

PERFIL DE LIDERANÇA PARA TREINADORES DE FUTEBOL NA VISÃO DE TREINADORES DO CAMPEONATO BRASILEIRO¹

LEADERSHIP PROFILE TO SOCCER COACHES ACCORDING TO TOP BRAZILIAN COACHES

Israel Teoldo da Costa*
Dietmar Martin Samulski**
Varley Teoldo da Costa***

RESUMO

Este estudo objetivou identificar o perfil de liderança para os treinadores de futebol. Para a coleta de dados foram utilizados um questionário de identificação da amostra e a Escala de Liderança Revisada para o Esporte, versão perfil ideal ou desejado. Participaram deste estudo 20 treinadores do Campeonato Brasileiro Série A/2005. Esses treinadores apresentavam idade média de 50 anos ($\pm 6,92$) e um envolvimento direto na função de treinador de 15,10 anos ($\pm 8,42$). Os resultados mostraram consistência interna de $\alpha=0,86$ e indicaram que os treinadores entrevistados consideravam a autocracia e os aspectos de treino-instrução os principais componentes para um perfil de liderança. Ficou constatado também que os aspectos situacionais, de reforço e de suporte social são importantes no processo de liderança. Em conclusão, o perfil de liderança para o treinador de futebol é aquele que combina o estilo de decisão autocrático e o estilo de interação voltado para o desempenho técnico, tático e motivacional da equipe.

Palavras-chave: Liderança. Treinador. Futebol.

INTRODUÇÃO

O treinador ganhou espaço e respeito no futebol nos últimos anos e vem sendo uma figura de destaque em muitos times e clubes. Sua exposição à mídia explica-se pelo fato de o público e os críticos terem interesse no seu trabalho, uma vez que ele coordena as ações do seu time e analisa os pontos fortes e fracos das outras equipes na tentativa de obter os melhores resultados, extraindo o máximo potencial dos seus atletas (COSTA, 2006).

O fato de muitas equipes profissionais terem rendimentos semelhante nas competições, principalmente nos aspectos físico, técnico e tático, leva o treinador a buscar, além dos conhecimentos científicos específicos de sua modalidade esportiva, uma capacidade de liderança que consiga satisfazer e aumentar o

nível de desempenho pessoal e coletivo de seus atletas, promovendo um diferencial da sua equipe em relação às outras. Assim, o treinador deve conhecer todos os seus atletas e pessoas ligadas à equipe e saber de suas características, para que sua intervenção possa ser acertada no sentido de atender às expectativas, aos objetivos e anseios de toda a equipe (SANTOS FILHO, 2000).

Além disso, a sua intervenção profissional em diversos contextos de prática exige aporte de conhecimentos e competências ajustados às condicionantes particulares do ambiente. Neste âmbito é fundamental que o treinador domine competências interpessoais como a comunicação e a liderança, que, por sua vez, potenciem a estimulação de outros fatores, como a coesão de grupo, a motivação, a autoconfiança, a autoestima e outros (BESWICK, 2001;

¹ Apoio: CENESP/UFMG.

* Professor Doutor Assistente A do Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH.

** Professor Doutor Adjunto do Departamento de Esportes da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais–EEFFTO-UFMG.

*** Professor Mestre Assistente A do Centro Universitário de Belo Horizonte–UNI-BH.

DURAND-BUSH; SALMELA; GREEN-DEMERS, 2001; ORLICK, 2000; SALMELA, 1996; SIMÕES; RODRIGUES; CARVALHO, 1998; LYLE, 2002).

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

Desta forma, a importância do treinador no âmbito desportivo é consensual na sociedade em geral e no meio científico em particular, sendo relativamente recente a preocupação em estudar com maior rigor todas as variáveis de atuação do treinador no contexto esportivo. Apesar das investigações já realizadas sobre esta temática (CHELLADURAI, 1993; CHELLADURAI; SALEH, 1980; COSTA, 2003; HENSCHEN; STALTER, 2002; JAMBOR; ZHANG, 1997; JOWETT; COCKERILL, 2003; LOPES, 2006; SAMULSKI; GRECO, 2004; SERPA; PATACO; SANTOS, 1989; SIMÕES, 1994), observa-se que poucos trabalhos científicos vêm sendo feitos na área da liderança esportiva aplicada ao futebol (SIMÕES; RODRIGUES; CARVALHO, 1998; PAPANIKOLAOU; PATSIAOURAS; KERAMIDAS, 2005), especialmente em grupos de treinadores que disputam os principais campeonatos promovidos pela Confederação Brasileira de Futebol – CBF (COSTA, 2006; COSTA ; SAMULSKI, 2006; SAMULSKI; LOPES; COSTA, 2006; COSTA, SAMULSKI ; MARQUES, 2006).

Em função dessa escassez de estudos no futebol, Samulski e Greco (2004) reforçam a necessidade de utilizar ferramentas práticas que permitam ao treinador potencializar a relação interpessoal com os jogadores, tendo em vista o desenvolvimento de um processo de treino harmonioso e global que conduza ao sucesso desportivo. Adicionalmente, a importância da participação de treinadores com experiência reconhecida reside na posição privilegiada em que eles se encontram para proceder a avaliações através das suas valorizações, percepções e competências de liderança.

Ante a complexidade do tema e a diversidade de conhecimentos que o treinador deve possuir e desenvolver, torna-se relevante aumentar a compreensão sobre as características da liderança que podem influenciar positivamente a relação entre o treinador e o atleta. Neste sentido, o presente trabalho teve por objetivo analisar o perfil de liderança para os treinadores de futebol na perspectiva dos treinadores do Campeonato Brasileiro.

MATERIAIS E MÉTODO

Amostra

Participaram da pesquisa 20 treinadores dos clubes participantes do Campeonato Brasileiro 2005, série A, com média de idade de 50 anos ($\pm 6,92$). Esses treinadores possuíam tempo médio de envolvimento com o futebol de 32,05 anos ($\pm 7,15$) e tempo médio de experiência como treinador igual a 15,10 anos ($\pm 8,42$). Dos treinadores entrevistados, 45% possuíam graduação em Educação Física; 70% já haviam participado de competições internacionais como a Libertadores da América, o Mundial Interclubes ou Copa do Mundo; e 60% deles já haviam conquistado pelo menos um título de campeonato nacional ou internacional com equipes profissionais.

Instrumento de coleta de dados

O documento preenchido pelos treinadores foi composto de duas partes. A primeira delas continha um questionário de identificação constituído de 09 questões com perguntas abertas e fechadas, o qual foi aplicado com vista a obter dados acerca da formação e experiência do treinador no futebol. Na segunda parte, os treinadores responderam ao questionário contendo a Escala Revisada de Liderança para o Esporte (ELRE), versão perfil ideal ou desejado. Essa versão objetiva identificar, na visão do participante, alguns fatores de um perfil de liderança que seja ideal para treinadores de futebol.

A ELRE foi desenvolvida e validada por Zhang, Jensen e Mann (1997) após um processo de revisão da *Leadership Scale for Sports* (LSS), desenvolvida por Chelladurai e Saleh (1980). A ELRE é composta por sessenta questões

fechadas, divididas em dois estilos e seis dimensões. O estilo de decisão se constitui das dimensões “comportamento autocrático” (08 questões) e “comportamento democrático” (12 questões). O estilo de interação é formado pelas dimensões “comportamento de suporte social” (08 questões), “comportamento de reforço positivo” (12 questões), “comportamento de treino-instrução” (10 questões) e “comportamento de consideração situacional” (10 questões). Utiliza-se uma escala tipo Likert de cinco pontos e as cinco alternativas de resposta são acompanhadas das seguintes palavras: sempre (100%), frequentemente (75%), ocasionalmente (50%), raramente (25%) e nunca (0%).

A análise das propriedades psicométricas da ELRE na língua portuguesa foi verificada por meio da tradução e tradução reversa (“*Back translation*”), análise da consistência interna (coeficiente *alfa de Cronbach*) e a análise fatorial confirmatória (AFC). Esses procedimentos foram descritos no estudo realizado por Samulski, Lopes e Costa (2006) com 243 treinadores brasileiros de alto nível de esportes coletivos, todos do gênero masculino. Com base na natureza ordinal dos dados, na complexidade do modelo a ser testado e no tamanho da amostra, foi utilizado na Análise Fatorial Confirmatória o método de estimação dos Mínimos Quadrados Ponderados Diagonalmente (*Diagonally Weighted Least Squares – DWLS*) a partir de matrizes de correlação policóricas e matrizes assintóticas de covariância. Todos os índices de ajuste absoluto, incremental e parcimonioso apresentaram valores aceitáveis para o modelo de seis fatores oblíquos, excetuando-se o valor do teste de S-Bx2, que foi alto e significativos ($p < 0,05$), mas, segundo afirmaram os autores, pode falhar quando o modelo é baseado em um grande número de variáveis e em uma amostra pequena (< 400) com curva de distribuição não normal dos dados.

A consistência interna de um instrumento é, fundamentalmente, uma questão empírica que mostra a sua capacidade efetiva de medir as variáveis em várias experiências pressupondo as mesmas interpretações. Segundo Pasquali (1999), as técnicas mais utilizadas para avaliar a consistência interna são: duas metades, Kuder-Richardson e *alfa de Cronbach*. Neste trabalho utilizou-se o coeficiente de *alfa de Cronbach*

para verificar a consistência interna dos dados da ELRE. A escolha desse teste foi baseada no trabalho de Zhang, Jensen e Mann (1997), que utilizou esse mesmo coeficiente.

O coeficiente *alfa de Cronbach* correlaciona os itens de cada escala de um grupo de respostas e, a partir dessa correlação, chega-se a um índice que varia entre 0 e 1. A literatura sugere um índice de *alfa de Cronbach* acima de 0,70 como preciso e confiável quanto à variável que se pretenda mensurar (PASQUALI, 1999; MORGAN ; GRIEGO, 1998; NUNNALLY ; BERNSTEINS, 1994), porém este estudo considerou os valores de 0,60 a 0,70 como limites inferiores aceitáveis para uma análise confiável, conforme sugerido por Nunnally (1978) e Hair et al. (2005).

Os resultados de *alfa de Cronbach* deste estudo foram de $\alpha=0,86$ para a ELRE, $\alpha=0,84$ para a dimensão “comportamento democrático”, $\alpha=0,46$ para a dimensão “comportamento autocrático”, $\alpha=0,80$ para a dimensão “comportamento de suporte social”, $\alpha=0,83$ para a dimensão “comportamento de reforço positivo”, $\alpha=0,62$ para a dimensão “comportamento de consideração situacional” e $\alpha= 0,52$ para a dimensão “comportamento de treino-instrução”.

Observa-se que cinco dos sete valores de *alfa de Cronbach* satisfazem os índices recomendados pela literatura (MORGAN; GRIEGO, 1998; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; PASQUALI, 1999; NUNNALLY, 1978; HAIR et al., 2005) e corroboram os valores de *alfa de Cronbach* encontrados em outros estudos (ANDREW, 2004; ZHANG; JENSEN; MANN, 1997; LOPES, 2006; COSTA ; SAMULSKI, 2006). Somente as dimensões “comportamento autocrático” e “comportamento de treino-instrução” apresentam baixos índices de *alfa de Cronbach*: ($\alpha=0,46$) e ($\alpha=0,49$), respectivamente. As limitações encontradas nessas duas dimensões também foram encontradas em outras pesquisas nacionais e internacionais (COSTA, 2003; JAMBOR; LOPES, 2006; ZHANG; JENSEN; MANN, 1997; TURNER ; CHELLADURAI, 2005; COSTA ; SAMULSKI, 2006; COSTA; SAMULSKI ; MARQUES, 2006).

De acordo com Chelladurai (1993), embora algumas dimensões não apresentem alta

confiabilidade ou não alcancem a exigência de serem maiores que 0,70, isto não quer dizer que não se possam desenvolver análises relativas aos dados encontrados. Não obstante, o autor alerta que sempre que alguma dimensão estiver abaixo deste nível de exigência os pesquisadores e os leitores devem tomar cuidado com a interpretação dos dados para não sustentarem categoricamente algumas conclusões que podem estar inconsistentes diante de prováveis equívocos da compreensão do instrumento.

Procedimentos de coleta de dados

O pesquisador contactou todos os responsáveis pelos clubes com o objetivo de esclarecer os objetivos da pesquisa e convidar o treinador da equipe profissional para participar do estudo. Após o contato e o consentimento dos treinadores em participar voluntariamente neste estudo, o pesquisador agendava uma reunião no clube ou no hotel onde a equipe estava concentrada para o jogo do Campeonato Brasileiro. Nessa reunião o pesquisador reforçava os objetivos da pesquisa e a relevância do estudo, solicitava a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido e entregava os questionários ao treinador. Os treinadores dispunham de tempo suficiente para registrar as suas respostas com clareza e precisão.

Procedimentos éticos

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

A Escola Brasileira de Futebol (EBF), órgão vinculado à Confederação Brasileira de Futebol (CBF) responsável pelos assuntos científicos que são desenvolvidos no futebol brasileiro, também emitiu carta de apoio institucional e um parecer favorável ao desenvolvimento do projeto.

Análise estatística dos dados

Para inclusão dos questionários e suas respostas na análise dos dados foram adotados

os seguintes critérios: (1) todas as questões deveriam estar preenchidas adequadamente pelos participantes e (2) os instrumentos para verificação da liderança não poderiam apresentar um índice superior a 10% de respostas em branco. Desta forma, todos os questionários que não satisfizeram estes critérios foram descartados deste estudo.

Os dados relativos à caracterização da amostra foram analisados de forma descritiva (média e desvio padrão) para dados contínuos e por distribuição de frequência (percentual) para dados categóricos ou nominais. Para a verificação da consistência interna da ELRE utilizou-se o coeficiente de *Alfa de Cronbach*. Foram também realizadas análises de variâncias (ANOVA) com nível de significância de $p < 0,05$ para comparar as médias entre as dimensões nos estilos de interação e decisão que compõem o perfil de liderança. Para localizar as possíveis diferenças entre as dimensões foi realizado o teste de comparações múltiplas de DUNCAN. Todos os procedimentos de análise dos dados foram realizados pelo pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for Social Science*) for Windows®, versão 11.0.

RESULTADOS

O aspecto mais interessante ao se analisar o perfil desejado de liderança, do ponto de vista do treinador, é a possibilidade de verificar alguns fatores que são essenciais na função de treinador enquanto líder de um grupo. Quando se compara essa análise à autopercepção dos treinadores sobre as suas funções, é possível verificar em quais fatores os treinadores se mostram mais autocríticos. Sendo assim, o foco principal deste questionamento é detectar se, na visão dos próprios entrevistados, existe uma dimensão que se sobreponha às demais dentro do perfil desejado de treinador.

Para alcançar tal objetivo, as 60 situações presentes na ELRE foram analisadas de forma agrupada dentro de suas respectivas dimensões. Por meio dos dados coletados se observou que os entrevistados consideram que o perfil de liderança para o treinador de futebol é aquele que concilia um estilo de decisão autocrático e um estilo de interação mais voltado, em ordem de importância, para as dimensões de

“comportamento de treino-instrução”, “comportamento de consideração situacional” e “comportamento de reforço positivo”, “comportamento de suporte social” (Gráfico 1).

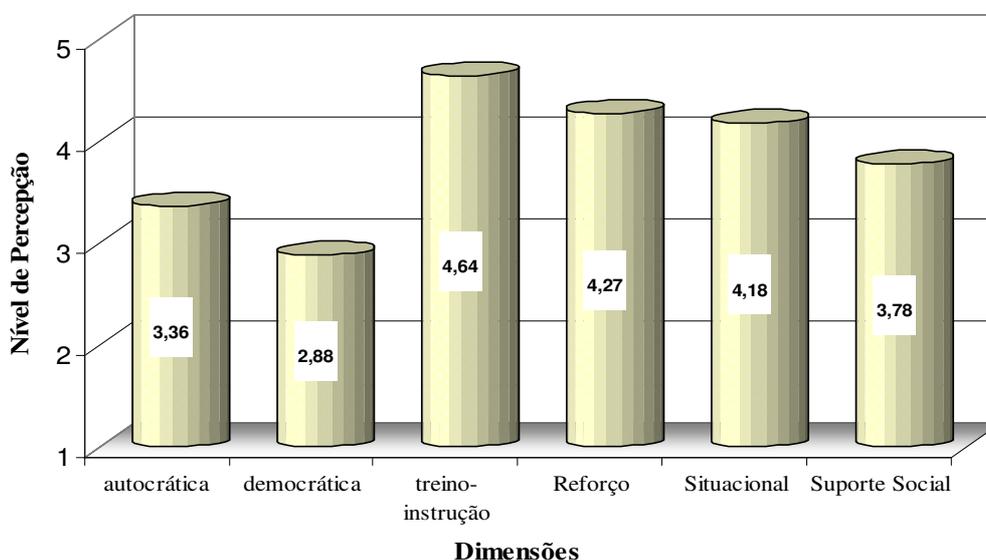


Gráfico 1 - Análise descritiva geral das dimensões da ELRE versão perfil desejado.

Os resultados apresentados na Tabela 1 mostram uma tendência dos treinadores a perceber que o estilo de decisão autocrático é o mais adequado ao comando de equipes de futebol. Essa afirmação é fundamentada na frequência de respostas dos entrevistados nas opções “frequentemente” e “sempre” da dimensão “comportamento autocrático” e também na frequência de respostas das opções da dimensão “comportamento democrático”, uma vez que se trata de dimensões antagônicas de comportamento. Além disso, os resultados obtidos na análise de variância dessas dimensões mostram que o estilo autocrático é estatisticamente diferente do estilo democrático ($p=0,006$). Isto quer dizer que os entrevistados, de fato, consideram que a liderança autocrática é mais eficiente que a liderança democrática na condução de uma equipe de futebol.

O fato de a opção “ocasionalmente” da dimensão “comportamento democrático” ter apresentado a maior frequência de respostas dessa dimensão mostra certo equilíbrio dos treinadores no exercício do estilo de decisão, que, de acordo com a literatura, pode ser modificado de acordo com a situação vivenciada (ANDREW, 2004; CHELLADURAI ; SALEH, 1980; CHELLADURAI, 1993; COSTA, 2006; LOPES, 2006, SERPA, 1990). As situações que os entrevistados desse estudo consideram as

mais importantes no exercício da liderança democrática estão relacionadas às reuniões da equipe, às aprovações dos atletas em assuntos importantes, à valorização das ideias dos atletas mesmo quando são diferentes das do treinador e a participação dos atletas durante os treinamentos. Essas respostas também mostram que o tratamento de respeito entre treinador e os seus atletas é um aspecto importante para a construção de um ambiente agradável para exercício da liderança sobre o grupo.

Em relação aos estilos de interação do treinador observa-se na Tabela 1 que a frequência de respostas na opção “sempre” da dimensão “comportamento de treino-instrução” foi superior às outras dimensões que compõem os estilos de interação do treinador. Apesar de essa dimensão não possuir um alto valor de *alfa* de Cronbach, afirma-se que parece haver uma tendência dos treinadores a achar que o modelo de profissional é aquele mais voltado para os aspectos técnicos e táticos da sua equipe durante as competições e as sessões de treinamento. Outro fato que também mostra a importância da dimensão “comportamento de treino-instrução” no comportamento de liderança dos treinadores é o baixo índice de respostas com as opções “nunca” e “raramente”. Ainda de acordo com os dados apresentados na Tabela 1, verifica-se que os treinadores também consideram que os

aspectos das dimensões de “comportamento de reforço positivo”, “comportamento de consideração situacional” e de “comportamento de suporte social” são importantes no convívio diário com os seus atletas. De acordo com Mccann, Langford e Rawlings (2006) e Schmidt e Wrisberg (2001), os benefícios advindos destes aspectos podem atenuar, principalmente do ponto de vista motivacional, a rigidez do estilo de liderança voltado para a dimensão “comportamento de treino-instrução”.

Em relação às dimensões que compõem o estilo de interação, a análise de variância mostrou que a dimensão “comportamento de treino-instrução” é estatisticamente diferente

($p=0,000$) das demais dimensões que compõem esse estilo, podendo-se afirmar que existe uma preferência por essa dimensão dentro do perfil de liderança para treinadores de futebol.

Por meio do teste de comparações múltiplas de DUNCAN também foi possível verificar que as médias obtidas nas dimensões “comportamento de suporte social” e de “comportamento de treino-instrução” se diferenciam estatisticamente ($p=0,002$) das outras médias apresentadas e que entre as médias das dimensões “comportamento de consideração situacional” e “comportamento de reforço positivo” não existem diferenças estatísticas ($p=0,056$).

Tabela 1 - Frequência de resposta dos treinadores em todas as dimensões da ELRE

Opções de respostas	Dimensões De Comportamento Da Elre											
	Autocrática		Democrática		Treino-instrução		Reforço Positivo		Consideração Situacional		Suporte Social	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	24	15,00	31	12,92	1	0,5	3	1,25	4	2,00	13	8,13
Raramente	27	16,88	59	24,58	1	0,5	8	3,33	10	5,00	17	10,63
Ocasionalmente	25	15,63	80	33,33	5	2,5	22	9,17	29	14,50	32	20,00
Frequentemente	35	21,88	47	19,58	55	27,5	95	39,58	61	30,50	29	18,13
Sempre	49	30,63	23	9,58	138	69,0	112	46,67	96	48,00	69	43,13
Total	160	100	240	100	200	100	240	100	200	100	160	100

DISCUSSÃO

Dois fatores que dificultam a discussão dos dados desse perfil de liderança são a existência de poucas pesquisas que investigaram essa versão do ponto de vista dos treinadores e o fato de as pesquisas que utilizaram as ELREs serem muito recentes e escassas. Por causa disso e para enriquecer a discussão dos resultados encontrados serão citadas outras pesquisas que estudaram a liderança no esporte utilizando a LSS e/ou que tiveram a amostra composta por atletas.

Ao avaliar o estilo de decisão dos treinadores, os entrevistados mostram certa tendência pelo estilo autocrático, ao invés do democrático. Esses resultados encontrados nessas duas dimensões corroboram alguns resultados dos estudos de Chelladurai e Carron (1983) e Beam, Serwatka e Wilson (2004), que tiveram atletas como amostra. Tais estudos

mostraram que os atletas do sexo masculino preferiam o estilo de liderança autocrático. Também os resultados desta pesquisa corroboram o estudo de Costa e Samulski (2006), que foi realizado nos mesmos moldes deste estudo e com treinadores de equipes de futebol profissional que disputaram o Campeonato Mineiro/2005. Os resultados encontrados nesse estudo foram semelhantes, indicando que os treinadores pesquisados por Costa e Samulski (2006) também têm preferência por um estilo autocrático de liderança.

Não obstante, os dados encontrados nesta pesquisa contradizem outros estudos realizados (CHELLADURAI, 1984; TERRY, 1984; CHELLADURAI ; ARNOTT, 1985; SCHLIESMAN, 1987; SERPA, 1990; RIEMER; TOON, 2001; SUMOSKI, 2002; COSTA, 2003; ANDREW, 2004; OLIVEIRA; VOSER ; HERNANDEZ, 2004; VANFRAECHEM, 2005;

LOPES, 2006). Destes, somente o de Costa (2003) verificou a importância do estilo de decisão no perfil de liderança do ponto de vista dos treinadores. Os outros estudos foram realizados levando em consideração a visão dos atletas sobre um perfil de liderança para treinadores. Em relação à divergência dos resultados de pesquisas sob a ótica do atleta e do ponto de vista do treinador, Costa (2003) afirma que pesquisas dessa natureza, que envolvem a percepção dos atletas sobre o estilo de liderança do treinador, conduzem a resultados de pesquisas concisos, porém divergentes quando comparados à autopercepção do treinador.

Em relação ao estilo de interação, observou-se que os resultados desta pesquisa indicam que os entrevistados consideram, em ordem de prioridade quanto à importância para o perfil de liderança do treinador de futebol, as dimensões “comportamento de treino-instrução”, seguidas das dimensões de “comportamento de reforço positivo”, “comportamento de consideração situacional” e “comportamento de suporte social”. Antes de apresentar a discussão dos resultados que condizem com esse estilo é importante lembrar que a dimensão “comportamento de consideração situacional” encontra-se somente na ELRE. Como nesta discussão se mencionam outros estudos que utilizaram a LSS, será feita uma ressalva em relação a essa dimensão.

Os resultados deste estudo mostram a dimensão “comportamento de treino-instrução” como a mais importante para o perfil de treinador, na concepção dos entrevistados. Esses resultados corroboram os resultados de outros estudos encontrados na literatura (CHELLADURAI; SALEH, 1978; TERRY; HOWE, 1984; TERRY, 1984; RIEMER; TOON, 2001; SHERMAN; FULLER; SPEED, 2000; OLIVEIRA; VOSER; HERNANDEZ, 2004; LOPES, 2006; COSTA; SAMULSKI, 2006). Alguns desses estudos citados foram realizados com atletas e os seus resultados mostraram a preferência por um determinado comportamento de liderança do treinador que também valoriza a dimensão “comportamento de reforço positivo” (CHELLADURAI ; SALEH, 1978; RIEMER; TOON, 2001; SERPA, 1990; SHERMAN; FULLER ; SPEED, 2000; TERRY ; HOWE, 1984; TERRY, 1984; OLIVEIRA; VOSER;

HERNANDEZ, 2004; LOPES, 2006). Nesses estudos, os índices de respostas na dimensão “comportamento de reforço positivo” ficaram entre os dois mais altos dos estilos de interação, o que ocorre também neste estudo. O estudo de Lopes (2002) também verificou a importância dessas duas dimensões, porém com a ordem invertida, primeiro “comportamento de reforço positivo”, depois “comportamento de treino-instrução”.

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

Observa-se também que a dimensão “comportamento de suporte social” foi a que apresentou o menor valor na preferência do estilo de interação por parte dos entrevistados, sendo que resultados semelhantes também foram encontrados em outros estudos (RIEMER; TOON, 2001; COSTA, 2003; SERPA; PATACO; SANTOS, 1991; SHERMAN; FULLER; SPEED, 2000; LOPES, 2006; COSTA; SAMULSKI, 2006).

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos neste estudo mostram que o perfil de liderança para um treinador baseia-se no estilo de decisão que seja autocrático e voltado para o desenvolvimento

dos aspectos técnicos e táticos da sua equipe durante as competições e as sessões de treinamento. Além disso, verificou-se que o estilo de decisão do treinador pode ser modificado de acordo com a situação vivenciada e que o estilo de interação do treinador com os atletas também deve abranger os aspectos das dimensões “comportamento de consideração situacional”, “comportamento de reforço positivo” e “comportamento de suporte social” como uma forma de atenuar, principalmente do ponto de vista motivacional, a rigidez do estilo de liderança voltado para a dimensão “comportamento de treino-instrução”.

Para futuras pesquisas na área da liderança no futebol sugere-se a realização de pesquisas

interculturais que envolvam a participação dos treinadores que atuam no Campeonato Brasileiro Série A e treinadores que atuam nos principais campeonatos de seus países, com o intuito de conhecer quais as principais diferenças entre os perfis de comando desses profissionais, além de pesquisas que objetivem comparar a autopercepção de “*novice-coaches*” e “*expert-coaches*” em relação aos seus perfis de liderança e de estudos que também objetivem analisar a liderança do treinador de futebol na visão dos atletas, tanto para o perfil real quanto para o perfil desejado, com o objetivo de averiguar a satisfação dos atletas quanto ao estilo de comando dos treinadores e a congruência das percepções destes profissionais.

LEADERSHIP PROFILE TO SOCCER COACHES ACCORDING TO TOP BRAZILIAN COACHES

ABSTRACT

This study aimed to identify the factors derived from the leadership style of soccer coaches in the Brazilian National Championship/2005. It was used a questionnaire to characterize the sample and the Revised Leadership Scale for Sport, ideal profile version, as instruments for data collection. Twenty top-level soccer coaches of the Brazilian National Championship participated of the research. They presented an average age of 50 years (± 6.92) and a direct involvement with soccer coaching of 15.10 years (± 8.42). The internal consistency of the leadership scale was $\alpha=0.86$. The results showed that the coaches interviewed consider autocracy and training-instruction aspects as the main components of the profile leadership. Data also showed that the situational, positive feedbacks and social support aspects are important in the process of leadership. To sum up, it is possible to conclude that leadership profile to soccer coaches combines autocratic decision style and the technical, tactical and motivational performance of the team.

Keywords: Leadership. Coach. Soccer.

REFERÊNCIAS

- ANDREW, D. P. S. **The effect of congruence of leadership behaviors on motivation, commitment and satisfaction of college tennis players.** 2004. 176f. Tese (Doutorado em Filosofia)-Departamento de Administração Esportiva, Recreativa e Educação Física, University of Louisville, Louisville, 2004.
- BEAM, J. W.; SERWATKA, T. S.; WILSON, W. J. Preferred leadership of NCAA division I and II intercollegiate student-athletes. **Journal of Sport Behavior**, New York, v. 27, no. 1, p. 1-17, 2004.
- BESWICK, B. **Focused for soccer.** Champaign, IL: Human Kinetics, 2001.
- CHELLADURAI, P. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. **Journal of Sport Psychology**, Champaign, v. 6, p. 27-41, 1984.
- CHELLADURAI, P. Leadership. In: SINGER, R. N.; MURPHEY, M.; TENNANT, L. K. (Ed.). **Handbook of Research on Sport Psychology.** New York: Macmillan, 1993.
- CHELLADURAI, P.; ARNOTT, M. Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, Washington, DC, no. 56, p. 15-24, 1985.
- CHELLADURAI, P.; CARRON, A. Athletic maturity and preferred leadership. **Journal of Sport Psychology**, Champaign, n. 5, p. 371-382, 1983.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. **Journal of Sport Psychology**, Champaign, v.2, p. 34-45, 1980.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Preferred leadership in sports. **Canadian Journal of Applied Sport Science**, Windsor, n.º. 3, p. 85-92, 1978.
- COSTA, I. T. **Análise do Perfil de Liderança de Treinadores de Futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005.** 2006. 156f. Dissertação (Mestrado)-Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, Belo Horizonte, 2006.
- COSTA, I.; SAMULSKI, D. O perfil ideal de liderança para treinadores de futebol profissional: uma perspectiva sob o ponto de vista dos treinadores do campeonato mineiro módulo I de 2005. **Revista Mineira de Educação Física**, Viçosa, 2006, v. 14, n.2, p. 16-46, 2006.
- COSTA, I.; SAMULSKI, D.; MARQUES, M. Análise do Perfil de Liderança dos Treinadores de Futebol do Campeonato Mineiro 2005. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, DF, v.3, n.14, p. 55-62, 2006.

- COSTA, V. T. **Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, por meio da escala de liderança no desporto.** 2003. 167f. Dissertação (Mestrado)-Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, Belo Horizonte, 2003.
- DURAND-BUSH, N.; SALMELA, J. H.; GREEN-DEMERS, I. The Ottawa Mental Skills Assessment Tool (OMSAT-3*). **The Sport Psychologist**, Champaign, v. 15, p. 1-19, 2001.
- HAIR, J. et al. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENSCHEN, K. P.; STATLER, T. O Burnout e Staleness Atlético: uma saga constante. In: BECKER JUNIOR, B. (Org.). **Psicologia aplicada ao treinador esportivo.** Novo Hamburgo: FEEVALE, 2002. p. 187-202.
- HORN, T. Leadership effectiveness in the sport domain. In: HORN, T. (Ed). **Advances in sport psychology.** Champaign, IL: Human Kinetics, p. 181-199, 1992.
- JAMBOR, E. A.; ZHANG, J. J. Investigating leadership, gender, and coaching level using the Revised Leadership for Sport Scale. **Journal of Sport Behavior.** New York, v. 20, n.º.3, p. 313-319, 1997.
- JOWETT, S.; COCKERILL, I. M. Olympic medalists' perspective of athlete-coach relationship. **Psychology of Sports and Exercise.** Amsterdam, v. 4, p. 313-331, 2003.
- LOPES, M. C. **A relação do perfil de liderança dos treinadores de voleibol com a satisfação e o desempenho dos atletas na Superliga Feminina 2004/2005.** 2006. Dissertação (Mestrado)-Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, Belo Horizonte, 2006.
- LOPES, M. C. **Análise do perfil ideal do treinador na visão dos estudantes do curso de Educação Física da Universidade Federal de Minas Gerais.** 2002. 136 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação Física)-Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, Belo Horizonte, 2002.
- LYLE, J. **Sports Coaching Concepts: a framework for coaches' behavior.** London: Routledge, 2002.
- MCCANN, J. A. J.; LANGFORD, P. H.; RAWLINGS, R. M. Testing Behling and McFillen's Syncretical Model of Charismatic Transformational Leadership. **Group ; Organization Management**, Newbury Park, v. 31, n.º. 2, p. 237-263, 2006.
- MORGAN, G. A.; GRIEGO, O. V. **Easy use and interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Questions with Statistics.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric Theory.** New York: McGraw-Hill, 1978.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEINS, I. H. **Psychometric theory.** New York: McGraw-Hill, 1994.
- OLIVEIRA, J.; VOSER, R.; HERNANDEZ, J. A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores de futebol e futsal. **Lecturas en Educación Física y Deportes**, Buenos Aires, Ano10, n. 76, 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>. Acesso em: 23 jan. 2006.
- ORLICK, T. **In pursuit of excellence**, 3. ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2000.
- PAPANIKOLAOU, Z.; PATSIAOURAS, A.; KERAMIDAS, P. Leadership Behaviour of the coach in amateur soccer teams. In: REILLY, T.; CABRI, J.; ARAÚJO, D. (Eds.). **Science and Football V: The proceedings of the Fifth World Congress on Science and Football.** Londres: Routledge, 2005. p. 584-586.
- PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração.** Brasília, DF: Lab PAM, 1999.
- RIEMER, H. A.; TOON, K. Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender, and ability. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, Washington, DC, v. 72, n.º. 3, p. 243-256, 2001.
- SALMELA, J. H. **Great Job Coach.** Ottawa: Potentium, 1996.
- SAMULSKI, D.; GRECO, P. Psicologia aplicada ao futebol: estudos realizados no Brasil. In: GARGANTA, J.; OLIVEIRA, J.; MURAD, M. (Org.). **Futebol de Muitas Cores e Sabores: reflexões em torno do desporto mais popular do mundo.** Porto: Campo das Letras, 2004. p. 271-278.
- SAMULSKI, D.; LOPES, M.; COSTA, I. Validação da Escala de Liderança revisada para o Esporte - Versão Autopercepção. In: FÓRUM BRASIL ESPORTE: buscando a excelência esportiva, 4., 2006, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: [s.ed.], 2006b. 1 CD-ROM.
- SANTOS FILHO, J. **Manual de futsal**, 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- SCHLIESMAN, E. S. Relationship between the congruence of preferred leadership and actual leader behavior and subordinate satisfaction with leadership. **Journal of Sport Behavior**, New York, v. 10, p. 157-166, 1987.
- SCHMIDT, R.; WRISBERG, C. **Aprendizagem e performance motora: uma abordagem baseada no problema.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual da investigação. **Ludens.** v. 12, p. 23-32, 1990.
- SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. Leadership patterns in handball international competition. **International Journal of Sport Psychology**, Rome, v. 22, p. 78-89, 1991.
- SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. Analysis of leadership style in the coaches of the national handball men teams participating in the world championship. **THE WORLD CONGRESS ON SPORT PSYCHOLOGY**, 7th, 1989, Singapore. **Proceedings ...** Singapore: Singapore Sports Council, 1989. p. 78-89.
- SHERMAN, C. A.; FULLER, R.; SPEED, H. D. Gender Comparisons of Preferred Coaching Behaviors in Australian Sports. **Journal of Sport Behavior**, New York, v. 23, n.º. 4, p. 389-406, 2000.
- SIMÕES, A. C.; RODRIGUES, A.; CARVALHO, D. Liderança e as forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol em convívio grupal. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v.12, n.2, p. 134-144, 1998.
- SIMÕES, A. Esporte: Análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v. 8, p. 17-29, 1994.

SUMOSKI, J. T. **Female ; male athletes' preferences and perceptions of coaching behaviors and coach self-evaluation.** 2002. 86 f. Dissertation (Master of Arts)-Department of Physical Education and Sport Central Michigan University Mount Pleasant, Michigan, Michigan, 2002.

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

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

TURNER, B. A.; CHELLADURAI, P. Organizational and occupational commitment, intention to leave and perceived performance of intercollegiate coaches. **Journal of Sport Management**, Champaign, v. 1, n.20, 2005.

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

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

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

Recebido em 13/05/2009

Revisado em 18/12/2009

Aceito em 29/12/2009

Endereço para correspondência: Israel Teoldo da Costa. Laboratório de Psicologia do Esporte-LAPES, Centro de Excelência Esportiva-CENESP, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional-EEFFTO, Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG. Av. Presidente Antônio Carlos, 6627, Pampulha, CEP 31310-250, Belo Horizonte-MG, Brasil. E-mail: israelteoldo@gmail.com