

Estilo de liderança no contexto de treinadores de natação do Paraná

Leadership style in the context swimming coaches in the state of Paraná

Regina Alves Thon¹

Patricia Carolina Borsato Passos¹

Luciane Cristina Arantes da Costa^{1,2}

Maria Eloiza Fiorese Prates^{1,3}

José Roberto Andrade do Nascimento Junior¹

Lenamar Fiorese Vieira^{1,2}

Resumo – Este estudo de cunho descritivo com caráter transversal teve como objetivo investigar o estilo de liderança dos treinadores de natação do Paraná. Os sujeitos da pesquisa foram 33 atletas (67,3%) do gênero masculino, 16 atletas (32,7%) do gênero feminino e 6 técnicos. A coleta de dados ocorreu durante a realização da fase final dos Jogos Abertos do Paraná 2010. O instrumento de medida utilizado foi a Escala de Liderança no Desporto (ELD). Para análise dos dados, utilizaram-se o teste de Shapiro Wilk, Mann-Whitney, a Manova e Post Hoc de Scheffe ($p < 0,05$). Os resultados evidenciaram que na comparação entre a percepção e a preferência dos atletas houve diferença significativa nas dimensões treino-instrução ($p = 0,001$), reforço ($p = 0,008$) e estilo democrático ($p = 0,020$); atletas do gênero masculino têm maior preferência pelo estilo autocrático do que atletas do gênero feminino ($p = 0,031$); não houve diferença significativa entre as dimensões: percepção dos atletas e a autopercepção dos treinadores. Conclui-se: os treinadores paranaenses da modalidade de natação apresentam o estilo democrático, utilizando-se do reforço e do treino instrução como recursos técnico-táticos para os seus treinamentos; na equipe campeã, o treinador apresentou perfil semelhante entre o atual e o preferido dos atletas que, segundo a literatura, seria o ideal para alcançar o sucesso esportivo.

Palavras-chave: Esportes; Liderança; Natação; Técnicos.

Abstract – *This descriptive cross-sectional study aimed to investigate the leadership style of swimming coaches from the state of Paraná, Brazil. The trial subjects were 33 male athletes (67.3%), 16 female athletes (32.7%), and six coaches. Data collection occurred during the final phase of the Parana 2010 Open Games. The measuring instrument used was the Leadership Scale for Sports (LSS). For data analysis we used the Shapiro Wilk test, Mann-Whitney, the Manova, and Post Hoc of Scheffe ($p < 0.05$). The results showed that comparing between the perception and preference of athletes there were significant differences in dimension of training instruction ($p = 0.001$), reinforcement ($p = 0.008$), and democratic style ($p = 0.020$), male athletes have a greater preference for autocratic behavior than female athletes ($p = 0.031$), there was no significant difference between the dimensions: perception of athletes and self-perception of coaches. We reached the conclusion that the swimming coaches from the state of Paraná have the democratic style, using reinforcement and training-instruction as tactical and technical resources for their coaching; the champion team coach had a profile similar to what is currently preferred by athletes which, according to literature, would be the ideal one to achieve success in sports.*

Key words: Coaches; Leadership; Sports; Swimming

1 Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação Associado em Educação Física UEM/UEL. Maringá, PR. Brasil

2 Universidade Estadual de Maringá. Departamento de Educação Física. Maringá, PR. Brasil

3 Universidade Tecnológica do Paraná. Campus Campo Mourão, PR. Brasil

Recebido em 30/08/11
Revisado em 05/03/12
Aprovado em 28/04/12



Licença
Creative Commons

INTRODUÇÃO

A existência de um bom relacionamento entre as pessoas é de fundamental importância no convívio diário do homem moderno. No esporte, este aspecto não é diferente, de modo que, tratando-se de equipes esportivas, um dos principais fatores capazes de influenciar a efetividade do sucesso pode estar na interação entre os atletas de um mesmo grupo e ainda, no âmbito competitivo, pode ter influência especialmente no modo de como os treinadores se relacionam com seus atletas.

Estudos apontam que um bom líder esportivo pode oferecer um bom suporte aos seus atletas, fornecendo estratégias e recursos para alcançar seus objetivos¹⁻³. O processo de relacionamento entre o treinador-atleta tem sido foco de investigação⁴⁻⁷, especialmente, em competições de alto nível, devido à necessidade de melhora do rendimento e da superação dos limites dos atletas, fazendo com que os treinadores busquem a melhoria na qualidade dos seus treinamentos.

A identificação do estilo de liderança dos treinadores no contexto esportivo representa um aspecto relevante, influenciando na satisfação e no desempenho dos atletas¹. Nessa temática, algumas abordagens são utilizadas. O modelo multidimensional de liderança no esporte⁸ tem merecido destaque, o qual postula que a efetividade do líder esportivo pode sofrer variações, dependendo das características dos atletas e dos limites de cada situação. Esse modelo foi desenvolvido especificamente para o esporte, a satisfação e o desempenho do atleta dependem de três tipos de comportamento relacionado ao líder esportivo: requerido, preferido e real⁹.

Estudos apontam aspectos relacionados ao comportamento de liderança do treinador em diferentes modalidades esportivas, evidenciando a complexidade da tarefa e da liderança dos treinadores de futebol⁶, o perfil ideal dos treinadores de voleibol¹⁰ ou o impacto da liderança na coesão de equipes esportivas de futsal e futebol¹¹, a tomada de decisão e liderança no basquetebol¹² e, a percepção de liderança esportiva de atletas e treinadores no contexto competitivo¹³.

Neste contexto, torna-se importante investigar o comportamento da liderança dos treinadores, considerando as suas características situacionais, como também as dos atletas, pois as decisões tomadas pelos líderes parecem afetar nos resultados alcançados pelos demais membros do grupo. Assim, conhecendo o comportamento adotado pelo treinador e a preferência dos atletas, suas ações poderão ser otimizadas, aumentando suas possibilidades de resultados mais eficazes.

As investigações realizadas no contexto da liderança têm focado nos esportes coletivos. Em esportes individuais, na modalidade de natação, estudo recente⁵ observou atletas jovens praticantes de natação competitiva os quais tinham preferência por treinadores que utilizam menos apoio social e mais estratégias voltadas à correção das técnicas da modalidade, quando comparados a atletas praticantes de modalidades coletivas. Os autores verificaram que essa diferença é justificada pelo fato de que, na

natação, os treinadores possuem menor número de atletas sob sua responsabilidade, o que poderia facilitar a instrução e o *feedback* individual aos atletas, otimizando suas habilidades. Desta forma, a lacuna do estudo está em identificar o estilo de liderança do treinador da equipe campeã e a diferença entre os gêneros. Face às considerações apontadas, este estudo teve como objetivo investigar o estilo de liderança dos treinadores de natação. Especificamente, buscou identificar o estilo do líder em função do gênero e comparar a percepção e a preferência de liderança dos atletas da equipe campeã dos JAP'S

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracterizou-se como descritivo com caráter transversal. A população alvo foi constituída por atletas adultos e treinadores inscritos na fase final dos Jogos Abertos do Paraná – JAPS, totalizando 79 sujeitos. A amostra intencional constituiu-se de 49 atletas (16 do gênero feminino e 33 do gênero masculino) e 06 treinadores da modalidade de natação, sendo todos do gênero masculino, totalizando 55 sujeitos.

Como instrumento de medida para avaliação da liderança dos treinadores foi utilizada a versão originalmente desenvolvida por Chelladurai e Saleh¹⁴, como *Leadership Scale for Spors* (LSS), em português como Escala de Liderança no Desporto (ELD); sua finalidade é avaliar o comportamento de liderança do treinador desportivo, utilizando três versões: percepção do treinador do seu próprio comportamento (versão autopercepção); a percepção que os atletas têm do comportamento do treinador (versão percepção) e a preferência dos atletas pelo comportamento do treinador (versão preferências).

O questionário é composto por 40 itens, relacionados ao comportamento do líder desportivo. Somente uma questão deve ser assinalada pelo participante do estudo, a qual é apresentada numa escala tipo *Likert* (5=Sempre; 4=Freqüentemente; 3=Ocasionalmente; 2=Raramente; 1=Nunca), agrupando nesses itens 5 dimensões: “comportamento treino-instrução” (o treinador está voltado para melhoria da performance, focando treinos duros e exigentes, instruindo muito a parte técnica e tática da modalidade); “suporte social” (o treinador se interessa pelos atletas e seu bem-estar, procura propiciar um bom ambiente de grupo e favorece relações interpessoais entre os atletas); “reforço” (o treinador reforça positivamente o atleta, reconhecendo e recompensando seus bons rendimentos); “comportamento democrático” (o treinador favorece uma maior participação dos atletas nas decisões relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho, estratégias e táticas); e “comportamento autocrático” (o treinador toma as decisões de forma independente e enfatiza a sua autoridade pessoal, e os atletas geralmente não são solicitados em tomadas de decisões). A estimativa de consistência interna do instrumento foi realizada em relação aos indivíduos avaliados, obtendo o alfa de *Cronbach* $\alpha = 0,51$, indicando uma confiabilidade moderada aceitável de acordo com as recomendações

psicométricas¹⁵. Além desse instrumento, utilizou-se o questionário sociodemográfico, para fins de dados de identificação.

Essa pesquisa está integrada ao projeto institucional (Universidade Estadual de Maringá) sob o parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos n.º 175/2007. Para fins de coleta de dados, os pesquisadores solicitaram autorização prévia junto a um representante da organização geral do evento. O termo de consentimento livre e esclarecido foi entregue aos atletas e treinadores e a coleta foi aplicada de forma coletiva e respondida individualmente durante a competição e em seus alojamentos.

A análise dos dados foi realizada por meio do pacote estatístico *SPSS 15.0*. Para verificação da normalidade, utilizou-se o teste *Kolmogorov Smirnov*. Como os dados não apresentaram distribuição normal, foram utilizados na apresentação dos resultados a Mediana (Md), como medida de tendência central e Quartis (Q1; Q3), como separatrizes. O Teste “U” de *Mann-Whitney* foi utilizado para comparação da preferência de liderança entre os gêneros (masculino e feminino) e para comparação entre a percepção e a preferência de liderança dos atletas da equipe campeã dos JAP’S. Na comparação entre percepção dos atletas, autopercepção dos treinadores e preferência dos atletas, após verificar a homogeneidade das variâncias, optou-se pela *Manova*, seguida do *Post Hoc* de *Scheffe*. A significância adotada foi $p < 0,05$.

RESULTADOS

Na percepção dos atletas, como na autopercepção dos treinadores e na preferência dos atletas, a dimensão treino-instrução apresentou a mediana mais alta, seguida pelas dimensões reforço positivo e decisão democrática, as quais tiveram melhores resultados, tanto na preferência e percepção dos atletas como na autopercepção dos treinadores (Tabela 1).

Os resultados revelaram, também, que quando comparadas a percepção dos atletas e a preferência (comportamentos atuais e preferidos) houve diferença significativa nas seguintes dimensões: treino-instrução ($p=0,001$), reforço ($p=0,008$) e decisão democrática ($p=0,020$). No entanto, verificou-se, ao comparar a percepção dos atletas (comportamento atual) com a autopercepção dos treinadores, que os dados não apontaram diferenças significativas em nenhuma das dimensões.

Tabela 1. Comparação da percepção dos atletas, da autopercepção dos treinadores e da preferência dos atletas de natação em relação ao estilo de liderança.

DIMENSÕES	Percepção dos atletas	Autopercepção dos treinadores	Preferência dos atletas	P
	Md (Q1; Q3)	Md (Q1; Q3)	Md (Q1; Q3)	
Treino-Instrução	3,86 (3,29; 4,14)*	3,96 (3,62; 4,43)	4,29 (4,00; 4,50)*	0,001
Suporte Social	3,33 (3,00; 3,61)	3,16 (2,86; 3,86)	3,44 (3,00; 3,67)	0,446
Reforço	3,67 (3,17; 4,00)*	3,50 (3,29; 4,04)	4,00 (3,67; 4,17)*	0,008
Democrático	3,00 (2,50; 3,25)*	2,85 (2,47; 3,40)	3,20 (2,65; 3,70)*	0,020
Autocrático	1,83 (1,41; 2,17)	1,66 (1,08; 1,99)	1,67 (1,17; 2,17)	0,664

*Diferença significativa – $p < 0,05$.

Os resultados (Tabela 2) indicam diferenças estatísticas significativas no que se refere ao comportamento autocrático entre os atletas da modalidade natação, quando comparado os gêneros, apontando a preferência dos indivíduos do gênero masculino pelo comportamento autocrático ($p=0,031$).

Tabela 2. Comparação da preferência do comportamento de liderança dos atletas de natação de acordo com o gênero.

DIMENSÕES	Masculino	Feminino	P
	Md (Q1; Q3)	Md (Q1; Q3)	
Treino-Instrução	4,21 (3,96; 4,36)	4,39 (4,05; 4,57)	0,149
Suporte Social	3,44 (3,00; 3,67)	3,50 (3,00; 3,86)	0,614
Reforço	4,00 (3,58; 4,17)	4,08 (3,71; 4,17)	0,375
Democrático	3,20 (2,60; 3,55)	3,25 (2,90; 3,80)	0,266
Autocrático	1,83 (1,33; 2,17)	1,33 (1,00; 1,67)	0,031*

*Diferença significativa – $p<0,05$.

No estilo de liderança da equipe campeã (Tabela 3), verificou-se que quando comparado a percepção (comportamento atual) e a preferência (comportamento preferido) dos atletas não houve diferença estatística em nenhuma dimensão, indicando que os resultados dos atletas não diferem do comportamento atual do treinador.

Tabela 3. Comparação da percepção e da preferência dos atletas de natação da equipe campeã dos JAP'S – 2010 em relação ao estilo de liderança.

Dimensões	Percepção dos atletas	Preferência dos atletas	P
	Md (Q1; Q3)	Md (Q1; Q3)	
Treino-Instrução	3,97 (3,55; 4,15)	4,18 (3,82; 4,59)	0,261
Suporte Social	3,33 (3,28; 3,50)	3,61 (3,28; 3,89)	0,219
Reforço	3,50 (3,17; 3,88)	3,84 (3,59; 4,17)	0,144
Democrático	3,35 (3,02; 3,53)	3,50 (3,28; 4,03)	0,192
Autocrático	1,50 (1,09; 1,71)	1,09 (0,96; 1,21)	0,089

*Diferença significativa – $p<0,05$.

DISCUSSÃO

No contexto esportivo, um dos grandes desafios a ser enfrentado é a harmoniosa relação entre treinadores e atletas que, por vezes, a interação dos fatores pessoais e situacionais não é devidamente considerada e pode interferir no cotidiano esportivo. Chelladurai¹⁴ ao idealizar uma proposta teórica abordando o estilo multidimensional da liderança, postulou que a efetividade do líder esportivo depende das características dos atletas e das demandas situacionais.

O papel de um líder eficaz tem sido investigado a partir do modelo de inteligência emocional, evidenciando as características de sucesso dos

líderes no mundo de hoje¹⁶. Aqueles que possuem inteligência emocional em qualquer contexto possuem também melhores desempenhos na gestão participativa, apresentando autoconhecimento, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, simplicidade e serenidade em suas ações, características estas importantes no papel de líder. Sobre a efetividade do líder, investigações recentes^{2,3} destacam que os treinadores devem tentar adequar o seu comportamento real às preferências dos atletas e aos requerimentos da situação e ao contexto¹⁷.

Um importante aspecto que os dados apontaram nessa investigação é que o estilo de liderança da equipe campeã (Tabela 3) não apresentou diferença entre o comportamento real e o preferido do treinador em nenhuma dimensão, evidenciando que os atletas estão satisfeitos com o comportamento de seu treinador. Nesse sentido, a literatura^{7,14} aponta que um treinador bem sucedido deve ter a preocupação em atender as necessidades dos atletas e que o ideal é que não ocorra diferença nos comportamentos das dimensões de liderança. Destacando, ainda, que esta congruência é importante para a satisfação dos membros da equipe¹⁶ e para o melhor rendimento dos atletas nadadores¹⁸.

Quando comparados os três tipos de comportamento de liderança (Tabela 1), observou-se que quando comparadas às percepções e as preferências dos atletas com a autopercepção dos treinadores, não houve diferença significativa em nenhuma dimensão avaliada. No entanto, ao analisar a percepção e preferência dos atletas, algumas dimensões demonstraram diferenças como: “treino-instrução”, “reforço” e “comportamento democrático”, os resultados indicaram que os atletas preferem treinadores mais voltados para melhoria do desempenho, prevalecendo o estilo de liderança “treino-instrução”, o que evidencia que os atletas de natação aceitam os treinamentos árduos e cansativos propostos pelos seus treinadores. Este resultado encontra suporte em um estudo⁶ recente o qual reforça que em alguns esportes específicos o fornecimento de instruções claras e reforço positivo são componentes chaves para um bom desempenho da equipe.

A preferência pelo “reforço” é apontada na literatura¹⁹ como a dimensão mais preferida, evidenciando que, à medida que aumenta a habilidade e o nível de competição, os treinadores tendem a reduzir as ações humanitárias com os atletas, reduzindo o enfoque na dimensão de suporte social. Estes resultados sugerem que a preferência dos atletas é pelo treinador um pouco mais exigente nas instruções técnicas e táticas da modalidade, incentivando seus atletas através do reforço positivo.

No contexto dos esportes coletivos, treinadores com estilo autocrático prevalecem, entretanto, nos esportes individuais, o estilo democrático é preferido pelos atletas²⁰. Este achado vai ao encontro dos resultados deste estudo (Tabela 1); como também com uma pesquisa²¹ realizada com atletas de esportes coletivos, no qual foi verificado que os sportistas preferem um estilo de liderança mais autocrático quando comparados a esportes como natação e boliche. No entanto, em pesquisa¹⁷ com atletas de futsal, o estilo de liderança democrático foi o preferido e adotado pelos treinadores. Esses

achados contraditórios destacam a importância da análise do contexto.

A partir dos resultados encontrados (Tabela 2), percebeu-se que os atletas do gênero masculino têm maior preferência pelo comportamento autocrático do que atletas do gênero feminino. Semelhante a este achado, estudos^{9,22} têm verificado que as atletas femininas têm preferência pelo treinador com comportamento democrático. Em estudos realizados por Gomes et al.¹¹, observou-se que homens e mulheres da mesma modalidade de futebol e futsal avaliam e preferem comportamentos distintos nos seus treinadores. Em outro estudo, Sonoo et al.³ constataram diferença significativa na dimensão comportamento autocrático, destacando a preferência dos atletas do gênero masculino pela tomada de decisão centrada no técnico.

A importância da liderança e da satisfação no âmbito esportivo tem sido alvo de investigações em diferentes modalidades, ressaltando a importância de uma equipe identificar seus líderes direcionados à tarefa, ao contexto social e ao ambiente externo²³, reforçando a importância de investigar o estilo de liderança e propiciar, assim, um ambiente mais interativo aos atletas.

CONCLUSÃO

Em síntese, os resultados do estudo reforçam a necessidade dos treinadores conhecerem as necessidades de seus atletas, considerando tanto as características da modalidade quanto da situação, para que estratégias sejam adotadas e ajustadas pelo treinador. Uma variável muito importante a ser ressaltada é que os melhores resultados (equipe campeã) demonstraram satisfação em relação ao estilo de liderança do treinador, reforçando a importância da consciência dos treinadores e da sua conduta comportamental frente a uma equipe esportiva.

Conclui-se que os treinadores paranaenses da modalidade de natação necessitam reajustar algumas dimensões no seu perfil de liderança, visto que é um grande desafio adaptar o estilo de liderança às situações específicas, no entanto, na equipe campeã o treinador apresentou perfil semelhante entre o atual e o preferido dos atletas, consequência esta fundamental para alcançar o sucesso esportivo.

Como limitações, destaca-se que os resultados não podem ser generalizados para toda a realidade brasileira, uma vez que foram avaliados apenas atletas e técnicos do estado do Paraná, entretanto, por terem sido os principais atletas e técnicos do estado e que participam de competições estaduais e nacionais, a amostra se mostrou significativa. Outra limitação encontrada é de que a Escala de Liderança do Desporto ainda não foi validada para o Brasil, sendo que foi utilizada no presente estudo a versão adaptada por pesquisadores de Portugal.

Sugere-se que futuros estudos sejam realizados nesta temática, buscando comparar diferentes níveis de desempenho entre modalidades coletivas e individuais, como também realizar investigações estabelecendo relações entre liderança e satisfação de atletas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Weinberg RS, Gould D. Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício. Porto Alegre: Artmed, 2008.
2. Riemer HA, Chelladurai P. Leadership and satisfaction in athletics. *J Sport Exerc Psychol* 1995;17:176-93.
3. Loughhead TM, Hardy J. An examination of coach and peer leader behaviours in sport. *J Sport Exerc Psycho* 2005; 6:302-12.
4. Aoyagi MW, Cox RH, Mcguire RT. Organizational Citizenship Behavior in Sport: Relationships with Leadership, Team Cohesion, and Athlete Satisfaction. *J Appl Sport Psyc* 2008; 20(1):25-41.
5. Alfermann D, Lee MJ, Würth S. Perceived leadership behavior and motivational climate as antecedents of adolescent athletes' skill development. *Athl Insight* 2005;7(2):14-36.
6. Crust L, Lawrence I. A review of leadership in Sport: implications for football management. *Athl Insight* 2006; 8(4):28-48.
7. Eys MA, Loughhead TM, Hardy J. Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams. *Psychol Sport Exerc* 2007;8(3):281-96.
8. Chelladurai P. Leadership in sports: a review of relevant research. *Intern J Sport Psychol* 1990;21:328-54.
9. Chedallurai P, Saleh SD. Dimensions of leader behaviour in sports: development of a leadership scale. *J Sport Psychol* 1980;2:34-45.
10. Lopes M, Samulski D, Noce F. Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. *Rev Bras Ci Mov* 2004;12(4):51-55.
11. Gomes, AR, Pereira A, Pinheiro AR. Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal. *Psico Ref Crit* 2008; 21(3): 482-491.
12. Alba GR, Toigo T, Barcellos PFP. Percepção de atletas profissionais de basquetebol sobre o estilo de liderança do técnico. *Rev Bras Ci Esp* 2010; 32(1):143-59.
13. Sonoo, CN, Hoshino EF, Vieira LF. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. *Psicologia: Teoria e Prática* 2008;10(2):68-82.
14. Chelladurai P, Saleh SD. Preferred leadership in sports. *Can J Appl Sports Sci* 1978;3: 85-92.
15. Nunnally JC. Psychometric theory. New York: Mc-Graw-Hill Book, 1978.
16. Greenockle KM. The new face in leadership: emotional Intelligence. *Quest* 2010;62:260-7.
17. Vieira LF, Oliveira LP, Vissoci JR. O Treinador e o processo de Interação Psicológica. In: Brandão, M. organizador. O treinador e a psicologia do esporte. São Paulo: Editora Athenéu, 2010.
18. Ardua CM, Márquez S. Relação entre estilos de liderança do treinador e rendimento na natação sincronizada. *Fit Perform J* 2007;6(6): 394-7.
19. Costa IT, Samulski DM, Costa VT. Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. *Rev Bras Educ Fis Esp* 2009;23(3):185-94.
20. Gonzáles JL. Psicologia del deporte. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 1997.
21. Terry P, Howe B. Coaching preferences of athletes. *Can J Appl Sport Sci* 1984;9:188-93.
22. Sherman CA, Fuller R, Speed HD. Gender comparisons of preferred coaching behaviours in Australian sports. *J Sport Behav* 2000;23:389-406.
23. Freitas CMSM, Farias Junior JM, Sandes Junior AB, Kucera CAC, Melo RR, Leão AC, Cunha AEV. Aspectos psicossociais que interferem no rendimento de modalidades desportivas coletivas. *Rev Bras Cineantropom Desempenho Hum* 2009;11(2):195-201.

Endereço para correspondência
Regina Alves Thon
Rua Ermelindo Leão, 186, Zona 5,
CEP 87015-090 - Maringá, PR, Brazil
E-mail: registhon@hotmail.com