

# Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo

**Christi Noriko Sonoo**

Universidade Estadual de Maringá

**Elton Fernando Hoshino**

Faculdade Cidade Verde

**Lenamar Fiorese Vieira**

Universidade Estadual de Maringá

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo analisar o estilo de liderança de técnicos esportivos das categorias adulta e juvenil. Fizeram parte do estudo 238 sujeitos. Como instrumento de medida, utilizou-se a Escala de Liderança no Esporte (ELD). Para análise dos dados, optou-se pela estatística descritiva e pelo teste Mann-Whitney. Os resultados indicaram que o estilo de liderança predominante, na percepção de técnicos e atletas, foi o de treino-instrução e reforço, em ambas as categorias. A dimensão reforço foi mais evidenciada na categoria juvenil. Para o gênero feminino, o apoio social foi mais significativo, enquanto para o gênero masculino, foi mais relevante o comportamento autocrático. Assim, concluiu-se que o estilo de liderança, tanto na percepção dos atletas como na dos técnicos, foi semelhante. Entretanto, quando se analisou o estilo dos técnicos com vistas a identificar qual era o preferido pelos atletas, a preferência maior foi por técnicos que se preocupam com os atletas que fornecem mais *feedback* positivo e que têm um estilo mais democrático do que autocrático.

**Palavras-chave:** estilos de liderança; desempenho motor; técnicos esportivos.

## LEADERSHIP IN SPORT: A STUDY OF ATHLETES AND COACHES PERCEPTION IN THE COMPETITIVE CONTEXT

**Abstract:** This study aimed to analyze the leadership style of sporting coaches from adult and youthful categories. It was part of the study 238 subjects. As measure instrument, it was used the Sport Leadership Scale (SLS). For data analysis, it was adopted the descriptive statistic and the Mann-Whitney test. The results have indicated that the predominating leadership style, in the perception of coaches and athletes, was the training-instruction and the reinforcement, for both categories. The reinforcement dimension was more evidenced in the youthful category. For the female gender, the social support was more significant, while, for male gender, the autocratic behavior was more relevant. So it was possible to conclude that the leadership style was similar for both athletes' and coaches' perception. However, when one analyzed the coaches' style for identifying which was the most preferred by the athletes, the higher preference was for coaches who worry about the athletes, who provide more positive feedback and who have a more democratic than autocratic style.

**Keywords:** leadership style; motor development; sport coaches.

## LIDERANZA DEPORTIVA: ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DE ATLETAS Y TÉCNICOS EN EL CONTEXTO COMPETITIVO

**Resumen:** Este estudio tuvo como objetivo analizar el estilo de liderazgo de técnicos deportivos de las categorías adulta y juvenil. Formaron parte del estudio 238 sujetos. Fue usado como instrumento de medida la Escala de Liderazgo en el Deporte (ELD). Para el análisis de los datos se optó por la estadística descriptiva y por el test Mann-Whitney. Los resultados indicaron que en la

percepción de técnicos y atletas el estilo de liderazgo predominante fue el de entrenamiento-instrucción y refuerzo en las dos categorías. La dimensión refuerzo fue la más evidenciada en la categoría juvenil. Para el género femenino, el apoyo social fue más significativa y para el género masculino la más relevante fue el comportamiento autocrático. Así fue posible concluir que el estilo de liderazgo, tanto en la percepción de los atletas, como en la de los técnicos fue semejante. Sin embargo cuando se analizó el estilo de los técnicos con el propósito de identificar cual era el preferido por los atletas, la preferencia mayor fue por técnicos que se preocupan con los atletas que ofrecen más feedback positivo y que tienen estilo más democrático que autocrático.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo; desempenho motor; técnicos deportivos.

## Introdução

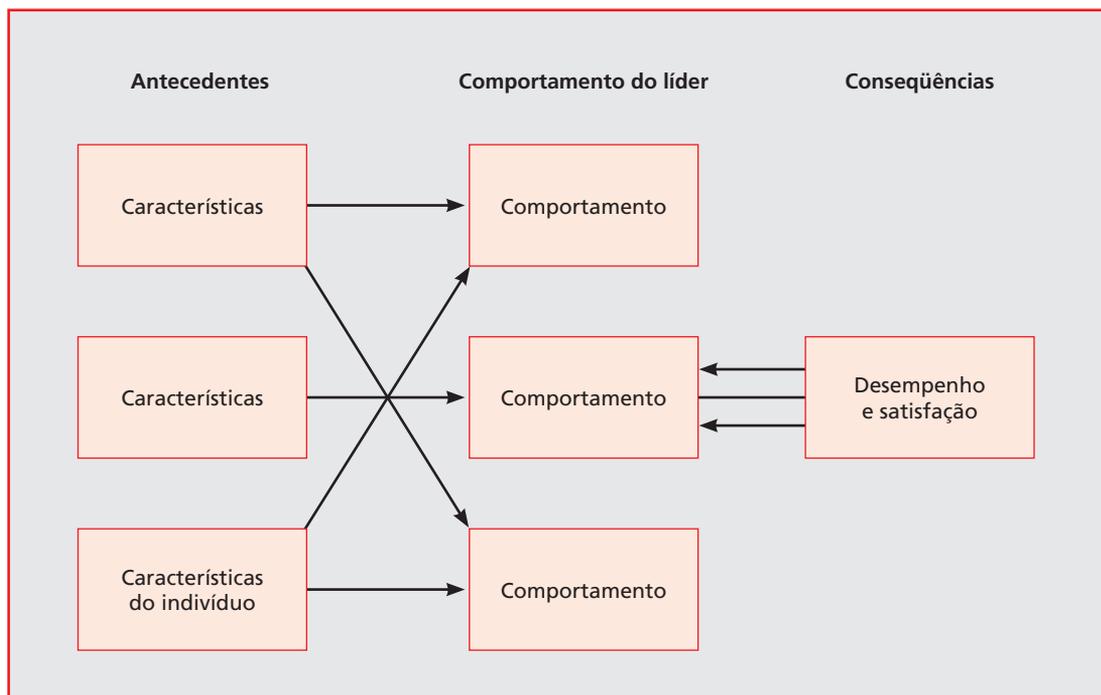
Atualmente, o esporte profissional exige muito dos atletas e dos técnicos, em face das cobranças vindas de dirigentes, de patrocinadores, da mídia, da torcida e de familiares, ou ainda pela própria dependência econômica. Além de toda essa pressão, o nível de rendimento das equipes e dos atletas é elevado, e muitas vezes estes se encontram em condições de igualdade em termos técnicos, táticos e físicos. Dessa forma, um bom líder poderá ser fundamental na busca de conquistas coletivas, pois funcionará como ponto de equilíbrio dentro do grupo.

Nesse sentido, o estudo das relações entre os atletas e o técnico é fundamental para compreender a dinâmica existente dentro de uma equipe esportiva. Segundo Simões, Rodrigues e Carvalho (1998), talvez o aspecto mais importante da equipe seja o predomínio de “espaços ocupados” por técnicos e atletas. É evidente que os indivíduos-membros relacionam-se uns com os outros em condições e circunstâncias particulares, especialmente por conta da manutenção de um comportamento coletivo. Isso sugere que fatores individuais e coletivos e forças sociais de natureza interna e externa estão presentes no êxito das equipes.

Chelladurai e Carron (1978) consideram o técnico como o líder de uma organização particular, que é a equipe esportiva, sendo os atletas os membros da organização que são liderados. Carron e Spink (1993) definem a equipe esportiva como um conjunto de indivíduos que possuem uma identidade coletiva, partilham um destino comum, desenvolvem padrões estruturais de comunicação, manifestam interdependência pessoal e de tarefa, além de atração interpessoal recíproca, consideram a si próprios constituintes de um grupo e, ainda, possuem as mesmas metas e objetivos.

Nesse contexto, a maioria dos técnicos assume determinado estilo de liderança. O ideal, segundo Luke (2001), será o líder encontrar um modelo de intervenção que ajude os atletas a alcançarem o seu potencial máximo, quer como executores, quer no papel de modelos sociais, respeitando as regras e normas da competição leal.

Baseado nisso, Chelladurai (1990) desenvolveu o Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte especificamente para situações atléticas (Figura 1) (cf. CHELLADURAI; CARRON, 1978). Seu modelo caracteriza a liderança como um processo interacional, em que a coletividade do líder no esporte depende de características circunstanciais tanto suas como dos membros do grupo. Portanto, a liderança efetiva pode e irá variar dependendo das características dos atletas e da situação.



**Figura 1. Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte adaptado de Chelladurai (WEINBERG e GOULD, 2001).**

O modelo da Figura 1 mostra de modo sintético como o desempenho motor e a satisfação dos atletas dependem de três tipos de comportamento do líder: requerido, real e preferido. A situação (características circunstanciais), o líder (características do técnico) e os membros (características dos indivíduos) são antecedentes que afetam o comportamento consistente do líder.

Desse modo, se o líder tem comportamentos adequados em situações particulares e estes se ajustam às preferências dos membros do grupo, eles atingirão seu melhor desempenho e se sentirão satisfeitos.

Com base nas considerações anteriores, evidencia-se o papel fundamental que o técnico exerce numa equipe esportiva, assim como o profissional da área da Psicologia do Esporte. Dessa maneira, gera-se o suporte que o psicólogo fornece para o grupo buscar seu objetivo e para que se estabeleçam relações positivas entre o técnico e o atleta em razão dos objetivos do grupo.

O presente estudo se propôs a analisar o estilo de liderança dos técnicos esportivos das categorias adulta e juvenil. Os objetivos específicos foram identificar a percepção do atleta em relação ao estilo de liderança do técnico e verificar a autopercepção do técnico em relação ao seu estilo de liderança, bem como comparar esses dois tipos de percepção do estilo de liderança nas categorias juvenil e adulta.

## Método

A amostra foi constituída por 238 atletas juvenis e adultos e por técnicos de diferentes modalidades de esporte (futsal, basquete, handebol, vôlei, vôlei de praia, judô, bocha, xadrez, GRD, atletismo, tênis de mesa, ciclismo e natação), todos da cidade de Maringá – PR, os quais disputaram campeonatos estaduais no Estado do Paraná, em 2005 (Tabela 1).

**Tabela 1. Características da amostra do estudo**

Sujeitos	Juvenil		Adulto		Total
	F	M	F	M	
Atletas	51	78	53	36	218
Técnicos	2	5	3	10	20
Total	53	83	56	46	238

O instrumento de medida utilizado foi a Escala de Liderança no Desporto (ELD), originalmente denominada Leadership Scale for Sport (LSS), desenvolvida por Chelladurai e Saleh (1978) e validada para a língua portuguesa por Serpa et al. (1988). A ELD é composta por cinco dimensões: treino-instrução, suporte social, reforço, comportamento democrático e comportamento autocrático. Sua finalidade é avaliar a preferência dos atletas por comportamentos específicos, a percepção destes em relação aos comportamentos dos técnicos e as percepções dos técnicos a respeito do próprio comportamento.

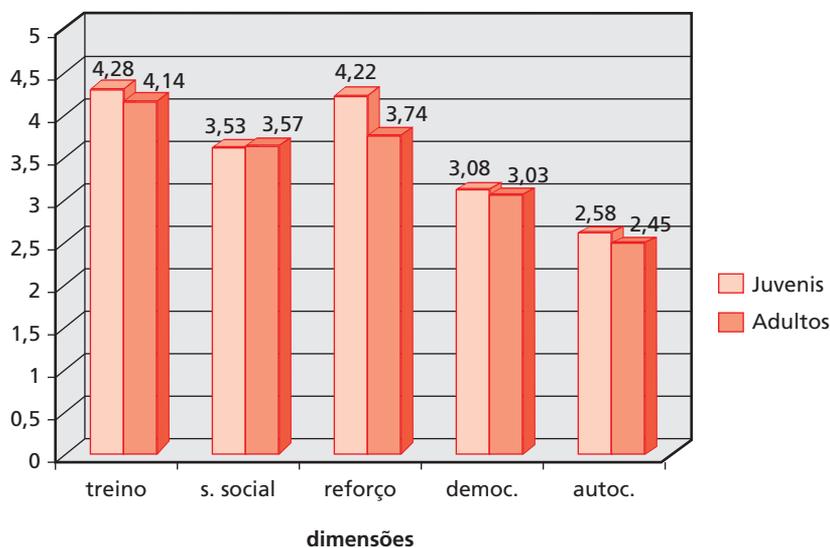
Na dimensão “treino-instrução”, o técnico está orientado ao treinamento e à instrução, de modo a melhorar o desempenho dos atletas, dando instruções sobre técnicas, habilidades e estratégias esportivas. Na dimensão “suporte social”, o técnico demonstra preocupação com o bem-estar dos atletas e tenta estabelecer relacionamentos afetuosos com eles. Na dimensão “reforço ou *feedback* positivo”, o técnico elogia ou recompensa os atletas pelo bom desempenho. Na dimensão “comportamento democrático”, o técnico permite que os atletas participem das decisões sobre as metas do grupo, os métodos de treinamento e as táticas e estratégias de jogo. Na dimensão “comportamento autocrático”, o técnico toma as decisões de forma independente e enfatiza a autoridade pessoal, colocando em prática as suas decisões. Neste caso, as idéias dos atletas geralmente não são solicitadas.

O questionário contém 40 situações, e o atleta pode escolher somente uma das cinco respostas possíveis, as quais são dadas em uma escala tipo Likert (1 = Sempre; 2 = Frequentemente; 3 = Ocasionalmente; 4 = Raramente; e 5 = Nunca). Após aprovação do Comitê de Ética (Parecer nº 111/2005), os dados foram coletados, de forma individual, nos campeonatos estaduais de 2005, com autorização prévia da delegação da cidade e com o consentimento dos sujeitos do estudo. Em relação às equipes juvenis, foi enviado antecipadamente, aos pais ou responsáveis, o Termo de Consentimento, o qual foi, por eles, devidamente assinado. Para a análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva, enquanto, para a comparação das médias, empregou-se o teste de Mann-Whitney.

## Resultados e discussão

A análise dos resultados será realizada por meio dos seguintes tópicos: 1. a percepção do atleta em relação ao estilo de liderança do técnico e a percepção do técnico a respeito do próprio estilo de liderança; 2. a comparação da percepção dos atletas entre as equipes juvenis e adultas; 3. a comparação da percepção dos atletas entre os gêneros; 4. a comparação entre a percepção dos atletas e a percepção dos técnicos; 5. o estilo de liderança dos técnicos preferido pelos atletas; e 6. a comparação entre as diferentes percepções dos atletas em relação ao estilo de liderança dos técnicos e a comparação entre as variadas preferências dos atletas no que diz respeito ao estilo de liderança dos técnicos.

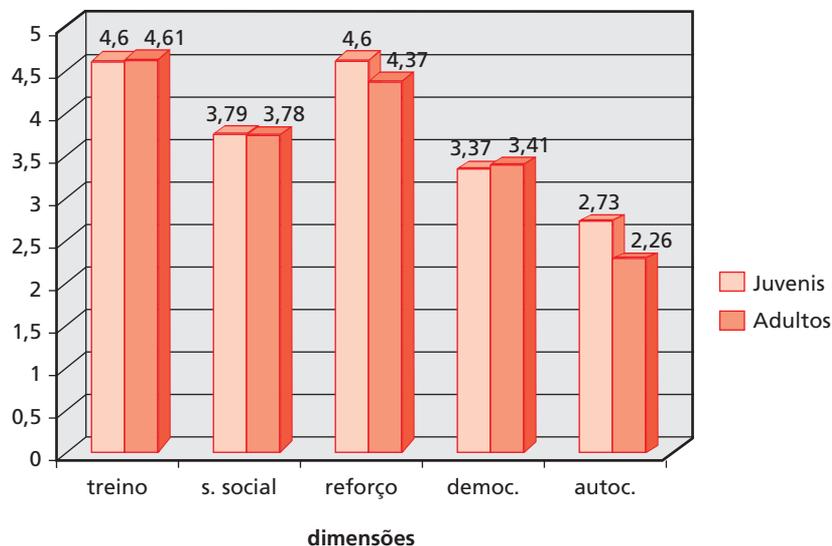
Em relação à percepção do atleta sobre o estilo de liderança do técnico, há estudos que apontam que a maneira como os atletas percebem o comportamento de seus treinadores influencia diretamente o rendimento esportivo deles (LÔBO; MORAES; NASCIMENTO, 2005). Dessa forma, analisou-se, inicialmente, a percepção dos atletas juvenis e adultos em relação ao estilo de liderança dos seus técnicos, a qual pode ser observada na Figura 2.



**Figura 2. Valores médios da percepção de atletas juvenis e adultos sobre o estilo de liderança dos técnicos.**

Na Figura 2 verifica-se similaridade entre valores aritméticos médios das dimensões das equipes juvenis e adultas. As dimensões “treino-instrução” e “reforço” apresentam as médias mais altas, seguidas pelas dimensões “suporte social”, “comportamento democrático” e “comportamento autocrático”. Esses resultados vão ao encontro do que já aponta a literatura: que há uma forte tendência dos técnicos desportivos a valorizar mais os comportamentos de “treino-instrução” e “reforço” (SERPA, 2002). Dessa forma, para esse contexto esportivo, a análise do técnico é mais orientada para o melhoramento do desempenho dos atletas, enfatizando-se as instruções acerca das habilidades, técnicas e estratégias, o que permite um *feedback* positivo (reforço) em relação ao desempenho.

Em relação à percepção do técnico acerca de seu próprio estilo de liderança, Giges, Petitpas e Vernacchia (2004) enfatizam, em seu estudo, que os técnicos precisam atender não somente às necessidades de seus atletas, mas também às suas próprias necessidades, particularmente porque eles podem ter muitos dos mesmos interesses que seus atletas. Essa observação pode ser confirmada também na Figura 3.



**Figura 3. Valores médios da autopercepção de técnicos das equipes juvenis e adultas.**

Observa-se na Figura 3 que, na autopercepção dos técnicos tanto das equipes juvenis quanto das adultas, também as dimensões “treino-instrução” e “reforço” foram as que apresentaram os maiores valores médios, seguidas pelas dimensões de “suporte social” e “comportamento democrático”. Para este estudo, a satisfação dos membros do grupo (atletas) é semelhante ao comportamento real do líder (técnico). Tais resultados são coerentes com os obtidos nos níveis amadores e juvenis, cujos atletas necessitam de treinamento e reforço para continuar na carreira esportiva. Por exemplo, no estudo de Román e Savoia (2003), identificaram-se os pensamentos relacionados aos erros que os atletas podem cometer perante o técnico, o que indica que eles podem avaliar o comportamento do técnico como ameaçador e ter o desempenho técnico comprometido.

Esse resultado coincide com os dados de pesquisa de outros estudos (HORN; CARRON, 1985; SERPA, 1995; DWYER; FISCHER, 1990), os quais mostram que as condutas orientadas para a tarefa, representadas pelo reforço positivo, e orientações são os comportamentos mais comuns entre os técnicos esportivos.

Goldsmith e Sweetenham (2002), referindo-se às aptidões que um treinador deve ter para conseguir estabelecer e manter uma boa relação com seus esportistas, lembram que é preciso ter capacidade de observar e analisar, fazer comentários eficazes e receber comentários dos atletas. Para Goldsmith e Sweetenham (2002, p. 22), “o atleta sente a técnica, mas não consegue vê-la; o treinador vê a técnica, mas não consegue senti-la”.

Assim, quanto mais o treinador for efetivo e aproveitar as oportunidades de ensino, maior será o seu impacto sobre o desenvolvimento do atleta.

Os técnicos identificam o próprio estilo de liderança por meio de sua autopercepção e de sua interação com os atletas, verificando suas próprias atitudes durante os treinos e jogos. Com base nas respostas e atitudes de seus atletas em relação à sua forma de liderar, os técnicos devem escolher os objetivos a serem alcançados.

Segundo Cassidy, Potrac e Mackenzie (2006), os técnicos concordam que, em alguns tipos de esporte, uma maior interação entre os próprios técnicos proporciona benefícios ao conhecimento e desenvolvimento de táticas, ao treinamento e às experiências de trabalho, o que pode também influenciar sua forma e seu estilo de liderança.

Em relação às vantagens e desvantagens de se adotar um estilo específico de liderança, Chelladurai (1991) afirma que o estilo democrático possui vantagens, como alta racionalidade nas decisões, melhor compreensão, posse das decisões e melhor execução. Ocorre, porém, que sofre as desvantagens de demandar mais tempo para conhecer o grupo e de necessitar de uma boa coesão grupal. Nas equipes amadoras não profissionais, a preferência pelo estilo democrático foi predominante tanto em relação aos atletas quanto aos técnicos.

O estilo autocrático apresenta vantagens quando não se tem muito tempo para interagir e quando o grupo não está coeso, porém existem as desvantagens de não permitir a interação com o grupo e de sacrificar a segurança dos membros em função do alcance dos objetivos (NOCE, 2006). Esse estilo é mais aceito no contexto esportivo profissional, mas não é o de maior preferência dos atletas e técnicos.

Na comparação do estilo de liderança de técnicos das equipes juvenil e adulta, evidenciou-se novamente que a dimensão "reforço" foi a que apresentou diferença estatisticamente significativa, isto é, para  $p \leq 0,05$  (Tabela 2). Essa diferença evidencia que, para os atletas juvenis, o técnico usa predominantemente o *feedback* positivo, fato este que não ocorreu entre os atletas adultos. Do ponto de vista psicológico, um dos principais desafios com que depara o treinador de jovens é conseguir manter a motivação e o envolvimento dos seus atletas, quer durante a época competitiva, quer ao longo da sua carreira desportiva (GOUVEIA, 2002). Neste sentido, a psicologia pode auxiliar como importante instrumento que se abre e se une às demais disciplinas, num verdadeiro trabalho de cooperação na dinâmica do desenvolvimento humano (LEÓN; NIUBÓ, 2006).

**Tabela 2. Comparação dos valores médios de percepção dos atletas juvenis com a percepção dos atletas adultos**

Dimensões	Média juvenis	Média adultos	P-valor
Treino-instrução	4,28	4,14	0,06
Suporte social	3,53	3,57	0,34
Reforço	4,22	3,74	0,00*
Democrático	3,08	3,03	0,53
Autocrático	2,58	2,45	0,15

\* Nível de significância de  $p \leq 0,05$ .

Esse resultado vem ao encontro do estudo de Gomes (2005), o qual constatou que as atletas mais novas distinguem-se das mais velhas pelo fato de avaliarem mais favoravelmente a liderança dos respectivos treinadores na dimensão de reforço positivo. Esse aspecto parece ser relevante nas categorias menores.

De acordo com Conroy e Coatsworth (2006), a prática esportiva é benéfica para o desenvolvimento psicossocial de crianças e jovens, e mudanças positivas de atitudes podem ser observadas em garotos quando estes são acompanhados por técnicos que utilizam maior comportamento de reforço e encorajamento e que dão maior autonomia, em vez de críticas negativas.

Quando se comparou o estilo de liderança dos técnicos das equipes masculinas e femininas, constataram-se, como mostra a Tabela 3, diferenças estatisticamente significativas nas dimensões “suporte social” ( $p \leq 0,01$ ) e “comportamento autocrático” ( $p \leq 0,01$ ), o que demonstra que os técnicos das equipes femininas tinham maior número de comportamentos de suporte social do que os das equipes masculinas. Além disso, observou-se que estes últimos adotaram comportamentos mais autocráticos do que os técnicos das equipes femininas. Demonstrou-se, assim, que o gênero masculino parece necessitar mais do que o feminino de limites e regras para obter um bom desempenho motor e satisfação com o treinamento.

**Tabela 3. Comparação da percepção dos atletas de equipes femininas e masculinas**

Dimensões	Feminina	Masculina	P-valor
Treino-instrução	4,22	4,26	0,79
Suporte social	3,61	3,47	0,01*
Reforço	3,97	4,13	0,37
Democrático	2,99	3,10	0,35
Autocrático	2,34	2,57	0,01*

\* Nível de significância de  $p \leq 0,05$ .

Os dados obtidos contrastam com estudos de Baric e Horga (2003), os quais compararam a percepção de atletas de basquetebol quanto ao gênero, encontrando diferenças significativas nas dimensões de reforço, treino-instrução, suporte social e comportamento democrático, indicando que as mulheres percebiam seus técnicos com importante comportamento de reforço e treino-instrução, enquanto os homens perceberam seus técnicos com comportamento mais acentuado de suporte social e de estilo de decisão democrático.

Quando se comparou a percepção dos atletas com a autopercepção dos técnicos, entendeu-se que o técnico deve aprender a conhecer bem uma equipe e a escutá-la melhor para sua orientação ser mais eficaz. Segundo Serpa (2002), os atletas reconhecem que constantemente pensam em seu treinador como um elemento fundamental para seu

desenvolvimento, porém muitas vezes a visão deles a respeito de seus técnicos é diferente da percepção que os próprios técnicos têm de si.

Observa-se, na Tabela 4, que todas as dimensões apresentadas em relação à auto-percepção dos técnicos tiveram valores médios superiores aos apresentados pela versão “percepção dos atletas”. Esses dados assemelham-se aos de outros estudos da literatura internacional, como os de Horn e Carron (1985), Baric e Horga (2003) e Loughhead e Hardy (2005), nos quais se constata que os técnicos atribuem a si valores mais altos do que aqueles atribuídos pelos atletas.

**Tabela 4. Comparação da percepção dos atletas e a autopercepção dos técnicos da categoria juvenil**

Dimensões	Percepção Atletas	Autopercepção Técnico	P-valor
Treino-instrução	4,28	4,60	0,11
Suporte social	3,53	3,79	0,24
Reforço	4,22	4,60	0,15
Democrático	3,08	3,37	0,33
Autocrático	2,58	2,73	0,66

\* Nível de significância de  $p \leq 0,05$ .

Apesar de os técnicos apresentarem valores superiores quando comparados com a percepção dos atletas, é possível estimar que os técnicos das equipes jovens possuam uma boa autopercepção, pois não se verificou diferença significativa entre o perfil de liderança percebido pelos atletas e aquele percebido pelo treinador. Esse resultado contraria o encontrado por Becker Jr. (2002), o qual afirma que normalmente há uma fraca percepção dos treinadores sobre a frequência de suas condutas e as repercussões destas sobre a personalidade de seus atletas.

Para Davies (1989), a influência do treinador sobre os atletas será tanto maior quanto mais estes perceberem que ele compreende a vivência que estão tendo da situação competitiva, o que contribui, em grande medida, para a harmonia de pensamento e atitudes entre atletas e treinador, com significativo impacto no sucesso da díade.

Destarte, quanto melhor for a autopercepção do técnico em relação ao seu estilo de liderança, melhor será a sua relação com seus atletas, pois ambos estarão percebendo o comportamento de liderança de forma semelhante, o que possibilita maior entendimento e abertura para se obter um bom relacionamento profissional.

Na Tabela 5, observa-se a comparação entre a percepção dos atletas e a autopercepção dos técnicos de categoria adulta. Algumas dimensões apresentam diferenças estatisticamente significativas. Foram elas: “treino-instrução” ( $p \leq 0,01$ ) e “reforço” ( $p \leq 0,04$ ). Na autopercepção do técnico, ele fornece mais *feedback* positivo e está orientado para melhorar o desempenho dos atletas.

**Tabela 5. Valores médios da comparação da percepção dos atletas e a autopercepção dos técnicos da categoria adulta**

Dimensões	Percepção Atleta	Autopercepção Técnico	P-valor
Treino-instrução	4,14	4,61	0,01*
Suporte social	3,57	3,78	0,56
Reforço	3,74	4,37	0,04*
Democrático	3,03	3,41	0,16
Autocrático	2,45	2,26	0,75

\* Nível de significância de  $p \leq 0,05$ .

Esse resultado foi também encontrado no estudo de Baric e Horga (2003), em que a autopercepção do técnico foi melhor que a percepção das atletas de basquete nas dimensões “reforço” e “treino-instrução”.

De acordo com Chambers e Vickers (2006), técnicos que utilizam reforço podem aumentar a responsabilidade dos atletas em relação a monitorar e modificar sua própria performance. Dessa forma, apesar de pertencerem à categoria adulta, os técnicos precisam de maior empenho nessas dimensões. Os resultados do estudo ressaltam que, à medida que a categoria aumenta, o reforço diminui e as instruções técnicas também.

Na Tabela 6, nota-se a comparação da preferência dos atletas de equipes do juvenil e do adulto, não havendo diferença estatisticamente significativa em nenhuma das dimensões.

**Tabela 6. Valores médios da comparação entre a preferência dos atletas juvenis e a dos atletas adultos**

Dimensões	JOJUP (juvenis)	JAP (Adultos)	P-valor
Treino-instrução	4,52	4,55	0,75
Suporte social	3,82	3,89	0,41
Reforço	4,52	4,45	0,14
Democrático	3,47	3,39	0,18
Autocrático	2,21	3,18	0,95

\* Nível de significância de  $p \leq 0,05$ .

Esses resultados podem encontrar suporte no nível das equipes amadoras, em que o “treino-instrução” e o “reforço” são importantes, independentemente da categoria. Para os técnicos de equipes do juvenil e do adulto que orientam e fornecem instrução com mais

freqüência, que se preocupam com a parte social do atleta e que têm um estilo de decisão mais democrático, essas são as dimensões mais significativas. Esses dados relacionados à preferência dos atletas quanto a um treinador também apresentam similaridade com os dados encontrados por Chelladurai e Saleh (1978), Chelladurai (1984) e Lopes, Samulski e Noce (2004), em que os comportamentos de “treino-instrução” e de “reforço” são os mais desejados, e o comportamento autocrático, o menos desejado.

Quando se compara a preferência dos atletas de equipes masculinas e femininas, percebe-se que o “comportamento autocrático” é mais significativo para o gênero masculino, enfatizando-se novamente a necessidade de regras e comando neste gênero. Esse dado também pode ser confirmado por alguns estudos encontrados na literatura, os quais revelam que os homens demonstram maior preferência por estilos autocráticos, enquanto as mulheres evidenciam uma preferência significativa por estilos participativos de decisão democrática (CHELLADURAI; SALEH, 1978; TERRY, 1984).

Weinberg e Gould (2001) afirmam que os homens têm mais preferência do que as mulheres por técnicos com comportamentos autocráticos e voltados ao treinamento e à instrução. Destarte, os técnicos devem ser mais diretos com os homens e fornecer muito *feedback* instrutivo. As mulheres preferem técnicos democráticos e participativos que lhes permitam ajudar a tomar decisões.

Neste estudo, encontrou-se diferença estatisticamente significativa ( $p \leq 0,01$ ) na dimensão “comportamento autocrático” (Tabela 7), a qual se refere ao fato de os atletas de equipes masculinas terem maior preferência por técnicos de estilo autocrático do que as atletas de equipes femininas.

**Tabela 7. Valores médios da comparação da preferência dos atletas de equipes femininas com a preferência dos atletas de equipes masculinas**

Dimensões	Equipes femininas	Equipes masculinas	P-valor
Treino-instrução	4,52	4,52	0,80
Suporte social	3,87	3,84	0,16
Reforço	4,43	4,58	0,40
Democrático	3,39	3,49	0,16
Autocrático	2,00	2,32	0,01*

\* Nível de significância de  $p \leq 0,05$ .

Na comparação do estilo de liderança do técnico percebido e preferido, observa-se, na Tabela 8, que todas as dimensões tiveram diferença estatisticamente significativas. Ou seja, o comportamento que os atletas preferem que o técnico tenha deve estar mais orientado para o treinamento que demonstra preocupação com eles e que forneça mais *feedback* positivo, com estilo mais democrático do que autocrático.

**Tabela 8. Valores médios da comparação da versão percepção e versão preferência de liderança dos técnicos**

Dimensões	Percepção	Preferência	P-valor
Treino-instrução	4,24	4,52	0,00*
Suporte social	3,54	3,85	0,00*
Reforço	4,05	4,51	0,00*
Democrático	3,04	3,44	0,00*
Autocrático	2,46	2,17	0,00*

\* Nível de significância de  $p \leq 0,05$ .

Esses achados reforçam que no contexto esportivo em que se realizou o presente estudo, as dimensões podem variar em função da categoria, do gênero e do nível das equipes.

Em pesquisa de Loughhead e Hardy (2005), realizada com atletas canadenses de várias modalidades, os resultados também mostraram que os perfis dos técnicos eram diferentes dos perfis preferidos pelos atletas, porém a única diferença foi que a dimensão “treino-instrução” obteve valor maior na percepção do que na preferência.

Segundo a hipótese de Weinberg e Gould (2001), quando um técnico apresenta o mesmo estilo de decisão que seus atletas preferem e percebem, sua efetividade será alta. Da mesma forma, o fato de os atletas não terem o estilo de treinamento preferido por eles afetará claramente sua satisfação. Portanto, os técnicos precisam refletir sobre seu estilo de liderança, dando mais suporte aos seus membros (atletas).

## Conclusão

No presente estudo, sobre o estilo de liderança do técnico nas categorias juvenil e adulta, na percepção dos atletas e na autopercepção dos técnicos, as dimensões “treino-instrução” e “reforço” são as mais enfatizadas nos treinamentos e competições. No entanto, quando comparadas as categorias juvenil e adulta, a dimensão “reforço” foi maior nas categorias mais jovens.

Quando se comparou o estilo de liderança aos gêneros, obteve-se diferença nas dimensões suporte social e comportamento autocrático, tendo sido identificado que o gênero feminino necessita mais de apoio social. Por sua vez, o gênero masculino necessita mais de regras e normas para obter um bom desempenho motor e satisfação com o treinamento.

A comparação entre autopercepção dos técnicos e preferência dos atletas produziu diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões. Observou-se que, na amostra estudada, o estilo de liderança preferido pelos atletas exige um comportamento diferenciado daquele apresentado pelos técnicos. A reflexão em torno desse fato torna-se importante em razão da seguinte hipótese: o desempenho motor e a satisfação dos atletas

poderão ser melhores quando a percepção do comportamento do técnico coincidir com as preferências destes.

Os resultados desta pesquisa destacam a importância do estudo dos estilos de liderança esportiva e ressaltam como estes podem variar de acordo com gênero, nível das equipes e categoria no contexto do esporte competitivo de rendimento.

## Referências

---

BARIC, R.; HORGA, S. Leadership of coaches-self perception vs. perception of their male and female basketball trainees. In: EUROPEAN CONGRESS OF SPORT PSYCHOLOGY, 11., 2003, Copenhagen. **Anais...** Danksa: Institute of Exercise and Sport Science, University of Copenhagen, 2003.

BECKER, JR., B. **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo: Feevale, 2002.

CARRON, A. V.; SPINK, K. S. Team building in an exercise setting. **The Sport Psychologist**, Champaign, v. 7, p. 8-18, 1993.

CASSIDY, T.; POTRAC, P.; MACKENZIE, A. Evaluating and reflecting upon a coach education initiative: the code of rugby. **The Sport Psychologist**, Champaign, v. 20, p. 145-161, 2006.

CHAMBERS, K. L.; VICKERS, J. N. Effects of bandwidth feedback and questioning on the performance of competitive swimmers. **The Sport Psychologist**, Champaign, v. 20, p.184-197, 2006.

CHELLADURAI, P. Leadership in sports. In: SILVA, J. M.; WEINBERG, R. S. (Ed.). **Psychological foundations of sports**. Illinois: Human Kinetics, 1984.

\_\_\_\_\_. Leadership in sports: a review. **Journal of Sport Psychology**, v. 21, p. 328-354, 1990.

\_\_\_\_\_. Estilos de toma de decisión en el entrenamiento. In: WILLIAMS, J. M. **Psicologia aplicada al deporte**. Madrid: Biblioteca Nueva, 1991. cap. VIII.

CHELLADURAI, P.; CARRON, A. V. Psychology factors and athletic success: an analysis of coach-athlete interpersonal behavior. **Can. J. Appl. Physiol.**, Champaign, v. 3, n. 1, p. 43-50, 1978.

CHELLADURAI, P.; SALEH, S. D. Preferred leadership in sports. **Can. J. Appl. Physiol.**, Champaign, v. 3, n. 1, p. 84-92, 1978.

CONROY, D. E.; COATSWORTH, J. D. Coach training as a strategy for promoting youth social development. **The Sport Psychologist**, Champaign, v. 20, p. 128-144, 2006.

DAVIES, D. **Psychological factors in competitive sport**. London: The Farmer Press, 1989.

DWYER, J. M.; FISCHER, D. G. Wrestlers' perception of coaches leadership as predictors of satisfaction with leadership. **Perceptual and Motor Skills**, v. 71, p. 511-517, 1990.

- GIGES, B.; PETITPAS, A. J.; VERNACCHIA, R. A. Helping coaches meet their own needs: challenges for the sport psychology consultant. **The Sport Psychologist**, Champaign, v. 18, p. 430-444, 2004.
- GOLDSMITH, W.; SWEETENHAM, B. Reserve tempo para ser treinador: ensine os seus atletas a porem em prática os princípios científicos. **Revista Treino Desportivo**, Lisboa, v. 117, mar. 2002.
- GOMES, A. R. S. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. 205 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Minho, 2005.
- GOUVEIA, M. J. O treinador de jovens: um motivador por excelência. **Revista Treino Desportivo**, Lisboa, v. 120, out. 2002.
- HORN, T.; CARRON, A. V. Compatibility in coach-athlete relationships. **Journal of Sport Psychology**, v. 7, p. 137-149, 1985.
- LEÓN, G.F.; NIUBÓ, D. G. Las tareas de la psicología actual em el campo de las ciencias sociales (uma aproximación desde el enfoque de la complejidad). **Psicología: Teoria e Prática**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 107-118, 2006.
- LÔBO, I. L. B.; MORAES, L. C. C. A.; NASCIMENTO, E. Processo de validação da escala de comportamento do treinador-versão atleta (ECT-A). **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 255-265, jul./set. 2005.
- LOPES, M.; SAMULSKI, D.; NOCE, F. Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, v. 12, n. 4, p. 51-55, dez. 2004.
- LOUGHEAD, T. M.; HARDY, J. An examination of coach and peer leader behaviors in sport. **Psychology of Sport and Exercise**, Champaign, v. 6, p. 303-312, 2005.
- LUKE, M. Treinar a liderança ou a liderança no treino... ou ambas. **Revista Treino Esportivo**, Lisboa, v. 114, jun. 2001.
- NOCE, F. A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício**, Belo Horizonte, v. 0, p. 55-67, 2006.
- ROMÁN, S.; SAVOIA, M. G. Pensamentos automáticos e ansiedade num grupo de jogadores de futebol de campo. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 13-22, 2003.
- SERPA, S. O. C. et al. Metodologia de tradução e adaptação de um teste específico de desporto – a “Leadership Scale For Sports”. In: II SIMPÓSIO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO EM PSICOLOGIA. Lisboa, 1988.
- SERPA, S. O. C. **A relação interpessoal na díade treinador-atleta**. 1995. Tese (Doutorado em Motricidade Humana na Especialidade de Ciências do Desporto)–Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo: Feevale, 2002.
- SIMÕES, A. C.; RODRIGUES, A. A.; CARVALHO, D. F. Lideranças e as forças que impulsionam a conduta do técnico e atletas de futebol, em convívio grupal. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 134-144, jul./dez. 1998.

TERRY, P. C. The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade'83. **The Canadian Journal of Applied Sport Sciences**, v. 9, p. 201-208, 1984.

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

### **Contato**

Christi Noriko Sonoo  
Rua Princesa Izabel, 1221  
Maringá – PR  
CEP 87013-350  
e-mail: cnonoo@uem.br

### **Tramitação**

Recebido em dezembro de 2007

Aceito em agosto de 2008