

Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro

CDD. 20.ed. 796.011
796.33

Israel Teoldo da COSTA^{*/**}
Dietmar Martin SAMULSKI^{**}
Varley Teoldo da COSTA^{*/**}

*Centro Universitário de Belo Horizonte.
**Universidade Federal de Minas Gerais.

Resumo

Este estudo tem o objetivo de analisar o perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário de identificação da amostra e a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE), versão auto-percepção. Participaram deste estudo 109 treinadores com média de idade de 38,64 anos ($\pm 10,33$) e uma média de tempo de envolvimento na função de treinador igual a 7,05 anos ($\pm 6,01$). Os treinadores entrevistados advinham de quatro categorias: sub-20 (33 treinadores), sub-17 (28 treinadores), sub-15 (25 treinadores) e sub-13 (23 treinadores). A análise estatística foi realizada no SPSS versão 11.0. Os resultados mostraram que os treinadores se auto-percebem como sendo mais autocráticos e voltados para os aspectos de treino-instrução de suas equipes. Constatou-se que não houve diferença entre as percepções dos treinadores que trabalham nas quatro categorias de base coletadas. Em relação à forma de trabalho desses treinadores em suas equipes conclui-se que eles são autocráticos e mostram uma preocupação com a conduta educativa e de instrução, denotando preocupação com a melhoria do desempenho técnico, tático e motivacional das equipes. Conclui-se também, que os profissionais entrevistados mostram perfis de liderança semelhantes independentemente da categoria na qual eles estão trabalhando no momento.

UNITERMOS: Liderança; Treinador; Futebol.

Introdução

O rendimento esportivo exige do treinador, além do conhecimento tático-técnico, o domínio de outras dimensões do treinamento esportivo, tais como os aspectos psicológicos e/ou mentais; e no caso dos esportes coletivos, os aspectos de relacionamento social que influenciam diretamente os resultados da equipe (DURAND-BUSH, SALMELA & GREEN-DEMERS, 2001; SIMÕES, RODRIGUES & CARVALHO, 1998; STEFANELLO, 2007).

Nesses esportes observa-se que a competitividade tática, técnica e física de muitas equipes fazem com que muitos jogos sejam decididos nos aspectos psicológicos, onde a falta de liderança, atenção ou concentração podem determinar um gol ou um ponto para equipe adversária (CASAL & BRANDÃO, 2007). Nesse contexto, a liderança, se executada de forma eficaz, pode aumentar a coesão da equipe,

melhorar a distribuição e compreensão de funções específicas, aumentar a capacidade de superação de obstáculos e estabelecer, com mais facilidade, as metas comuns do grupo (CARRON, HAUSENBLAS & EYS, 2005; SMITH & SMOLL, 2005).

No âmbito da liderança esportiva observa-se que alguns estudos vêm sendo desenvolvidos buscando explicar a relação treinador-atleta. Nessa linha de pesquisa destacam-se mundialmente os trabalhos conduzidos por Chelladurai que considera, sob a perspectiva organizacional, que a liderança é apenas uma das funções a serem exercidas por uma pessoa que deve se encarregar do comando de um grupo, o qual realiza as atividades, as orientações dos superiores e as finalidades da organização (CHELLADURAI, 2001). Através do Modelo Multidimensional de Liderança (MML) e das "Leadership Scale for Sports" (LSS) e

“Revised Leadership Scale for Sport” - (RLSS), Chelladurai e colaboradores vêm investigando o comportamento da liderança de treinadores em diferentes contextos esportivos, culturas e modalidades esportivas (CHELLADURAI, 1978, 1981, 1984, 1993; CHELLADURAI & ARNOTT, 1985; CHELLADURAI & CARRON, 1981, 1983; CHELLADURAI, IMAMURA, YAMAGUCHI, OINUMA & MIYAUCHI, 1988; CHELLADURAI & SALEH, 1978, 1980; TRAIL & CHELLADURAI, 2002; TURNER & CHELLADURAI, 2005).

Recentemente outros pesquisadores também vêm desenvolvendo estudos científicos com base nos mesmos referenciais teóricos buscando compreender melhor essa relação treinador-atleta (COSTA, 2003, 2006; COSTA & SAMULSKI, 2006; COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; FRANZEN, 2005; JORGE, 1998; LEITÃO, 1999; PAPANIKOLAOU, PATSIAOURAS & KERAMIDAS, 2005; SAMULSKI, LOPES & COSTA, 2006a; SMITH & SMOLL, 2005; SIMÕES, RODRIGUES & CARVALHO, 1998; ZHANG, JENSEN & MANN, 1997). Esses estudos, de uma forma geral, procuram mostrar a efetividade da liderança

exercida pelo treinador sobre o seu grupo; uma vez que a possibilidade do treinador intervir pontualmente durante o intervalo e/ou no decorrer de uma partida demanda uma forte relação de confiança junto ao atleta, o que pode se apresentar como um dos fatores determinantes para o sucesso.

Apesar do número crescente de pesquisa sobre essa temática, acredita-se que existe ainda uma carência de conhecimentos no que se refere à forma como os jogadores são liderados no processo de formação. Essa preocupação parece pertinente, uma vez que, o treinador é o principal responsável pela transmissão de conhecimentos e serve de referencial profissional e pessoal (DURAND-BUSH, 2007; MACHADO, 2007).

Diante dessa necessidade e da importância da liderança sobre o rendimento esportivo, o presente artigo tem por objetivo analisar o perfil de liderança dos treinadores das categorias de base dos principais Clubes Brasileiros de Futebol, com o intuito de fornecer informações sobre a forma como eles conduzem o processo de formação de jogadores para o alto rendimento.

Materiais e métodos

Amostra

Participaram deste estudo 109 treinadores que trabalham nas categorias de base dos clubes que disputam as principais competições de futebol organizadas pela Confederação Brasileira de Futebol. Os participantes que apresentaram média idade de 38,64 anos ($\pm 10,33$) e média de envolvimento direto na função de treinador de $x = 7,05$ anos ($\pm 6,01$) advinham das categorias sub-20 (33 treinadores), sub-17 (28 treinadores), sub-15 (25 treinadores) e sub-13 (23 treinadores). Observou-se que a idade dos treinadores e o tempo de experiência na função como treinador aumenta à medida que os mesmos vão sendo promovidos de categoria (TABELA 1). Do total de participantes, 68 treinadores possuíam o grau universitário, sendo que 63 eram formados em Educação Física. Outro dado importante é que 23% dos profissionais dessa amostra já tiveram experiências como treinadores de equipes profissionais.

TABELA 1 - Média de idade e dos anos de experiência na função de treinador.

Categoria	Média de idade	Tempo de experiência
Sub-20	45,80 \pm 10,47	9,84 \pm 6,93
Sub-17	37,03 \pm 9,42	5,96 \pm 5,32
Sub-15	36,80 \pm 6,96	7,00 \pm 5,69
Sub-13	33,21 \pm 10,04	4,43 \pm 4,05

Instrumentos

O documento preenchido pelos treinadores foi composto de dois questionários. A primeira parte do documento continha um questionário de identificação composto de nove questões com perguntas abertas e fechadas que foi aplicado visando obter informações acerca da formação e experiência do treinador no futebol. Na segunda parte, os treinadores responderam o questionário contendo a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE),

versão auto-percepção. Esta versão objetiva identificar, na visão do próprio entrevistado, alguns fatores do seu perfil de liderança.

Na língua inglesa, a ELRE, originalmente chamada de “Revised Leadership Scale for Sport” (RLSS), 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). Na língua portuguesa, a validação da ELRE foi realizada por SAMULSKI, LOPES e COSTA (2006b).

A ELRE é estrutura em um escala tipo Likert de cinco pontos é utilizada e as cinco alternativas de resposta são acompanhadas das seguintes palavras: sempre (100%), frequentemente (75%), ocasionalmente (50%), raramente (25%) e nunca (0%). Através dessa escala os participantes respondem 60 questões fechadas contidas na ELRE, que são agrupadas em dois estilos e seis dimensões.

O estilo de decisão é composto pelas dimensões autocrática (oito questões) e democrática (12 questões). A dimensão autocrática avalia o comportamento do treinador caracterizado pela independência nas tomadas de decisão de acordo com sua autoridade pessoal. A dimensão democrática avalia o comportamento do treinador que favorece uma maior participação dos atletas nas decisões relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho e às táticas e estratégias de jogo.

O estilo de interação é composto pelas dimensões de treino-instrução (10 questões), consideração situacional (10 questões), reforço (12 questões) e suporte social (oito questões). A dimensão de treino-instrução avalia se o comportamento do treinador objetiva melhorar o rendimento dos atletas, com ênfase em um treinamento estruturado e exigente, onde as principais responsabilidades do treinador são: instruir os atletas na aquisição de habilidades técnicas e táticas da modalidade, e explicar a relação entre os membros do grupo. A dimensão de consideração situacional avalia se o treinador leva em consideração os fatores situacionais (como o tempo, o indivíduo, o ambiente, o time e o jogo), se ele estabelece metas individuais e promove conhecimento de forma que os atletas possam alcançá-las, se ele diferencia os métodos de treinamento em relação aos diferentes estágios de maturação e níveis de habilidade, e se ele determina o posicionamento correto do atleta durante os treinamentos e jogos. A dimensão de reforço avalia se o comportamento do treinador cria um “fortalecimento” psicológico do atleta, encorajando-o nas situações difíceis e reconhecendo e recompensando os bons desempenhos. E a dimensão de suporte social avalia a

conduta de preocupação do treinador com o bem-estar individual dos atletas e com uma atmosfera positiva dentro do grupo.

Procedimentos de coleta de dados

Todos os clubes foram contatados pelos pesquisadores responsáveis com o objetivo de esclarecer os objetivos da pesquisa e fazer o convite de participação aos treinadores das equipes. Após o contato e o consentimento dos treinadores quanto à participação voluntária neste estudo, o pesquisador agendava uma reunião no clube. Nesta reunião o pesquisador reforçava os objetivos da pesquisa, 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.

Este projeto também foi enviado a Escola Brasileira de Futebol (EBF), órgão vinculado a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), responsável pelos assuntos científicos que são desenvolvidos no futebol brasileiro. Após análise do projeto, a EBF emitiu uma carta de apoio institucional a este trabalho.

Análise estatística dos dados

Foram adotados os seguintes critérios para inclusão dos questionários e suas respostas na análise dos dados: 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 procedimentos de análise dos dados foram realizados pelo pacote estatístico SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows®, versão 11.0. 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.

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. O objetivo deste procedimento é verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os estilos de liderança por parte dos treinadores em relação aos seus perfis de comando. Para localizar as possíveis diferenças entre as dimensões foi realizado o teste de comparações múltiplas de Duncan.

Resultados

Os resultados apresentados na FIGURA 1 mostram o nível de percepção dos treinadores quanto ao seu próprio estilo de liderança, ou seja, como eles se visualizam no exercício da função. Quanto ao estilo de decisão observa-se que os treinadores se auto-percebem como sendo mais autocráticos (3,09) que democráticos (2,86). No entanto, apesar de serem estatisticamente diferentes ($p < 0,05$), essas médias não apresentam uma diferença muito acentuada, mostrando certa preocupação dos treinadores em relação à participação dos jogadores nas decisões da equipe. Em relação às dimensões que compõem o estilo de interação, observa-se na FIGURA 1 que os treinadores utilizam mais os aspectos de treino-instrução (4,53), depois de reforço (4,20) e consideração situacional (4,23) e de suporte social

(3,58). Após realizar a análise de comparações múltiplas entre as médias apresentadas nessas quatro dimensões, observou-se que não existem diferenças significativas somente entre as médias das dimensões de reforço e consideração situacional (FIGURA 1). As outras duas dimensões, treino-instrução e suporte social, mostraram diferenças significativas entre seus valores e entre os valores das dimensões de consideração situacional e reforço (TABELA 2).

Essas médias obtidas nos estilos de interação e decisão mostram que os treinadores apesar de estarem voltados para a autocracia e para aspectos de treino-instrução, consideram os fatores que compõem as outras quatro dimensões como sendo importantes para o exercício de sua liderança no grupo de jogadores.

* não possuem diferenças significativas ($p < 0,05$).

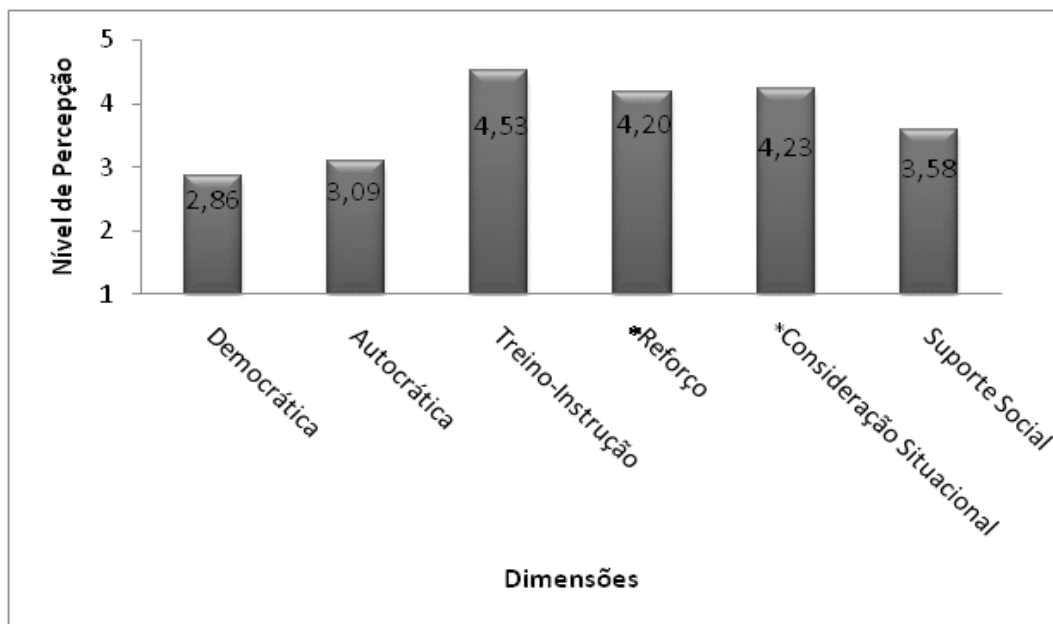


FIGURA 1 - Percepção dos treinadores em relação às dimensões de liderança.

Na TABELA 2, nota-se através das frequências das respostas nas categorias “frequentemente” e “sempre” da dimensão autocrática que os treinadores se auto-percebem como exercendo a liderança autoritária na maioria das situações que demandam tomadas de decisões. Ainda nessa mesma tabela, somando-se as frequências das respostas na categoria “ocasionalmente” das duas dimensões que compõem o estilo de decisão, observa-se que os treinadores reconhecem que em alguns momentos eles oscilam entre a liderança democrática e autocrática. Além disso, os treinadores afirmaram que exercem a liderança democrática em somente 8,64% das situações que requerem tomadas de decisões; o que reforça a tendência dos treinadores se auto-perceberem como líderes autoritários.

Em relação ao estilo de interação, observa-se na mesma tabela que as maiores frequências de respostas nas quatro dimensões que compõem esse estilo foram na categoria “sempre”. Esses índices de respostas indicam que os treinadores buscam sempre obter o melhor comportamento de liderança dentro de cada dimensão.

Através dessas frequências apresentadas e conhecendo os fatores que são avaliados dentro de cada dimensão, percebe-se que os entrevistados dão mais importância para o planejamento e

estruturação dos treinamentos de forma a propiciar melhoria no rendimento esportivo de cada atleta. Outros pontos que também chamam a atenção são: o fato dos treinadores avaliarem os fatores situacionais (como o tempo, o indivíduo, o ambiente, o time e o jogo) que refletem no desempenho esportivo dentro dos jogos e treinamentos, procurar estabelecer metas reais e atingíveis para o grupo e para cada membro do grupo e adequar os métodos de treinamento aos diferentes estágios de maturação e níveis de habilidade dos jogadores. Esses comportamentos associados à conduta de preocupação do treinador com o bem-estar individual dos atletas, a atmosfera positiva de grupo e ao reconhecimento pelos bons desempenhos dos atletas parecem ser bem adequados para essa amostra estudada, uma vez que os treinadores trabalham na formação de atletas e essas condutas demonstram as principais responsabilidades desses profissionais.

Observou-se também que não houve diferenças entre os perfis de liderança apresentados pelos treinadores das quatro categorias estudadas ($p < 0,05$). Portanto, pode-se afirmar que independentemente da categoria que esses treinadores trabalham eles sempre exercem uma liderança autoritária voltada para a conduta educativa e de instrução.

TABELA 2 - Frequência de resposta dos treinadores em todas as dimensões presentes na Escala de Liderança Revisada para o Esporte.

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	154	17,66	160	12,23	0	0,00	16	1,22	6	0,55	54	6,19
Raramente	145	16,63	338	25,84	20	1,83	61	4,66	36	3,30	145	16,63
Ocasionalmente	184	21,10	451	34,48	46	4,22	166	12,69	158	14,50	194	22,25
Frequentemente	247	28,33	246	18,81	362	33,21	474	36,24	393	36,06	200	22,94
Sempre	142	16,28	113	8,64	662	60,73	591	45,18	497	45,60	279	32,00
Total	872	100	1308	100	1090	100	1308	100	1090	100	872	100

Discussão

Os resultados desse estudo se assemelham a outros resultados encontrados em pesquisas que procuraram analisar o comportamento de liderança dos treinadores. Especificamente, os resultados encontrados a respeito do estilo de decisão do treinador corroboram outros estudos realizados que mostram maior percepção do treinador pelo estilo de liderança autocrático (COSTA & SAMULSKI, 2006; COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; LEITÃO, SERPA & BARTOLO, 1993; PAPANIKOLAOU, PATSIAOURAS & KERAMIDAS, 2005; SAMULSKI, LOPES & COSTA, 2006a; SERPA, PATACO & SANTOS, 1991; TRAIL & CHELLADURAI, 2002; TURNER & CHELLADURAI, 2005). Por outro lado, os resultados aqui encontrados também divergem de outros estudos realizados, nos quais se observou um maior favorecimento, por parte do treinador, para que os atletas participassem das decisões relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho e às táticas e estratégias de jogo (ALTAHAYNEH, 2003; COSTA, 2003; FRANZEN, 2005; HORN & CARRON, 1985; JAMBOR & ZHANG, 1997; JORGE, 1998).

Uma possível explicação para adoção desse estilo de decisão pelos treinadores de futebol foi apresentada por COSTA e SAMULSKI (2006) e COSTA, SAMULSKI e MARQUES (2006), que a partir dos seus estudos com treinadores de equipes profissionais de futebol, sugeriram que os perfis de liderança adotados pelos mesmos poderiam ser explicados pela quantidade de cobranças de resultados advinda dos torcedores, da imprensa e dos dirigentes e também pela falta de tempo hábil que o treinador possui para trabalhar uma equipe no futebol profissional brasileiro (muitas vezes os treinadores assumem uma equipe e em um prazo de dois/três dias eles já têm que comandar a mesma em jogo válido pelo campeonato). Segundo os autores, a escassez de tempo e a necessidade do resultado positivo limitariam as trocas de informações e opiniões entre os treinadores e atletas, obrigando esses profissionais, na maioria das vezes, a tomarem decisões rápidas baseadas nas suas próprias experiências e conhecimentos. Essa constatação parece pertinente para esse estudo, uma vez que, em muitos Clubes de Futebol no Brasil ainda se observa a mesma política de resultados nas categorias de base. Essa política dificulta a permanência do treinador por um período de tempo mais longo e, conseqüentemente, força-o a adotar comportamentos de autocracia frente ao grupo.

Em relação aos estilos de interação, estudos realizados também mostraram que os treinadores se auto-avaliam como sendo mais voltados para treino-instrução, o que indica uma elevada frequência da

percepção dos treinadores em relação à manifestação dessa conduta educativa de instrução dos atletas para a aquisição de habilidades técnicas e táticas relacionadas à modalidade (ALTAHAYNEH, 2003; COSTA, 2003; COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; FRANZEN, 2005; JAMBOR & ZHANG, 1997; JORGE, 1998; LEITÃO, SERPA & BARTOLO, 1993; SERPA, 1990).

Em relação à dimensão de consideração situacional observa-se que outros estudos também destacam a importância dessa dimensão na avaliação dos treinadores, apresentando valores próximos às dimensões treino-instrução e reforço (COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; JAMBOR & ZHANG, 1997). De acordo com esses estudos, analisar fatores situacionais importantes para o rendimento esportivo e saber estabelecer metas individuais e de grupo são qualidades essenciais que um treinador deve possuir.

Em relação aos resultados da dimensão de reforço, observa-se que alguns estudos mostram essa dimensão como prioritária na avaliação dos treinadores (HORN & CARRON, 1985; SERPA, PATACO & SANTOS, 1991). Nesta pesquisa os resultados encontrados para essa dimensão foram altos, mas abaixo das dimensões treino-instrução e consideração situacional. Resultados semelhantes a este podem ser vistos em outros estudos que também destacam a importância da atenção do treinador ao “fortalecimento” psicológico do atleta, encorajando-o quando ele comete um erro, reconhecendo e recompensando os seus bons desempenhos (ALTAHAYNEH, 2003; COSTA, 2003; FRANZEN, 2005; JAMBOR & ZHANG, 1997; JORGE, 1998).

Das dimensões que compõem a ELRE, a de suporte social é a que mais destaca os valores humanos do treinador. Nesse estudo notou-se que, apesar dos valores dessa dimensão terem sido apresentados numa escala de média para alta, esses foram os menores em relação às outras dimensões que compõem o estilo de interação do treinador. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que à medida que se aumentam os níveis de habilidade e de competição entre as equipes, as cobranças pelos resultados aumentam e as ações humanistas do treinador dentro do grupo de atletas diminuem (CASAL & BRANDÃO, 2007; COSTA & SAMULSKI, 2006; STEFANELLO, 2007). Essas explicações parecem plausíveis uma vez que a maioria dos estudos pesquisados tem evidenciado essa tendência de se utilizar mais as dimensões de treino-instrução, consideração situacional e reforço em detrimento da dimensão de suporte social nas relações estabelecidas entre treinadores e atletas (ALTAHAYNEH, 2003; COSTA,

2003; COSTA & SAMULSKI, 2006; COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; HORN & CARRON, 1985; JORGE, 1998; LEITÃO, SERPA & BARTOLO, 1993; SERPA, 1990; SERPA, PATACO & SANTOS, 1991). Duas pesquisas, porém, evidenciaram tendência contrária para a manifestação da dimensão de suporte social no perfil de liderança dos treinadores, mostrando o quanto é importante o comportamento de incentivo do treinador para que o esporte represente parte da vida do atleta (FRANZEN, 2005; JAMBOR & ZHANG, 1997). Os resultados dessas duas pesquisas mostram contrapartidas interessantes dentro do contexto esportivo, uma vez que as equipes que possuem um treinador voltado para os aspectos sociais e de grupo, apresentam menores índices de estresse e ansiedade, convivem mais com a alegria e o conforto, e menos com as pressões sociais, uma vez que o time é visto como um grupo cooperativo - apesar do treinador não renunciar suas responsabilidades de líder.

Diante dos resultados desse estudo e dos outros estudos aqui referenciados verifica-se que o perfil de liderança é o mesmo em relação ao estilo de decisão e bem semelhante em relação ao estilo de interação, modificando apenas a ordem entre as dimensões de reforço e de consideração situacional. Diante dessas semelhanças entre os perfis de liderança algumas questões podem ser levantadas: em grupos tão diferentes em relação aos objetivos, maturidade, nível de habilidade, cognição, etc.; essas seriam as únicas diferenças que deveriam prevalecer na forma de liderar esses grupos? Será que realmente esse é o perfil de liderança mais adequado para se trabalhar na formação de atletas de futebol? Conforme evidenciado nos resultados dessa pesquisa, será que os aspectos mais

importantes durante o ciclo de formação dos atletas são os técnicos, táticos e físicos? Ou será que os atletas durante a sua formação deveriam aprender aspectos relacionados aos valores morais e normativos do jogo? Seria importante trabalhar o desenvolvimento cognitivo concomitantemente com as habilidades técnicas e táticas, de forma que os atletas possam, à medida que ganharem maturidade, opinar sobre a melhor decisão a ser tomada nos jogos e nos treinamentos?

Essas perguntas surgem porque analisando os resultados dessas pesquisas parece que esses perfis são praticados nas realidades das categorias de base e das equipes profissionais. De fato, a reflexão maior sobre o tema está relacionada se os treinadores das categorias de base estão tendo um comportamento de liderança adequado dentro das categorias que eles estão trabalhando. Porque conforme o modelo multidimensional de liderança proposto por CHELLADURAI (1993), o rendimento e a satisfação dos atletas dependem da congruência entre o comportamento de liderança do treinador requerido (exigido pela situação), atual (comportamento real) e preferido (desejado pelos atletas).

De fato, para se responder alguns questionamentos mencionados nesse trabalho seriam necessárias outras pesquisas que avaliassem a liderança do treinador sob o ponto de vista dos atletas ou que verificassem se o perfil de liderança apresentado pelos treinadores das categorias de base está relacionado com as exigências da função ou se estão somente reproduzindo os comportamentos apresentados pelos treinadores das equipes profissionais.

Conclusões e recomendações

Os resultados apresentados mostram que os treinadores se auto-percebem como exercendo a liderança autoritária na maioria das situações que demandam tomadas de decisões e se visualizam mais focados ao planejamento e à estruturação dos treinamentos de forma a propiciar melhoria no rendimento esportivo dos atletas.

Além disso, os treinadores demonstraram comportamentos de atenção com os fatores situacionais que influenciam o desempenho esportivo dos atletas, com a adequação dos métodos de treinamento aos diferentes estágios de maturação e níveis de habilidade dos jogadores e com o bem-estar individual de cada um deles.

Verificou-se também que independentemente da categoria que esses treinadores trabalham eles sempre exercem uma liderança autoritária voltada para a conduta educativa e de instrução.

Para futuras pesquisas recomenda-se, juntamente à metodologia utilizada no presente estudo, procedimentos de filmagem de treinos e competições para verificar se realmente os treinadores possuem o comportamento descrito na ELRE em situações reais de jogo e de treino. Também é recomendável pesquisar a opinião dos atletas a respeito da liderança exercida pelos seus treinadores.

Abstract

Analysis of the leadership profile of soccer coaches of Brazilian youth teams

This study aimed to identify the factors derived from the real leadership style of soccer coaches. This study used a questionnaire to characterize the sample and the Revised Leadership Scale for Sport, real profile version, as instruments for data collection. One hundred and nine soccer coaches of youth teams participated of this research. They presented an average age of 38.64 years (± 10.33) and a direct involvement with coaching of 7.05 years (± 6.01). The interviewees were coaches of four age groups: under 20's (33 coaches), under 17's (28 coaches), under 15's (25 coaches) and under 13's (23 coaches). The results showed that the coaches interviewed perceive themselves as autocratic and orientated to training-instruction aspects as the main components of their leadership profile. The study also found that there were no statistical differences between coaches of the four age groups studied. Therefore, it is possible to conclude that, the real profile of leadership for soccer coaches in youth teams combines autocratic decision style and the technical, tactical and motivational performance of the team; and that the interviewed coaches have the same leadership profile independently of the age group they work with.

UNITERMS: Leadership; Coaching; Soccer.

Nota

Apoio: CENESP/UFMG.

Referências

- ALTAHAYNEH, Z. **The effects of coaches' behaviors and burnout on the satisfaction and burnout athletes**. 2003. 148 f. Dissertation (Doctor of Philosophy in Sport Management, Recreation Management, and Physical Education) - College of Education, Florida State University, Florida, 2003.
- CARRON, A.V.; HAUSENBLAS, H.A.; EYS, M.A. **Group dynamics in sport**. 3rd. ed. Morgantown: West Virginia University, 2005.
- CASAL, H.M.V.; BRANDÃO, M.R.F. Modelos de prática profissional na psicologia do esporte. In: BRANDÃO, M.R.F.; MACHADO, A.A. (Eds.). **Coleção psicologia do esporte e do exercício: teoria e aplicação**. São Paulo: Atheneu, 2007. v.1, cap.3, p.59-70.
- CHELLADURAI, P. **A contingency model of leadership in athletics**. Dissertation (Doctoral) - Department of Management Sciences, University of Waterloo, Waterloo, 1978. (Science Periodical on Research and Technology in Sport).
- _____. **The coach as motivator and chameleon of leadership styles**: Ottawa: Coaching Association of Canadá, 1981.
- _____. **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.
- _____. **Leadership**. In: SINGER, R.N.; MURPHEY, M.; TENNANT, L.K. (Eds.). **Handbook of research on sport psychology**. New York: Macmillian, 1993.
- _____. **Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective**. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2001.
- CHELLADURAI, P.; ARNOTT, M. **Decision styles in coaching: preferences of basketball players**. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, Washington, v.56, p.15-24, 1985.
- CHELLADURAI, P.; CARRON, A. **Applicability to youth sports of the leadership scale for sports**. **Perceptual and Motor Skills**, Missoula, v.53, p.361-2, 1981.
- _____. **Athletic maturity and preferred leadership**. **Journal of Sport Psychology**, Champaign, v.5, p.371-82, 1983.
- 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**, Champaign, v.10, p.374-89, 1988.

- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, Vanier City, v.3, p.85-92, 1978.
- _____. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, Champaign, v.2, p.34-45, 1980.
- COSTA, I.; SAMULSKI, D. O perfil de liderança dos treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v.20, n.3, p.175-84, 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*, São Caetano do Sul, v.14, p.51-6, 2006.
- COSTA, I.T. **Análise do perfil de liderança de treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005**. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 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. 185 f. Dissertação (Mestrado em Treinamento Esportivo) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.
- DURAND-BUSH, N. The role of social support in the development of expert sport performance: perceptions of coaches and parents. In: HACKFORT, D. (Ed.). **Striving for excellence**. Morgantown: West Virginia University, 2007. cap.5, p.53-64. (First ASPIRE Sport Science Conference).
- 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.
- FRANZEN, C. **El perfil de liderazgo del entrenador de fútbol: perspectiva entre lo real y lo deseado por sus atletas y las repercusiones en el rendimiento del equipo**. 2005. 103 f. Dissertação (Mestrado em Ciências aplicadas a Atividade Física e ao Esporte) - Facultad de Medicina da Universidad de Córdoba, Córdoba, 2005.
- HORN, T.; CARRON A. Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, Champaign, v.7, p.137-49, 1985.
- JAMBOR, E.A.; ZHANG, J.J. Investigating leadership, gender, and coaching level using the Revised Leadership for Sport Scale. *Journal of Sport Behavior*, Mobile, v.20, n.3, p.313-9, 1997.
- JORGE, P. **Aplicação transcultural da escala de liderança no desporto na ginástica rítmica desportiva**. 1998. 154 f. Dissertação (Mestrado em Motricidade Humana) - Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1998.
- LEITÃO, J. **A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipes de futebol**. 1999. 176 f. Tese (Doutorado em Educação Física)- Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade Coimbra, Porto, 1999.
- LEITÃO, J.C.; SERPA, S.; BÁRTOLO, R. Interação treinador-atleta numa equipa nacional de futebol júnior. *Ludens*, v.13, n.1, p.14-6, 1993.
- MACHADO, A.A. Modelos de prática profissional na psicologia do esporte. In: BRANDÃO, M.R.F; MACHADO, A.A. (Eds.). **Coleção psicologia do esporte e do exercício: teoria e aplicação**. São Paulo: Atheneu, 2007. v.1, cap.5, p.101-24.
- 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**. London: Routledge, 2005. p.584-6. (The proceedings of the Fifth World Congress on Science and Football).
- SAMULSKI, D.; LOPES, M.C.; COSTA, I.T. Liderança efetiva de treinadores de voleibol e de futebol. In: GARCIA, E.S.; LEMOS, K.L.M. (Orgs.). **Temas atuais XI educação física e esportes**. Belo Horizonte: Instituto Casa da Educação Física, 2006a. cap.1, p.11-26.
- _____. 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.
- SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual da investigação. *Ludens*, v.12, p.23-32, 1990.
- SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, Rome, v.22, p.78-89, 1991
- SIMÕES, A.C.; RODRIGUES, A.; CARVALHO D. Liderança e as forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol em convívio grupal. *Revista Paulista de Educação Física*, São Paulo, v.12, n.2, p.134-44, 1998.
- SMITH, R.E.; SMOLL, F.L. Assessing psychosocial outcomes in coach training programs. In: HACKFORT, D.; DUDA, J.L.; LIDOR, R. (Eds.). **Handbook of research in applied sport and exercise psychology: international perspectives**. Morgantown: Fitness Information Technology, 2005. p.293-316.

- STEFANELLO, J.M.F. **Treinamento de competências psicológicas**: em busca da excelência esportiva. Barueri: Manole, 2007.
- TRAIL, G.; CHELLADURAI, P. Perceptions of intercollegiate athletic goals and processes: The influence of personal values. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.16, n.4 p.289-310, 2002.
- TURNER, B.A.; CHELLADURAI, P. Organizational and occupational commitment, intention to leave and perceived performance of intercollegiate coaches. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.19, n.2 p.193-211, 2005.
- ZHANG, J.; JENSEN, B.E.; MANN, B.L. Modification and revision of the Leadership Scale for Sport. **Journal of Sport Behavior**, Mobile, v.20, n.1, p.105-22, 1997.

ENDEREÇO

Israel Teoldo da Costa
Laboratório de Psicologia do Esporte
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Universidade Federal de Minas Gerais
Av. Pres. Antonio Carlos, 6627
31310-250 - Belo Horizonte - MG - BRASIL
e-mail: israelteoldo@gmail.com

Recebido para publicação: 29/10/2007
1a. Revisão: 30/04/2009
Aceito: 02/06/2009