível identificar somente pelos anos de exercício da profissão diferenças estatisticamente significativas.

4.8.2- Comparação entre os Grupo Menos Experiente e Mais Experiente (ELD-Ideal ou desejado)

Foram realizadas comparações entre os grupos de treinadores menos experientes e mais experientes dentro do instrumento que visa mensurar o perfil

ideal ou desejado do treinador segundo a autopercepção. Nesta análise foram encontradas diferenças estatisticamente significativas somente no item 30 ("Pede a opinião dos atletas sobre aspectos importantes no treino") pertencente à dimensão autocrática (tabela 34).

TABELA 34

Comparação Treinadores Mais Experientes x Menos Experientes (ELD Ideal ou desejado)

Item 30	Média do Rank	Somatório dos ranks	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig
Menos experiente	21,54	581,50	203,500	581,500	-1,981	,048
Mais experiente	29,25	643,50				

Pode-se concluir pelos resultados apresentados na **tabela 34** que os treinadores mais experientes evidenciam de forma significativa este fator quando comparados aos técnicos menos experientes (ver somatório das médias).

O motivo talvez possa ser atribuído a uma certa segurança que o grupo de treinadores mais experientes tem em relação à planificação dos treinos, não se importando de compartilhar suas idéias, conceitos e vivências com o grupo de jogadores que lidera.

Sendo assim, não foi possível confirmar a **hipótese** de número **9** deste estudo, devido ao baixo percentual de itens que apresentaram diferenças estatisticamente significativas dentro do instrumento que avalia o perfil ideal ou desejado dos treinadores, numa comparação entre treinadores menos experientes e mais experientes.

A não confirmação das hipóteses **8** e **9** deve ser motivo de novas investigações, pois, de acordo com a literatura, treinadores mais experientes deveriam apresentar uma competência maior quando comparados com treinadores menos experientes. Para Bloom (2001), as competências de um treinador *expert*

incluem uma maior capacidade e qualidade nos processos que envolvem o gerenciamento e a liderança de um grupo.

5- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Apesar de a maioria das conclusões já ter sido apresentada durante a discussão dos resultados, são necessárias algumas reflexões sobre o assunto, devido à quantidade de informações coletadas e à complexidade do assunto.

Optou-se por apresentar as conclusões e as recomendações organizadas por temas, que são: confiabilidade dos instrumentos, análise fatorial, utilidade do instrumento para a pesquisa científica, comparação de perfil atual e ideal, preferências por tipos de liderança e, finalmente, comparação entre treinadores menos e mais experientes.

1- Quanto à confiabilidade dos instrumentos utilizados (ELD Atual e Ideal)

Conclusões:

- ✓ Apesar de os Índices de consistência interna **gerais** dos dois instrumentos estarem dentro dos padrões internacionais de aceitação (*Alpha Cronbach* > 0,70) e de os resultados encontrados nas pesquisas internacionais por dimensões serem semelhantes aos resultados obtidos neste estudo, deve-se tomar uma certa precaução com a interpretação dos itens referentes à **dimensão autocrática** nos dois instrumentos ELD Atual (*Alpha* .1576) e Ideal (*Alpha* .2203);
- ✓ Foram encontradas particularidades dos resultados da consistência interna do ELD Atual (**ver tabela 8**) deste estudo com treinadores de futsal quando comparados com o estudo de Dwyer e Fischer (1988), citados por Chelladurai (1990).

Recomendações:

- Aumentar o número de itens da dimensão autocrática, visando a um equilíbrio no número de questões quando comparadas com a dimensão democrática;
- Melhorar a semântica do enunciado dos itens da dimensão autocrática, refazendo principalmente os passos 5 e 6 propostos por Pasquali (1999) para a validação de instrumentos psicométricos.

2- Quanto à análise fatorial dos instrumentos utilizados (ELD Atual e Ideal)

Conclusões:

- ✓ No instrumento ELD IDEAL foram explicados somente 47,95% (ver tabela 11) dos itens dentro das cinco dimensões propostas por Chelladurai e Saleh (1978);
- ✓ O instrumento ELD ATUAL também apresentou um desempenho insatisfatório, de apenas 48,47% (ver tabela 19);
- ✓ Esses dois resultados anteriormente citados, somados com os nove itens (25,61%) que não conseguiram convergência entre a análise fatorial e a classificação proposta pela literatura para os dois instrumentos (ver tabela 26), indicam a necessidade de outras pesquisas que finalizem o processo de validação da ELD na língua portuguesa do Brasil.

Recomendações:

- Terminar o processo de validação proposto por Pasquali (1999), principalmente no que tange aos passos 10 (análise fatorial buscando solucionar os problemas de dimensionalidade), 11 (precisão da escala - consistência interna) e 12 (estabelecimento de normas e comparação com outros instrumentos afins);

- Realizar um estudo comparativo (passo 12) envolvendo a ELD e o LBDQ (Questionário Descritivo do Comportamento de Liderança do Líder) validado por Simões (1987) na língua portuguesa do Brasil.

3- Quanto à utilização da ELD (Atual e Ideal) para pesquisas científicas

Conclusão:

- ✓ Pode-se concluir que, apesar de os resultados não serem extremamente satisfatórios no que tange à validação científica dos instrumentos na língua portuguesa, alguns avanços foram alcançados, permitindo afirmar que, com exceção da dimensão autocrática, as demais dimensões da ELD (reforço, treino-instrução, democrática e suporte social) permitem avaliar o comportamento de liderança de treinadores de futsal.

Recomendação:

- Desenvolver pesquisas que envolvam grupos de treinadores de modalidades esportivas coletivas (futebol de campo, voleibol, basquete, handebol, etc.) e em modalidades esportivas individuais (tênis, atletismo, esportes de combate, etc.).

4- Comparação entre o perfil Atual e Ideal dos treinadores de futsal

Conclusões

- ✓ Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em 11 itens ($p \leq 0,05$), dos 40 propostos pelas ELD (Atual e Ideal), o que demonstra que, mesmo através de autopercepção, os treinadores reconhecem a necessidade de promover mudanças no seu estilo de liderança para que consigam ser mais efetivos com o seu grupo de trabalho;

- ✓ Segundo os treinadores, essas mudanças em busca de um perfil ideal ou ótimo de liderança deverão ser mais acentuadas no que tange aos aspectos envolvidos nas dimensões **Treino-Instrução e Suporte Social** (ver tabela 27).

Recomendações:

- Realizar estudos que se proponham a desenvolver programas cientificamente fundamentados de **formação e capacitação** de treinadores que enfatizem os aspectos relacionados a liderança e comando de grupo.

5- Preferências por estilos de liderança dos treinadores de futsal (ELD Atual e Ideal)

Conclusões:

- ✓ Tanto para o perfil atual quanto ideal do líder, na visão dos treinadores avaliados, o comandante de uma equipe deve ser um indivíduo que possua um estilo de **decisão democrático** (ver tabela 27) e que priorize um estilo de interação com os atletas de **Treino-Instrução e Reforço**;
- ✓ Os resultados encontrados nesta pesquisa são idênticos aos encontrados por Serpa (1990) e Horn & Carron (1985);
- ✓ Os treinadores, segundo a sua percepção, **gostariam de ser menos autocráticos** (perfil ideal $x=1,21$) do que são atualmente (perfil atual $x= 1,42$) o que demonstra uma certa rejeição por parte dos avaliados a posturas ditatoriais dos treinadores;
- ✓ Para as outras dimensões, o processo apresentado no tópico acima se inverte: os treinadores **desejam melhorar as suas habilidades** no que tange às dimensões **Treino-Instrução, Reforço, Suporte Social e Democrática** (comparar médias apresentadas na **tabela 27**).

Recomendações:

- Desenvolver novos estudos que verifiquem em outras modalidades esportivas (individuais e coletivas) a preferência de treinadores quanto aos estilos de decisão e interação relacionados com a liderança;
- Comparar se existem diferenças estatisticamente significativas dos estilos de decisão e interação de liderança de treinadores por categorias (pré-mirim, mirim, infantil, infante, juvenil e adulto) dentro do futsal.

6- Comparação entre treinadores mais experientes e menos experientes quanto ao estilo de liderança no futsal (ELD Atual e Ideal)

Conclusão:

- ✓ Foi encontrado um número reduzido de itens ($n=2$), num total de 80 questões, dentro dos dois instrumentos, que apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de treinadores menos experientes e mais experientes. Diante desse resultado **não foi possível encontrar diferenças quanto ao estilo de liderança de treinadores mais experientes e menos experientes através do tempo de prática.**

Recomendação:

- Realizar novas pesquisas que levem em consideração a qualidade da prática deliberada dentro da profissão de treinador.

6 REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, T. et al. Demanda Fisiológica durante o jogo de futebol de salão, através da distância percorrida. *Revista da Associação dos Professores de Educação Física de Londrina*. v. 11, n. 19, p. 12-20, 1996.
- ARVONEN, J.; PETTERSSON, P. Leadership behaviors as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*. n. 18, p.101-112, 2002.
- BALAGUER et al. The relationship of goal orientations and the perceived motivational climate to coaches' leadership style in competitive handball. In R. Lidor e M. Bar-Eli (Eds.), *Proceedings of the IX World Congress of Sport Psychology*, Israel, p. 94-96, 1997 apud JORGE, P. **Aplicação transcultural da escala de liderança no desporto na ginástica rítmica desportiva**. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, 1998 (Dissertação de mestrado).
- BARROS, E. **O problema da liderança**. Rio de Janeiro: Serviço Social Rural, 1960.
- BASS, B. M. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, 1990 apud 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.
- BASS, B. M. *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, 1981 apud 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.
- BECKER JUNIOR, B.; SAMULSKI, D. **Manual de Treinamento Psicológico para o Esporte**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 1998. 399p.

- BECKER JUNIOR, B. **Psicologia Aplicada ao Treinador Esportivo**. Novo Hamburgo: Feevale, 2002. 231p.
- BLOOM, B.S. Developing talent in young people. New York: Ballentine, 1985 apud MORAES, L.; DURAND-BUSH, N. SALMELA, J. Modelos de desenvolvimento de talentos. In: Indesp (Org) **Novos conceitos em treinamento esportivo CENESP-UFMG**. Brasília: Indesp, 1999. cap. 8, p. 171-190.
- BLOOM, G. A Coaching demands and responsibilities of expert coaches. In: J.M. Silva e D. Stevens (Eds.), **Psychological Foundations of Sport**. 2nd ed. Boston, MA: Allyn and Bacon, p. 438-465, 2001.
- BLOOM, G.; DURAND-BUSH, N.; SCHINKE, R.; SALMELA, J. The importance of mentoring in the development of coaches and athletes. **Journal Sport Psychology**. n. 29, p.267-281, 1998.
- BOMPA, T. **Theory and methodology of training**. 2nd Ed. Dubuque, IA: Kendal/Hunt, 1983.
- CARRON, A. **Social psychology of sport**. New York: Movement, 1980.
- CASE, R. Leader Member Exchange Theory and Sport: possible applications. **Journal of Sport Behavior**, n. 4, v. 21, p-387-391, 1998.
- CATTELL, R. B. New concepts for measuring leadership in terms of group syntality, **Human Relations** n. 4, p. 161-184, 1951 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- CHELLADURAI, P. The coach as motivator and chameleon of leadership styles. **Science Periodical on Research and Technology in Sport**. Ottawa, Canada: Coaching Association of Canada, 1981.

- CHELLADURAI, P. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. **Journal of Sport Psychology**, n. 6, p. 27-41, 1984.
- CHELLADURAI, P. Leadership in sports: a review. **International Journal of Sport Psychology**, n.21, 1990.
- CHELLADURAI, P. Leadership. In: R.N. Singer; M. Murphey; L.K. Tennant (Eds). **Handbook of Research on Sport Psychology**. New York: Macmilliam, 1993.
- CHELLADURAI, P. A contingency model of leadership in athletics. University of Waterloo, Canada, 1978 (Tese de doutorado) apud 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.
- CHELLADURAI, P.; ARNOTT, M. Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, n. 56. p.15-24, 1985.
- CHELLADURAI, P.; CARRON, A. Athletic maturity and preferred leadership. **Journal of Sport Psychology**, n. 5, p. 371-382, 1983.
- CHELLADURAI, P.; HAGGERTY, T. A normative model of decision styles in coaching. **Athletic Administration**. n. 3, p. 6-9, 1978.
- CHELLADURAI, P.; HAGGERTY, T.; BAXTER, P. Decision style choices of university basketball coaches and players. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, n. 11, p. 201-215, 1989.
- CHELLADURAI, P.; IMAMURA, H.; YAMAGUCHI, Y. ; OINUMA, Y.; MIYAUCHI, T. Sport Leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, n. 10, p. 374-389, 1988.

- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, n. 2, p. 34-45, 1980.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, n. 3, p. 85-92, 1978.
- COSTA, V. **Análise do nível de conhecimento tático: um estudo comparativo entre escola e clube na faixa etária de 13-14 anos de idade.** Belo Horizonte: UFMG, 1999 (Monografia de graduação).
- CÔTÉ, J.; SALMELA, J.; TRUDEL, P.; BARIA, A.; RUSSEL, L. The coaching Model: a grounded Assessment of Expert Coaches' Knowledge. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, n. 17, v. 1, p.1-17, 1995.
- COWLEY, W. H. Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology* n. 23, p. 144-157, 1928 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo: Editora da USP, 1981.
- CRATTY, B. **Psicologia no esporte.** Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1983.
- CRONAN-HILLIX et al. Student`view of mentors in psychology graduate training. *Teaching of Psychology*, n. 13 (3), p. 123-127, 1986 apud PEREZ RAMIREZ, M. **Caracterización del entrenador de alto rendimiento deportivo.** In: **Cuadernos del Psicología del Deporte.** v. 2, n. 1, p. 15-37, 2002.
- CRUZ, J. **Stress, ansiedade e rendimento na competição desportiva.** Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 1996 apud 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.

- CSIKZENTMIHALYI, M., RATHUNDE, K.; WHALEN, S. Talented teenagers: The roots of success & failure. Toronto: Cambridge University Press, 1993 apud MORAES, L.; DURAND-BUSH, N. SALMELA, J. Modelos de desenvolvimento de talentos. In: Indesp (Org) **Novos conceitos em treinamento esportivo CENESP-UFMG**. Brasília: Indesp, 1999. cap. 8, p. 171-190.
- DICIONÁRIO AURÉLIO ELETRÔNICO- SÉCULO XXI, Lexikon Informática Ltda. Versão 3.0, 1999.
- DICK, F. Guidelines for coaching conduct. **Athletics Coach**, n. 23, p-3-6, 1989.
- DOURADO, A. Análise comparativa dos somatótipos de atletas de futebol de salão: seleção brasileira e equipes paranaenses. **Revista da Associação dos Professores de Educação Física de Londrina**. v. 8. n. 15. p. 50-55, 1992.
- DOYLE, W. Themes in teacher education research. In Houston W.R. (Ed). **Handbook of Research on Teacher Education**. New York: Macmillam, p.3-24, 1990.
- DUBIN, R., Human Relations in Administration: The Sociology of Organization, with Readings and Cases, Prentice-Hall, 1951 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- DWYER, J. M, FISCHER, D. G. Psychometric properties of the coach's version of Leadership Scale for Sports. *Perceptual and Motor Skills*, 67, p.795-798, 1988 apud CHELLADURAI, P. Leadership. In: R.N. Singer; M. Murphey; L.K. Tennant (Eds). **Handbook of Research on Sport Psychology**. New York: Macmilliam, 1993.
- EBERSPÄCHER, H. Sportpsychologie: Grundlagen, Methoden und Analysen. Reinbeck:: Rowohlt, 1982 apud NOCE, F. Liderança. In: SAMULSKI, D., **Psicologia do esporte: Manual para a Educação Física, Fisioterapia e Psicologia**. São Paulo: Manole, 2002. cap. 10, p. 219-248.

- ERICSSON, K. A. CHARNESSE, N. Expert performance. *American Psychologist*, n. 49, p. 725-744, 1994 apud MORAES, L.; DURAND-BUSH, N. SALMELA, J. Modelos de desenvolvimento de talentos. In: Indesp (Org) **Novos conceitos em treinamento esportivo CENESP-UFMG**. Brasília: Indesp, 1999. cap. 8, p. 171-190.
- EVANS, M. G. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 5, p. 277-29, 1970 apud 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.
- FERREIRA, R. L. **Futsal e a iniciação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- FIEDLER, F. *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, 1967 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- FIEDLER, F. The contingency model and dynamics of the leadership process. In Berkowitz, L (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, p. 59-112, 1978 apud NOCE, F. **Liderança**. In: SAMULSKI, D., **Psicologia do esporte: Manual para a Educação Física, Fisioterapia e Psicologia**. São Paulo: Manole, 2002. cap. 10, p. 219-248.
- FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- FIORELLI, J. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FMFS. Relatório Anual da Temporada 2003 [on line]. **Net** Belo Horizonte, Futsal, 2003. Disponível na Internet: <<http://fmfutsal.org.br/relatório.htm>>. Acesso em 20 jan 2003.

- GARGANTA, J. O Treino da tática e da técnica nos jogos esportivos desportivos à luz do compromisso cognição-ação. In: BARBANTI, V.J. **Esporte e Atividade Física; interação entre rendimento e saúde**. São Paulo: Editora Manole, 2002.
- GILL, D. **Psychological Dynamics of Sport**. Champaign: Human Kinetics Publishers, 1986.
- GIORDANO, W. G. Relação entre o comportamento de liderança administrativa e o grau comparativo da percepção desse comportamento entre líderes e liderados, das unidades da secretaria municipal de esportes, lazer e recreação, do município de São Paulo. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987 (dissertação de mestrado) apud SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte: teoria e aplicação prática**. Belo Horizonte. Imprensa Universitária UFMG, 1992.
- GOULDNER, A. W. *Studies in Leadership*. New York: Harper & Brothers, 1950 apud TENNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas S.A, 1972.
- GRECO, P. BENDA, R. (Org). **Iniciação Esportiva Universal 1: Da aprendizagem motora ao treinamento técnico**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.
- HALSING, N. Erfassungsmoeglichkeiten von Bewaeltigungsversuchen: Interview, Exploration und Fragenbogenverfahren. In: **Teorien un Moethoden der Bewaeltigungsforschung**. Weinheim: Juventa, 1988.
- HATIE, P. Factors affecting coaching preferences of secondary school volleyball players, *Perception and Motor Skills*, v. 80, p. 347-350, 1995 apud 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.

- HEMPHILL, J. K. A proposed theory of leadership in small groups. Second Preliminary Report, Personnel Research Board, Ohio University, 1954 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- HEMPHILL, J. K., Why people attempt to lead, in Leadership and Interpersonal Behavior, L Petrullo e B. M. Bass, orgs., p. 201-205, Holt, Rinehart & Winston, 1961 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. EPU, 1977.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 428 p, 1986.
- HOMANS, G. C. The Human Group, Harcourt Brace Jovanovich, 1950 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- HORN, T. CARRON A., Compatibility in coach-athlete relationships. **Journal of Sport Psychology**, n. 7, p. 137-149, 1985.
- HOUSE, R. J.; DESSIER, G. A path-goal theory of leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larsons (Eds.), Contingency approaches to leadership. Carbondale, Champaign: University Press, p. 29-55, 1974 apud LEITÃO, J. **A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipes de futebol**. 1999. 176 f. Tese (doutorado em Educação Física).- Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade Coimbra, Porto 1999.

- HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. R. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, n. 3, p. 81-98, 1974 apud 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.
- HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, n. 16, p. 321-338, 1971 apud 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.
- JAGODZINSKI, W., KÜHNEL, S.; SCHMIDT, P. Is there a "Socrates Effect" in Nonexperimental Panel Studies? *Sociological Methods & Research*, v.15, p. 259-302, 1987.
- JESUÍNO, C. **Processos de Liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.
- 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.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* n. 10, p. 271-299, 1939 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.

- LIUKKONEN, J.; SALMINEN, S.; TELAMA, R. The relationship between coach-athlete interaction measure by observation and interaction measure by means of a questionnaire in children's sport. Congresso Mundial da AIESEP, Jyvaskila, 1989 apud SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual de investigação. **Ludens**, v.12, n. 02, p.23-32, 1990.
- LOPES, M. **Análise do perfil ideal do treinador na visão dos estudantes do curso de Educação Física da Universidade Federal de Minas Gerais**. In: XI SEMANA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2002. Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte: UFMG, 2002. CD-ROM.
- LOPES, M. **Análise do Perfil Ideal do Treinador de Voleibol**. Belo Horizonte: EEFTO/UFMG, 2003 (Monografia de graduação).
- LYLE, J. Coach education: Preparation for a profession. In: **Proceedings of the VIII Commonwealth and International Conference of Sport, Physical Education, Dance, Recreation and Health**. London: FN Spon, p.1-6, 1986.
- MARTENS, R. **Coaches guide to sport psychology**. Champaign: Human Kinetics Publishers, 1987.
- McNAMARA, V. D. Leadership, staff, and school effectiveness. Universidade de Alberta, 1968 (Tese de doutorado) apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOLINA, R. **Futsal: um estudo das capacidades aeróbia e anaeróbia de jogadores e atividades em jogo**. Rio Claro: Universidade Estadual Paulista, 1992 (Monografia de licenciatura).
- MORAES, L.; DURAND-BUSH, N.; SALMELA, J. Modelos de desenvolvimento de talentos. In: Indesp (Org) **Novos conceitos em treinamento esportivo CENESP-UFMG**. Brasília: Indesp, 1999. cap. 8, p. 171-190.

- MORIN, M.; LACOSTE, P. Preferences des comportements du leadership des entraîneurs au hockey. Universidade de Trois-Rivières. Québec, 1987 apud SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual de investigação. *Ludens*, v. 12, n. 02, p.23-32, 1990.
- NOCE, F. **Análise do Estresse Psíquico em atletas de voleibol de alto nível: um estudo comparativo entre gêneros.** UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais, 1999 (Dissertação de mestrado).
- NOCE, F. Liderança. In: SAMULSKI, D., **Psicologia do esporte: Manual para a Educação Física, Fisioterapia e Psicologia.** São Paulo: Manole, 2002. cap. 10, p. 219-248.
- OGILVIE, B. C.; TUTKO, T. A. Problem athletes and how to handle them. London: Palham Books, 1966 apud WEINBERG, R.; GOULD D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- OGILVIE, B. C.; TUTKO, T. A Self-perceptions as compared with measured personality of selected male physical educators. In G. S. Kenyon (Ed.) *Contemporary psychology of sport.* Chicago: The Athletic Institute, p. 73-78, 1970 apud WEINBERG, R.; GOULD D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- OGILVIE, B.; TUTKO, T. **Les athlètes à problèmes: Relation entraîneur-entraîné.** Paris: Vigot, 1981.
- OSBORN, R. N., HUNT, J. G. An adaptative-reactive theory of leadership: the role of macro variables in leadership research. In J. G. Hunt, L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, Kent State University Press, 1975 apud 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.

- PARTINGTON, J. *Making music*. Ottawa: Carleton University Press, 1995 apud MORAES, L.; DURAND-BUSH, N.; SALMELA, J. Modelos de desenvolvimento de talentos. In: Indesp (Org) **Novos conceitos em treinamento esportivo CENESP-UFMG**. Brasília: Indesp, 1999. cap. 8, p. 171-190.
- PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: Manual prático de elaboração**. Brasília: Lab PAM, 1999.
- PEREZ RAMIREZ, M. Caracterización del entrenador de alto rendimiento deportivo. In: **Cuadernos del Psicología del Deporte**. v. 2, n. 1, p. 15-37, 2002.
- POSTHUMA, A. B. Normative data on the least preferred co-worker scale (LPC) and the group atmosphere questionnaire (GA). Universidade de Washington, 1970 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- SAAD, M. **Futsal: iniciação, técnica e tática: sugestões para organizar uma equipe**. Santa Maria: MaS Editor, 1997.
- SAAD, M.A., COSTA, C.F. **Futsal: movimentações defensivas e ofensivas**. Florianópolis: BookStore, 2001.
- SAMPAIO, I. **Estatística aplicada a experimentação animal**. Belo Horizonte: Fundação de Ensino e Pesquisa em Medicina Veterinária e Zootecnia, 1998.
- SAMPEDRO J. **Futbol Sala: las acciones del juego**. Madrid: Gymnos Editorial, 2002.
- SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte: Teoria e Aplicação prática**. Belo Horizonte. Imprensa Universitária UFMG, 1992.
- SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte: Manual para a Educação Física, Psicologia e Fisioterapia**. Barueri: Manole, 2002.

- SAMULSKI, D.; NOCE, F.; PUSSIELDI, G. Estudo comparativo dos estilos de liderança entre treinadores de voleibol e natação. In: SILAMI-GARCIA, E.; LEMOS, K.; e GRECO, P.J. (org) **Temas atuais em Educação Física e Esportes III**. Editora UFMG: Belo Horizonte. Cap. 9, p. 139-154, 1998.
- SAMULSKI, D.; NOCE, F.; LOPES, M. Análise do Perfil Ideal do Treinador na visão dos estudantes do curso de Educação Física da Universidade Federal de Minas Gerais. In IX Congresso Brasileiro de Psicologia do Esporte, 2002. Jundiaí. **Anais IX Congresso Brasileiro de Psicologia do Esporte**. Jundiaí: Fontoura, 2002. p. 56.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985 apud 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.
- SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual de investigação. **Ludens**, v. 12, n. 02, p. 23-32, 1990.
- SERPA, S. A Psicologia social do desporto. Evolução e perspectivas. In: J. BENTO e A. MARQUES (Eds). **As ciências do desporto e a prática desportiva (II)**. Porto: FCDEF-UP. 1991.
- SERPA, S. Avaliação dos processos de interação treinador-atleta e liderança no desporto. **Ludens**, v. 13, n. 1, p. 9-16, 1993.
- SERPA, S. A relação interpessoal na díade treinador-atleta: desenvolvimento e alicação de um inventário de comportamentos ansiogênicos do treinador. 1995. Tese (Doutorado em de Motricidade Humana) – Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1995.

- SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. Analysis of leadership style in the coaches of the national handball men teams participating in the world championship. Proceedings of the 7th World Congress on Sport Psychology, Singapore, 1989 apud SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual de investigação. *Ludens*, v. 12, n. 02, p. 23-32, 1990.
- SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, n. 22, p. 78-89, 1991.
- SHAW, M. E. Group Dynamics: The Psychology of Group Behavior. McGraw-Hill, 1971 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- SHAW, M. E. Scaling group tasks: A method for dimensional analysis. Universidade da Flórida, 1963 apud FIEDLER, F; CHEMERS, M. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- SHAW, M. Groups dynamics: The psychology of small group behavior. New York: McGraw-Hill, 1981 apud NOCE, F. *Liderança*. In: SAMULSKI, D., *Psicologia do esporte: Manual para a Educação Física, Fisioterapia e Psicologia*. São Paulo: Manole, 2002. cap. 10, p. 219-248.
- SILVA, M. *Estrutura da performance desportiva: um estudo referenciado ao futsal na categoria juvenil*. Brasília: Publicações Indesp, 1999.
- SIMÕES, A. Esporte: Análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. *Revista Paulista de Educação Física*, n. 8, v. 1, p. 17-29, 1994.
- SIMÕES, A. *Estudo do comportamento de liderança dos técnicos de handebol*. USP: Universidade de São Paulo, 1987 (Dissertação de Mestrado).
- SIMÕES, A.; 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, n.12, v. 2, p. 134-144, 1998.

- SMITH, R.; SMOLL, F. Coach effectiveness training: a cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in the youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, n.1, p. 59-75, 1989.
- SMOLL, F. L. SMITH, R. E. Educating youth sport coaches: an applied sport psychology perspective. In: J.M. Williams (Ed.). *Applied sport psychology: personal growth to peak performance*. Londres: Mayfield, p. 36-57, 1993 apud 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.
- SOUZA, P. Proposta de Avaliação e Metodologia para Desenvolvimento do Conhecimento Tático em Esportes Coletivos: a exemplo do futsal. In: **Indesp P Prêmio Indesp de Literatura Esportiva**. Brasília: Indesp, 1999. p. 287-340.
- SOUZA, P. **Validação de teste para avaliar a capacidade de tomada de decisão e o conhecimento declarativo em situações de ataque no futsal**. Belo Horizonte: Escola de Educação Física da UFMG, 2002. 144 p. (Dissertação de mestrado).
- STOGDILL, R. M. Personal Factors Associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. v. 25, p. 35-71, 1948 apud TENNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas S.A, 1972.
- TENNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas S.A, 1972.
- TERRY, P. The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade '83. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, v. 9, p. 201-208, 1984.
- TUTKO, T.; RICHARDS, J. **Psicologia del entrenamiento deportivo**. Madrid: A. E. Pilla Teleña, 1984.
- VOSER, R. **Futsal: princípios técnicos e táticos**. Rio de Janeiro: Sprint, 2001.

VROOM, V. H., YETTON, P. W. Leadership and decision making. New York: Willey, 1974 apud 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.

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

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

ANEXOS

ANEXO 1: Aprovação do Comitê de Ética em pesquisa da UFMG

UFMG

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

Parecer nº. ETIC 005/03

Interessados: Prof. Dr. Dietmar Martin Samulski e
Varley Tealdo da Costa
Depto de Esporte – EEFFIU/UFMG

VOTO:

O Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG – COEP aprovou no dia 12 de fevereiro de 2003 o projeto de pesquisa intitulado « Análise do perfil de liderança dos treinadores de futsal de alto nível de rendimento » com a recomendação de que no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do referido projeto conste a identificação dos pesquisadores responsáveis e o número de telefone deste Comitê. O relatório final ou parcial deverá ser encaminhado ao COEP um ano após o início do projeto.



Prof. Dr. Dirceu Bartolomeu Greco
Presidente do COEP

ANEXO 2: Declaração da Federação Mineira de Futsal (FMFS)

Belo Horizonte, 14 de Outubro de 2002

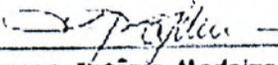
Prezados Treinadores

A Federação Mineira de Futsal (FMFS) vem através desta manifestar o seu apoio ao projeto de mestrado do Prof. Varley Teoldo da Costa e dos pesquisadores da Universidade Federal de Minas.

O objetivo do estudo é avaliar o tipo de liderança exercido por estes profissionais dentro do futsal competitivo.

Gostaríamos de solicitar a gentileza de todos os profissionais envolvidos na competição, no sentido de colaborar com o desenvolvimento da pesquisa, que tem como intenção fornecer subsídios científicos proporcionando um crescimento ainda maior desta modalidade no cenário esportivo brasileiro.

Atenciosamente



Marcos Antônio Madeira
Presidente da Federação Mineira de Futsal



ANEXO 3: Declaração da divulgação dos resultados

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que todos os resultados obtidos no estudo intitulado **"ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE FUTSAL DE ALTO NÍVEL DE RENDIMENTO"** tornar-se-ão públicos, independentemente de serem eles favoráveis ou não, porque a veracidade das informações deverá estar acima de quaisquer interesses.

Belo Horizonte, de dezembro de 2002.

Prof. Dr. Dietmar Martin Samulski
Prof Adjunto
Prof. da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Minas Gerais

Varley Teoldo da Costa
Mestrando em Treinamento Esportivo

ANEXO 4: Declaração do caráter anônimo da pesquisa

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que todos os dados coletados no estudo intitulado **"ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE FUTSAL DE ALTO NÍVEL DE RENDIMENTO"** serão destinados exclusivamente à pesquisa científica, preservando-se a identidade dos voluntários.

Belo Horizonte, de dezembro de 2002.

Prof. Dr. Dietmar Martin Samulski
Prof Adjunto
Prof. da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Minas Gerais

Varley Teoldo da Costa
Mestrando em Treinamento Esportivo

ANEXO 5: Termo de consentimento

Como treinador de futsal no ambiente competitivo você foi solicitado a participar da pesquisa **"ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE FUTSAL DE ALTO NÍVEL DE RENDIMENTO"**

Este documento fornece informações sobre o estudo além de apresentar-lhe outros detalhes sobre o trabalho que você irá executar. Como aluno do curso de mestrado em Treinamento Esportivo da Universidade Federal de Minas Gerais, solicito de V.Sa a colaboração referente à análise das questões de liderança dentro do futsal competitivo contidas no material que lhe envio.

Você está recebendo um envelope contendo 3 instrumentos:

Instrumento 1: Um questionário sobre dados demográficos que visa obter características específicas sobre a amostragem avaliada.

Instrumento 2: ELD (Escala de Liderança no Desporto) versão perfil ideal ou desejado, que visa mensurar o perfil ideal de liderança para treinador de futsal, na sua opinião.

Instrumento 3: ELD (Escala de Liderança no Desporto) versão percepção atual, que visa mensurar como você se visualiza como treinador de futsal (auto-imagem)

O instrumento 1 é composto por 10 questões, com perguntas abertas e fechadas.

Os instrumentos 2 e 3 são compostos por 40 questões fechadas cada um e possuem um intervalo de 5 possibilidades de resposta (4-sempre, 3-freqüentemente, 2-ocasionalmente, 1-raramente e 0-nunca)

Desde já agradecemos sua contribuição voluntária, pois sem ela não seria possível desenvolver tal estudo, e pedimos para que assinem o termo de compromisso que segue em anexo.

Prof. Dr. Dietmar Martin Samulski
Orientador

Prof. Varley Teoldo da Costa
Orientando

CONSENTIMENTO

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

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

“ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE FUTSAL DE ALTO NÍVEL DE RENDIMENTO”,

Belo Horizonte , de dezembro de 2002

Assinatura do voluntário-----

Testemunha

Testemunha

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

Pesquisador responsável

ANEXO 6: Instrumento 1 (Ficha de Dados Demográficos):

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Educação Física
Laboratório de Psicologia do Esporte (LAPES)
Prezado treinador:

Temos como objetivo, dentro deste projeto de mestrado, analisar os estilos de liderança de técnicos do futsal brasileiro.

Esta pesquisa busca levantar as diversas formas de liderança dos técnicos de futsal dentro do ambiente competitivo.

Hersey e Blanchard (1986) definem a liderança como a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outra, ou um grupo, para realização de um objetivo em determinada situação.

Visto que a liderança é um assunto complexo dentro do futsal, que depende dos fatores situacionais (tamanho do grupo, pressão do tempo, maturidade), características do liderados (grupo dependente e autônomo), qualidade do líder (empatia) e estilos de liderança (autocrático e democrático), é de nosso interesse investigar tal mecanismo visando contribuir para a formação e capacitação de novos treinadores.

Através de nosso questionário pretendemos avaliar os principais estilos de liderança exercidos pelos treinadores de futsal e o perfil do que seria um treinador ideal na visão dos profissionais que hoje trabalham nas diversas categorias dos clubes brasileiros.

Buscando traçar um perfil mais abrangente sobre todas estas manifestações, esperamos contar com a sua valiosa colaboração no preenchimento deste questionário.

O projeto será realizado e avaliado de **FORMA ANÔNIMA**.

Espera-se que, através dos resultados desta pesquisa, haja uma contribuição efetiva para o desenvolvimento do esporte no âmbito científico.

Antecipadamente, agradeço sua valiosa colaboração.

Prof. Varley Teoldo da Costa
Mestrando em Treinamento Esportivo EEF/UFMG
4915 G/MG CREF 6

Dr. Dietmar Martin Samulski
Coordenador do Laboratório de Psicologia do Esporte. (CENESP –UFMG)

8. Há quantos ANOS/MESES você trabalha como treinador? _____

- Em quais categorias você já trabalhou como treinador e por quanto tempo em cada uma delas?

Categoria	Tempo (em anos e meses)	Categoria	Tempo (em anos e meses)
<input type="checkbox"/> iniciantes – fraldinha		<input type="checkbox"/> infanto-juvenil	
<input type="checkbox"/> pré- mirim		<input type="checkbox"/> juvenil	
<input type="checkbox"/> mirim		<input type="checkbox"/> adulto	
<input type="checkbox"/> infantil		<input type="checkbox"/> sênior / master	

9. De quais competições você já PARTICIPOU como técnico?

Competição	Nº de Vezes	Competição	Nº de Vezes
<input type="checkbox"/> Campeonato Metropolitano		<input type="checkbox"/> Campeonato Brasileiro de Clubes	
<input type="checkbox"/> Campeonato do Interior		<input type="checkbox"/> Campeonato Brasileiro de Seleções	
<input type="checkbox"/> Campeonato Estadual		<input type="checkbox"/> Competições Internacionais	
<input type="checkbox"/> Taça Minas Gerais		<input type="checkbox"/> Liga de futsal	
<input type="checkbox"/> Campeonatos Escolares Municipais		<input type="checkbox"/> Campeonatos Escolares Estaduais	
<input type="checkbox"/> Campeonatos Escolares Nacionais		<input type="checkbox"/> Campeonatos Escolares Mundiais	
<input type="checkbox"/> Outras competições			

Outras competições (Especificar):

10. Quais competições você já GANHOU como treinador?

Competição	Nº de Vezes	Competição	Nº de Vezes
<input type="checkbox"/> Campeonato Metropolitano		<input type="checkbox"/> Campeonato Brasileiro de Clubes	
<input type="checkbox"/> Campeonato do Interior		<input type="checkbox"/> Campeonato Brasileiro de Seleções	
<input type="checkbox"/> Campeonato Estadual		<input type="checkbox"/> Competições Internacionais	
<input type="checkbox"/> Taça Minas Gerais		<input type="checkbox"/> Liga de futsal	
<input type="checkbox"/> Campeonatos Escolares Municipais		<input type="checkbox"/> Campeonatos Escolares Estaduais	
<input type="checkbox"/> Campeonatos Escolares Nacionais		<input type="checkbox"/> Campeonatos Escolares Mundiais	
<input type="checkbox"/> Outras conquistas			

Outras conquistas (Especificar):

ANEXO 7: Instrumento 2 - (Versão Perfil Ideal):**ESCALA DE LIDERANÇA NO DESPORTO (ELD)****Versão Perfil Ideal (Desejado)**

P.CHELLADURAI & S.D. SALEH.

Adaptação: S. SERPA; P. LACOSTE; I. ANTUNES; V. PATACO; F. SANTOS
(FMH – Laboratório de Psicologia do Desporto)

SEXO: () Feminino
() Masculino

IDADE: DATA DA RESPOSTA:

ESPORTE:

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

- SEMPRE
- FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes);
- OCASIONALMENTE (50% das vezes);
- RARAMENTE (25% das vezes);
- NUNCA.

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

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

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

		nunca	raramente	ocasionalmente	frequentemente	sempre
		0	1	2	3	4
1	Procura fazer com que os atletas obtenham o máximo rendimento	<input type="checkbox"/>				
2	Pergunta aos atletas as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações	<input type="checkbox"/>				
3	Auxilia os atletas nos seus problemas pessoais	<input type="checkbox"/>				
4	Felicita o atleta pelo seu bom resultado na presença de outros	<input type="checkbox"/>				
5	Explica a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do desporto praticado	<input type="checkbox"/>				
6	Planifica sem consultar os atletas	<input type="checkbox"/>				
7	Auxilia os membros do grupo a resolver os seus conflitos	<input type="checkbox"/>				
8	Presta atenção particular à correção dos erros dos atletas	<input type="checkbox"/>				
9	Obtém a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir	<input type="checkbox"/>				
10	Informa o atleta quando ele tem uma boa execução	<input type="checkbox"/>				
11	Certifica-se de que o seu papel de treinador na equipe é entendido por todos os atletas	<input type="checkbox"/>				
12	Não dá explicações sobre as suas ações	<input type="checkbox"/>				
13	Zela pelo bem-estar pessoal dos atletas	<input type="checkbox"/>				
14	Ensina individualmente as técnicas da modalidade	<input type="checkbox"/>				
15	Deixa os atletas participarem na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>				
16	Procura fazer com que o atleta seja recompensado por um bom resultado	<input type="checkbox"/>				
17	Prevê antecipadamente o que deve ser feito	<input type="checkbox"/>				
18	Encoraja os atletas a apresentarem sugestões sobre o desenrolar dos treinos	<input type="checkbox"/>				
19	Presta favores pessoais aos atletas	<input type="checkbox"/>				
20	Explica a cada atleta o que este deve fazer e o que não deve fazer	<input type="checkbox"/>				

		nunca	raramente	ocasionalmente	frequente mente	sempre
		0	1	2	3	4
21	Deixa os atletas estabelecerem os seus próprios objetivos	<input type="checkbox"/>				
22	Exprime o afeto que sente pelos atletas	<input type="checkbox"/>				
23	Espera que cada atleta cumpra rigorosamente as suas tarefas	<input type="checkbox"/>				
24	Deixa os atletas executarem à sua própria maneira, mesmo que cometam erros	<input type="checkbox"/>				
25	Encoraja os atletas a confiarem nele	<input type="checkbox"/>				
26	Indica a cada atleta os seus pontos fortes e fracos	<input type="checkbox"/>				
27	Recusa qualquer tipo de compromisso	<input type="checkbox"/>				
28	Mostra a sua satisfação quando um atleta obtém um bom resultado	<input type="checkbox"/>				
29	Dá a cada atleta informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação	<input type="checkbox"/>				
30	Pede a opinião dos atletas sobre aspectos importantes do treino	<input type="checkbox"/>				
31	Encoraja as relações amigáveis e informais com os atletas	<input type="checkbox"/>				
32	Procura coordenar os esforços dos atletas	<input type="checkbox"/>				
33	Permite que os atletas trabalhem no seu próprio ritmo	<input type="checkbox"/>				
34	Mantém uma distância na relação com os atletas	<input type="checkbox"/>				
35	Explica como a contribuição de cada atleta se integra nos objetivos gerais da equipe	<input type="checkbox"/>				
36	Convida os atletas para a sua casa	<input type="checkbox"/>				
37	Reconhece o mérito quando ele existe	<input type="checkbox"/>				
38	Explica detalhadamente o que se espera dos atletas	<input type="checkbox"/>				
39	Deixa os atletas decidirem quais as tarefas a realizar durante um encontro	<input type="checkbox"/>				
40	Fala de forma a desencorajar perguntas	<input type="checkbox"/>				

ANEXO 8: Instrumento 3 - (Versão Percepção Atual):

ESCALA DE LIDERANÇA NO DESPORTO (ELD)

Versão Percepção Atual

P.CHELLADURAI & S.D. SALEH.

Adaptação: S. SERPA; P. LACOSTE; I. ANTUNES; V. PATACO; F. SANTOS
(FMH – Laboratório de Psicologia do Desporto)

SEXO: () Feminino
() Masculino

IDADE: DATA DA RESPOSTA:

ESPORTE:

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

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

Indique, por favor, o seu comportamento habitual de treinador, colocando um “x” no espaço respectivo. Responda a todas as questões mesmo que hesite em certos casos. Note que neste instrumento você está se referindo a si mesmo.

Eu, como treinador, ...

		nunca	raramente	ocasionalmente	Freqüentemente	sempre
		0	1	2	3	4
1	Procuro fazer com que os atletas obtenham o máximo rendimento	<input type="checkbox"/>				
2	Pergunto aos atletas as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações	<input type="checkbox"/>				
3	Auxilio os atletas nos seus problemas pessoais	<input type="checkbox"/>				
4	Felicito o atleta pelo seu bom resultado na presença de outros	<input type="checkbox"/>				
5	Explico a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do desporto praticado	<input type="checkbox"/>				
6	Planifico sem consultar os atletas	<input type="checkbox"/>				
7	Auxilio os membros do grupo a resolver os seus conflitos	<input type="checkbox"/>				
8	Presto atenção particular à correção dos erros dos atletas	<input type="checkbox"/>				
9	Obtenho a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir	<input type="checkbox"/>				
10	Informo o atleta quando ele tem uma boa execução	<input type="checkbox"/>				
11	Certifico-me de que o meu papel de treinador na equipe é entendido por todos os atletas	<input type="checkbox"/>				
12	Não dou explicações sobre as minhas ações	<input type="checkbox"/>				
13	Zelo pelo bem-estar pessoal dos atletas	<input type="checkbox"/>				
14	Ensino individualmente as técnicas da modalidade	<input type="checkbox"/>				
15	Deixo os atletas participarem na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>				
16	Procuro fazer com que o atleta seja recompensado por um bom resultado	<input type="checkbox"/>				
17	Prevejo antecipadamente o que deve ser feito	<input type="checkbox"/>				
18	Encorajo os atletas a apresentarem sugestões sobre o desenrolar dos treinos	<input type="checkbox"/>				
19	Presto favores pessoais aos atletas	<input type="checkbox"/>				
20	Explico a cada atleta o que este deve fazer e o que não deve fazer	<input type="checkbox"/>				

		nunca	raramente	ocasionalmente	Frequente mente	sempre
		0	1	2	3	4
21	Deixo os atletas estabelecerem os seus próprios objetivos	<input type="checkbox"/>				
22	Exprimo o afeto que sinto pelos atletas	<input type="checkbox"/>				
23	Espero que cada atleta cumpra rigorosamente as suas tarefas	<input type="checkbox"/>				
24	Deixo os atletas executarem à sua própria maneira, mesmo que cometam erros	<input type="checkbox"/>				
25	Encorajo os atletas a confiar em mim	<input type="checkbox"/>				
26	Indico a cada atleta os seus pontos fortes e fracos	<input type="checkbox"/>				
27	Recuso qualquer tipo de compromisso	<input type="checkbox"/>				
28	Mostro a minha satisfação quando um atleta obtém um bom resultado	<input type="checkbox"/>				
29	Dou a cada atleta informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação	<input type="checkbox"/>				
30	Peço a opinião dos atletas sobre aspectos importantes do treino	<input type="checkbox"/>				
31	Encorajo as relações amigáveis e informais com os atletas	<input type="checkbox"/>				
32	Procuro coordenar os esforços dos atletas	<input type="checkbox"/>				
33	Permito que os atletas trabalhem no seu próprio ritmo	<input type="checkbox"/>				
34	Mantenho uma distância na relação com os atletas	<input type="checkbox"/>				
35	Explico como a contribuição de cada atleta se integra nos objetivos gerais da equipe	<input type="checkbox"/>				
36	Convido os atletas para a minha casa	<input type="checkbox"/>				
37	Reconheço o mérito quando ele existe	<input type="checkbox"/>				
38	Explico detalhadamente o que se espera dos atletas	<input type="checkbox"/>				
39	Deixo os atletas decidirem quais as tarefas a realizar durante um encontro (sessão de treinamento)	<input type="checkbox"/>				
40	Falo de forma a desencorajar perguntas	<input type="checkbox"/>				

ANEXO 9: Tabelas

CONSISTÊNCIA INTERNA GERAL - ELD IDEAL

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IDEAL_1	109,2857	111,8750	,0918	,7682
IDEAL_2	110,5102	105,5051	,3761	,7579
IDEAL_3	110,1429	104,8333	,4449	,7554
IDEAL_4	109,7755	102,2611	,5592	,7496
IDEAL_5	109,3061	109,5918	,3279	,7629
IDEAL_6	110,9388	111,2670	,0091	,7781
IDEAL_7	109,7551	103,8971	,5307	,7524
IDEAL_8	109,4286	108,6667	,3713	,7612
IDEAL_9	110,2653	108,7823	,2012	,7654
IDEAL_10	109,4694	109,0876	,3227	,7624
IDEAL_11	109,6735	111,8912	,0105	,7741
IDEAL_12	112,0408	114,3733	-,1142	,7812
IDEAL_13	109,4082	108,7049	,3433	,7616
IDEAL_14	109,6939	108,3418	,2650	,7630
IDEAL_15	110,4286	103,2917	,4690	,7532
IDEAL_16	110,2449	99,9804	,5128	,7487
IDEAL_17	109,6939	108,4668	,2851	,7625
IDEAL_18	110,2041	108,1658	,1980	,7659
IDEAL_19	111,1633	100,7645	,5375	,7485
IDEAL_20	109,5306	109,0876	,2907	,7629
IDEAL_21	111,2245	105,9277	,2461	,7641
IDEAL_22	110,3285	103,8495	,3415	,7587
IDEAL_23	109,5102	108,7551	,2261	,7644
IDEAL_24	111,6735	107,9328	,1922	,7664
IDEAL_25	109,3061	110,8418	,1580	,7666
IDEAL_26	109,5714	106,5000	,4041	,7581
IDEAL_27	112,2041	108,9158	,1103	,7720
IDEAL_28	109,5102	108,5884	,3348	,7616
IDEAL_29	109,6531	106,3980	,4121	,7578
IDEAL_30	110,4694	103,2959	,4516	,7538
IDEAL_31	109,9796	105,2287	,3595	,7583
IDEAL_32	109,5918	109,0383	,3445	,7620
IDEAL_33	111,0204	110,2704	,0576	,7745
IDEAL_34	111,6327	114,6122	-,1237	,7827
IDEAL_35	109,4490	109,2526	,2659	,7635
IDEAL_36	112,1429	109,5417	,1671	,7667
IDEAL_37	109,3061	109,5085	,3368	,7627
IDEAL_38	109,3469	108,8146	,3876	,7612
IDEAL_39	111,4694	105,6293	,3007	,7610
IDEAL_40	112,6327	117,8206	-,2750	,7879

Reliability Coefficients

N of Cases = 49,0

N of Items = 40

Alpha = ,7683

CONSISTÊNCIA INTERNA DA DIMENSÃO TREINO-INSTRUÇÃO - ELD IDEAL

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IDEAL_1	42,7755	17,7194	,2802	,7793
IDEAL_5	42,7959	16,9575	,4771	,7661
IDEAL_8	42,9184	16,8682	,4296	,7682
IDEAL_11	43,1633	16,3478	,2403	,7957
IDEAL_14	43,1837	15,8197	,4450	,7655
IDEAL_17	43,1837	15,2364	,6198	,7471
IDEAL_20	43,0204	15,5621	,6717	,7458
IDEAL_23	43,0000	17,0000	,2190	,7908
IDEAL_26	43,0612	15,3920	,5489	,7541
IDEAL_29	43,1429	15,2083	,5867	,7499
IDEAL_32	43,0816	17,8265	,2048	,7848
IDEAL_35	42,9388	17,1837	,2859	,7798
IDEAL_38	42,8367	16,6395	,5324	,7614

Reliability Coefficients

N of Cases = 49,0 N of Items = 13

Alpha = ,7829

CONSISTÊNCIA INTERNA DA DIMENSÃO SUPORTE SOCIAL - ELD IDEAL

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IDEAL_3	19,6327	12,7372	,4171	,7087
IDEAL_7	19,2449	13,0221	,3918	,7135
IDEAL_13	18,8980	14,5519	,2339	,7366
IDEAL_19	20,6531	10,5646	,6289	,6580
IDEAL_22	19,8163	10,5281	,5545	,6786
IDEAL_25	18,7959	14,3741	,2849	,7305
IDEAL_31	19,4694	11,2126	,6051	,6667
IDEAL_36	21,6327	13,6539	,2661	,7359

Reliability Coefficients

N of Cases = 49,0 N of Items = 8

Alpha = ,7339