

# O perfil de liderança dos treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005

CDD. 20.ed. 796.011  
796.334

Israel Teoldo da COSTA\*  
Dietmar Martin SAMULSKI\*\*

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

## Resumo

Este estudo objetivou analisar o perfil de liderança exercido pelos treinadores que trabalham na principal competição de futebol profissional do país e verificar a existência de uma possível preferência dos treinadores, por um determinado estilo de liderança (interação e decisão). 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, composta por 60 situações e seis dimensões que envolvem o comportamento de liderança. Participaram deste estudo 20 treinadores de alto rendimento, participantes do Campeonato Brasileiro Série A/2005. Esses treinadores apresentam idade média de 50 anos ( $\pm 6,92$ ) e um envolvimento direto na função de treinador dentro da modalidade de 15,10 anos ( $\pm 8,42$ ). Para análise da consistência interna da ELRE foi utilizada a técnica de alpha de Cronbach. Os resultados encontrados mostram valor da consistência interna  $\alpha=0,86$  e indicam que os treinadores entrevistados utilizaram mais a liderança autoritária e os aspectos de treino-instrução e reforço para comandarem as suas equipes no Campeonato Brasileiro Série A. Por meio da análise de variância constatou-se que houve diferença ( $p < 0,05$ ) entre as dimensões que compõem o estilo de decisão e também entre as dimensões que compõem o estilo de interação. Portanto, conclui-se que o perfil de liderança dos treinadores que trabalharam no Campeonato Brasileiro Série A/2005 foi caracterizado pelo estilo de decisão autocrático e pelo estilo de interação mais voltado para os aspectos que compõem a conduta educativa e de instrução dos seus atletas.

UNITERMOS: Psicologia do esporte; Liderança; Futebol; Treinador.

## Introdução

A profissão de treinador esportivo, ao início do terceiro milênio, alcançou níveis de valorização sem precedentes na história do esporte, de forma que os treinadores de alto nível de rendimento têm que saber lidar com as pressões políticas, esportivas e da mídia (BECKER JÚNIOR, 2002). Além disso, eles são pressionados a produzirem atletas vitoriosos e a obterem resultados expressivos, como medalhas de ouro ou conquista de títulos; caso contrário, suas carreiras terão um breve final (MORAES, DURAND-BUSH & SALMELA, 1999).

DOSIL (2002) afirma que atualmente, no futebol, a função do treinador como líder de uma equipe está cada vez mais evidente, a ponto de ser impossível realizar um estudo e/ou uma intervenção

psicológica sem introduzir decisivamente a figura do mesmo. Essa afirmação a respeito de pesquisas que envolvem a psicologia do esporte e o futebol pode ter partido do princípio de que o treinador, como responsável pelo grupo, serve de ponto de referência e modelo de identificação de conduta, permitindo a personalização dos atletas, da mesma forma que os une e os guia na direção de objetivos que são comuns à equipe.

Analisando a importância desse profissional no futebol, JORGE (1998) afirma que nos dias atuais, o treinador deve ter conhecimento, capacidade e competência para controlar um grande número de variáveis que determinam o desenvolvimento da sua atividade. Sendo que para alcançar os objetivos, o

treinador necessita ter uma perspectiva global da situação, analisando-a e compreendendo as características que lhe são inerentes, conjuntamente com as dos agentes esportivos que integram a situação.

No Brasil, a estrutura de relações pessoais e sociais faz com que os torcedores vislumbrem seus times de forma a refletir as suas expectativas, que são originadas no seio da sociedade e no coração da cultura, expressando o imaginário esportivo acerca do futebol brasileiro, com suas glórias e fracassos. Dentro desse contexto, o treinador, pelo caráter determinante das suas ações e funções no processo de liderança, sofre o impacto direto do público na sua atividade e atua em um clima de constantes mudanças, no qual uma derrota pode significar uma demissão ou até mesmo uma rejeição nacional (COSTA, 2006).

Essas cobranças de resultados advindas dos torcedores, da imprensa e dos dirigentes fazem com que esse profissional procure cada vez mais desenvolver diferentes habilidades e prover conhecimentos que o auxiliem a atuar de forma mais competente e eficaz. O desempenho de alto nível exige, além do conhecimento técnico-tático, o domínio de outras dimensões do treinamento esportivo, tais como os aspectos psicológicos e/ou mentais (BESWICK, 2001; ORLICK, 2000), e no caso do futebol, os aspectos de relacionamento social (LYLE, 2002; SIMÕES, RODRIGUES & CARVALHO, 1998), que influenciam diretamente os resultados da equipe.

Além desses aspectos que compõem o treinamento, outros fatores importantes como a recente reformulação do regulamento do Campeonato Brasileiro da Série A, que modificou a forma de disputa para o sistema de pontos corridos, e as evoluções dos métodos de treinamento são, hoje em dia, fatores que também exigem uma forte e estruturada relação entre os atletas e o treinador, que desempenha a função de líder, buscando auxiliar o seu grupo a alcançar seus objetivos e suas metas (COSTA, 2006).

Segundo HORN (1992) e SMITH e SMOLL (2005) as investigações sobre a liderança no esporte têm se desenvolvido a partir do pressuposto que o comportamento do treinador/líder tem um impacto relevante, de natureza negativa ou positiva, na produção do atleta e/ou no seu bem-estar psicológico. Sendo assim, 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 (SAMULSKI, NOCE & PUSSIELDI, 1998).

Apesar de muitos estudos já terem sido realizados na área da psicologia do esporte buscando-se compreender melhor a relação treinador-atleta (CHELLADURAI, 1993; CHELLADURAI & SALEH, 1980; COSTA, 2003; HENSCHEN & STATLER, 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 (PAPANIKOLAOU, PATSIAOURAS & KERAMIDAS, 2005; SIMÕES, RODRIGUES & CARVALHO, 1998), em especial, em grupos de treinadores que disputam os principais campeonatos promovidos pela Confederação Brasileira de Futebol - CBF (COSTA, 2006; COSTA & SAMULSKI, 2006; COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006). A maioria dos trabalhos desenvolvidos no âmbito futebolístico enfatiza os aspectos técnicos, táticos e físicos; porém SAMULSKI e GRECO (2004) reforçam a importância de se analisar as formas de liderança do treinador de futebol, visto que, quanto mais efetiva for a liderança exercida pelo treinador sobre o seu grupo, maior será a coesão, melhor será a distribuição e compreensão das funções específicas de cada membro da equipe, maior será a capacidade de superação de obstáculos e o estabelecimento de metas comuns ficará mais claro.

Neste contexto, este estudo se torna relevante para aumentar a compreensão dessas situações que podem influenciar positivamente a relação entre o treinador e o atleta, além de auxiliar na formação de um corpo de conhecimento que poderá ser utilizado, tanto pelos profissionais que atuam no futebol quanto para a formação de graduandos em Educação Física, que pretendem começar ou seguir a carreira de treinador de futebol.

Desta forma, o presente estudo objetiva analisar o perfil de liderança exercido pelos treinadores que trabalham na principal competição de futebol profissional do país e verificar a existência de uma possível preferência dos treinadores por um determinado estilo de liderança (interação e decisão).

## Materiais e métodos

### Amostra

Participaram desta 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 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 Libertadores da América, Mundial Interclubes ou Copa do Mundo; e 60% deles já haviam conquistado pelo menos um título de Campeonato Nacional ou Internacional com equipes profissionais.

### Instrumentos

Na área das ciências sociais, principalmente na Psicologia do Esporte, muitas pesquisas, especificamente sobre liderança esportiva, têm sido realizadas utilizando-se questionários como fonte de obtenção de informações (COSTA, 2003, 2006; COSTA & SAMULSKI, 2006; COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; LOPES, 2006; PAPANIKOLAOU, PATSIAOURAS & KERAMIDAS, 2005; ).

Essa pesquisa também utilizou os questionários como instrumentos para a coleta de dados. Assim, o documento preenchido pelos treinadores foi composto de duas partes. A primeira parte do documento continha um questionário de identificação composto de nove questões com perguntas abertas e fechadas, que foi aplicado visando obter dados 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 participante, 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, o processo de validação da ELRE foi realizado por LOPES (2006).

A ELRE é composta por 60 questões fechadas divididas em dois estilos e seis dimensões. O estilo de decisão é composto pelas dimensões Autocrática (oito questões) e Democrática (12 questões). O estilo de interação é composto pelas dimensões de Suporte Social (oito questões), Reforço (12 questões), Treino-instrução (10 questões) e Situacional (10 questões). Uma escala tipo Likert de cinco pontos é utilizada e as cinco alternativas de resposta são acompanhadas das seguintes palavras: sempre (100%), freqüentemente (75%), ocasionalmente (50%), raramente (25%) e nunca (0%).

### 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.

### Procedimentos de coleta de dados

Todos os clubes foram contatados pelo pesquisador responsável com o objetivo de esclarecer os objetivos da pesquisa e fazer o convite de participação ao treinador da equipe profissional. Após o contato e o consentimento dos treinadores quanto à participação voluntária neste estudo, o pesquisador agendava uma reunião no clube ou no hotel onde a equipe estava concentrada para o jogo do Campeonato Brasileiro. 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.

## 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.

Para a verificação da validade da ELRE utilizou-se a consistência interna (Reliability Test). A consistência interna de um instrumento é, fundamentalmente, uma questão empírica que emerge da sua capacidade efetiva de medir as

variáveis para o qual foi criado, pressupondo as mesmas interpretações em várias experiências.

Segundo PASQUALI (1999) as técnicas mais utilizadas para avaliar a consistência interna são: duas metades, Kuder-Richardson e alpha de Cronbach. Neste trabalho utilizou-se o coeficiente de alpha de Cronbach para verificar a validade dos dados dos questionários supracitados. A escolha desse teste foi baseada nos trabalhos de ZHANG, JENSEN e MANN (1997) e LOPES (2006), os quais utilizaram o mesmo coeficiente para indicar a consistência interna dos dados dos seus trabalhos.

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 era verificar se existiam preferências por 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

### Consistência interna do instrumento

O coeficiente alpha de Cronbach correlaciona os itens de cada escala de um grupo de respostas e, a partir dessa correlação, se chega a um índice que varia entre 0 e 1. As literaturas (MORGAN & GRIEGO, 1998; NUNNALLY & BERNSTEINS, 1994; PASQUALI, 1999) sugerem um índice de alpha de Cronbach acima de 0,70 como sendo preciso e confiável quanto a variável em que se pretende mensurar. 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, ANDERSON, TATHAM e BLACK (2005).

Na TABELA 1, a seguir, podem ser verificados os resultados do índice de alpha de Cronbach geral da ELRE e das dimensões que a compõem. Verifica-se que a maioria dos valores de alpha de Cronbach encontrados satisfaz as recomendações da literatura, sendo que, somente a dimensão autocrática não apresenta um valor de alpha de Cronbach dentro dos limites referidos pelos pesquisadores citados no parágrafo anterior.

TABELA 1 - Resultados dos índices de alpha de Cronbach.

Versão da ELRE	Índice <i>alpha</i> de Cronbach						
	Geral	TI	AUT	SS	SIT	REF	DEM
Auto-percepção	0,86	0,83	0,41	0,71	0,65	0,85	0,84

### Perfil de liderança dos treinadores

Os resultados apresentados na FIGURA 1 apresentam o nível de percepção geral dos treinadores quanto ao seu próprio estilo de liderança, ou seja, como eles se visualizam no exercício da função. Quanto ao estilo de decisão adotado pelos treinadores prevalece a dimensão autocrática em relação à dimensão democrática. No entanto, as médias apresentadas nas duas dimensões não indicam uma diferença muito acentuada entre as mesmas, mostrando que há também uma preocupação dos treinadores com relação à participação dos jogadores nas decisões da equipe.

Quanto aos estilos de interação, o suporte social é a dimensão com menor média frente às outras dimensões, apesar de apresentar um resultado

relativamente alto. A dimensão treino-instrução apresentou a média mais alta, seguida das dimensões de reforço e situacional (vide FIGURA 1).

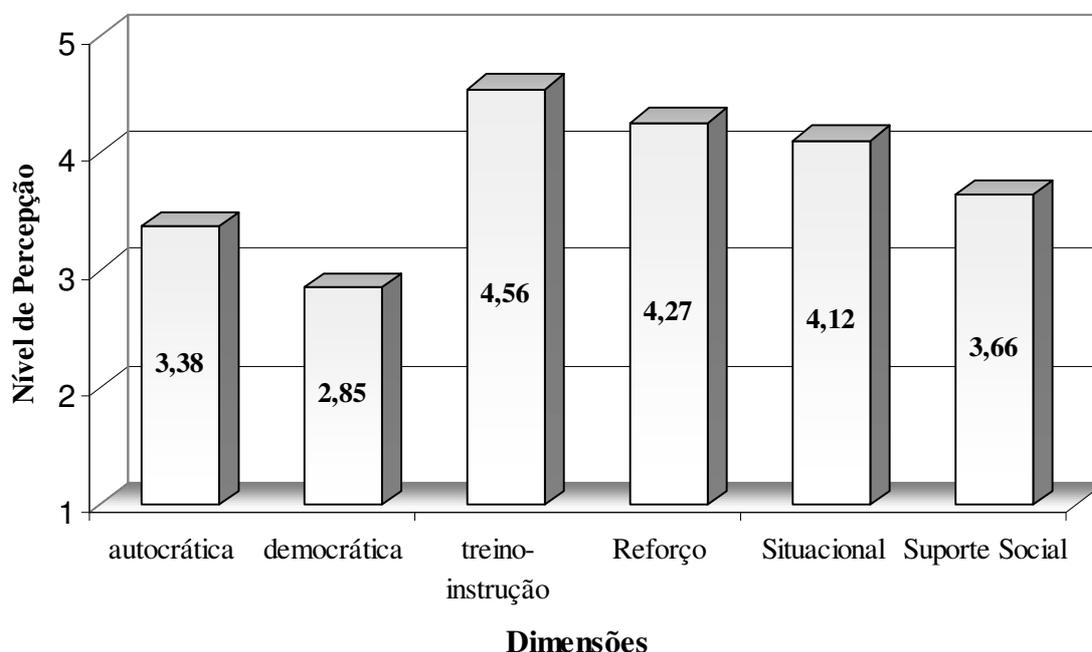


FIGURA 1 - Análise descritiva geral das dimensões da ELRE versão auto-percepção.

Na TABELA 2 é possível verificar que a frequência das respostas dos treinadores nas categorias “frequentemente” e “sempre” da dimensão autocrática indicam que os mesmos se auto-percebem como líderes autoritários. Ainda na mesma tabela, observa-se que a dimensão democrática teve menos representatividade nas respostas dos treinadores, onde os mesmos se avaliam como democráticos em somente 6,67% das situações. O fato da opção “ocasionalmente” da dimensão democrática ter apresentado a maior frequência de respostas, mostra certo equilíbrio dos treinadores no exercício do estilo de decisão. Porém, como o índice de confiabilidade da dimensão autocrática foi abaixo dos índices recomendados na literatura (HAIR et al., 2005; MORGAN & GRIEGO, 1998; NUNNALLY, 1978; NUNNALLY & BERNSTEINS, 1994; PASQUALI, 1999), não se pode afirmar com absoluta certeza, que os treinadores se auto-avaliam como sendo mais voltados para o estilo de decisão autocrático, mas se pode observar que há uma tendência para esse caminho. Para se obter respostas conclusivas sobre esse estilo de liderança, seria necessário outro estudo, se possível, com uma

amostra maior, onde fosse possível re replicar este instrumento para confirmar os resultados encontrados.

Em relação ao estilo de interação do treinador, observa-se na TABELA 2 que a dimensão treino-instrução é percebida pelos treinadores como a mais utilizada no dia-a-dia. Segundo eles, em 59% das situações eles se preocupam com a conduta educativa e de instrução dos seus atletas durante as sessões de treinamento e as competições. Este dado denota uma preocupação do treinador com a melhoria do desempenho técnico, tático e motivacional da sua equipe. Outro fato que também mostra a importância da dimensão treino-instrução no comportamento dos treinadores entrevistados é a ausência de resposta na opção “nunca”. Ainda de acordo com os dados apresentados na TABELA 2, verifica-se que os treinadores também utilizam os aspectos de reforço, situacional e de suporte social no convívio diário com os seus atletas. De acordo com SCHMIDT e WRISBERG (2001), os benefícios advindos destes aspectos podem atenuar, principalmente sob o ponto de vista motivacional, a rigidez do estilo de liderança voltado para a dimensão treino-instrução.

TABELA 2 - Frequência de resposta dos treinadores em todas as dimensões da ELRE.

Opções de respostas	Dimensões											
	Autocrática		Democrática		Treino-instrução		Reforço		Situacional		Suporte social	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	17	10,63	25	10,42	0	0,00	0	0,00	2	1,00	16	10,00
Raramente	30	18,75	70	29,17	2	1,00	8	3,33	16	8,00	22	13,75
Ocasionalmente	26	16,25	76	31,67	3	1,50	25	10,42	23	11,50	23	14,38
Freqüentemente	50	31,25	53	22,08	77	38,50	102	42,50	75	37,50	39	24,38
Sempre	37	23,13	16	6,67	118	59,00	105	43,75	84	42,00	60	37,50
Total	160	100	240	100	200	100	240	100	200	100	160	100

O segundo objetivo deste estudo é verificar se existe um estilo de liderança preferencial por parte dos treinadores. Para averiguar essa possível preferência, os dados foram analisados por dimensão dentro dos estilos de decisão e interação que compõem a liderança.

Ao analisar o estilo de decisão, observa-se por meio dos resultados extraídos da análise de variância, que realmente a dimensão autocrática é diferente da dimensão democrática ( $p = 0,002$ ). Isto quer dizer que, os treinadores, de fato, se percebem como sendo mais autoritários que democráticos na condução de uma equipe de futebol profissional.

Outra análise de variância também foi realizada para saber se a média apresentada na dimensão treino-instrução é realmente prioritária em relação às demais. Por meio desta análise, identificou-se que as médias obtidas nas dimensões do estilo de interação são realmente diferentes ( $p = 0,000$ ). Após detectada a diferença entre as dimensões do estilo

de interação foi realizado o teste de comparações múltiplas de DUNCAN para saber em quais dimensões essas diferenças se encontravam. Este teste mostrou que as médias obtidas nas dimensões suporte social e treino-instrução se diferenciam estatisticamente das outras médias apresentadas. Observa-se também que as médias das dimensões situacional e reforço não apresentam diferenças estatísticas entre elas (vide TABELA 3).

TABELA 3 - Resultados do teste de comparações múltiplas dos estilos de interação da ELRE versão auto-percepção.

Post hoc	Dimensões	Sub-sistema para $\alpha = 0,05$		
		1	2	3
Duncan	Suporte social	3,6563		
	Situacional	4,1150		
	Reforço	4,2667		
	Treino-instrução	4,5550		

## Discussão

### Consistência interna do instrumento

Com base na TABELA 1, observa-se que seis dos sete valores de alpha de Cronbach satisfazem os índices recomendados pela literatura (HAIR et al., 2005; MORGAN & GRIEGO, 1998; NUNNALLY, 1978; NUNNALLY & BERNSTEIN, 1994; PASQUALI, 1999) e corroboram os valores de alpha de Cronbach encontrados em outros estudos (ANDREW, 2004; LOPES, 2006; ZHANG; JENSENS & MANN, 1997). Nesse estudo, somente a dimensão autocrática apresenta baixo índice de alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,41$ ). Porém, é importante ressaltar que as limitações encontradas aqui também foram

encontradas em outras pesquisas nacionais e internacionais (COSTA, 2006; COSTA & SAMUSLKI, 2006; COSTA, SAMUSLKI & MARQUES, 2006; JAMBOR & ZHANG, 1997; LOPES, 2006, ZHANG; JENSEN & MANN, 1997). De acordo com CHELLADURAI (1993), embora algumas dimensões não apresentem um alto índice de alpha de Cronbach, ou não alcancem a exigência de serem maiores que 0,70, isto não quer dizer que não se possam desenvolver análises frente aos dados encontrados. Entretanto, o autor chama a atenção dos pesquisadores e dos leitores para sempre que alguma dimensão apresentar-se abaixo desse nível de exigência, os mesmos devem tomar cuidado com a interpretação dos dados para

não sustentarem categoricamente algumas conclusões que podem estar inconsistentes frente a prováveis equívocos da compreensão do instrumento.

### Perfil de liderança dos treinadores

Por meio dos resultados apresentados, verifica-se que os treinadores entrevistados nesta pesquisa utilizam mais a liderança autoritária e os aspectos de treino-instrução e reforço para comandarem as suas equipes.

Em relação ao estilo de decisão, pode-se verificar que os resultados encontrados nesse trabalho reforçam as indicações de outros estudos realizados (COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; LEITÃO, SERPA & BARTOLO, 1993; PAPANIKOLAOU, PATSIAOURAS & KERAMIDAS, 2005; SERPA, PATACO & SANTOS, 1989) que mostram maior percepção do treinador pelo estilo de liderança autocrático.

Por outro lado, os resultados encontrados também divergem de outros estudos realizados (ALTAHAYNEH, 2003; COSTA, 2003; COSTA, SAMULSKI & NOCE, 2003; FRANZEN, 2005; HORN & CARRON, 1985; JAMBOR & ZHANG, 1997; JORGE, 1998; LIUKKONEN, SALMINEM & TELAMA, 1989<sup>1</sup> citados por SERPA, 1990; VILANI, 2004), nos quais se encontrou que os treinadores se auto-avaliaram ou foram avaliados como sendo mais democráticos que autocráticos.

Sobre o estilo de decisão dos treinadores, HENSCHEN e STATLER (2002) chamam a atenção para os cuidados que os mesmos devem ter com o seu estilo de liderança, pois segundo estes pesquisadores, a liderança autoritária parece aumentar a probabilidade de "burnout"<sup>2</sup> mais do que os outros estilos. Para BECKER JÚNIOR (2002) o autoritarismo pode ser uma expressão real das necessidades do técnico e será mais eficiente quando estas necessidades forem realizadas.

Em relação aos estilos de interação, estudos realizados (ALTAHAYNEH, 2003; COSTA, 2003; COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; FRANZEN, 2005; JAMBOR & ZHANG, 1997; JORGE, 1998; LEITÃO, SERPA & BARTOLO, 1993; SERPA, 1990) 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 desse comportamento.

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; LIUKKONEN, SALMINEM & TELAMA, 1989<sup>1</sup> citados por SERPA,

1990; SERPA, PATACO & SANTOS, 1989). Nesta pesquisa os resultados encontrados para essa dimensão foram altos, mas abaixo da dimensão treino-instrução. Resultados semelhantes a esse podem ser vistos em outros estudos (ALTAHAYNEH, 2003; COSTA, 2003; COSTA, SAMULSKI & NOCE, 2003; FRANZEN, 2005; JAMBOR & ZHANG, 1997; JORGE, 1998; VILANI, 2004).

Em relação à dimensão situacional encontrou-se semelhança dos resultados desta pesquisa com os de outras pesquisas (COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; JAMBOR & ZHANG, 1997; LOPES, 2006; SUMOSKI, 2002), os quais mostraram que a dimensão situacional é bem avaliada pelos treinadores, apresentando valores próximos para as dimensões treino-instrução e reforço.

Das dimensões que compõem o estilo de interação de liderança do treinador, a dimensão de suporte social é a que apresenta menor média em relação às outras dimensões avaliadas pela ELRE. O baixo índice nessa dimensão pode ser explicado, de acordo com LIUKKONEN e SALMINEN (1995), pelo fato de que à medida que se aumentam os níveis de habilidade e de competição entre os atletas, são reduzidas as ações humanistas do treinador.

Outro fator que também limita a utilização com mais frequência dessa dimensão nos dias atuais é, segundo BECKER JÚNIOR (2002), o fato das equipes serem mais cobradas em relação aos resultados por dirigentes, torcidas, mídia, etc. Por outro lado, esse pesquisador chama a atenção para as equipes esportivas, nas quais o treinador é orientado para essa forma de comportamento. Segundo ele, as equipes que possuem a liderança desse tipo de profissional, 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.

O baixo valor encontrado nessa pesquisa para a dimensão de suporte social corrobora os resultados de outros estudos (ALTAHAYNEH, 2003; COSTA, 2003; COSTA, SAMULSKI & MARQUES, 2006; HORN & CARRON, 1985; JORGE, 1998; LEITÃO, SERPA & BARTOLO, 1993; LIUKKONEN, SALMINEM & TELAMA, 1989<sup>1</sup> citados por SERPA, 1990; SERPA, 1990; VILANI, 2004; SERPA, PATACO & SANTOS, 1989) que também encontraram baixas médias para essa dimensão em relação às outras dimensões que compõem o estilo de interação de liderança do treinador; e diverge dos resultados encontrados em outras pesquisas (FRANZEN, 2005; JAMBOR & ZHANG, 1997), que evidenciaram a dimensão de suporte social como sendo uma das prioridades no trabalho do treinador.

Observa-se também que os resultados encontrados nessa pesquisa confirmam a análise do estilo de liderança feita por BECKER JÚNIOR (2002), na qual ele conclui que a

conduta orientada para a tarefa, representada pelo reforço positivo e orientações do treinador, são os comportamentos mais comuns entre os técnicos esportivos.

## Conclusão

Por meio da análise da ELRE versão auto-percepção, observou-se que os treinadores que trabalham na principal divisão do futebol brasileiro, se auto-percebem como sendo líderes autocráticos e voltados para o cumprimento de tarefas e objetivos de suas equipes. Além disso, detectou-se que as dimensões de reforço, de situação e de suporte social também foram evidenciadas pelos treinadores entrevistados com sendo aspectos importantes dentro do processo de comando de uma equipe profissional de futebol. Desta forma, pode-se concluir que esses resultados indicam a preocupação desses treinadores com a conduta educativa e de instrução da sua equipe visando a melhoria do desempenho técnico, tático e

motivacional durante os treinamentos e as competições.

Para estudos futuros recomenda-se a aplicação da ELRE em treinadores que trabalham nas categorias de base, nos campeonatos regionais e nos Campeonatos Brasileiros Série B e C, com vistas a conhecer esses estilos de liderança e averiguar quais deles são diferentes do estilo de liderança exercido pelos treinadores, que trabalham na principal competição de futebol do país. Recomenda-se também que outros estudos avaliem além dos treinadores, os seus auxiliares técnicos, pois a relação dos atletas com esses profissionais pode ter uma função importante no processo de liderança.

## Abstract

The leadership profile of soccer coaches of the Brazilian championship/2005<sup>3</sup>

This study aimed to identify the factors derived from the real leadership style of soccer coaches in the Brazilian National Championship/2005; verify the existence of a preferred leadership style by the 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. Twenty top-level soccer coaches of the Brazilian National Championship participated of the research. They presented an average age of 50 years ( $\pm 6.92$ ) and a direct involvement with soccer coaching of 15.10 years ( $\pm 8.42$ ). The internal consistency of the leadership scale was  $\alpha=0.86$ . The results showed that the coaches interviewed consider autocracy, training-instruction aspects and positive feedbacks behaviors as the main components of their profile leadership. The study also showed that there was statistical difference between the dimensions that compose the real profile of the coaches interviewed. Therefore, it is possible to conclude that, the real profile of leadership for soccer coaches combines autocratic decision style and the technical, tactical and motivational performance of the team.

UNITERMS: Leadership; Coach, Soccer.

## Notas

1. LIUKKONEN, J.; SALMINEN, S.; TELAMA, R. **The relationship between coach-athlete interaction measure by observation and interaction measure by means of a questionnaire in children's sport.** Congresso Mundial da AIESEP, Jyväskylä, 1989.
2. Do ponto de vista científico, "burnout" pode ser definido como o produto de experiências individuais negativas, mal humor, exaustão emocional e perda do envolvimento no contexto esportivo (SAMUSLKI, 2002).
3. The Brazilian Championship is the most important national competition in Brazil.  
Apoio: CENESP/UFMG.

## Referências

- ALTAHAYNEH, Z. **The effects of coaches' behaviors and burnout on the satisfaction and burnout athletes**. 2003. 148 f. Dissertação (Doctor of Philosophy in Sport Management, Recreation Management, and Physical Education) - College of Education, Florida State University, 2003.
- ANDREW, D.P.S. **The effect of congruence of leadership behaviors on motivation, Commitment and Satisfaction of College Tennis Players**. 2004. 176 f. Tese (Doutorado em Filosofia) - Departamento de Administração Esportiva, Recreativa e Educação Física, University of Louisville, 2004.
- BECKER JUNIOR, B. (Org.). **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2002.
- BESWICK, B. **Focused for soccer**. Champaign: Human Kinetics, 2001.
- CHELLADURAI, P. Leadership. In: SINGER, R.N.; MURPHEY, M.; TENNANT, L.K. (Eds.). **Handbook of research on sport psychology**. New York: MacMillan, 1993.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. **Journal of Sport Psychology**, Champaign, v. 2, p.34-45, 1980.
- COSTA, I.T. **Análise do perfil de liderança de treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005**. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Treinamento Esportivo) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- COSTA, I.T.; 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, v.14, n.2, p.16-46, 2006.
- COSTA, I.T.; SAMULSKI, D.; MARQUES, M. Análise do perfil de liderança dos treinadores de futebol do Campeonato Mineiro 2005. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, v.14, n.3, 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. 185f. Dissertação (Mestrado em Treinamento Esportivo) – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.
- COSTA, V.T.; SAMULSKI, D.; NOCE, F. Análise do estilo de liderança de treinadores de futsal de alto rendimento: um estudo comparativo entre o perfil ideal e o perfil desejado (modelo ideal). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 10., CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 3., 2003, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos apresentados...**Rio de Janeiro: [s.n.] 2003.
- DOSIL, J. **El psicólogo del deporte: asesoramiento e intervención**. Madrid: Editorial Síntesis, 2002.
- 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. 103f. Dissertação (Mestrado em Ciências aplicadas a Atividade Física e ao Esporte) - Facultad de Medicina da Universidad de Córdoba-España, 2005.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **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: Human Kinetics, 1992. p.181-99.
- 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**, Tuscaloosa, v.20, n.3, p.313-19, 1997.
- JORGE, P. **Aplicação transcultural da escala de liderança no desporto na ginástica rítmica desportiva**. 1998. 154f. Dissertação (Mestrado em Motricidade Humana) - Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1998.
- JOWETT, S.; COCKERILL, I. M. Olympic medalists' perspective of athlete-coach relationship. **Psychology of Sport and Exercise**, Amsterdam, v.4, p.313-31, 2003
- LEITÃO, J.C.; SERPA, S.; BARTOLO, R. **Interação treinador-atleta numa equipa nacional de futebol júnior**. Ludens, Liboa, v.1, n.13, p.14-6, 1993.
- LIUKKONEN, J.; SALMINEN, S. **Coach-athlete relationship and socialization**. Brussels: FEPSAC, 1995. p.582-9. (IX European Congress on Sport Psychology).
- LOPES, M. **A relação do perfil de liderança dos treinadores de voleibol com a satisfação e o desempenho dos atletas na Superliga Feminina 2004/2005**. 2006. 248 f. Dissertação (Mestrado em Treinamento Esportivo) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

- LYLE, J. **Sports coaching concepts: a framework for coaches' behavior**. London: Routledge, 2002.
- MORAES, L.C.; DURAND-BUSH, N.; SALMELA, J.H. Modelos de desenvolvimento de talentos. In: BRASIL. INDESP. **Novos conceitos em treinamento esportivo** CENESP-UFMG. Brasília: Publicações Indesp, 1999. p.171-90.
- MORGAN, G.A.; GRIEGO, O.V. **Easy use and Interpretation of SPSS for Windows – Answering Research Questions with Statistics**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1998.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw Hill, 1978.
- NUNNALLY, J.C.; BERNSTEINS, I. H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- ORLICK, T. **In pursuit of excellence**, 3rd. ed. Champaign: 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**. London: Routledge, 2005. p.584-6.
- PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: Lab PAM, 1999.
- SAMUSLKI, D. **Psicologia do esporte: manual para a educação física, psicologia e fisioterapia**. Barueri: Manole, 2002.
- SAMUSLKI, D.; GRECO, P. Psicologia aplicada ao futebol: estudos realizados no Brasil. In: GARGANTA, J.; OLIVEIRA, J.; MURAD, M. (Orgs.). **Futebol de muitas cores e sabores: reflexões em torno do desporto mais popular do mundo**. Porto: Campo das Letras, 2004. p.271-8.
- SAMUSLKI, D.; NOCE, F.; PUSSIELDI, G. Estudo comparativo dos estilos de liderança entre treinadores de voleibol e natação. In: SILAMI-GARCIA, E.; LEMOS, K.; GRECO, P. (Orgs.). **Temas atuais em educação física e esportes III**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998. p.139-54.
- 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**. Lisboa, v.12, p.23-32, 1990.
- SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. Analysis of leadership style in the coaches of the national handball men teams participating in the world championship. **Proceedings of the 7<sup>th</sup> World Congress on Sport Psychology**, Singapore, 1989.
- SIMÕES, A.C. Esporte: análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v. 8, p.17-29, 1994.
- 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, p.134-44, 1998.
- SMITH, R.E.; SMOLL, F.L. Assessing psychosocial outcomes in coach training programs. In: HACKFORTH, D.; DUDA, J.L.; LIDOR, R. (Eds.). **Handbook of research in applied sport and exercise psychology: international perspectives**. Virginia: Copyright, 2005. p.293-316.
- SUMOSKI, J.T. **Female & male athletes' preferences and perceptions of coaching behaviors and coach self-evaluation**. 2002. 86f. Dissertation (Master of Arts) - Department of Physical Education and Sport Central Michigan University Mount Pleasant, Michigan July 2, 2002.
- VILANI, L. **Liderança situacional@ II e a relação treinador-atleta em diferentes categorias da base do tênis de mesa nacional**. 2004. 173f. Dissertação (Mestrado em Treinamento Esportivo) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- ZHANG, J.; JENSEN, B.E.; MANN, B.L. Modification and revision of the leadership scale for sport. **Journal of Sport Behavior**, Tuscaloosa, v.20, n.1, p.105-22, 1997.

ENDEREÇO

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

Recebido para publicação: 07/08/2006  
Revisado: 13/12/2006  
Aceito: 01/03/2007