



Universidade Federal de Uberlândia  
Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado  
Área de concentração: Psicologia Aplicada



**RÔMULO FERREIRA BARALE**

**ADAPTAÇÃO DA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE  
LIDERANÇA NO DESPORTO – VERSÃO COMPORTAMENTOS  
ATUAIS – PARA O CONTEXTO BRASILEIRO DE ESPORTES  
COLETIVOS**

Uberlândia  
2009

**RÔMULO FERREIRA BARALE**

**ADAPTAÇÃO DA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE  
LIDERANÇA NO DESPORTO – VERSÃO COMPORTAMENTOS  
ATUAIS – PARA O CONTEXTO BRASILEIRO DE ESPORTES  
COLETIVOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

Uberlândia  
2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

- B224a Barale, Rômulo Ferreira, 1982-  
Adaptação da escala multidimensional de liderança no desporto -  
versão comportamentos atuais - para o contexto brasileiro de esportes  
coletivos [manuscrito] / Rômulo Ferreira Barale. - 2009.
- 115 f. : il.
- Orientador: Sinésio Gomide Júnior.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
- Inclui bibliografia.
1. Psicometria - Teses. 2. Psicologia aplicada - Teses. I. Gomide  
Júnior, Sinésio. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de  
Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.938.3

---

## **RÔMULO FERREIRA BARALE**

Dissertação aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Aprovada em 18 de Setembro de 2009

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Áurea de Fátima Oliveira  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Regina Ferreira Brandão  
Instituição: Universidade São Judas Tadeu

## **Agradecimentos**

À Deus, pela luz que me guia em todos os dias de minha vida, sempre refletindo a calma e tranquilidade no enfrentamento de todas as tarefas.

À minha amada e querida mãe, Lucy Mara Martins Ferreira, por toda forma de me passar amor e carinho. Sua dedicação e doação sempre me deram forças e paciência para chegar onde precisei. Pessoa inexplicável por toda sua capacidade de amar e desejar o bem ao próximo, que torna qualquer forma de agradecimento muito pequena. Sem qualquer expressão que possa refletir o que sinto por você, só escrevo uma frase, e me emociono a ponto de cair lágrimas no momento de escrever aqui, “Obrigado por tudo”.

Ao meu amado pai, Álvaro Ribeiro Barale, por ser minha referência de vida pessoal, profissional e acadêmica. O comprometimento, a calma e a atenção aos detalhes são fortes virtudes que me espelhei de você. Suas orientações e carinho sempre me mostraram que percorrer pelos caminhos, interpretados por muitos como mais espinhosos e complicados, sempre trará recompensas e dignidade.

Aos meus grandes irmãos, Rafael e Bruno, pela companhia inigualável que sempre foram para mim. Vocês me proporcionaram momentos de vida que reforçaram a virtude da amizade e humildade.

À minha amada, Polyana, pelo amor e dedicação ao nosso relacionamento, e pela força que sempre me deu para vencer esse trabalho. São tantas qualidades que você possui e que, de certa forma, as utilizou para me apoiar. Agradeço também a toda sua família pelo apoio e admiração.

Ao meu grande professor e orientador, Sinésio Gomide Júnior, que na verdade se tornou um grande amigo, que irei ter para o resto da vida. Sua cientificidade e objetividade me ensinaram que o estudo deve ser encarado de maneira séria e rigorosa. Agradeço por sempre ter acreditado em meus projetos e pela paciência que teve comigo durante essa trajetória de vida.

À professora Áurea de Fátima Oliveira, pela simplicidade e humildade nos ensinamentos. Sua contribuição foi imensurável e agradeço por toda sua atenção e interesse. Outra amiga que ganhei nessa trajetória.

À professora Regina Brandão, pela imensa disposição em aceitar participar de minha defesa. Espero aproveitar todas suas contribuições.

À Marineide, pela confiança que sempre demonstrou por mim e pela dedicação ao informar tudo que precisei.

Aos meus tios, tias, primos e primas, por todo o carinho e respeito que demonstraram em minha vida.

A todos meus amigos que tive desde a infância, pela grande companhia em todos os momentos. Aos amigos da psicologia, que foram essenciais para conseguir vencer esse desafio

## SUMÁRIO

Sumário	6
Resumo	8
Abstract	9
Introdução	10
1 - Abordagens teóricas ao estudo da liderança em organizações	13
1.1 Teoria dos traços	13
1.2 Teorias comportamentais	15
1.3 Teorias situacionais	18
1.4 Teorias mais recentes de liderança	22
1.4.1 O modelo de liderança carismática	25
1.4.2 O modelo comportamental e atribucional da liderança carismática	28
1.4.3 O modelo de liderança transacional e transformacional.	31
1.4.3.1 Dimensões da liderança transformacional	35
1.4.3.2 Dimensões da liderança transacional	36
1.4.4 Estudos empíricos sobre liderança transacional e transformacional	40
1.4.5 Considerações finais sobre os modelos recentes de liderança	42
2 – Liderança no esporte	43
2.1 Modelo mediacional de liderança no esporte para jovens	44
2.1.2 Estudos sobre o modelo mediacional de liderança no esporte para jovens	47
2.2 Modelo das ações do treinador	51
2.2.1 Estudos sobre o modelo das ações do treinador	53
2.3 Modelo multidimensional de liderança no esporte	59
2.3.1 Estudos sobre o modelo multidimensional de liderança no esporte	64
3 – Contexto geral do estudo em liderança no esporte e objetivo de pesquisa	71
4 – Método	74
4.1 Análise semântica do instrumento	74
4.2 Adaptação e validação do instrumento	75
4.3 Análise de dados	81
5 - Resultados e Discussão	82
5.1 Análise semântica do instrumento	82
5.2 Confiabilidade do instrumento	83
5.3 Adaptação e validação do instrumento	84
6 - Conclusão	97
7 – Referências Bibliográficas	102

Anexo A	110
Anexo B	112
Anexo C	114
AnexoD	115

#### LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Dados biográficos da amostra de adaptação e validação do instrumento	76
TABELA 2 - Resumo das principais características da EMLD e índice de confiabilidade	79
TABELA 3 - Confiabilidade dos fatores originais da EMLD para a amostra da pesquisa	83
TABELA 4 - Composição dos fatores, cargas fatoriais, communalidades, autovalor, variância explicada, fidedignidade dos fatores e número de itens por fator	88

#### LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo Multidimensional de Liderança	60
FIGURA 2 - Scree plot	85

## RESUMO

O estudo de tema liderança tem despertado interesse dos teóricos desde a década de 20 com os pressupostos da teoria dos traços. No contexto esportivo, os espectadores e os profissionais da área atribuem um peso significativo para o processo de liderança na promoção do rendimento das equipes. A mensuração desse fenômeno no esporte ainda pode ser considerada como uma lacuna metodológica, tendo em vista a inexistência de um instrumento de medida confiável e válido para a realidade brasileira. O objetivo deste estudo foi adaptar, para o contexto nacional, o instrumento de avaliação dos estilos de liderança dos treinadores, denominado como Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD), - na versão “comportamentos atuais” preenchidas pelos atletas. A EMLD foi construída e validada em Portugal por Gomes (2005). Foi realizada a análise semântica dos itens do instrumento por oito juízes, sendo 3 doutores e 2 mestres em psicologia, 1 doutor em ciências médicas e 2 graduados em áreas relacionadas à educação. Posteriormente, foi realizada a adaptação e validação do instrumento de medida. Nesta fase do estudo, participaram 290 atletas de modalidades coletivas que responderam um questionário composto pela EMLD e pelos dados complementares da amostra. Os dados foram submetidos ao cálculo da confiabilidade dos fatores originais da EMLD e às análises fatoriais com vistas à adaptação e validação do instrumento. A estrutura fatorial ficou composta por 3 fatores que explicaram 37,1% da variância total. O índice de confiabilidade para o fator “Liderança motivadora/inspiradora e positiva contingente” foi de 0,79, e de 0,81 para os fatores “Feedback negativo” e “Liderança por relacionamento informal/apoio social e afetivo”. A utilização da medida é recomendável para fins de pesquisa acadêmica. Os resultados foram discutidos em relação aos modelos teóricos do tema, foram apontadas as limitações do estudo e foi sugerida uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Liderança, Esporte, Psicometria.



## ABSTRACT

The study of leadership has been raising interest of theorists since the 1920s with the postulates of Trait Theory. In the sports context, spectators and professionals in the area ascribe significant weight to the leadership process in promoting the efficiency of teams. The measurement of this phenomenon in sports can still be considered a methodological gap due to the inexistence of a reliable and valid measurement instrument for the Brazilian reality. The aim of this study was to adapt, for the national context, the instrument of evaluation of leadership styles of coaches, known as Multidimensional Scale of Leadership in Sports (EMLD) – in the version “Present behaviors” which was filled in by the athletes. The EMLD was constructed and validated in Portugal by Gomes (2005). The semantic analysis of the items of the instrument was carried out by eight judges: 3 doctors and 2 masters in Psychology; 1 doctor in Medical Sciences, and 2 graduate students in the educational area. Subsequently, the adaptation and validation of the measurement instrument was conducted. 290 athletes from team sports took part in this stage of the study. They answered a questionnaire composed by EMLD and by additional data from the sample. The data were submitted to reliability calculus of the original factors of EMLD and to factorial analysis in order to verify the adaptation and validation of the instrument. The factorial structure was composed by 3 factors that accounted for 37.1% of the total variance. The reliability for the factor: “Motivational/inspiring leadership and positive contingency” was 0.79; and it was 0.81 for the factors: “Negative feedback” and “Leadership by informal relationship/social and affective support”. The use of the measurement is recommended for academic research purposes. The results were discussed in relation to the theoretical models of the topic, the limitations of the study were identified, and a research agenda was suggested.

Keywords: Leadership, Sports, Psychometrics

## INTRODUÇÃO

Profissionais da área dos esportes, bem como os próprios espectadores, têm atribuído uma grande importância ao tema de liderança, devido a sua significativa influência no rendimento das equipes esportivas, tanto nos treinos quanto nas competições (Loughead, Hardy & Eys 2006). Grandes líderes surgem em ambientes esportivos, freqüentemente alcançando objetivos práticos em seus trabalhos profissionais e melhorando a eficiência de todos os envolvidos (Weinberg & Gould, 2001). Rúbio (2003), ao estudar grupos esportivos, ressalta que o conceito de liderança é talvez o elemento que mais preocupa os técnicos e as comissões técnicas, tanto pelas necessidades objetivas de realização da tarefa, como pelas dificuldades no processo de escolha e desenvolvimento desse papel social dentro das equipes. Um dos aspectos mais evidentes é o reconhecimento da multiplicidade de solicitações colocadas à função de ser treinador, pelo fato destes profissionais terem de considerar a variedade de domínios de ação, e pelas exigências técnicas e emocionais que estão subjacentes à gestão de atletas e equipes, sejam de iniciação esportiva ou de alta competição.

Inúmeras são as definições de liderança disponíveis na literatura e seu entendimento varia conforme as correntes e os modelos teóricos subjacentes. Já em 1967, Fiedler chega ao ponto de afirmar que a quantidade de definições é tamanha que equipara ao número de psicólogos que estudaram o tema. Por isso, é importante a conclusão de Gomes (2005) ao reforçar a idéia de que é mais interessante referir às tentativas de conceitualização que foram mais consensuais entre os vários autores, do que rever todos os conceitos presentes na literatura. Weinberg e Gould (2001) constata que a definição detentora de maior consenso entre os investigadores do tema é a de Barrow (1977). Segundo este autor, liderança é “o processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos na direção de metas estabelecidas”. Weinberg e Gould (2001) explicam que

esta definição é extremamente útil, pelo fato de englobar muitas dimensões do exercício da liderança no esporte, como os processos de tomada de decisão, o uso de técnicas motivacionais, o estabelecimento de relações interpessoais e as políticas e estratégias de planejamento e orientação do grupo para atingir o rendimento desejado.

Em relação ao exercício da liderança, Schein (1970) assinala a importância da existência de um “contrato psicológico” que se fundamenta nas crenças dos membros do grupo, por esperar gratificações ao seguirem os ideais de alguém que possui a responsabilidade das decisões. Assim, deve se conhecer as razões pelas quais as pessoas se submetem ou aderem às orientações do comandante, e isso é tão ou mais importante do que saber como um determinado indivíduo consegue condicionar o comportamento das outras pessoas. A partir desta exposição, Andrews e Field (1998) assinalam a necessidade de entender como é que as pessoas percebem e avaliam a influência exercida pelos que ocupam posições de poder. A eficácia das relações estabelecidas entre ambos pode estar relacionada com o referido “contrato psicológico”, onde é estabelecido de forma implícita que, se os membros do grupo aceitarem as orientações propostas, irão ser recompensados sob a forma de remuneração, regalias ou privilégios. Este princípio aplicado ao esporte revela que os atletas aceitam a autoridade do treinador com o objetivo de obterem determinados benefícios, como ser jogador titular, ter sucesso no campeonato, conseguir melhores contratos, dentre outros.

A partir desses aspectos implícitos na atividade de liderar, Weinberg e Gould (2001) definem quatro fatores que explicam a eficácia obtida pelos técnicos: as qualidades pessoais (inteligência, ambição, assertividade, empatia, motivação intrínseca, flexibilidade, autoconfiança e otimismo); o estilo de liderança assumida, que deve variar conforme as exigências presentes ao exercício das funções; o contexto e o local de trabalho (a tradição do clube e da modalidade, tipo de esporte, tamanho da equipe, dentre outros); e as características dos atletas (gênero, nível de

competência técnica, idade e nacionalidade, etc.). Esse conjunto de fatores e suas várias combinações resultam em explicações sobre o fato, por exemplo, de um técnico ter sucesso em uma equipe e outro, com formação semelhante, ter fracasso neste mesmo time (Weinberg & Gould, 2001).

Em relação às orientações teóricas para o estudo da liderança, Weinberg e Gould (2001) relatam que estas são advindas do contexto organizacional, tendo em vista que os estudiosos desta área procuravam explicar como os processos de produção na indústria eram influenciados pela forma de liderança dos chefes ou gerentes das equipes de trabalhadores.

Em contextos organizacionais são habitualmente aceitas três vertentes principais na explicação da liderança, sendo uma centrada no estudo dos traços de personalidade, outra voltada para os comportamentos assumidos pelos líderes no decorrer de sua atuação e a última preocupada com as variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança (Vecchio, 1995; Robbins, 1999; Weinberg & Gould, 2001).

Nas últimas duas décadas, uma abordagem centrada no carisma e na capacidade transformacional dos líderes na relação com os liderados, tem sido bastante explorada, sendo que existe a preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade, bem como o tipo de interação que se estabelece entre os membros do grupo (Rego, 1998).

Neste sentido, é importante que os pressupostos teóricos da abordagem carismática e transformacional sejam inseridos em futuras investigações do fenômeno da liderança, incluindo a preocupação com a construção de instrumentos de medida. Na abordagem dessa questão, o presente trabalho tem como temática a mensuração da liderança, mais especificamente com o objetivo de adaptar para o contexto brasileiro, o instrumento de avaliação dos estilos de liderança dos treinadores, denominado como Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD) – na versão “comportamentos atuais” preenchidas pelos atletas.

## **1 – Abordagens teóricas ao estudo da liderança em organizações**

A literatura acerca da liderança é muito volumosa, porém bastante contraditória, tendo em vista a grande preocupação dos pesquisadores em delimitar os caminhos de uma liderança efetiva dentro de um grupo ou organização (Robbins, 1999).

Vilani (2004) ressalta que as pesquisas desenvolvidas na área de liderança evoluíram gradativamente da abordagem de traço, para um modelo interativo que considera a efetividade relacionada a diversos estilos de liderança e comportamentos de líderes em diferentes situações de grupo. Rego (1998) complementa que, nas últimas duas décadas, a orientação direcionada para o estudo do carisma e da capacidade transformacional dos líderes com os seus subordinados tem tido bastante ênfase.

### **1.1 – Teoria de traços**

Nas décadas de 20 e 30, pesquisadores tentaram investigar e determinar atributos de personalidade, físicos e intelectuais que eram comuns e inatos aos grandes líderes, e que os diferenciavam dos não-líderes. Segundo este modelo, os líderes possuem certas características que os tornam como tais, independentemente da situação em que eles estejam (Robbins, 1999; Weinberg & Gould, 2001).

Robbins (1999) ressalta que os esforços de pesquisa para isolar os traços de liderança resultaram em vários fracassos. Ele cita que, no total das descobertas de mais de meio século de pesquisa, é plausível concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como um líder, mas nenhum dos traços garante o sucesso. Ele continua o argumento explicando que a abordagem de traços não considera as necessidades dos grupos, geralmente falha em esclarecer a

importância relativa de vários traços, não separa a causa do efeito e ignora fatores situacionais, tendo como consequência a falta de sucesso em suas explicações. Northouse (1997) também alerta os pesquisadores ao ressaltar que, apesar dos fatores pessoais serem importantes para a compreensão do fenômeno da liderança, é necessário encarar que estes aspectos estão relacionados com aquilo que é exigido a quem chefia num dado momento e local. Adicionalmente, Gomes (2005) complementa que, em termos conceituais, isto significa o abandono da compreensão do tema como algo passivo para direcionar a explicação da eficácia do líder como algo mais dinâmico e interativo.

No estudo de Kirkpatrick e Locke (1996), os autores escrevem que alguns traços de personalidade podem diferenciar líderes de não líderes. É possível também os indivíduos aprenderem ou melhorarem, no sentido de tornar os estilos de liderança mais eficazes, de maneira a não denotar uma perspectiva fatalista, presente em estudos iniciais, quando as pessoas que ocupavam posições de chefia nasciam com determinados traços e não havia muito a fazer para aprimorar suas características.

As limitações das teorias dos traços levaram os estudiosos do tema a buscarem outras direções para o estudo da liderança, dando ênfase aos estilos de comportamentos que os comandantes demonstravam (Robbins, 1999; Weinberg & Gould, 2001).

## 1.2 – Teorias comportamentais

A partir da incapacidade de demonstrar a efetividade do líder apenas com as características inatas, surgiram as teorias comportamentais de liderança, as quais buscavam descrever comportamentos típicos e universais que os líderes exerciam em suas funções. Estas abordagens pressupunham que estes indivíduos pudessem ser ensinados através do treinamento de padrões comportamentais específicos (Robbins, 1999; Weinberg & Gould, 2001). Segundo Leonard (2003), as investigações passaram a ter como objeto central aquilo que era observável, refletindo nas ações assumidas pelos responsáveis do grupo em suas diferentes situações de trabalho, denominadas ‘competências exercidas’.

Ao final dos anos 40, pesquisadores das universidades de Ohio e Michigan procuraram identificar características comportamentais de líderes que pareciam estar relacionadas com medidas de desempenho. Estas duas correntes, apesar de diferirem em algumas orientações, coincidiam na consideração de duas dimensões para descrever a maioria dos comportamentos de liderança. O grupo de Ohio apontou as dimensões de estrutura inicial e consideração, e o de Michigan rotulou os comportamentos em orientação para o empregado e orientação para a produção (Robbins, 1999; Vilani, 2004). Segundo estas duas escolas de pensamento, as duas dimensões descreviam comportamentos relacionados ao cumprimento das tarefas do próprio trabalho, como cumprir metas de produção, e comportamentos voltados para o relacionamento empático com os subordinados, como confiança mútua e respeito.

Os estudos da Universidade de Michigan foram os precursores do tema após a II Guerra Mundial, buscando observar o impacto de determinadas ações dos líderes sobre o rendimento de pequenos grupos (Gomes, 2005). As duas dimensões propostas para o exercício de liderança, nesta escola de pensamento, eram a orientação para as relações com os outros e a orientação para

a produção. Na primeira categoria, a ênfase estava na valorização dos aspectos pessoais e humanos dos trabalhadores, ou seja, em suas necessidades, expectativas e valores. Na segunda dimensão, o interesse principal do líder era os aspectos técnicos e produtivos do trabalho, tendo como preocupação central o aumento do desempenho (Bowers & Seashore, 1966). Northouse (1997) alertou que os investigadores de Michigan consideraram inicialmente essas duas dimensões como pólos opostos do mesmo contínuo, o que refletia que um determinado resultado numa das dimensões tinha efeitos contrários na outra. Ele complementou que os estudos subseqüentes não confirmaram em nada essa hipótese, tendo como conseqüência o abandono desta idéia e a aceitação de que a alternativa era considerar os dois fatores como independentes do exercício da liderança. Desta forma, a preocupação direcionou-se para a compreensão sobre como, os que exerciam posições de chefia, poderiam combinar as duas tendências, de forma a obter melhores resultados ao nível de satisfação e produtividade dos membros do grupo.

Os estudos da Universidade de Ohio centraram-se em estabelecer um conjunto de comportamentos que definissem as várias ações dos líderes, sendo construídos, inicialmente, dois instrumentos de avaliação. Um para avaliar a liderança sob a ótica do responsável (“Leadership Opinion Questionnaire - LOQ”), e outro para avaliar a partir das percepções dos subordinados acerca dos comportamentos de quem chefia (“Leadership Behavior Description Questionnaire - LBDQ”) (Hemphill & Coons, 1957). Segundo Hemphill e Coons (1957), a versão original, deste último instrumento de avaliação, foi composta por 150 questões, sendo reduzida posteriormente por Stogdill em 1963, o que serviu de referência para várias investigações em diversos contextos como o educacional, militar e industrial.

Os resultados dos vários estudos, conduzidos pelo grupo de Ohio, indicaram que as respostas dadas pelos sujeitos agrupavam-se em duas grandes categorias, sendo uma relacionada aos comportamentos para a tarefa (estruturação) e a outra mais direcionada para o bem-estar das



pessoas (consideração) (Northouse, 1997). A segunda categoria predominava uma orientação do líder com seus subordinados baseada em uma confiança mútua e maior sensibilidade para perceber e aceitar os sentimentos dos outros. Já a primeira categoria, a predominância era pautada por comportamentos de planejamento das responsabilidades de cada membro para a concretização das atividades e a quantidade de tempo necessária para tal execução (Northouse, 1997).

Além dessas duas dimensões existentes dos grupos de Ohio e Michigan, uma terceira dimensão foi proposta, segundo Robbins (1999), por pesquisadores escandinavos da Finlândia e Suécia, que a denominaram de comportamento orientado para o desenvolvimento. Eles propunham que esta dimensão correspondia aos comportamentos dos líderes que valorizavam a experimentação de novas idéias e a implementação de mudanças. Os pesquisadores escandinavos conduziram estudos para verificar a comprovação desta terceira dimensão e tiveram evidências positivas acerca de suas hipóteses. Desta maneira, eles ressaltavam que as abordagens que se concentravam em apenas dois estilos comportamentais não correspondiam apropriadamente à liderança dos anos 90 (Robbins, 1999).

Uma falha das teorias comportamentais foi não considerar fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso do líder, o que gerou significativa inconsistência para a generalização da efetividade da liderança em contextos diferentes (Weinberg & Gould, 2001; Vilani, 2004; Costa, 2006). A consequência disto foi o surgimento de teorias que passaram a considerar a variedade de situações implicadas no exercício da atividade de liderar (Vilani, 2004; Costa, 2006).

### 1.3 – Teorias situacionais

Embora as descrições desenvolvidas nas teorias de traço e comportamental fossem interessantes para abordar o tema liderança, tornou-se bastante claro que prever o sucesso era mais complexo, e necessitava levar em consideração as diferentes situações em que o líder estava submetido. Gomes (2005) escreve que ser líder não era uma questão sobre “aquilo que é” ou sobre “aquilo que faz”, mas também se refere ao “tipo de pessoas” que fazem parte do grupo; que “tipo de tarefas” deve ser executado e “em que contexto” os membros do grupo estão integrados. Tanto a perspectiva dos traços quanto a comportamental não reforçavam a idéia de se estudar o tema a partir da interação entre líder e liderados, bem como as tarefas a serem realizadas e o contexto externo onde funcionam as organizações.

A partir dessas argumentações, as abordagens situacionais surgiram com o objetivo de explicar a eficácia da liderança como dependente de diferentes variáveis situacionais constituídas pela tarefa, pelo líder, pelo grupo e pelas relações entre estes. As pesquisas passaram a ter como desafio a atividade de isolar variáveis constituídas das situações para explicar o fenômeno da liderança (Weinberg & Gould, 2001; Vilani, 2004; Costa, 2006). Neste cenário, os estudos pretendiam cumprir dois objetivos, sendo, por um lado, a preocupação em analisar as variáveis condicionadoras da eficácia da liderança e, por outro lado, a formulação de indicações sobre os estilos de ação mais adequados frente a cada situação colocada a quem exerce o poder (Rego, 1998).

Os diversos fatores apontados como passíveis de influência ao comportamento do responsável foram as características dos subordinados (nível de competência, motivação e coesão dentro do grupo); o tipo de tarefa a realizar (nível de variedade, estrutura e autonomia implicadas nas funções de cada membro do grupo); a posição ocupada pelo líder na hierarquia

organizacional (baixa, média ou alta); as pressões e prazos dados para a consecução dos objetivos; a estrutura organizacional (grau de centralização e autoridade nos processos de tomada de decisão) e o contexto no qual tudo se passa (número de concorrentes e o grau de competição entre eles) (Dipboye, Smith & Howell, 1994).

Ao final dos anos 60 e meados de 70, alguns modelos teóricos, baseados na abordagem situacional, conseguiram ganhar reconhecimento e aceitação, sendo referência para alguns estudos (Robbins, 1999; Vilani, 2004). Esses modelos procuravam fornecer indicações sobre os estilos de liderança mais adequados frente às exigências das situações. Gomes (2005) faz uma ressalva ao escrever que, apesar dessas formulações teóricas terem perdido importância perante abordagens mais recentes, faz sentido perceber que alguns conceitos anunciados nos modelos situacionais ainda são utilizados para explicar o funcionamento líderes nos mais variados contextos, incluindo o esportivo.

O primeiro modelo com uma perspectiva situacional de liderança foi formulado por Fiedler (1971). O modelo de Fiedler propõe que o desempenho eficaz do grupo depende do estilo de interagir do líder com seus subordinados e da favorabilidade da situação. Este modelo postula que o estilo de liderança, seja orientado à tarefa ou orientado à pessoa, é uma característica relativamente estável da personalidade e que a situação pode ser mais ou menos favorável ao líder em função da influência que ele exerce sobre seus subordinados. Isso significa dizer que o êxito dos indivíduos em posições de decisão depende da concordância entre a forma como trabalham com os elementos do grupo e o tipo de funções que têm que desempenhar (Fiedler, 1971).

Outro modelo teórico de liderança situacional pode ser visto pela teoria do Caminho-objetivo desenvolvida por House (1971). A afirmação essencial desta teoria consiste em que o líder deve trabalhar de maneira a ajudar seus seguidores a atingirem suas metas, e a fornecer

direção necessária para assegurar que as mesmas sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou organização. O comportamento do líder é motivacional na medida em que ele recompensa os subordinados pelo alcance dos objetivos, buscando facilitar o caminho em direção a estas recompensas por meio de um constante progresso, esclarecendo dúvidas, reduzindo os entraves e armadilhas do caminho, e aumentando as oportunidades para a satisfação e desempenho pessoal (House, 1971).

Segundo Robbins (1999) um modelo de liderança situacional que ganhou uma ampla aceitação na área de desenvolvimento gerencial foi a teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969). Eles desenvolveram uma proposta que pretendia dar uma resposta aos problemas sentidos pelos gestores nos locais de trabalho, possuindo um caráter eminentemente prático e uma aplicação a diversos contextos profissionais (Gomes, 2005). Este modelo é centrado nos seguidores e pressupõe que liderança eficaz pode ser alcançada selecionando o estilo de liderança ao nível de prestação dos seguidores. Hersey e Blanchard (1969) definem prestação como a extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição para realizarem uma tarefa específica. Os autores desta teoria propõem também que as dimensões dos estilos de liderança sejam compostas de comportamentos de tarefas e de relacionamentos, os quais seriam divididos entre alto e baixo, e combinados com os quatro níveis de prestação dos subordinados. Segundo Vecchio (1995), este modelo baseia-se fundamentalmente nos estilos de liderança formulados pelos estudos de Ohio, tendo como contribuição original a atenção prestada para a necessidade das ações dos líderes se “encaixarem” nos “níveis de maturidade” dos membros da equipe. Desta maneira, Hersey e Blanchard (1969) pressupõem quatro estágios de combinação entre estilos de liderança do líder e níveis de prestação dos seguidores. As indicações pautadas neste modelo sugerem que à medida que os indivíduos vão se tornando cada vez mais capazes (técnica e emocionalmente) diminui a necessidade do líder aplicar técnicas diretivas e de apoio

individual (Vecchio, 1995). Robbins (1999) ressalta que por mais que esta teoria tivesse aceitação prática, sendo utilizada em treinamentos de várias empresas internacionais, ela recebeu pouca atenção dos pesquisadores e teve alguns resultados confirmatórios e outros contraditórios.

Apesar das diferenças existentes entre os modelos contingenciais, alguns aspectos parecem convergir para um acordo entre os autores (Vecchio, 1995). Um fator similar entre essas abordagens está na aceitação de que os comportamentos de quem lidera, tanto podem estar centrados na execução das tarefas, como no privilegiar das relações positivas com os membros do grupo. Este aspecto parece ser uma premissa válida para explicar o fato de alguns indivíduos serem mais eficazes do que os outros que tendem a centrar-se em apenas uma das áreas (Vecchio, 1995). Outro ponto de similaridade diz respeito à tendência de centralizar o estudo da liderança sobre o próprio líder, partindo-se do princípio de que por aí se chega à compreensão das melhores estratégias para influenciar a satisfação dos colaboradores e controlar o desempenho do grupo (Vecchio, 1995).

Estes modelos teóricos advindos das abordagens situacionais proporcionaram significativa contribuição para o avanço dos estudos do tema liderança, contudo consideráveis inconsistências empíricas foram encontradas em diversas pesquisas conduzidas nos contextos organizacionais (Hellriegel, Slocum Jr, & Woodman, 2000).

Robbins (1999) alerta que as teorias situacionais carecem ainda da incorporação de algumas variáveis adicionais que expliquem mais efetivamente o processo de liderança. O autor também ressalta que esperar por algum modelo fácil e válido para a explicação do processo de liderança pode ser uma esperança fantasiosa, tendo em vista a complexidade de variáveis que o tema possui.

#### **1.4 – Teorias mais recentes de Liderança**

O estudo da liderança passou por certo pessimismo no início da década de 80, pois existiam inúmeras propostas explicativas acerca da eficácia dos líderes e das melhores estratégias frente aos diferentes contextos profissionais. Em contrapartida, os dados não eram nada animadores quanto ao consenso dos resultados dentro de cada um dos modelos e teorias (Hellriegel et al., 2000). Segundo Gomes (2005), este foi o contexto no qual tenham sido desenvolvidas novas propostas que tentaram lutar contra este desânimo, integrando princípios e pressupostos de distintos autores, mesmo dos mais clássicos, como são os defensores dos traços de personalidade. Nesta lógica, o autor complementa que surgiram a teoria da liderança carismática de House (1977), a teoria da liderança transacional e transformacional de Burns (1978) e Bass (1985), e o modelo comportamental e atribucional da liderança carismática de Conger e Kanungo (1998). O aspecto similar dessas teorias foi a preocupação em estudar líderes históricos e gestores de grandes organizações que conseguiram obter excelentes resultados no seu trabalho, mesmo quando encontravam-se em situações de crise e de grande concorrência externa (Gomes, 2005).

Consoante à preocupação em analisar aspectos apresentados por líderes que obtiveram resultados excepcionais em suas ações, um dos primeiros conceitos abordados nessas análises foi o carisma, tendo sido sugerido por Weber (1968), ao caracterizar as grandes personalidades mundiais que auxiliaram a mudar o curso da história. Robbins (1999) exemplificou alguns indivíduos frequentemente citados como carismáticos, sendo incluídas figuras de John F. Kennedy, Martin Luther King, Walt Disney, Mary Kay Ash (fundadora da Mary Kay Cosmetics), Steve Jobs (co-fundador da Apple Computer), Jan Carlzon (presidente da SAS Airlines) e Lee Iacocca (ex-presidente da montadora norte-americana Chrysler). Esta última, pelo fato de ter

conseguido acabar com o sistema burocrático vigente na estrutura organizacional dessa montadora e produzido um maior empenho e comprometimento dos trabalhadores para com a missão da empresa citada.

O entendimento do termo carisma teve sua origem na Grécia, sendo atribuído como um “dom” das figuras mitológicas, o que justificava os acontecimentos que não tinham explicações lógicas. Posteriormente, a religião católica adotou o termo para descrever determinados talentos humanos como as profecias, a sabedoria e a arte de curar, que eram capacidades concedidas por Deus a algumas pessoas (Weber, 1968). A possibilidade do carisma não fazer parte apenas do domínio religioso e voltar para o estudo e compreensão das grandes individualidades que obtiveram sucesso e impacto social foi questionado por Weber (1968). O mesmo autor propôs que o carisma seria um atributo de alguém que, mesmo em situações complicadas, conseguia reunir a sua volta um conjunto de indivíduos que confiavam em sua capacidade de apontar o melhor caminho a seguir, e o pressupunha como uma pessoa visionária e inspiradora de valores fundamentais.

Um aspecto fundamental colocado por Aaltio-Marjosola e Takala (2000) foi que, indivíduos carismáticos têm possibilidade maior de se afirmarem em tempos de crise e de questionamentos acerca de valores sociais vigentes. Dessa forma, segundo os mesmos autores, esses sujeitos ganham mais facilmente o entusiasmo e a dedicação dos outros, por apelarem a novos princípios e processos de resolução de problemas.

O significado atribuído ao termo carisma veio a instigar a atenção dos autores como House (1977), Burns (1978) e Bass (1985), que têm como ponto comum em seus postulados, a importância deste “dom” na compreensão dos comportamentos de líderes excepcionais (Gomes, 2005). Neste sentido, Fiol (1999) reuniu todas as propostas surgidas a partir dos finais dos anos 70 em um novo paradigma, designado por ele como liderança neo-carismática. Este mesmo autor

aponta as várias razões para esta aglomeração. Em primeiro lugar, estes modelos partilham do pressuposto de que a denominação de indivíduos carismáticos só pode ser feita quando estiver na presença de alguém que: a) conseguiu formular uma nova visão do trabalho, partindo dos valores ou normas ideológicas existentes no seu grupo ou organização de referência; b) apresentou soluções e estratégias inovadoras para a resolução de problemas significativos; c) esteve disponível para introduzir mudanças radicais e pouco conservadoras; d) tende a se destacar em momentos de maior pressão e crise existentes em no contexto social. Em segundo lugar, os referidos modelos, ao enfocarem a aproximação entre líder e liderados, pressupõem que estes se unem pela vertente emocional e afetiva, manifestada por meio da identificação que os liderados apresentam relativamente às idéias e metas definidas pelo líder. O quarto fator em comum é representado pela convicção de que as organizações, que são dirigidas por pessoas carismáticas ou transformacionais (conforme as teorias), conseguem obter uma mudança positiva, tanto nos membros dos grupos quanto em seus resultados finais, quando comparadas com outras organizações que não possuem líderes dessa maneira.

Apesar do grande interesse despertado a respeito do tema ‘carisma’ no início da década de 80, Shamir, House e Arthur (1993) assinalam que foi apenas na década de 90 que se registrou uma verdadeira preocupação no tocante às investigações empíricas sobre o modelo de liderança carismática, a qual foi estudada em diversos contextos como o educacional, o organizacional, o da saúde e o militar.

Segundo Conger (1999), esse interesse dos investigadores não pode deixar de ser analisado sem considerar o contexto econômico existente nos EUA durante a década de 80, sendo que este país foi o berço das propostas teóricas relacionadas ao carisma no tema liderança. Esse período foi marcado por grande pressão sobre as empresas americanas ao enfrentarem a concorrência dos países asiáticos, como o Japão, e a da Europa, mais representada pela



Alemanha. Foi nessa época que os gestores americanos tiveram que se adaptar às novas políticas voltadas para a livre concorrência, diferentemente do período anterior no qual os processos produtivos estavam voltados para um determinado nicho de mercado e sem grandes preocupações externas (Conger, 1999). Dessa forma, esta conjuntura parecia exigir a presença de outros tipos de liderança para enfrentar essa nova estruturação empresarial (Conger, 1999).

Em suma, o carisma, que começou por ser um termo pertencente a outros domínios como o cultural, acabou por ganhar grande preponderância em estudos relacionados ao tema liderança, conseguindo estabelecer as suas bases conceituais e de aplicação prática (Gomes, 2005)

#### **1.4.1 – O modelo de Liderança Carismática**

O modelo de liderança carismática de House (1977) traduziu-se pela formulação de um conjunto de hipóteses sobre as características e comportamentos dos líderes carismáticos, que auxiliavam a explicar a adaptação em diferentes situações, bem como a eficácia obtida em suas funções exercidas. Dessa forma, o autor relacionou alguns comportamentos associados à liderança carismática, traços de personalidade e variáveis situacionais que explicam o surgimento de indivíduos carismáticos.

Em relação aos aspectos pessoais, House (1977) citou alguns como níveis elevados de autoconfiança, a tendência para dominar as relações com os outros e a necessidade de influenciar as idéias das outras pessoas.

No que se refere aos comportamentos, House (1977) descreveu um conjunto de estratégias destinadas a aumentar a percepção de carisma pelos membros do grupo. Primeiro, refere-se à demonstração de um conjunto de valores e princípios representadores de seu carisma, procurando torná-los apelativos a todos. Em segundo lugar, para promover a aceitação de suas

idéias, eles adotam ações que aumentam a percepção de confiança e admiração do grupo, transmitindo uma imagem de sucesso e competência. Terceiro, refere-se à manifestação de expectativa positiva acerca das capacidades de todos os colaboradores de conseguirem reunir seus esforços para equivaler, no final, à realização dos objetivos traçados. Finalmente, a referência de comportamentos que refletem a capacidade do líder em formular motivos para a execução da tarefa, sendo apontadas as estratégias principais como estimulação do orgulho de pertencimento ao grupo, aumento da confiança na possibilidade de ultrapassar obstáculos colocados por concorrentes e promoção de uma atitude de desafio que desenvolva nos membros a crença de que são capazes de atingirem padrões de excelência no trabalho.

Em relação aos fatores contextuais, pode ser considerado que House (1997) avançou com um pressuposto fundamental que veio a ser utilizado por outros modelos posteriores de liderança, tal como o modelo comportamental e atribucional da liderança carismática de Conger e Kanungo (1998) e a teoria da liderança transacional e transformacional de Burns (1978) e Bass (1985). House (1997) defende que é nos momentos de crise e de maior pressão sentidas pelas organizações que há uma maior facilidade de emergirem líderes carismáticos. Nestes contextos o ajustamento entre as características pessoais do líder com seu respectivo comportamento parece ser mais eficaz, o que aumenta a probabilidade de serem mais percebidos como carismáticos.

Segundo Bryman (1992), a proposta de House, pelo fato de ser apresentada em 1977, pode ser considerada como uma das melhores tentativas de explicação do funcionamento de líderes carismáticos, tendo em vista o fato de House ter avançado com um modelo multidimensional que agregou comportamentos do líder, seus atributos pessoais e as especificidades da situação. Contudo, essa formulação não ficou isenta de críticas. Yukl (1998) enfatizou duas críticas às teorizações de House. Primeiro, o referido modelo não propõe o entendimento da liderança carismática do ponto de vista mais organizacional, ficando restrito

fundamentalmente à relação de líderes e subordinados. Outra crítica tecida foi a de que House, ao propor um conjunto de traços identificadores dos indivíduos carismáticos, não inovou muito em relação às abordagens anteriores. Isso pode ser retratado, por exemplo, por traços como autoconfiança, tendência para dominar relações interpessoais e a necessidade de influenciar os outros, que já constavam nas proposições teóricas anteriores, mais especificamente a abordagem de traços.

Em virtude dessas limitações, houve algumas modificações do modelo na década de 90, no sentido de enfatizar mais os aspectos organizacionais e grupais, bem como atribuir uma maior importância aos indicadores de eficácia baseados no desempenho final atingido (Shamir et al., 1993). Esses autores passaram a assumir que, para se compreender melhor a atuação dos líderes carismáticos, devem ser analisadas as transformações geradas no autoconceito dos membros do grupo. Dessa forma, o que tipificaria melhor um sujeito carismático seria sua capacidade em estabelecer uma relação entre a identidade dos colaboradores (autoconceito) e os objetivos traçados pelo grupo, sendo que estas metas se tornariam muito valorizadas pelos indivíduos, ao ponto de serem internalizadas como um aspecto de seu autoconceito individual.

As estratégias que os líderes carismáticos utilizariam para obter essa transformação foram também elencadas pelos autores (Shamir et al., 1993). O primeiro fator dessas estratégias seria o líder começar por alterar a percepção dos colaboradores referente à forma de trabalho, tornando-o mais significativo e importante para todos. A segunda estratégia volta-se para a necessidade de existir uma visão de trabalho apontada para um futuro melhor aos subordinados, sendo que estes poderiam se sentir bem no exercício de suas funções. A terceira área de ação remete para a promoção dos sentimentos de identidade coletiva, devendo-se realçar as particularidades existentes nos objetivos do grupo, que o diferencie de outros grupos existentes. A última esfera de atuação seria no sentido de reforçar a autoeficácia individual e coletiva, propondo planos de

trabalhos exequíveis e realistas, bem como demonstrando otimismo referente às capacidades de todos na obtenção da meta traçada.

Apesar das propostas de reformulações no modelo de liderança carismática, a verdade é que a inclusão da dimensão autoconceito não tem dado grandes indicações acerca de sua validade enquanto fator explicativo para o surgimento e eficácia de líderes carismáticos (Shamir, Zakay, Breinin & Popper, 1998).

#### **1.4.2 – O modelo comportamental e atribucional da liderança carismática**

A significativa insatisfação perante aos modelos de liderança desenvolvidos até a década de 80, fez com que Conger e Kanungo (1998) interessassem pelo estudo do carisma de líderes excepcionais. Esses autores referem que a compreensão acerca de liderança era bastante limitada, sendo que ficava restrita a uma análise da dimensão social “versus” os aspectos técnicos do trabalho ou então pela forma de exercício do poder pelos líderes, variando entre as práticas mais autocráticas até as mais democráticas. Isto significava que o estudo da liderança deveria ter como foco a análise de temas relacionados com a formulação, articulação e implementação de uma determinada visão do trabalho, o que alteraria a antiga preocupação de estudar os estilos de liderança assumidos pelo líder (Gomes, 2005).

Partindo desses pressupostos, Conger e Canungo (1998) desenvolveram o modelo comportamental da liderança carismática, apresentado em 1987 e revisto em 1998. Algumas premissas básicas desse modelo foram ressaltadas pelos autores. Primeiro, a concepção do carisma como uma dimensão, tal como pressupunham as vertentes democráticas, autocráticas, consideração individual e valorização da tarefa. Isso significa que, em termos práticos, o que se pretende evitar é a identificação do conceito como um traço de personalidade, o que limitaria a

futura formação de profissionais na área. Outra premissa básica é a afirmação de que o carisma existe a partir das atribuições efetuadas por aqueles que se relacionam, direta ou indiretamente, com o líder. Dessa forma, Conger e Kanungo (1998) entenderam a liderança como um processo que envolve a mudança dos membros do grupo de um determinado estado para outro nível de desenvolvimento, que é consoante com a “visão” assumida pelo responsável. Os autores ressaltam que o conceito de “visão” deve ser entendido como uma “imagem mental”, reproduzida pelo líder ao evocar uma dada construção sobre o futuro do grupo ou da organização.

Conger e Kanungo (1998) ressaltam que o processo de implementação dessa idéia pode ser dividido em três partes, que nem sempre se desenrolam de maneira linear e constante no tempo.

A primeira etapa é caracterizada pela avaliação do contexto externo, das características dos subordinados, das expectativas, capacidades, necessidades e níveis de satisfação dos colaboradores. Essa avaliação pode representar domínios de intervenção e de formulação de uma nova visão de trabalho. Pode ser frisado que nessa fase, o que diferencia líderes carismáticos dos não-carismáticos é o fato dos primeiros terem mais sensibilidade e acuidade na avaliação das necessidades existentes, na observação dos recursos e problemas.

A segunda etapa é composta da formulação e articulação dos objetivos do grupo. Segundo os autores, quanto mais idealista forem os objetivos e divergente for a proposta apresentada, maior se notará o carisma e mais provável será o desencadeamento de mudanças no estado atual da situação e nos níveis de empenho dos outros. Isso é outro fator que diferencia os carismáticos dos não-carismáticos, pois Conger e Kanungo (1998) caracterizam os primeiros como “construtores de significados” por serem capazes de comunicar e transmitir uma imagem pessoal de credibilidade e confiança ao articularem esses objetivos.

Na terceira e última fase, o líder focaliza a sua atenção na exemplificação da forma como pode ser concretizada a “missão” proposta. A preocupação dessa etapa é desenvolver um sentimento de otimismo quanto à possibilidade dos objetivos a serem alcançados, e explicar quais serão as tarefas a serem realizadas por cada um no grupo.

Conger e Kanungo (1998) reforçaram a idéia de que a atribuição de carisma perante a imagem do líder será maior quando este conseguir idealizar os objetivos do grupo, através do caráter utópico e extraordinário. Os autores ressaltaram que a utopia nesse modelo não significa o afastamento da realidade, pois sempre deve existir a preocupação dos líderes em tornar os objetivos do grupo em algo importante e concretizável pelos colaboradores.

Em relação aos resultados desse modelo de liderança, Conger e Kanungo (1998) enfatizaram que os indicadores de eficácia referentes aos líderes carismáticos devem ser encontrados tanto nas organizações quanto nos indivíduos que dela fazem parte. Como sinais de eficácia ao nível organizacional, os autores ressaltaram o retorno de investimentos efetuado, a partir do momento em que o líder assumiu as determinadas funções. Como índices de eficácia em nível de grupo, eles apontaram o aumento de sentimento de coesão e de diminuição de conflitos entre os colaboradores. No que concerne ao domínio individual, o que pode ser mensurado como resultado da liderança carismática são a maior aceitação referente a quem toma as decisões e um forte comprometimento com os objetivos traçados pelo líder.

Algumas questões ficaram em aberto para futuras investigações acerca do modelo teórico. Conger e Kanungo (1998) pontuam que é importante conhecer melhor o papel das situações de crise, tornando-se como tarefa central esclarecer se os líderes carismáticos apresentarão diferenças significativas em relação aos líderes eficazes, presentes em momentos de estabilidade. No que diz respeito aos colaboradores, as questões referem-se à compreensão de quais fatores contribuem para a atribuição do carisma, ou seja, que tipos de indivíduos têm maior tendência em

atribuir o carisma aos responsáveis pelo grupo. Outro aspecto fundamental que fica para ser respondido no futuro refere-se à formulação da “visão”, sendo necessário esclarecer quais são os processos cognitivos subjacentes ao desenvolvimento das representações mentais que os líderes constroem, acerca do que deve ser mudado e daquilo que é possível ser atingido. Em seguida, deve-se caracterizar melhor a “visão” assumida pelo líder, especificamente em sua estrutura e conteúdo.

### **1.4.3 – O modelo de liderança transacional e transformacional**

Embora existam os modelos anteriormente ressaltados, o principal foco dos estudos da literatura organizacional na atualidade vem sendo o modelo da Liderança Transacional e Transformacional. As mudanças e transformações impostas pelo mundo do trabalho, as quais exigem uma perspectiva empreendedora e inovadora dos líderes em suas organizações, são consideradas como fator explicativo do surgimento dessa tendência teórica (Chelladurai, 2001).

O estudo da liderança transformacional decorreu de um interesse em perceber os processos subjacentes ao relacionamento entre líderes e liderados, que fossem além das explicações baseadas na estruturação das tarefas ou na consideração individual (Gomes, 2005; Costa, 2006). Seltzer e Bass (1990) ressaltaram que ambas as dimensões eram claramente insuficientes para perceber um conjunto mais vasto de comportamentos dos indivíduos que, pelos seus efeitos, podiam ser entendidos como igualmente eficazes. Nesta lógica, surge a preocupação em observar líderes que obtêm transformações e mudanças fundamentais na forma como os subordinados se dedicam ao trabalho, motivando-os a fazer mais do que aquilo que esperavam inicialmente. Nesse direcionamento, o conceito liderança transformacional foi inicialmente formulado por Burns (1978).

Para a compreensão da formulação inicial do conceito de liderança transformacional, faz-se necessário a distinção entre os conceitos de liderança transacional e transformacional, tendo em vista que o último é construído sobre o primeiro. A liderança transacional sugere uma verdadeira transação entre líderes e seguidores, sendo que o líder reage de acordo com as necessidades e preferências dos membros do grupo (Robbins, 1999; Vilani, 2004). A maior parte das teorias de liderança existentes, sejam algumas comportamentais e outras situacionais, são de natureza transacional, pressupondo que o líder guia ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas e esclarece as exigências das tarefas. Segundo Gomes (2005), o líder transacional serve-se de legitimidade e autoridade que lhe é reconhecida em termos formais para exercer o poder, constituindo práticas comuns a ênfase nas regras e normas estabelecidas superiormente, e a atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas. Desta forma, o interesse inicial na formulação do conceito de liderança transformacional é direcionado para a discriminação de indivíduos que exercem a sua ação de forma distinta de outros sujeitos, considerados transacionais (Hellriegel et al., 2000).

O modelo transformacional, visto que surge sobre o transacional, parte do pressuposto que o líder inspira os seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização, e é capaz de ter um profundo e extraordinário efeito em seus subordinados (Robbins, 1999; Vilani, 2004). Os processos de motivação, conduzidos pelos líderes transformacionais, são fundamentados num apelo aos valores morais e ideais superiores, que vão além dos interesses de cada membro do grupo. Assim, é atribuída ao líder a capacidade para formular e articular uma determinada “visão” ou ideal para a organização, a qual é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio. Seguindo este raciocínio, as relações práticas que o comandante exerce vão além da mera satisfação das necessidades individuais dos membros, construindo-se um sentimento de identidade comum baseado num propósito.



O tipo de liderança transformacional vai além de uma mera transação entre membros e líderes, tendo em vista que estes são capazes de excitar, estimular e inspirar seus seguidores a exercerem esforço extra para alcançar as metas do grupo (Robbins, 1999; Vilani, 2004; Hellriegel et al., 2000). Nesta interação, é possível observar sentimentos de comprometimento e ajuda mútua que são mais resistentes às pressões e problemas existentes na organização. Em contrapartida, o modelo transformacional não pode ser considerado como oposto ao transacional, sendo mais como um complemento deste (Robbins, 1999; Vilani, 2004; Hellriegel et al., 2000). Chelladurai (2001) esclareceu que a liderança transacional não é considerada um aspecto negativo para os propositores da liderança transformacional, sendo que a primeira é extremamente útil em ambientes de estabilidade, que tanto o líder como os membros estão satisfeitos com a proposta de trabalho. Porém, esta forma de liderança não é recomendada, segundo Chelladurai (2001), quando a organização tem que mudar e transformar em função das demandas advindas do ambiente.

Foi a partir da formulação inicial de Burns (1978), que Bass (1985) começou a construir um modelo mais completo e abrangente de liderança. A proposta de Bass (1985) diferencia-se da de Burns (1978) em três domínios.

O primeiro aspecto refere-se ao entendimento da liderança transacional e transformacional. Na formulação inicial de Burns (1978) essas duas formas de liderar pertenciam a dois pólos extremos de um mesmo contínuo, ou seja, maior tendência em uma área significa uma menor utilização em outra. Já na proposta de Bass (1985), é considerado que essas duas dimensões são independentes, o que implica em aceitar a existência simultânea de comportamentos transacionais e transformacionais.

O segundo ponto de discórdia entre as duas propostas relaciona-se com os efeitos produzidos pela liderança transformacional. Para Burns, é necessário considerar se as mudanças

produzidas pelo líder transformacional são benéficas para todos os envolvidos e tem por base um ideal comum, podendo ser o líder apontado como exemplo a ser seguido em termos sociais. Para Bass, o que importa analisar é o tipo de impacto obtido, independentemente de essas consequências poderem ser positivas ou negativas. Como exemplo clássico, referido pelos autores, para diferenciação das duas propostas pode ser ressaltado o tipo de influência exercida por Hitler. Enquanto Burns é um defensor da impossibilidade de identificá-lo como transformacional, para Bass, embora possam ser reconhecidas todas as consequências negativas das ações de Hitler, este transformou a Alemanha de maneira significativa para ser considerado como transformacional.

Como terceiro ponto de diferenciação, o modelo de Bass (1985) procurou especificar melhor os componentes da liderança transacional e transformacional. Dessa forma, Bass apresentou sua primeira versão do modelo em 1985, propondo sete áreas de liderança distribuídas desde a transformacional, composta pelos fatores influência nos ideais, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual, passando pelas dimensões transacionais como o reforço contingente e intervenção em crise, até a dimensão “laissez-faire”.

Os sete fatores propostos poderiam ser englobados, segundo Bass (1985), em duas grandes dimensões, designadas por liderança ativa e passiva. No entanto, Bass e Avolio (1993) ressaltaram que essa dupla formulação não significa que seja possível negar o entendimento individual dos sete fatores, pois todos eles têm uma relevância em termos conceituais e, por outro lado, também não revelam uma nova teoria de dois fatores, seguindo a lógica das abordagens mais tradicionais de liderança. Bass (1985) revelou que o novo modelo de sete fatores incorpora e realça a inclusão de novos construtos associados ao domínio transformacional.

### **1.4.3.1 – Dimensões da liderança transformacional**

No modelo de Bass (1985), são propostos quatro fatores relacionados com a liderança transformacional. São eles, influência nos ideais, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual.

A primeira categoria “influência nos ideais” representa o nível mais elevado da liderança transformacional, posto que o responsável é percebido pelos colaboradores como um modelo a ser seguido com grande admiração, respeito e confiança em relação à sua figura. Dessa forma, é possível observar uma grande identificação entre líderes e liderados, sendo aquele identificado como uma pessoa com capacidade extraordinária, bastante persistente e determinado no seu trabalho. Bass (1985) esclareceu que a designação “influência nos ideais” foi escolhida em vez de optar pelo termo carisma, por alguns motivos. Primeiro, devido a ampla difusão do termo carisma pelos meios de comunicação, o que torna pouco claro o seu significado. Segundo, pelo fato de existir uma conotação negativa do termo em vários países da Europa e Ásia, onde a associação se faz a líderes ditadores do passado que trouxeram graves prejuízos ao bem-estar da população em geral. Terceiro, devido ao conceito de carisma ter sido entendido, por alguns autores, como abrangendo outras dimensões que aparecem como distintas nesse modelo transacional e transformacional de Bass.

A segunda categoria da liderança transformacional foi denominada por Bass como motivação inspiradora, e representada através da capacidade do líder fornecer significado e desafio às tarefas a executar, de modo a motivar e inspirar os membros do grupo. Caracteriza-se nessa categoria a tendência do líder ser percebido como uma pessoa obstinada e de grande confiança, na possibilidade do grupo em ultrapassar as dificuldades e ter um futuro melhor. Bass (1998) admitiu a possibilidade dessa categoria se juntar com a anterior, adotando o termo

“carismático-inspirador”. Mesmo assim, o autor deixou claro que existem diferenças entre elas, pelo fato de que um indivíduo pode demonstrar extrema capacidade em motivar e inspirar os outros no trabalho, porém não representar um modelo de alguém que tenha conseguido alterar os valores e ideais dessas pessoas.

O terceiro fator, “estimulação intelectual”, refere-se aos comportamentos do líder de incentivo aos outros para serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adotados, reformulando problemas existentes e dando novas sugestões perante as realizações das tarefas.

A última categoria da liderança transformacional é denominada de “consideração individual”, e refere-se à preocupação dos responsáveis com as necessidades de realização pessoal e profissional dos colaboradores. Dessa forma, o líder promove um ambiente de maior oportunidade para o desenvolvimento de todos, bem como reconhece e aceita as diferenças individuais.

#### **1.4.3.2 – Dimensões da liderança transacional**

Considerada a quinta dimensão do modelo de Bass (1985) e primeira categoria referente à liderança transacional, o “reforço contingente” refere-se a uma troca entre algo que o líder pode oferecer, em face a um determinado comportamento oferecido pelos outros. O autor esclareceu que, por mais que a utilização de consequências positivas possa representar uma dimensão eficaz da liderança, ela não é passível de gerar efeitos de transformação nos ideais e valores do grupo, como as quatro áreas anteriormente ressaltadas. No fator reforço contingente, o responsável, para conseguir que os liderados cumpram os níveis de desempenho pretendidos, deve investigar quais são as necessidades dos colaboradores e ajustar as consequências positivas àquilo que é mais

valorizado pelos membros, sem esquecer-se de criar condições para o alcance dos padrões de rendimentos definidos.

O segundo fator da liderança transacional foi denominado como “intervenção em crise”, sendo esse nome proposto por Gomes (2005) como uma alternativa de tradução da proposta original de Bass (1985), que denominou esta categoria como “management-by-exception”. A intervenção em crise relaciona-se com a atuação do líder quando as coisas correm mal ou se distanciam do esperado. Essa categoria pode representar comportamentos de procura e antecipação dos desvios, enganos ou erros dos subordinados na execução das tarefas, ou então em uma postura mais reservada do líder, que só toma medidas de resolução de problemas após o mesmo efetivamente ocorrer. A forma de comportamentos de antecipação pode ser denominada como intervenção ativa em crise, e a segunda forma como intervenção passiva em crise. Segundo Bass (1985), o efeito dessas duas práticas reflete na baixa vontade em assumir riscos e inovar, por parte dos subordinados, pois receiam as reações negativas de quem chefia. O autor complementou que, em termos de eficácia, este fator tende a apresentar piores resultados do que o reforço contingente e de todas as dimensões transformacionais.

A ausência do exercício de liderança é considerada como a última dimensão do modelo de liderança transacional e transformacional de Bass (1985), e foi denominada como “laissez-faire”. Esse fator indica, ao contrário dos outros anteriores, que o responsável não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Esse fator é traduzido, segundo o autor, por uma ineficácia nos resultados obtidos pelo líder, e considerado simplesmente como uma negação da liderança.

Em relação à combinação dos sete fatores, Avolio e Bass (1995) afirmaram que a eficácia do líder é melhor representada quando este apresenta, predominantemente, comportamentos relacionados com as dimensões transformacionais, seguidos dos comportamentos de reforço

contingente, da intervenção em crise (ativa e depois a passiva) e, em último lugar, do “laissez-faire”. Seguindo esse raciocínio, Bass (1985), ao propor o referido modelo, conceituou de “efeito do aumento” a tese de que há uma tendência do líder em conseguir melhores resultados, satisfação dos colaboradores e maiores níveis de esforço, à medida que ele assume uma postura voltada para as dimensões transformacionais.

Outro postulado de Bass (1985) foi uma ressalva referente à possibilidade do líder ajudar a promover as competências de liderança transformacional aos colaboradores, produzindo assim o efeito que ele denominou de “efeito cascata”. Esse efeito se daria desde os níveis mais elevados de poder até aos responsáveis de níveis médios e inferiores da hierarquia de uma organização de trabalho.

Uma premissa significativa associada ao modelo de Bass (1985) é que, independentemente do contexto cultural ou do país onde as pessoas se encontram, quando solicitadas para descreverem os sujeitos que mais as marcaram, existe uma tendência para emitirem atributos da liderança transformacional e carismática. Em um estudo de Boehnke e colaboradores (2003), com gestores de empresas químicas e petrolíferas de diferentes países, foi questionado a eles o tipo de liderança que mais poderia contribuir para o desempenho ótimo de uma organização. Os resultados apontaram para um forte peso de algumas dimensões transformacionais e transacionais.

Uma consideração a ser destacada, além da relevância das dimensões de liderança transformacional, é a admissão de Bass (1985) de que a eficácia obtida possa ser resultado de uma combinação entre o estilo transacional e transformacional, no relacionamento do líder com o grupo de trabalho. Essa idéia da conciliação entre as referidas dimensões, e a afirmação de uma progressiva eficácia à medida que são demonstrados comportamentos transformacionais, contraria claramente o pressuposto anterior de Burns (1978), de que ambos os construtos,

transacionais e transformacionais, ocorreriam em um mesmo contínuo, ou seja, não sendo admitido que os líderes pudessem ser “fortes” nas duas áreas.

Avolio (1999) alertou para uma importante consideração do modelo de Bass (1985) em relação às abordagens clássicas de liderança, no que tange ao pressuposto dos estilos mais participativos (democráticos) e diretivos (autocráticos). Segundo Avolio (1999), a aceitação do modelo de Bass, de que tanto os líderes transformacionais e os transacionais podem se envolver em processos de decisão participativo ou diretivo, contraria os princípios das abordagens clássicas, as quais pressupunham que as ações de negociação e consenso são formas eficazes de liderança.

O interesse pela medida do construto transformacional e transacional iniciou-se a partir do estudo de Bass (1985), com gestores que foram solicitados a identificar pessoas que influenciaram suas vidas, em termos de melhorar a motivação para lutar por algo que significasse um bem coletivo ao grupo de trabalho. Um fato animador foi que todos conseguiram mencionar pelo menos uma pessoa que tivesse produzido esses efeitos. Em outra etapa desse estudo foram utilizadas as respostas dos participantes da pesquisa para a formulação de 141 afirmações relacionadas às ações de liderança. Posteriormente, foi realizada uma análise, por um conjunto de peritos da área, com o intuito de efetuar as devidas categorizações dos itens referentes às dimensões transacional e transformacional. Originou-se assim, a primeira versão do “Questionário Multifatorial de Liderança” (MLQ-1), com um total de 73 itens. Já a validação do instrumento, foi realizada, pela primeira vez, com oficiais do exército americano ao avaliarem seus superiores hierárquicos. Bass (1985) relatou que foram encontrados, a partir da análise dos componentes principais, três fatores transformacionais (carismática-inspirativa, estimulação intelectual e consideração individual), dois transacionais (reforço contingente e intervenção em crise) e um novo fator denominado como “passivo-evitante” (laissez-faire). Fiol (1999) alertou

que o MLQ (particularmente a versão MLQ-5X) já se encontrava traduzido em inúmeros países como a Itália, Espanha, França, Alemanha, Holanda, entre outros.

#### **1.4.4 – Estudos empíricos sobre liderança transacional e transformacional**

Há na literatura da área uma crescente preocupação em perceber os tipos de efeitos produzidos por líderes transacionais e transformacionais, o que tem gerado algumas investigações empíricas nesse sentido (Gomes, 2005).

Em relação aos efeitos desses tipos de liderança, Robbins (1999) ressaltou que os líderes transformacionais foram avaliados como mais eficazes do que seus colegas transacionais. Ele complementou que a evidência geral indica que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada do que a liderança transacional, com taxas de rotatividade mais baixas, produtividades mais altas e satisfação mais alta. Neste sentido, Avolio e Bass (1988) também citaram que a generalização, a partir dos estudos realizados, indicou maiores níveis de eficácia e satisfação obtidas pelos líderes transformacionais, sendo que estes tendem a ser mais promovidos. Como complemento, estes líderes também foram caracterizados pelo fato de apresentarem mais propostas de inovação no trabalho e por promoverem ambientes corporativos menos propensos ao surgimento de “burnout” e pressão emocional.

Seltzer, Numerof e Bass (1989) encontraram indicações de que menores níveis de “burnout” e sintomas de estresse estão associados às dimensões da liderança transformacional (influência nos ideais e estimulação intelectual) e transacional (reforço contingente). Isso retrata um peso referente também ao fator transacional, além dos transformacionais citados, para a explicação desses efeitos.



Seguindo essa idéia, Hater e Bass (1988) também verificaram que os gestores classificados como sendo mais eficazes tendiam a ser descritos, por seus superiores hierárquicos, como transformacionais e transacionais, esta última característica advinda do fato de utilizarem o reforço contingente.

Brown e Dodd (1999), em uma pesquisa realizada com trabalhadores de uma indústria americana, verificaram que maiores níveis de satisfação relatados pelos funcionários ocorriam no caso dos supervisores apresentarem uma combinação dos comportamentos transacionais e transformacionais.

Em suma, os resultados de investigações parecem apontar que a liderança transformacional está mais associada aos indicadores de desempenho e eficácia em organizações do que a liderança transacional. Porém, comportamentos transacionais, como no caso os referentes à dimensão do reforço contingente, contribuem para a explicação da eficácia de líderes e de maiores níveis de satisfação dos colaboradores perante o trabalho (Hellriegel et al., 2000).

Segundo Meindl, Ehrlich e Dukerich (1985), apesar do número considerável de resultados apontando para as vantagens da liderança transformacional e transacional, é necessário ficar alerta para o fato de que há uma tendência em atribuímos, tanto os excelentes quanto os maus desempenhos dos colaboradores e das organizações, à ação direta do líder. Esses autores denominaram essa tendência como “romantização da liderança”, e ressaltaram que esse fenômeno é bastante sensível nos modelos que utilizam os termos carismáticos e transformacionais. Segundo eles, são necessárias maiores investigações que procurem controlar melhor outras variáveis, além das relacionadas com a liderança, que podem contribuir para a explicação dos resultados obtidos.

### **1.4.5 – Considerações finais sobre os modelos recentes de liderança**

Os modelos teóricos recentes de liderança apresentados nesse trabalho utilizam os termos carisma, transformacional e transacional como elementos chave na tentativa de explicação da relação entre líder e liderados. Mesmo assim, como alerta Gomes (2005), persistem algumas dúvidas entre os autores sobre a forma como devem ser definidos esses conceitos e na relevância e centralidade que deve ser atribuído a cada um deles.

Primeiramente, a liderança transacional reflete em uma lógica de trocas entre líder e liderados, em uma realidade situacional considerada rotineira, ou seja, em um ambiente ausente de turbulências. O termo carisma contribui para a explicação da existência de um líder, em um ambiente de insatisfação, que impressiona os outros subordinados, com uma visão que entra em ruptura com o que está estabelecida no contexto organizacional. Já o termo transformacional remete ao líder que consegue envolver os colaboradores em projetos de trabalhos cada vez mais ambiciosos e exigentes, obtendo algumas transformações nos valores e nas atitudes dos colaboradores (Gomes, 2005).

Outra consideração importante é a de Conger (1999), ao analisar a evolução dos modelos teóricos de liderança. Esse autor considerou que a evolução, retratada pelos três modelos recentes, permite afirmar que esses modelos estão mais sofisticados, pois abrangem mais níveis de análise do fenômeno liderança dentro das organizações, e estão mais sensíveis em relação aos aspectos contextuais. Conger (1999) ressaltou ainda que esta evolução tem sido no sentido de aproximar e não de distanciar as abordagens recentes, existindo uma grande influência entre as diferentes idéias defendidas pelos vários autores. Dessa maneira, segundo ele, pode-se concluir que está se configurando um paradigma estável do domínio da liderança.

Após a análise das orientações teóricas no estudo de liderança em contexto organizacional, é importante resgatar e analisar como o tema vem sendo estudado e investigado no contexto esportivo.

## **2 – Liderança no esporte**

Os profissionais da área dos esportes e os espectadores destas atividades têm atribuído uma grande importância ao tema de liderança, devido a sua influência no rendimento das equipes esportivas, tanto nos treinos quanto nas competições (Loughead et al., 2006). Apesar do valor atribuído, Riemer e Chelladurai (1995) notaram que as pesquisas em liderança no esporte têm sido esparsas e esporádicas.

A maioria dos estudos de liderança no esporte tem focado a figura do técnico, tendo em vista que ele é o único responsável por tomar decisões finais acerca de várias ações do time em jogos, tais como as estratégias táticas e a escalação de jogadores (Chelladurai, 1994, citado por Loughead et al., 2006). Contudo, há outra fonte de liderança que exerce significativa influência para as equipes. Esta figura de liderança é exercida pelos próprios atletas que possuem a função formal de capitães de times, ou pode também ser exercida por atletas que não são formalmente reconhecidos (pelas organizações), considerados como líderes informais (Loughead et al., 2006; Rúbio, 2003). Segundo Rúbio (2003), a confiança entre o técnico e o capitão, considerado líder formal, contribui para formar um clima psicológico favorável na equipe, elimina as tensões e previne conflitos. Ela complementou que a boa relação entre os dois permitirá alcançar rendimento máximo do time e coordenação das interações dos atletas da equipe, em consonância

com os objetivos e tarefa do jogo em questão. Loughead et al. (2006), denominaram o fator de liderança exercida pelos atletas como Liderança Atlética.

O estudo da liderança no esporte tem sido realizado a partir de três modelos teóricos. Segundo Gomes (2005), dois desses modelos têm sido responsáveis pelo significativo avanço nas discussões dessa temática na psicologia do esporte. Primeiramente, pode-se verificar a abordagem de Chelladurai (1978, 1990, 1999), denominada como “Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte”, a qual pressupõe uma análise dos aspectos de competição em equipes de diversas categorias, incluindo os profissionais. O segundo modelo foi construído por Smoll e Smith (1989) e focaliza-se na análise dos efeitos dos comportamentos dos treinadores nos níveis de stress, auto-estima, e satisfação dos jovens atletas, o que propõe um sistema de registro das ações assumidas pelos técnicos na interação com os praticantes. Outra proposta teórica, menos relacionada do que as anteriores em estudo da área, é relacionada com a preocupação em investigar mais detalhadamente as funções dos líderes, em termos das atividades concretas desenvolvidas na preparação dos atletas e equipes (Côté, Salmela & Russel, 1995).

### **2.1 – Modelo mediacional de liderança no esporte para jovens**

Smoll e Smith (1989) foram os principais pesquisadores que procuraram analisar os efeitos dos comportamentos dos treinadores em relação à satisfação, níveis de estresse e auto-estima em jovens atletas. A justificativa para esta preocupação foi colocada pelos próprios precursores, dessa vertente, ao ressaltarem o crescente envolvimento das figuras adultas na prática esportiva, principalmente no estabelecimento de regras de competições e no ensino dos conhecimentos e habilidades próprias de cada modalidade esportiva (Smith & Smoll, 1996). Eles pontuaram também acerca da enorme visibilidade do esporte juvenil, que sempre atrai milhares

de jovens à prática organizada de uma determinada modalidade, caracterizando uma possível chance de seguir uma carreira profissional de alto vislumbre na sociedade.

No geral, a discussão entre os estudiosos da área diz respeito à necessidade de perceber se os valores e princípios transmitidos pelos adultos estão em consonância com os pressupostos da formação esportiva. Um dos pontos mais instigante desse debate gira em torno da ênfase que é dada à vitória e aos êxitos esportivos, em contrapartida ao desenvolvimento integral do jovem, privilegiando a diversão na prática e os relacionamentos de amizade e “fair-play” entre os praticantes.

Para analisar todos esses fatores de estudo, foram realizadas observações de treinadores em competições e treinos, bem como entrevistas junto a eles e aos atletas, para avaliar a correspondência de ambos no tocante às interações mantidas nas diferentes situações esportivas (Smoll & Smith, 1989). O modelo que resultou, a partir dessas atividades de investigação, baseia-se em três elementos fundamentais, englobando os comportamentos dos técnicos, as percepções e reações avaliativas dos atletas (Smoll & Smith, 1989).

Resumidamente, é defendido que no modelo mediacional, os comportamentos dos treinadores encadeiam um conjunto de percepções e recordações nos atletas, sendo que estas influenciam nas respostas emocionais dos jovens praticantes referente às experiências esportivas. Dessa maneira, o significado que o atleta atribui às ações dos técnicos, juntamente com o conjunto das respostas emocionais, servirão de referência para a avaliação do impacto psicossocial que os jovens sentem ao praticar determinada modalidade (Smoll & Smith, 1989; Smoll, Smith, Curtis & Hunt, 1978). Ainda é ressaltado, neste modelo teórico, que a percepção e as reações emocionais dos atletas não são apenas influenciadas pelos comportamentos dos técnicos, sendo também advindas de alguns fatores individuais dos próprios praticantes. Esses fatores podem ser a idade, o tipo de expectativa sobre o treinador, a ansiedade competitiva, a

motivação para a realização esportiva e a ansiedade geral e esportiva. Outra consideração do modelo é a de que os comportamentos dos técnicos são influenciados por fatores situacionais (por exemplo, a natureza do esporte, o nível competitivo dos atletas e os sucessos ou insucessos anteriores) e por características individuais deles próprios. Essas características podem ser a motivação, as habilidades instrumentais na condução de treinos, o sexo e a autoavaliação de suas potencialidades. Isso tudo acaba por influência no tipo de significação que o treinador atribui para o exercício de sua liderança (Smoll & Smith, 1989; Smoll et al., 1978).

Após a definição desses pressupostos e dimensões do modelo mediacional de liderança, Smith, Smoll e Hunt (1977) construíram um sistema de avaliação dos comportamentos dos treinadores (“Coaching Behavior Assessment System” – CBAS). Esse instrumento teve como objetivo testar os princípios teóricos do modelo, a partir da observação da comunicação estabelecida entre treinador e atleta, tanto em treinos como competição. O sistema de avaliação foi composto por duas grandes áreas de comportamentos, reativos e espontâneos, exercidos pelos técnicos. Os comportamentos reativos referem-se às ações do líder, no sentido de responder algo que o atleta realizou previamente, e os comportamentos espontâneos refletem as ações do treinador por sua livre vontade, ou seja, independente de qualquer estímulo antecedente provocado pelo praticante (Smith, Smoll & Hunt 1977).

O sistema de avaliação CBAS pode ser utilizado para fornecer informações a partir de três pontos de vista. Primeiro, como método de observação de comportamentos exercidos pelo treinador, sendo realizado por “juízes” externos à equipe. As outras fontes de dados dizem respeito a um questionário destinado aos técnicos, para a autoavaliação de suas ações, e aos atletas, para assinalarem o quanto verificam cada comportamento do seu respectivo líder. Nestes dois últimos formatos os respondentes opinam por meio de uma escala tipo likert, com variação

de sete pontos, sendo a resposta categorizada desde “praticamente nunca” até “praticamente sempre” (Smith et al., 1977).

### **2.1.2 – Estudos sobre o modelo mediacional de liderança no esporte para jovens**

Por mais que o sistema de avaliação CBAS tenha tido grande aceitação, é imprescindível ressaltar que houve algumas tentativas de estudar esse tema e testar o modelo teórico, tendo como base a construção de outros questionários para avaliação de treinadores (Gomes, 2005).

Brewer e Jones (2002), ao estudarem técnicos profissionais de rúgbi, dividiram seus comportamentos em cinco categorias possíveis, a saber, o fornecimento de “feedback”, instruções técnicas, relacionamento social, gestão do trabalho e uma quinta categoria referente aos comportamentos não incluídos nas dimensões anteriores.

Liukkonen, Laakso e Telama (1996) realizaram um estudo com treinadores na Finlândia com a proposta de um sistema de análise, dividindo as ações dos treinadores em quatro áreas distintas: ativo, passivo, reativo e humanístico. Nessa pesquisa, os autores encontraram dados referentes a uma maior tendência para o envolvimento dos técnicos em comportamentos relacionados com a tarefa do que o interesse em aspectos afetivos e de relacionamento com os jovens, sendo que essa tendência era mais retratada quando aumentava o nível competitivo da equipe.

Outro estudo que teve esse foco de avaliação de treinadores com base em medidas diferentes ao CBAS de Smith et al., (1977), foi realizado por Trudel e Côté (1996) ao analisarem os tipos de interações mantidas por quatorze técnicos de jovens praticantes de hóquei no gelo. Os autores utilizaram um sistema denominado por eles como “Sistema de Observação dos Comportamentos dos Treinadores em Competições” (“Coaches Observation System for Games”).

Os pesquisadores verificaram que a maioria dos comportamentos se referia a uma observação das ações dos jovens, sem manifestar qualquer interferência (51,2%). Foram constatados também, resultados que indicaram que os técnicos tiveram uma baixa preocupação em valorizar as oportunidades para novas aprendizagens dos atletas durante os jogos, ou seja, eles não demonstraram uma conduta de ensino e aperfeiçoamento das competências esportivas dos jovens praticantes.

Gomes (2005) pontua que, desde a década de 80, foram realizadas diversas investigações, utilizando o CBAS como sistema de avaliação, que possibilitaram retirar algumas conclusões a respeito do modelo teórico de Smith e Smoll. Segundo o autor, essas pesquisas contribuíram para a compreensão da relação treinador-atleta com jovens esportistas.

Em um estudo realizado com treinadores e jovens atletas, Smoll e Smith (1989) concluíram que a idade dos participantes constituiu um fator determinante na maneira como são avaliados os comportamentos dos treinadores. Os autores verificaram diferenças de percepção conforme o avanço da idade. As crianças discriminaram melhor seus técnicos que utilizavam a punição nos treinamentos; os adolescentes referiram mais aos que utilizavam palavras de ânimo ou encorajamento positivo; e após a adolescência foi observada uma maior capacidade crítica dos atletas quanto à quantidade e qualidade das instruções técnicas fornecidas pelos técnicos.

Em 1990, Smith e Smoll realizaram um estudo com 50 treinadores de baseball e 542 atletas. Os pesquisadores observaram os comportamentos dos técnicos em alguns jogos da temporada, sendo utilizado o sistema CBAS como guia de observação, e entrevistaram os atletas após duas semanas do término dos jogos. Os autores identificaram alguns aspectos referentes ao modelo mediacional ao encontrarem dados sobre os treinadores, que evidenciavam características de comportamentos de reforço, com ênfase em instruções técnicas positivas como forma de corrigir os erros, e que privilegiavam mais o divertimento dos jovens do que os resultados



competitivos. Esses técnicos tiveram em suas equipes crianças que manifestaram opiniões mais positivas a respeito deles, maiores níveis de satisfação com a prática esportiva, e índices mais elevados de autoestima.

Em investigação realizada no contexto das modalidades de baseball e basquetebol, Smith e Smoll (1997a) encontraram que as reações de punições, embora fossem as menos frequentes entre os comportamentos observados dos treinadores, foram as que possuíam maiores relações com atitudes negativas dos jovens, o que estaria associado com o medo destes jovens de falharem em situações competitivas. Outra conclusão foi a relação curvilínea entre os comportamentos de ânimo e encorajamento espontâneo, apresentados aos atletas, e suas atitudes, demonstrando que esses comportamentos dos treinadores, sendo demasiadamente baixos ou muito altos, desencadeiam atitudes negativas nos jovens praticantes.

Williams et al. (2003) investigou em 484 atletas escolares, de diversas modalidades (basquetebol, softball, baseball e voleibol), os traços de ansiedade, os níveis de autoconfiança e atração ao treinador. Os participantes responderam ao questionário CBAS para avaliarem seus técnicos e foi encontrado que atletas com traços de ansiedade mais elevados e menores níveis de autoconfiança e atração ao treinador, tendem a apresentar avaliações negativas a respeito dos comportamentos adotados pelos seus comandantes.

Em contexto brasileiro, duas pesquisas foram conduzidas tendo como referência o modelo mediacional. Um estudo foi realizado por Nascimento, Borges, Barbosa, Pereira e Júnior (2001) que tinham como objetivo analisar a percepção de atletas, do sexo masculino e feminino, sobre os comportamentos ansiogênicos dos treinadores de voleibol e verificar o nível de associação entre essas ações e a classificação final de uma competição regional. Como instrumento de avaliação, essa pesquisa adotou um enfoque diferente do modelo mediacional, pois solicitou a 231 atletas, da categoria infante-juvenil, para que respondessem o Inventário de Comportamentos

Ansiogênicos do Treinador (ICAT), desenvolvido por Serpa (1995). Os resultados apontaram que os comportamentos dos treinadores que mais perturbam os jogadores, de ambos os sexos, são aqueles de não dar valor aos atletas, e de manifestar falta de confiança na equipe como um todo. Quanto à possível associação entre os comportamentos ansiogênicos dos treinadores com a classificação final na competição, os resultados apontaram uma fraca relação entre essas duas variáveis, indicando, segundo os pesquisadores, que o sucesso dessas equipes parece ser pouco afetado pela conduta ansiogênica dos treinadores percebida pelos atletas.

Outro estudo no Brasil foi conduzido por Rocha e Cavali (2006) ao investigarem a possível relação entre as percepções dos atletas e treinadores de voleibol, e o desempenho de suas equipes. Como critério de desempenho dos times, foi adotada a classificação final no campeonato regional de voleibol. Os resultados da pesquisa indicaram uma relação inversa entre o desempenho dos times e a concordância de percepções entre técnicos e atletas, acerca dos comportamentos de liderança do comandante. Isso indicou que, quanto melhor colocada estava a equipe, mais distante eram as opiniões do técnico com as opiniões das atletas, referentes aos comportamentos de suporte, de ativação e da qualidade da comunicação entre eles. Os autores ressaltaram acerca da importância que as figuras adultas (como os técnicos) atribuem às vitórias, deixando em segundo plano os comportamentos geradores de satisfação e prazer pela prática. Dessa forma, eles alertaram sobre a necessidade de uma orientação para técnicos, que esteja voltada também para o desenvolvimento de ações que respeitem os princípios da iniciação esportiva.

Gomes (2005) alertou que a formulação do modelo mediacional de Smith e Smoll contribuiu para profissionais e pesquisadores ensinarem e modelarem os comportamentos positivos de técnicos avaliados pelo CBAS. O autor ressaltou que os resultados de alguns estudos, referidos anteriormente, acabaram por traduzir no desenvolvimento do programa de

formação para a eficácia dos treinadores, denominado PFET (Smith & Smoll, 1997b; Smoll e Smith, 1993). Esse programa tem como objetivo desenvolver padrões de comportamentos adequados a uma boa prática esportiva.

A constatação geral é de que os profissionais que participam do programa de formação PFET passam a adotar com maiores frequências os comportamentos de reforço, de encorajamento e de instruções técnicas. Inversamente, apresentam menos punição e controle do que seus colegas de profissão que não participaram do programa. Outra consideração refere-se aos atletas, subordinados aos técnicos participantes da formação, que manifestaram aumentos na autoestima, diminuição dos níveis de ansiedade competitiva durante a temporada, níveis elevados de prazer e satisfação com a prática esportiva, com o treinador e com os colegas de equipe (Smith, Smoll & Barnett, 1995; Smith & Smoll, 1997a; Gomes, Dias & Cruz, 1997).

Concluindo, as contribuições do modelo mediacional de liderança no esporte podem ser destacadas pelo seu grande mérito em conceber um sistema de análise da relação treinador-atleta, tendo como referência os princípios e objetivos da formação esportiva. O modelo fornece indicações práticas para a promoção de estilos comportamentais ajustados aos ideais da iniciação esportiva, sendo uma interessante ferramenta de intervenção para treinadores e profissionais da psicologia do esporte (Gomes, 2005).

## **2.2 – Modelo das ações do treinador**

Outro enfoque de liderança no esporte foi desenvolvido por Côté et al. (1995), aliado ao argumento de que havia uma necessidade de desenvolver uma teoria que explicasse melhor as atividades dos treinadores em seu cotidiano de trabalho. Dessa forma, os autores justificaram que as outras propostas para o estudo de liderança no esporte não conseguiram discriminar,

convincentemente, as funções concretas que os técnicos assumem perante os atletas e a equipe. Segundo eles, essas abordagens ficaram restritas na análise das dimensões do fenômeno liderança, e nos possíveis efeitos em termos de satisfação e rendimento esportivo. Assim, o modelo das ações do treinador centrou-se em compreender os princípios que determinam as decisões assumidas pelos treinadores e o tipo de ação desenvolvida na preparação dos atletas e equipes (Côté et al., 1995).

A partir dessa justificativa, o modelo tem como pressuposto, de acordo com uma abordagem cognitiva, que os treinadores fundamentam suas decisões comportamentais com base em uma análise prévia de três fontes de informações. A primeira, é a análise de suas próprias capacidades e características pessoais, tais como, conhecimentos acerca da modalidade, princípios e filosofia de treinos, crença sobre a vida pessoal, entre outras. Outra fonte de informação é a avaliação das potencialidades dos atletas, como por exemplo, os atributos físicos e técnicos e as competências psicológicas para o esporte. Como última fonte, o técnico analisa as exigências externas das situações, como os recursos financeiros, as condições materiais, o nível de dificuldade da competição, entre outras (Côté et al., 1995).

Uma consideração importante a respeito dessa orientação teórica é o pressuposto de que o treinador, tendo como base as três fontes de análise ressaltadas anteriormente, constrói uma representação mental que determina a maneira como ele age em treinos, competições e dentro do próprio clube que trabalha (organização esportiva). Isto significa que as representações fazem uma ponte entre o que os treinadores avaliam previamente, acerca de suas características pessoais, dos atributos atletas e dos fatores situacionais, e o tipo de ações assumidas (Gomes, 2005). Para Côté et al. (1995), esse modelo tem como novidade a premissa da aceitação das influências das representações mentais no tipo de comportamentos demonstrados pelos treinadores, procurando-se explicar a maneira como tentam atingir o objetivo traçado. Esse

objetivo referido na orientação teórica é o de desenvolver os atletas da equipe, podendo significar, segundo os autores, tanto a obtenção de metas em competição, quanto o desenvolvimento integral dos jovens ao iniciarem na prática esportiva.

Com o intuito de avaliar esses comportamentos dos técnicos foi construída a “Escala dos Comportamentos de Treinador no Esporte” (“Coaching Behavior Scale for Sport” – CBS-S) (Côté et al, 1995, 1999). Esse instrumento avalia a frequência de comportamentos do treinador pelos atletas, em uma escala tipo likert de sete pontos (sendo o valor 1, referente ao significado “nunca” e, o valor 7, referente a “sempre”). A escala passou por dois processos de validação com duas amostras diferentes, sendo que a versão final ficou estruturada com 37 itens, apontando para uma solução de seis fatores que explicavam 79,8% da variância total. Os seis fatores que representam a CBS-S foram denominados como formulação de objetivos, competências técnicas, preparação mental, relação pessoal, preparação e planejamento físico e relacionamento pessoal negativo (Côté et al., 1999).

Já na perspectiva qualitativa, Côté et al. (1995) assinalam a importância da utilização de entrevistas junto aos técnicos com alto nível de conhecimento e grande experiência em suas modalidades. Segundo os autores, as entrevistas são imprescindíveis para obter melhores dados e categorizar as informações, para compreender as referidas representações mentais que os líderes constroem em suas atividades.

### **2.2.1 – Estudos sobre o modelo das ações do treinador**

As investigações referentes a esse modelo de liderança tiveram como predomínio a perspectiva qualitativa em sua abordagem metodológica. Esse foco foi justificado pelos próprios autores do modelo, ao pontuarem que as orientações anteriores do tema não conseguiram

esclarecer quais são as funções concretas que os treinadores utilizam em suas atividades cotidianas com a equipe. Essas funções poderiam ser melhor investigadas e delimitadas, tendo como referência a metodologia qualitativa de pesquisa (Côté et al., 1995).

Dessa forma, foi realizada uma primeira investigação junto a dezessete técnicos canadenses de ginástica (Côté et al., 1995). Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos conforme alguns critérios que os classificassem como profissionais de alto rendimento, tais como, dez anos de experiência na atividade, ter em sua responsabilidade pelo menos um atleta de nível internacional, e dois de nível nacional de competição. Os principais resultados foram que as intervenções dos treinadores, em momentos antecedentes ao início das provas, se limitavam aos comportamentos de execução das rotinas preparatórias da competição, e ajuda no controle sobre possíveis estímulos que pudessem distrair a atenção dos ginastas. Em relação aos treinos, os comportamentos estavam focados em quatro áreas como a distribuição de responsabilidades, o fornecimento de instruções técnicas, a aplicação de reforços positivos e o apoio e ajuda aos atletas. Sobre as intervenções técnicas nos treinos, houve um acordo entre os sujeitos quanto à importância do ensino de gestos e movimentos específicos, conforme o ajuste da capacidade física de aprendizagem dos atletas. Outros três fatores foram encontrados em relação aos treinos, como o trabalho psicológico de alertar cada atleta sobre o autoconhecimento de seus pontos fortes e fracos, a estimulação da motivação para o treino ao realçar as vantagens do aperfeiçoamento motor e de aprendizagens constantes, e a simulação das condições de competições nos treinos.

Outra pesquisa foi conduzida por Côté e Salmela (1996) juntos aos mesmos participantes da investigação anterior (treinadores de ginásticas). O objetivo desse estudo foi conhecer os principais aspectos de intervenção dos técnicos. Os resultados demonstraram que, em relação ao trabalho com os familiares dos atletas, houve alta concordância entre os sujeitos quanto à

importância de manterem os familiares informados acerca dos progressos e objetivos estabelecidos para os atletas. Nesse sentido, foi encontrado um fator adicional no tocante à preocupação maior com as atletas mulheres, sobre a necessidade de conversar com os pais a respeito do desempenho de seus papéis. Em relação aos assistentes técnicos, os resultados apontaram para uma unanimidade sobre a importância do trabalho em equipe, tendo em vista a distribuição de responsabilidades e discussão dos problemas. Outro domínio analisado, foi o interesse pelos aspectos pessoais da vida dos praticantes, sendo constatadas algumas questões que mereciam a atenção dos treinadores, como o apoio no percurso escolar e o auxílio na gestão das atividades pessoais e sociais. Em relação ao planejamento dos treinos, as semelhanças foram que os treinadores normalmente delineavam suas tarefas para um ano de trabalho, contendo de três a cinco competições. Nesse aspecto, foi evidenciado que os técnicos das mulheres se preocupavam mais com o monitoramento da aparência e o peso das atletas, enquanto que, com os homens a preocupação maior era voltada para a organização dos treinos, garantindo-lhes uma boa condição física.

Côté e Sedgwick (2003) conduziram um estudo com dez treinadores e dez atletas de elite na modalidade remo. Os autores encontraram sete comportamentos de liderança que eram percebidos por ambos como eficazes. Esses comportamentos foram: a definição de planos de treino e competição (de modo a permitir o progressivo avanço dos atletas), a importância na promoção de ambientes positivos durante os treinamentos, o auxílio aos atletas na definição de objetivos de curto e longo prazo, a expressão de um conjunto de comportamentos no sentido de aumentar a autoconfiança dos praticantes, o ensino efetivo de competências técnicas, o reconhecimento das diferenças individuais entre os membros da equipe e os comportamentos no sentido relacionar-se positivamente com cada atleta. Segundo os autores, esses dados permitem

afirmar a existência de três domínios de intervenção dos técnicos, compostos pelas competências gerais, conhecimento acerca da modalidade e relacionamento entre treinador e atleta.

Na Europa, foram realizadas outras investigações tendo como base o modelo das ações dos treinadores. Arripe-Longueville, Fournier e Dubois (1998) estudaram três treinadores e seis atletas mulheres praticantes de judô. Foi verificado que o estilo dominante de interação entre os sujeitos baseava-se no autoritarismo, com a presença de tomada de decisões unilaterais por parte dos treinadores. Os pesquisadores justificaram esses resultados em função do argumento de que a modalidade judô na França é associada com altas expectativas quanto aos resultados positivos, o que acaba por interferir na justificativa dos treinadores pelo estilo adotado.

Outra investigação realizada no contexto francês foi conduzida por Arripe-Longueville, Saury, Fournier e Durand (2001) na modalidade tiro ao alvo. Os pesquisadores observaram as interações mantidas durante as competições entre um treinador e quatro atletas. Os resultados foram distintos da pesquisa anterior, sendo constatado que o curso de ação dos técnicos caracterizava-se pelo respeito à autonomia dos praticantes, por uma preocupação em analisar possíveis causas de baixo rendimento durante as competições e por posterior definição de estratégias para lidar com essas causas. Dessa forma, a relação entre técnico e atletas durante a competição, foi caracterizada pela ênfase na cooperação e negociação entre eles, sendo que o líder respeitava mais a autonomia dos atletas quando ele percebia condições mais favoráveis para o rendimento esportivo. Segundo os autores, esses achados acabam por corroborar o modelo das ações do treinador, tendo em vista que os treinadores alteram seus comportamentos em função do tipo de representações mentais que constroem acerca do potencial dos atletas.

Outra pesquisa europeia que adotou enfoque metodológico condizente a essa perspectiva teórica pode ser vista em Gomes e Cruz (2006), que estudaram o exercício da liderança no esporte a partir da percepção dos treinadores de alto rendimento atuantes em Portugal. Os



pesquisadores realizaram entrevistas semi-estruturadas junto a quatro técnicos portugueses que alcançaram sucesso profissional em suas funções. Os resultados indicaram a importância dos técnicos possuírem boas competências conceituais e pessoais, princípios claros e aceitos pelos atletas, boas condições de trabalho e atletas com qualidade para a alta competição.

Gomes (2007) elaborou uma proposta de roteiro de entrevista, como ferramenta para coletar dados a respeito dos princípios assumidos pelos treinadores e suas estratégias de ações. Como justificativa do seu trabalho, autor alertou para a escassez de estudos tendo como proposta metodológica a natureza qualitativa na investigação do fenômeno da liderança nos esportes. O roteiro de entrevista, resultante do estudo de Gomes (2007), ficou composto por diversas questões distribuídas em seis tópicos distintos. Esses são a coleta de informações relacionadas à identificação pessoal e profissional do treinador; competências, princípios e “filosofia” do técnico; estilos de liderança e estratégias de gestão de equipes; indicadores de eficácia e sucesso profissional; condições de trabalho e relação com a organização esportiva; e carreira e comprometimento profissional.

Em relação ao contexto brasileiro, Lobo, Moraes e Nascimento (2005) realizaram um estudo que teve como objetivo a adaptação cultural e a validação do instrumento Coaching Behavior Scale (CBS-S) de Cote et al. (1999). A pesquisa foi realizada em três etapas, sendo a primeira caracterizada por um projeto piloto, e a segunda e a terceira para a realização da análise fatorial. Participaram dessas etapas 470 atletas de várias modalidades, tanto individuais quanto coletivas. A versão final da escala ficou composta por 40 itens, com 57,67% de variância explicada, sendo indicada uma fidedignidade satisfatória para os seis fatores do instrumento, com valores de *alpha de Cronbach* acima de 0,70. Os fatores foram treinamento físico, treinamento técnico, preparação mental, estabelecimento de objetivos, reforço pessoal negativo e reforço pessoal positivo.

Outro estudo realizado no Brasil foi conduzido por Dobránszky (2007), que analisou a relação e os processos de produção de sentido subjetivo entre técnicos e atletas de uma equipe de *triatlo*. A natureza metodológica deste trabalho foi de cunho qualitativo, sendo que o autor utilizou a dinâmica conversacional como ferramenta de pesquisa. Essa metodologia difere-se da utilizada tradicionalmente no Modelo das Ações do Treinador, pois, neste modelo, há o predomínio da entrevista como ferramenta de investigação. Dobránszky (2007) acompanhou a equipe de *triatlo* por cinco meses e como resultado de sua análise o autor ressaltou que foram construídos, entre técnico e atletas, alguns núcleos de sentido subjetivos. Segundo o pesquisador, esses núcleos foram o impacto da subjetividade do treinador na constituição da equipe, o momento competitivo e a sua influência na configuração subjetiva da equipe e a interferência da família na formação subjetiva do atleta. O autor ressalta que esses núcleos contribuíram para explicar que a produção de sentidos subjetivos do técnico teve forte influência no processo de comunicação entre ele com o atleta, a equipe e os familiares. Como resultado, foi indicada a existência de uma disputa do treinador pela atenção e reconhecimento dos participantes, o que criou um ambiente competitivo, proporcionando o individualismo, a inveja e o ciúme. Dobránszky (2007) concluiu que esses indicadores, aliados a outros valores, como a exaltação do vencedor e o imediatismo, acabam por configurar a subjetividade social representativa da sociedade atual.

Como consideração das vantagens do modelo, Côte et al., (1995) apontaram que esta abordagem teórica amplia a análise do fenômeno da liderança no esporte, ao estudar um conjunto de tarefas mais abrangente do treinador. Para os autores, esse conjunto engloba diversas atividades organizacionais, como a relação com familiares e componentes da comissão técnica, apoio e ajuda pessoal aos atletas, preparação de condições ótimas de competição, entre outras.

Dessa maneira, Côté et al., (1995) ressaltaram que o modelo não se limita ao exercício do treinador em contexto de treino e competição.

Gomes (2005) apontou alguns aspectos que necessitam de mais investigações referentes ao modelo. Segundo ele, apesar da entrevista ser uma ferramenta importante para a compreensão das ações dos técnicos, é necessário a realização de estudos que utilizem a observação dos comportamentos entre técnico e atletas, em contexto real. Complementou que essas observações devam ser realizadas, de preferência, ao longo do tempo para obter uma melhor compreensão dos fatores que condicionam a tomada de decisão do técnico durante a temporada esportiva. De certa forma o trabalho de Dobránszky (2007), realizado no Brasil, demonstrou essa preocupação na investigação do fenômeno da liderança nos esportes, tendo em vista o acompanhamento de uma equipe de *triatlo* por 5 meses.

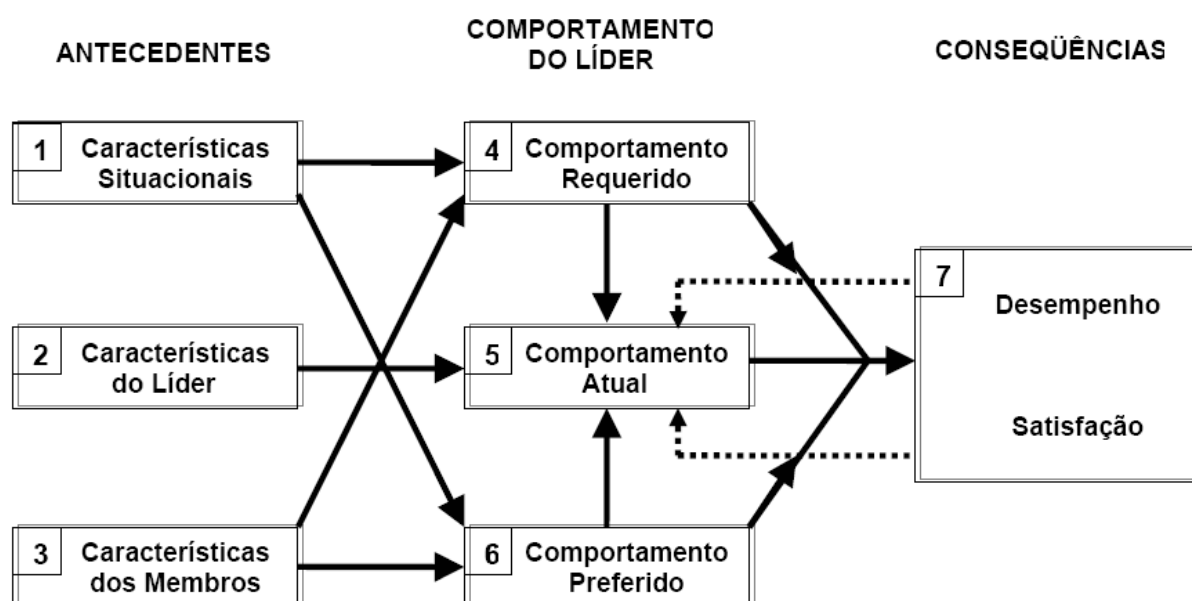
### **2.3 – Modelo multidimensional de liderança no esporte**

Com o objetivo de estudar a liderança no contexto esportivo, Chelladurai (1984) elaborou um modelo teórico que integra um conjunto de dados gerais do estudo de liderança, baseados nas teorias organizacionais. Segundo Weinberg e Gould (2001), o modelo de Chelladurai procurou sintetizar contribuições de vários autores, e as diferenças estão ligados com o fato de não ter privilegiado nenhuma das áreas consideradas importantes pelos diversos autores (líder, membros e situação), mas ter abordado o tema como resultante da conjugação dos três aspectos, dando ênfase similar a todos eles.

Este modelo foi denominado de “Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte” e pressupõe a liderança como um processo interacional, sendo que a efetividade do líder no esporte depende de características circunstanciais, características do próprio líder, bem como dos

membros do grupo. Portanto, a liderança efetiva terá sua variabilidade dependendo das características dos atletas e dos obstáculos da situação (Weinberg & Gould, 2001).

Segundo Chelladurai (2001), três gerações do modelo foram desenvolvidas (1978, 1990, 1999). Em traços gerais, o Modelo Multidimensional de Liderança aborda três tipos de comportamentos do líder, sendo representado pelo comportamento requerido, o preferido e o atual que o treinador coloca em prática. As variáveis antecedentes que determinam estes são as características da situação, dos membros e dos próprios líderes. O postulado principal é que a satisfação e o desempenho do grupo ocorrerão, se os três tipos de comportamento do líder estiverem de acordo (Chelladurai, 2001). A representação esquemática do modelo pode ser vista pela figura 1.



**FIGURA 1:** Modelo multidimensional de liderança  
Fonte: Adaptado de Chelladurai, 1990.

Chelladurai (1990) ressaltou que no modelo original de 1978 foi proposto que o comportamento requerido (caixa 4) era determinado apenas pelas características situacionais (caixa 1) como os objetivos da equipe, normas organizacionais e sociais do time, características da modalidade esportiva, valores da organização esportiva, dentre outros aspectos. Chelladurai (1990) propôs um refinamento do modelo ao pressupor que os comportamentos requeridos também são influenciados pelas características dos membros, tais como idade, gênero, experiência, nível de competência demonstrada, dentre outras. Dessa maneira, o autor inseriu uma seta ligando as características dos membros (caixa 3) ao comportamento requerido (caixa 4), como apresentado na figura 1.

O comportamento preferido para o treinador (caixa 6) também se constitui pela interação entre as características dos membros (caixa 3) e as características situacionais (caixa 1). Nesse sentido, algumas variáveis da situação, juntamente com as variáveis dos atletas, como necessidade de reconhecimento e competências atuais, estabelecem padrões aos quais determinadas pessoas preferem ser conduzidas (Chelladurai, 1990).

Com relação ao comportamento atual do treinador, é postulado que suas próprias características (a personalidade, o conhecimento e a experiência adquirida) influenciam na forma decisiva de suas ações. Adicionalmente, essa influência também é determinada pelos os requisitos da situação e pelas preferências dos membros acerca de algumas ações do líder. Assim, quanto mais o líder conseguir a congruência entre os três aspectos (comportamento atual, requerido e preferido), melhor será sua eficácia em termos de satisfação e desempenho (Chelladurai, 1990). Vilani (2004) ressaltou que na primeira geração do modelo, supunha-se que o desempenho era mais influenciado pela similaridade entre comportamento requerido e o atual, e a satisfação sofria maiores influências da congruência entre o comportamento preferido e o atual. Porém, Chelladurai (1990) apontou que desempenho e satisfação não são independentes,

considerando ser mais prudente estabelecer que os dois sejam influenciados pela similaridade entre os três tipos de comportamento juntos. Como consideração ainda do comportamento atual do técnico, o modelo prediz que este será influenciado pelo “feedback” que o treinador recebe a respeito do desempenho e a satisfação obtidas (Chelladurai, 1990).

Chelladurai (1999) destacou o Modelo Multidimensional de Liderança como um modelo transacional, porém, tendo em vista as considerações contemporâneas do estudo da liderança, o autor propôs a sua última leitura do modelo considerando a influência da liderança transformacional. Chelladurai (1999) cita que no esporte um técnico pode ser considerado um líder transformacional quando ele é capaz de transformar um time “humilde” em uma equipe vencedora. Isso se dá por meio uma grande mudança na visão atual dos atletas para uma nova visão vencedora, sendo que nesse processo há um convencimento que as novas metas estipuladas são atingíveis e que os membros possuem o devido potencial para alcançá-las.

Diante dessa constatação, Chelladurai (1999) ressaltou que, anteriormente aos processos transacionais entre líderes e atletas, podem ser alteradas as características da situação, as convicções e atitudes dos membros pela implantação de uma visão transformadora dos líderes no esporte. Dessa forma, Chelladurai (1999) afirmou que os comportamentos e os efeitos da liderança transformacional podem ser antecidos aos aspectos transacionais de seu modelo multidimensional de liderança, sendo adicionado este fator transformacional como antecedente do modelo proposto anteriormente.

Essa modificação do modelo não significou uma mudança nos aspectos relativos às pesquisas no modelo de Chelladurai, porém impôs a necessidade de refletir e analisar, previamente, os aspectos referentes às transformações na filosofia de trabalho junto à equipe (Vilani, 2004).

Após a formulação do modelo de Chelladurai, Gomes (2005) apontou que houve uma grande vontade em testar os pressupostos e analisar as adaptações em diferentes situações esportivas. Esse entusiasmo, para Horn (1992) teve três possíveis razões. Em primeiro lugar, Chelladurai teve a preocupação inovadora de desenvolver uma proposta aplicada especificamente ao esporte. Em segundo, pela facilidade de compreensão e explicação acerca do funcionamento dos treinadores no esporte, sendo que o modelo trabalha com variáveis que geralmente são consideradas fundamentais por todos os pesquisadores do fenômeno esportivo. Por último, os resultados dos estudos, que foram progressivamente testando as variáveis do modelo, realçaram a relevância da liderança na compreensão do rendimento esportivo dos atletas e da adaptação que estes manifestam frente aos clubes e organizações esportivas.

Com o objetivo de avaliar os comportamentos e estilos de liderança, tendo como base o Modelo Multidimensional de Liderança, Chelladurai e Saleh (1980) desenvolveram e validaram uma escala de liderança para o esporte (Leadership Scale for Sport - LSS). Esta escala inclui três versões, sendo a primeira para a avaliação das preferências dos atletas por comportamentos específicos de seus treinadores, a segunda para as percepções dos atletas dos comportamentos de seus técnicos, e a terceira para as percepções dos técnicos de seu próprio comportamento. O instrumento é composto de 40 itens, sendo as respostas avaliadas numa escala tipo likert de cinco pontos. Essa escala avalia cinco dimensões dos comportamentos do treinador: treino e instrução, reforço positivo, suporte social, comportamento democrático e comportamento autocrático (Weinberg & Gould, 2001). Riemer e Chelladurai (1995) ressaltam que a LSS é o instrumento que mais tem sido utilizado em pesquisas que procuram avaliar e analisar o processo da liderança no esporte.

Gomes (2005) enfatizou que a escala LSS encontra-se traduzida em vários países como a Finlândia, Grécia, França, Japão, Coréia e Suécia. A escala foi traduzida e adaptada para a língua

portuguesa por Serpa, Antunes, Pataco e Santos (1988) através de estudo de correlações internas entre os itens dos fatores. Essa investigação foi realizada em Portugal, e os autores denominaram o instrumento como Escala de Liderança no Esporte (ELD).

A partir do desenvolvimento do Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte, Vilani (2004) relatou que o mesmo tem sido o principal referencial teórico para as pesquisas no tema, e o principal instrumento de medida tem sido a escala “Leadership Scale for Sport – LSS” advinda do mesmo modelo (Vilani, 2004; Gomes, 2005).

### **2.3.1 – Estudos sobre o modelo multidimensional de liderança no esporte**

As pesquisas ligadas ao Modelo Multidimensional tiveram dois direcionamentos diferentes, sendo um voltado para a análise de consequentes dos comportamentos dos líderes, como satisfação e desempenho, e outro voltado para a análise dos antecedentes, como características do grupo, da situação e do treinador (Vilani, 2004; Gomes, 2005).

A partir desse ponto, serão relacionadas as investigações e os resultados que abordam os antecedentes da liderança no esporte.

O estudo Chelladurai e Carron (1983) pode ser considerado como um dos precursores nas pesquisas acerca do Modelo Multidimensional. Nesse estudo, os autores utilizaram a LSS - “Leadership Scale for Sport” versão “preferências do atleta” para descrever as preferências dos atletas de basquetebol acerca dos comportamentos de liderança. Foram encontradas diferenças significativas na dimensão treino e instrução, cujos valores médios das preferências dos atletas diminuía progressivamente das faixas etárias mais baixas para as mais altas. Foi relatado também o aumento da preferência por comportamentos autocráticos, e uma maior necessidade de apoio social à medida que os atletas vão ficando mais velhos e mais experientes na modalidade.



Com o objetivo de comparar as preferências de gênero quanto aos comportamentos de liderança, Chelladurai e Arnott (1985), ao pesquisarem atletas de basquetebol, verificaram que os homens preferem mais ações voltadas para o treino e instrução e estilos autocráticos, enquanto que as mulheres parecem priorizar processos de decisões democráticos do técnico. Um estudo realizado no Brasil por Lopes, Samulski e Noce (2004) não corrobora os dados de Chelladurai e Arnott (1985), tendo em vista que não foram encontradas diferenças significativas entre os gêneros em nenhuma das dimensões da LSS. Lopes et al., (2004) realizaram a pesquisa junto a 30 atletas de voleibol da seleção brasileira juvenil, e os resultados indicaram que a dimensão treino-instrução foi a mais desejada por todos os participantes, e a de menor preferência foi o comportamento autocrático do líder. Nessa mesma ênfase, o estudo de Lopes (2002), junto a 94 estudantes de Educação Física, já indicava para a mesma relação de maior e menor preferência das ações dos líderes, encontrada por Lopes et al., (2004). Dessa forma parece não haver dados que comprovem definitivamente alguma diferença entre gêneros quanto à preferência das ações dos líderes, porém Serpa (1990) ressaltou que, em geral, as mulheres valorizam mais o estilo democrático e os homens priorizam mais o fator treino e instrução, o suporte social e o estilo autocrático de conduta.

Ainda em relação aos comportamentos preferidos, Horn (1992) alertou que é necessário avaliar previamente, em cada situação esportiva, o que os praticantes mais valorizam, sendo que a preferência tende a variar para cada modalidade.

Alguns resultados importantes acerca da autopercepção dos treinadores foram encontrados por Jambor e Zhang (1997), ao utilizarem uma versão revisada da LSS com líderes de várias equipes do ensino fundamental, médio e superior dos Estados Unidos. O estilo de decisão democrático foi o mais percebido pelos líderes do ensino médio e superior, se comparado aos do fundamental. Outro resultado desse mesmo trabalho, foi que o comportamento de treino-

instrução esteve significativamente maior entre técnicos do ensino fundamental, quando comparados aos do superior e médio, o que demonstra a preocupação dos líderes no ensino das habilidades técnicas das modalidades aos atletas mais jovens.

Constata-se na revisão de literatura sobre o tema, apenas uma pesquisa com ênfase voltada para a análise da percepção do atleta sobre o comportamento do técnico. Esse estudo foi realizado por Munhoz (2005) com atletas das categorias de base de uma equipe que disputava a primeira divisão do campeonato brasileiro. Os resultados apontaram para uma maior predominância do perfil autocrático dos treinadores, sendo que, somente na categoria pré-mirim os sujeitos classificaram seus técnicos como democrático. Os trabalhos que descrevem apenas o comportamento dos técnicos, percebido pelos atletas, não são abundantes entre os pesquisadores do tema (Serpa, 1990).

Na literatura da área, é mais frequente encontrar investigações direcionadas para a análise do comportamento percebido, na interação com o comportamento preferido dos atletas e a autopercepção do treinador (Vilani, 2004).

Horn e Carron (1985) compararam a percepção dos atletas com a autopercepção dos técnicos, utilizando a LSS em equipes universitárias. Eles verificaram diferenças significativas nos fatores treino e instrução, comportamento democrático, suporte social e reforço, registrando-se valores mais altos na avaliação dos técnicos para todos estes fatores.

Outra investigação que encontrou resultados similares aos de Horn e Carron (1985) foi conduzida por Jerz et al. (2003) junto a equipes polonesas de várias modalidades. Estes últimos analisaram a relação entre o comportamento de liderança preferido e o atual, na percepção dos atletas e na autopercepção dos treinadores. Os dados apontaram que em todas as equipes foram observadas diferenças significativas entre a autopercepção dos líderes e a percepção dos atletas. Os treinadores tiveram médias mais altas do que as percepções dos esportistas em todas as

dimensões da LSS, exceto no fator de estilo de decisão autocrático. Segundo os autores tal achado demonstrou a baixa capacidade dos líderes em perceber suas próprias ações no comando de suas equipes.

Em outro estudo conduzido por Leitão, Serpa e Bártolo (1993), aplicando a LSS a jogadores de futebol em Portugal, foi encontrado que somente as dimensões treino e instrução e comportamento autocrático apresentaram valores diferentes significativamente entre técnicos e atletas. Esses dados contrariam os valores encontrados nas duas pesquisas anteriores.

A partir desse ponto, serão descritas as investigações e resultados referentes aos consequentes da liderança no esporte.

A satisfação parece ser afetada quando o técnico não adota um estilo de liderança similar às preferências dos atletas, especialmente em relação aos comportamentos de treino e instrução e reforço positivo. Essa constatação foi encontrada em duas pesquisas realizadas com atletas de várias modalidades universitárias (Chelladurai, 1984; Horn e Carron, 1985). Outra investigação realizada por Laughlin e Laughlin (1994) confirmou que a similaridade entre as respostas na LSS está associada às opiniões favoráveis de atletas e alunos a respeito de seus técnicos e professores, respectivamente.

Weiss e Friedrichs (1986) encontraram, em pesquisa realizada junto a 251 atletas universitários de basquete, que maiores freqüências de comportamentos de treino e instrução, reforço positivo, apoio social e estilo democrático estão associadas a níveis elevados de satisfação entre os atletas. Esses autores encontraram também que existe uma maior frequência de comportamentos de apoio social por parte dos treinadores dos times com piores resultados na temporada.

Riemer e Chelladurai (1995) buscaram verificar se a congruência entre os comportamentos de liderança preferidos e percebidos pelos atletas era associada com a satisfação.

Os autores realizaram essa pesquisa com atletas de futebol que disputavam a liga universitária americana. Eles encontraram o fator suporte social como melhor preditor do nível de satisfação individual.

Quanto ao estudo da satisfação como conseqüente da liderança, Altahayneh (2003) também investigou junto a atletas de várias modalidades na Jordânia e encontrou os mesmos dados das duas pesquisas anteriores. Foi encontrado que os atletas que percebem seus treinadores com maiores valores para as dimensões treino e instrução, reforço positivo, suporte social e comportamento democrático, também demonstram maior satisfação em relação aos seus líderes. O autor faz uma ressalva sobre a importância do papel do técnico em proporcionar satisfação aos subordinados, mas aponta que é cada vez mais necessária uma teoria específica sobre satisfação no esporte, que explique de maneira mais minuciosa ao englobar outras variáveis associadas ao tema.

No que se refere aos estudos relacionados à variável desempenho como conseqüente do modelo multidimensional de liderança no esporte, Ardua e Márquez (2007) investigaram a composição entre estilos de liderança do treinador, por meio da escala LSS, e o rendimento de nadadoras pertencentes a diferentes categorias da natação sincronizada. Os participantes dessa pesquisa pertenciam a três categorias: infantil, juvenil e profissional. As nadadoras de cada categoria foram subdivididas em dois grupos de rendimento, sendo considerado como grupo A as atletas de alto rendimento, e como grupo B as de baixo rendimento. Como critério para divisão desses dois grupos, foi solicitado aos técnicos que avaliassem seus atletas numa escala de 1 a 10, tendo como referência o que eles percebiam sobre o rendimento das nadadoras. O grupo A foi composto pelas atletas que haviam disputado competições internacionais e que tiveram pontuações superiores a 7, e o grupo B foi composto pelo restante das atletas. As pesquisadoras encontraram que o grupo considerado de alto rendimento (nas três categorias) percebe com mais

ênfase as condutas autocráticas dos treinadores do que o grupo de baixo rendimento, sendo que no fator de conduta democrática, os resultados apresentaram-se de maneira inversa. Outro resultado encontrado foi que os fatores de treinamento e instrução, e feedback positivo, são aspectos que tendem a serem melhor avaliados no geral, mesmo que essas avaliações se reduzam significativamente das categorias de menor idade para as de maior idade. Esse último resultado corrobora os achados de Chelladurai e Carron (1983).

Outra pesquisa referente ao desempenho, foi realizada por Hoshino, Soono e Vieira (2007) com o objetivo de verificar a relação entre liderança e desempenho final de equipes, que participaram de competições regionais no estado do Paraná. Participaram da pesquisa 345 sujeitos (entre técnicos e atletas) que disputaram dois campeonatos de nível estadual. Os resultados apontaram que o estilo de liderança dos treinadores das equipes mais bem classificadas era caracterizado por uma pequena preocupação em adotar o suporte social, ou seja, as equipes detentoras das melhores classificações possuíam técnicos que utilizavam menos o comportamento de suporte social.

Uma das principais dificuldades do modelo multidimensional de liderança no esporte é estabelecer, empiricamente, uma relação positiva entre liderança e desempenho dos atletas e equipes. Segundo Gomes (2005), tal dificuldade não denota um avanço teórico desse modelo, o que pode ser melhor justificado pela ausência de medidas fidedignas de desempenho esportivo, pois, por mais que se adote um critério simples, e muito utilizado na literatura, de vitórias e derrotas, ele pode ser significativamente influenciado por uma ampla gama de variáveis, tais como dificuldade da competição, variações climáticas, estabilidade financeira das equipes, dentre outras. Courneya e Chelladurai (1991) já haviam alertado para a dificuldade de encontrar os indicadores fidedignos de desempenho na relação com estilos de liderança. Esses dois autores realizaram um estudo junto a atletas de baseball, onde encontraram correlações positivas entre

medidas de avaliação da execução técnica de determinadas jogadas dessa modalidade com a liderança dos treinadores. Courneya e Chelladurai (1991) aconselharam a utilização desses indicadores de rendimento associados a outros critérios de desempenho. Pode-se concluir, a partir do argumento das dificuldades de encontrar medidas fidedignas de desempenho esportivo, que há poucos estudos na literatura da área que se propuseram a relacionar liderança com o rendimento no esporte. Isso faz com o que o modelo multidimensional de liderança no esporte continue com essa lacuna de investigação a ser realizada.

Horn (1992) aponta outra lacuna do modelo, ao ressaltar a necessidade de investigações fora do esporte universitário, sendo que foi nesse contexto que foram realizados a maior parte dos trabalhos empíricos, os quais serviram de base para o desenvolvimento do modelo teórico e para a construção da escala de avaliação LSS.

Como consideração das vantagens do modelo multidimensional de liderança, Chelladurai e Riemer (1998) consideraram que os resultados dos vários estudos realizados apontam para um modelo teórico que está, em termos gerais, bem construído e possui algum suporte estatístico nas diferentes análises de variáveis presentes. Mesmo assim, os autores reconheceram que poderão faltar dimensões na análise da liderança nos esportes, já que o referido modelo teve como origem o fenômeno da liderança inserida em contextos empresariais, o que pode não retratar a totalidade das ações no ambiente esportivo.

### **3 – Contexto geral do estudo em liderança no esporte e objetivo de pesquisa**

Liderança é um tema bastante complexo para se estabelecer uma teoria consistente que explique a relação deste fenômeno com o desempenho em grupos esportivos. Isto pode ser explicado pela relação das variáveis existentes nos modelos teóricos de liderança (Weinberg & Gould, 2001).

Por mais que profissionais do esporte e espectadores tenham atribuído uma grande importância ao tema para o desempenho de equipes, uma conclusão possível, a partir da revisão de literatura, é que as pesquisas em liderança no esporte ainda são muito esparsas e esporádicas (Chelladurai, 1995, citado por Loughhead et al., 2006).

A liderança no esporte tem sido predominantemente estudada com enfoque na figura do técnico como líder, porém a importância da liderança exercida pelos atletas dentro de suas equipes foi reconhecida por alguns estudos da área (Loughhead et al., 2006). Yukelson, Weinberg, Richardson e Jackson (1983) compararam características de jogadores que foram avaliados como líderes, com outros jogadores que não tinham este status. Eles encontraram que os atletas percebidos como líderes tinham maior experiência no time e maior locus de controle interno do que os outros jogadores não percebidos como líderes. Já Lee, Coburn e Patridge (1983) compararam posições táticas de líderes no time com os não líderes, e os resultados indicaram que líderes ocupavam posições de meio de campo em suas equipes.

No contexto brasileiro, as pesquisas em liderança no esporte também foram realizadas de forma esparsa e com alguns vieses metodológicos em seus delineamentos. Algumas investigações foram realizadas para avaliar a liderança dos técnicos, tendo como referencial teórico o Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte de Chelladurai (1978, citado por Weinberg & Gould,

2001) e a utilização do instrumento de medida advindo deste modelo (LSS – Leadership Sport Scale). Um problema metodológico que persiste, nos estudos nacionais, é a utilização desta escala sem o devido estudo de validação fatorial. Este instrumento foi apenas traduzido para a língua portuguesa e somente trabalhado por Serpa et al., (1988), através de estudo de correlações internas entre os itens dos fatores. Este estudo foi realizado em Portugal e não no Brasil, o que pode acarretar em algumas confusões semânticas para a compreensão dos itens pelos atletas brasileiros. Mesmo assim, algumas pesquisas foram conduzidas utilizando este mesmo instrumento sem as devidas adaptações semânticas e sem a validação fatorial. Isto pode ser constatado na pesquisa de Lopes, Samulski e Noce (2004), que investigaram a preferência dos atletas de vôlei acerca do perfil de comportamentos dos treinadores; e Simim, Paiva e Noce (2005), que buscaram identificar quais eram os estilos dos técnicos de capoeira pela percepção dos atletas.

Como forma de suprir esse problema metodológico, Costa (2006), conduziu uma pesquisa junto a técnicos e atletas do voleibol nacional, utilizando a escala de liderança revisada para o esporte (ELRE) de Zhang, Jensen e Mann (1997), que revisaram e modificaram a LSS de Chelladurai e Saleh (1980). A composição final da escala ELRE, no estudo de Zhang et al., (1997), ficou composta pelos 5 fatores da LSS, sendo adicionado mais um fator, denominado como consideração situacional. Costa (2006) efetuou o estudo de adaptação e validação da escala ELRE para o contexto brasileiro e encontrou valores de confiabilidade satisfatória para todos os fatores, exceto a dimensão autocrática ( $\alpha$  variando de 0,49 a 0,68 para as diferentes versões da escala). Embora autor tenha concluído que a ELRE (com base teórica no Modelo Multidimensional de Liderança) apresenta-se adequada para utilização em contexto brasileiro, ele pontua limitações da pesquisa quanto à amostra utilizada, e sugere a continuidade da verificação das propriedades psicométricas do instrumento, como recurso para finalizar o processo de



validação externa proposto por Pasquali (1996). Dessa forma, a inexistência de um instrumento adaptado e validado para o contexto brasileiro ainda permanece como lacuna metodológica para o estudo do tema em realidade nacional.

As orientações teóricas no estudo da liderança no esporte tiveram um valor inegável, porém não contemplaram os avanços mais recentes reforçados pelas abordagens transformacionais da liderança (Gomes, 2005). Neste sentido, Gomes (2005) desenvolveu e validou um instrumento de avaliação dos estilos de liderança dos treinadores, denominado como Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD). Esta escala foi construída, procurando integrar diferentes perspectivas conceituais de liderança e diversos trabalhos desenvolvidos por autores da área da psicologia do esporte e da psicologia organizacional, bem como os novos conceitos avançados pela abordagem transformacional e carismática. A EMLD é composta por seis fatores, sendo denominados de “feedback” positivo, motivação/inspiração, apoio social, democrático, “laissez-faire” e “feedback” negativo. Neste estudo, Gomes (2005) reforça que os estudos futuros em liderança no esporte não devem ignorar os pressupostos desenvolvidos no âmbito da abordagem transformacional e carismática, sendo a EMLD um instrumento de medida que abarca e pode ser aplicável a essas abordagens.

Dessa forma, o presente trabalho teve por objetivo adaptar, para o contexto brasileiro, o instrumento de avaliação dos estilos de liderança dos treinadores, denominado como Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD) – na versão “comportamentos atuais” preenchidas pelos atletas. Essa escala foi desenvolvida em Portugal e engloba os novos conceitos advindos da abordagem transformacional e carismática (Gomes, 2005).

## **4 – Método**

### **4.1 - Análise semântica do instrumento**

Para a realização da análise semântica do instrumento, a amostra foi composta por oito sujeitos (juízes). Quanto ao gênero, 6 juízes eram do sexo feminino. Em relação ao grau de instrução, 3 são doutores em psicologia, 2 mestres em psicologia, 1 doutor em ciências médicas e 2 com curso superior em áreas relacionadas com educação. A única exigência para participação dessa fase do estudo foi que os sujeitos tivessem pelo menos curso superior completo. Esta exigência se justifica porque nessa análise foi solicitado que os participantes examinassem os itens e sugerissem alterações, caso houvesse afirmativas de sentido dúbio e de difícil compreensão para atletas com no mínimo primeiro grau completo.

Para essa etapa, foi utilizado um questionário contendo as instruções iniciais, todos os itens originais da EMLD com o espaço de uma linha abaixo de cada frase para possíveis sugestões e alterações, e perguntas referentes aos dados complementares de gênero e grau de instrução dos juízes (Anexo A).

O procedimento de coleta de dados foi realizado por um convite informal aos juízes para participação no estudo. Foi explicado o objetivo da pesquisa e a forma de contribuição deles para a análise semântica do instrumento. O questionário foi enviado pessoalmente a todos os sujeitos e foi agendada com cada participante uma data para entrega de todos os instrumentos. Foram distribuídos 10 questionários e retornaram 8 deles.

#### 4.2 - Adaptação e validação do instrumento

A amostra para o estudo de adaptação e validação foi composta por 290 participantes, atendendo ao critério desejável para o cálculo da análise fatorial proposto por Pasquali (2005). Segundo o autor, é necessário o número de 10 casos (ou qualquer valor entre 5 e 10) para cada variável observada. De acordo com este critério, seriam necessários 280 sujeitos, tendo em vista que a escala alvo para validação (EMLD) é composta por 28 itens. Dessa forma, o número de participantes para o estudo de validação foi satisfatório.

Neste estudo, os participantes eram vinculados formalmente às federações estaduais das respectivas modalidades esportivas e aos clubes dos quais defendiam na temporada. Os dados foram coletados em equipes com sede na região do triângulo mineiro e distrito federal. Em relação ao gênero, 61,4% eram do sexo masculino e 37,6 do feminino (1% da amostra não forneceu dados em relação ao gênero). Quanto à idade dos respondentes, houve uma variação de 14 a 30 anos, sendo que a média foi de 17,31 anos (DP=2,7 anos). Em relação ao grau de instrução, a maior parte da amostra possui primeiro grau completo (44,9%), com 2,4 % de dados ausentes. Já no que diz respeito ao tempo de atuação na equipe atual, foi estabelecido um mínimo de 3 meses, sendo que esse tempo variou de 3 meses a 10 anos. A média da amostra para esta variável foi de 23,9 meses de atuação na equipe.

O nível de escolaridade mínimo exigido para a participação nessa fase do estudo foi o primeiro grau completo, tendo em vista que o instrumento alvo da pesquisa foi um questionário auto-aplicável. Outra exigência diz respeito à participação dos atletas em modalidades de esportes coletivos, sendo o voleibol a categoria de maior presença na amostra com 24,5%, seguido do futsal com 21%, handebol (17,9%), futebol de campo (17,9%) e basquetebol (16,2%).

A tabela 1 resume os dados descritivos para essa amostra.

TABELA 1 – Dados biográficos da amostra de adaptação e validação do instrumento.

<b>Variáveis Biográficas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Gênero</b>	<b>Masculino</b>	178	61,4	
	<b>Feminino</b>	109	37,6	
	<b>Dados ausentes</b>	3	1	
<b>Modalidade esportiva</b>	<b>Voleibol</b>	71	24,5	
	<b>Futsal</b>	61	21	
	<b>Handebol</b>	52	17,9	
	<b>Futebol de Campo</b>	52	17,9	
	<b>Basquetebol</b>	47	16,2	
	<b>Dados ausentes</b>	7	2,4	
<b>Escolaridade</b>	<b>Primeiro grau completo</b>	130	44,9	
	<b>Segundo grau incompleto</b>	97	33,4	
	<b>Segundo grau completo</b>	25	8,6	
	<b>Superior incompleto</b>	27	9,3	
	<b>Superior completo</b>	4	1,4	
	<b>Dados ausentes</b>	7	2,4	
<b>Idade</b>			17,31	2,7
<b>Tempo de atuação</b> <b>(meses)</b>			23,9	22,1

n = 290

A coleta de dados para a fase de adaptação e validação foi realizada por meio de um questionário composto de orientações gerais a respeito de como respondê-lo, o instrumento EMLD (Escala Multidimensional de Liderança no Desporto) a ser validado neste estudo e uma lista de dados complementares como gênero, idade, modalidade esportiva que atua, nível de escolaridade e tempo de atuação na equipe atual (Anexo B).

O instrumento citado acima - **Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD)** - foi construído e validado por Gomes (2005), que procurou integrar diferentes perspectivas conceituais de liderança e diversos trabalhos desenvolvidos por autores da área da psicologia do esporte e da psicologia organizacional (Bass & Avolio, 1993; Chelladurai & Saleh, 1978, 1980; Martens, 1990; Smith & Smoll, 1996; Smith, Smoll & Curtis, 1979).

A EMLD é composta por 28 itens distribuídos em 6 fatores de avaliação dos comportamentos dos treinadores. O fator “Feedback positivo” refere-se aos comportamentos de reconhecimento e reforço do treinador frente ao bom rendimento e esforço dos atletas. “Motivação/Inspiração” é a dimensão voltada para avaliar os comportamentos dos treinadores na promoção do desejo de sucesso e esforço contínuo dos atletas na realização das tarefas e concretização de objetivos, sendo que o líder assume uma figura de modelo a ser seguido em termos de confiança, otimismo e respeito. O fator “Apoio social” refere-se aos comportamentos dos treinadores orientados para o bem-estar dos atletas, quando ele demonstra um interesse em desenvolver relações francas e informais com os membros da equipe, bem como uma preocupação pessoal com os problemas dos atletas. O fator “Democrático” reflete as ações dos líderes no sentido de promover a participação e envolvimento dos membros nas tomadas de decisões tanto de treinos como de competições. “Laissez-faire” é o fator que identifica o distanciamento dos técnicos frente às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes e o evitamento na tomada de decisões. O último fator “Feedback

negativo” refere-se à utilização, pelo treinador, de comportamentos de punição e castigo no sentido de gerir ou controlar os comportamentos inadequados dos atletas.

Quanto às características psicométricas da EMLD, o fator Feedback positivo possui 4 itens com índice de precisão *alpha de cronback* de 0,77; Motivação/Inspiração contém 8 itens ( $\alpha = 0,86$ ); Apoio social possui 5 itens e  $\alpha$  de 0,70; o fator Democrático tem 3 itens e  $\alpha$  de 0,75; Laissez-faire possui 5 itens e  $\alpha$  de 0,73; já o fator Feedback negativo contém 3 itens com índice  $\alpha$  de 0,74. Os índices de precisão dos fatores da EMLD são considerados satisfatórios.

Cada item da EMLD é respondido em uma escala tipo *likert* de 5 pontos (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = algumas vezes; 4 = muitas vezes; 5 = sempre), sendo que o valor total de cada fator é o resultado da soma dos valores atribuídos aos respectivos itens, dividido pelo total de itens que constitui cada fator. Dessa maneira, resultados mais elevados indicam maior percepção de comportamentos do treinador nos respectivos fatores de avaliação.

A EMLD possui duas versões de aplicação, uma relacionada aos comportamentos preferidos do treinador (“Eu prefiro que o meu treinador...”), e outra com ênfase em seus comportamentos percebidos e atuais (“O meu treinador...”). A escala pode ser preenchida tanto pelos atletas (na versão comportamentos preferidos ou percebidos e atuais) quanto pelos treinadores (na versão comportamentos atuais). O presente estudo teve como objetivo a adaptação da EMLD – na versão “comportamentos atuais” preenchida pelos atletas.

A tabela 2 resume as principais características psicométricas da EMLD utilizadas nesta pesquisa

TABELA 2 – Resumo das principais características da EMLD e índice de confiabilidade.

<b>Instrumento</b>	<b>Fatores</b>	<b>Números dos itens</b>	<b>Alpha de Cronback</b>
Escala Multidimensional de Liderança no Desporto - EMLD	Feedback positivo	1, 6, 15, 25	0,77
	Motivação/Inspiração	5, 10, 14, 21, 22, 23, 24, 27	0,86
	Apoio social	3, 9, 17, 19, 20	0,70
	Democrático	2, 8, 16	0,75
	Laissez-faire	4, 12, 13, 18, 26	0,73
	Feedback negativo	7, 11, 28	0,74

O primeiro passo do procedimento de coleta de dados para a fase de adaptação e validação foi o contato com os treinadores das equipes para conseguir suas anuências. Foram explicados o objetivo da pesquisa, os procedimentos de aplicação, a forma de participação e os requisitos necessários para a colaboração dos atletas. Após a anuência, o pesquisador agendava com os treinadores os melhores horários e datas para visitar a equipe e convidar os atletas a participarem da pesquisa.

Aos atletas foi explicitado o objetivo do estudo, ressaltando que a pesquisa não estava vinculada a nenhum propósito da equipe e que ela tinha caráter exclusivamente acadêmico. Foi assegurado aos participantes que a participação na pesquisa não provocaria nenhum prejuízo, risco ou pena, sendo solicitado que não se identificasse ao responder o questionário. Junto com o questionário da pesquisa, foi entregue também aos respondentes o termo de consentimento livre e esclarecido para a assinatura e resguardo de quaisquer alterações (Anexo C), aprovado pelo comitê de ética (CEP-UFU), sob o protocolo de nº 335/07 (Anexo D).

As visitas foram realizadas sempre em dias de treinamento e a aplicação do questionário era feita no próprio local que a equipe treinava, sendo feita tanto antes quanto após os treinos. O local de aplicação era sempre em lugares afastados da presença dos treinadores e de outros dirigentes, de maneira a garantir que as respostas dos atletas não fossem influenciadas pela presença destes membros. Foi esclarecido que a participação na pesquisa era de caráter voluntário. A aplicação do instrumento da pesquisa era acompanhada pelo pesquisador, que esclarecia possíveis dúvidas acerca do completo preenchimento do questionário e fornecia todas as instruções necessárias. Logo após, os questionários eram recolhidos e lacrados em envelopes.



### 4.3 - Análise de dados

As respostas dos questionários foram codificadas em uma planilha do programa SPSS (*Statistical Package of Social Science*) versão 16.0, sendo o software utilizado nas análises de dados para este estudo. Na descrição da amostra de validação, foram utilizadas análises estatísticas descritivas (frequência, porcentagem, média e desvio-padrão).

Após a descrição da amostra, foram realizadas algumas análises em busca do alcance do objetivo da pesquisa. Para a análise da confiabilidade do instrumento na amostra da pesquisa, foi calculado o índice de precisão *alpha de cronback*. Para realizar a adaptação e validação da EMLD para a cultura brasileira foram utilizadas a análise dos componentes principais (PC) e a análise fatorial por meio da técnica dos Eixos Principais (PAF – *Principal Axis Factoring*), com o método de rotação oblíqua (*Direct Oblimin*).

## **5 - Resultados e Discussão**

### **5.1 - Análise semântica do instrumento**

A análise semântica do instrumento consistiu na submissão da escala original a oito juízes, com o intuito de examinarem o entendimento simples e claro dos itens. Foi solicitado que colaborassem no sentido de oferecerem sugestões ao conteúdo, com expressões e frases tornando-as mais compreensíveis aos atletas, com no mínimo primeiro grau completo.

As sugestões fornecidas resultaram em modificações da linguagem e/ou da construção gramatical das frases do instrumento, sendo que vinte e seis itens dos vinte e oito originais foram alterados. Apenas dois itens foram mantidos literalmente conforme a escala original. A versão resultante dessa análise (Anexo B) foi aplicada posteriormente na fase de adaptação e validação do instrumento.

Tendo em vista o cumprimento dessa fase do estudo, foi solicitado a 25 sujeitos, 15 praticantes de voleibol e 10 de futebol, que respondessem a versão resultante da análise dos juízes. Foi esclarecido aos participantes que esta aplicação tinha somente o objetivo de verificar a compreensão das frases da escala. Como essa aplicação foi acompanhada pelo pesquisador do estudo, em caso de dúvidas acerca do conteúdo dos itens, foi instruído aos atletas que procurassem, no mesmo momento, o pesquisador para os devidos questionamentos. Nesse estudo piloto não houve nenhum questionamento dos participantes, sendo constatado que a versão resultante da análise dos juízes estava de maneira compreensível à população participante da adaptação e validação do instrumento.

## 5.2 - Confiabilidade do instrumento

Todas as dimensões originais da EMLD (Escala Multidimensional de Liderança no Desporto) foram submetidas ao cálculo do coeficiente de *Alpha de Cronbach*, com o objetivo de verificar a confiabilidade do instrumento na amostra da pesquisa. Os resultados (Tabela 3) indicaram uma fidedignidade satisfatória em cinco fatores da escala. Para o fator Feedback negativo o valor foi de 0,81; para Apoio social, o índice foi de 0,78; no fator Democrático o  $\alpha$  foi de 0,75; para o fator Feedback positivo, o valor foi de 0,74; e 0,70 para o fator Motivação/Inspiração. Segundo Pasquali (2005), valores acima de 0,70 são índices que possuem confiabilidade satisfatória para se manterem como fatores em instrumentos psicométricos. Para o fator Laissez-faire, o valor resultante de 0,40 aponta um índice de confiabilidade (ou consistência) insatisfatória, para ser utilizado tanto em pesquisas acadêmicas quanto em investigações de cunho diagnóstico.

**TABELA 3 – Confiabilidade dos fatores originais da EMLD para a amostra da pesquisa**

<b>Fatores</b>	<b>Confiabilidade (Alpha de Cronbach)</b>
“Feedback” negativo	0,81
Apoio social	0,78
Democrático	0,75
“Feedback” positivo	0,74
Motivação / Inspiração	0,70
Laissez-Faire	0,40

Tendo como referência somente o cálculo dos índices de confiabilidade, o instrumento final obtido seria composto por cinco fatores com fidedignidade satisfatória. Dessa forma, esta

versão seria composta por 23 itens referentes aos fatores “Feedback” negativo, Apoio Social, Democrático, “Feedback” positivo e Motivação/Inspiração, o que excluiria os 5 itens originais referentes ao fator “Laissez-faire”.

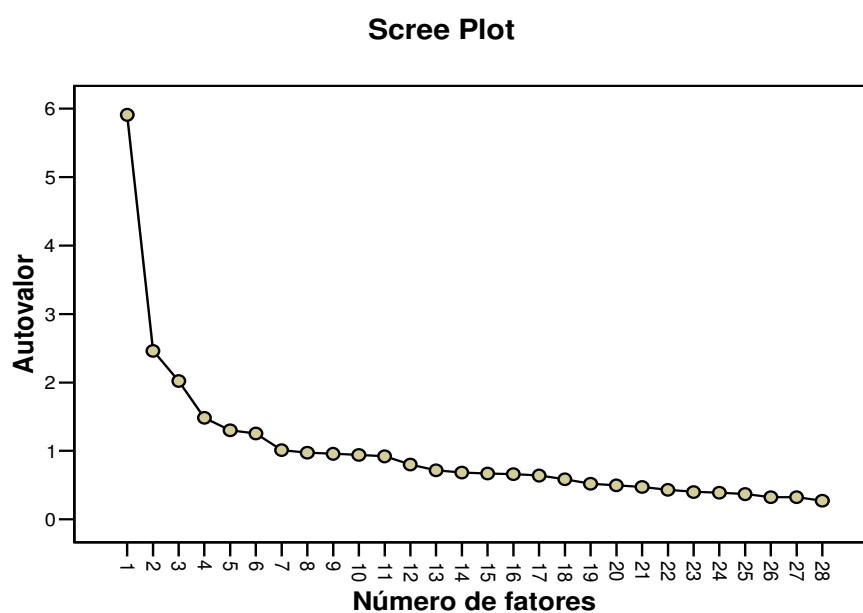
Posteriormente à obtenção desses resultados, foram realizadas as análises fatoriais com o objetivo de adaptação e validação do instrumento à cultura brasileira, com vistas à tentativa de salvaguardar o instrumento original.

### **5.3 - Adaptação e validação do instrumento**

As análises dos dados obtidos na amostra de validação foram realizadas utilizando-se do programa estatístico SPSS (*Statistical Package of Social Science*, versão 16.0). Primeiramente, foi realizada uma análise exploratória dos dados, por meio de análise de frequências e distribuições, com o intuito de verificar os pressupostos necessários para a aplicação da técnica da análise fatorial e corrigir a presença de erros de digitação. A porcentagem de dados omissos foi inferior a 5%, e utilizou-se a técnica de substituir esses casos pela média da variável (Pasquali, 2005). O valor de assimetria foi menor que 2 em todas as variáveis da medida, o que, segundo Miles e Shevlin (2001), favorece a utilização da análise fatorial devido à tendência da distribuição dos dados para a normalidade. Quanto ao problema da multicolinearidade, todas as correlações entre as variáveis apontaram valores abaixo de 0,90, indicando a ausência dessa característica (Tabachinick & Fidell, 1996; Pasquali, 2005).

A adequação da amostra para a realização da análise fatorial foi confirmada pelo valor do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin-Measure-of-sampling-adequacy*) de 0,83 e pelo teste de Esfericidade de Barlett ( $\chi^2 = 2,0593$ ,  $p \leq 0,001$ ). As comunalidades dos itens variaram entre 0,15 e 0,58.

Foi realizada uma análise exploratória dos dados por meio da Análise dos Componentes Principais – PC. Tal técnica estatística é recomendável (Tabachnick & Fidell, 1996; Pasquali, 2005) para o processo de construção de instrumentos psicométricos, no tocante às explorações introdutórias da estrutura fatorial latente. Nessa primeira exploração, foram adotados os critérios de autovalores iguais ou superiores a 1 e cargas iguais ou superiores a 0,30. O resultado obtido indicou uma estrutura de 7 componentes com autovalores acima de 1, porém o gráfico *scree* (figura 2) indicou uma mudança na direção da curva no quarto fator, sugerindo uma solução com quatro fatores. Outra indicação contrária à estrutura de 7 componentes foi a obtenção de apenas 3 componentes com autovalor acima de 1,5 (dentre os 7 com autovalor acima de 1). Esse critério é justificado pela preocupação de reter a quantidade de fatores necessários para a explicação da variância total do construto (Pasquali, 2005).



**FIGURA 2 – Scree-plot**

Partindo da observação desses dados, decidiu-se realizar outra análise do PC, com critérios de autovalor iguais ou superiores a 1,5 e cargas acima de 0,35 (Pasquali, 2005). Esta análise resultou na indicação de uma estrutura de 3 componentes, com pelo menos 3 itens alocados em cada um, sendo que o conjunto de itens dessa estrutura explicou 37,1% da variância total.

O cálculo da estrutura fatorial do instrumento foi realizado por meio da análise fatorial por meio da técnica dos Eixos Principais (PAF – *Principal Axis Factoring*), recomendada por Pasquali (2005) para o desenvolvimento de análises de caráter confirmatório. A partir dos resultados encontrados anteriormente no cálculo do PC, adotaram-se como critérios uma estrutura fatorial composta por três fatores e itens com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,35. A extração dos fatores foi realizada por meio do método de rotação oblíqua (*Direct Oblimin*), tendo em vista a pressuposição da relação (de dependência) entre os fatores, o que é previsível para a maioria dos construtos em ciências humanas (Tabachinick & Fidell, 1996; Pasquali, 2005). Os resultados apontaram para uma solução final composta por 3 fatores que explicaram 30,47% da variância total do construto, sendo que o fator 1 foi responsável pela maior explicação da variância com 18,7%, seguido pelo fator 2 com 7,01% de explicação e pelo fator 3 com 4,76% (Tabela 4). Os autovalores foram maiores que 1,5 nos três fatores, e as cargas fatoriais dos itens em seus respectivos fatores foram superiores a 0,35.

Posteriormente, foi estimada a confiabilidade dos fatores pelo cálculo dos coeficientes *Alpha de Cronbach*. O resultado do índice de fidedignidade para o fator 1 foi de 0,79, e de 0,81 para os fatores 2 e 3. Esses índices de confiabilidade são considerados satisfatórios (Tabachinick & Fidell, 1996), o que fortalece a solução final de 3 fatores e revela a melhor configuração da medida em termos psicométricos. A Tabela 4 apresenta as cargas fatoriais, as comunalidades, a

variância explicada dos fatores, a confiabilidade de cada fator, os autovalores obtidos e o número de itens por fator.

TABELA 4 – Composição dos fatores, cargas fatoriais, comunalidades, autovalor, variância explicada, fidedignidade dos fatores e número de itens por fator.

Itens da escala	Fator 1	Fator 2	Fator 3	h <sup>2</sup>
1. Me dá os parabéns, na presença dos outros, pelo meu bom desempenho	0,55			0,40
5. Fala de forma entusiasmada sobre o que é necessário fazer	0,38			0,22
6. Quando eu faço um bom trabalho, ele me diz isto	0,54			0,36
15. Mostra que está satisfeito quando jogo bem ou quando tenho bom desempenho	0,50			0,34
18. Demora a responder questões urgentes	-0,38			0,15
21. Demonstra poder e confiança em si mesmo	0,43			0,18
22. Procura dar o exemplo e ser modelo para os atletas	0,37			0,15
23. Me leva a ver um problema de diferentes ponto de vista	0,39			0,25
24. Desperta em mim o desejo de sucesso	0,56			0,44
25. Me recompensa quando mereço	0,46			0,32
26. Deixa os problemas se acumularem antes de fazer alguma coisa	-0,38			0,18
27. Desperta em mim a vontade de me esforçar cada vez mais	0,61			0,39
7. Define castigos e punições quando não cumpro com o que está estabelecido		0,80		0,61
11. Utiliza principalmente punições e castigos com o objetivo de mudar meus comportamentos		0,73		0,54
28. Usa muito punições e castigos		0,77		0,58
2. Pede minha opinião para decidir as estratégias de jogo nos campeonatos			0,54	0,35
3. Me ajuda em meus problemas pessoais			0,53	0,31
8. Permite a minha participação em decisões que precisam ser tomadas			0,46	0,27
9. Me faz favores pessoais			0,62	0,37
10. Sugere novas formas de realizar as tarefas			0,38	0,24
16. Pede minha opinião sobre assuntos importantes do treinamento			0,50	0,35
17. Demonstra o afeto que sente por mim			0,51	0,44
19. Me encoraja a fazer confidências a ele			0,52	0,38
20. Encoraja as relações pessoais e informais dos atletas com ele			0,57	0,36
<b>Autovalor (eigenvalue)</b>	5,89	2,45	2,03	
<b>Variância explicada (porcentagem)</b>	18,7	7,01	4,76	
<b>Fidedignidade (alpha de cronbach)</b>	0,79	0,81	0,81	
<b>Total de itens</b>	12	3	9	



A escala ficou composta, com índices psicométricos satisfatórios, por 24 itens distribuídos em 3 fatores, sendo que 4 itens da versão original (EMLD – Escala Multidimensional de Liderança no Desporto) não foram retidos pela análise fatorial. O fator 1 reteve 12 itens e os fatores 2 e 3 ficaram compostos por 3 e 9 itens, respectivamente.

A partir da análise da composição dos 24 itens distribuídos nos três fatores, constatou-se que o primeiro fator reuniu 6 dos 8 itens que pertenciam ao fator “motivação/inspiração”, reteve todos os itens (4) referentes ao fator “feedback positivo”, e foi composto também por 2 itens do fator “laissez-faire”. A composição do fator 2 foi idêntica ao fator “feedback negativo” da escala original, reunindo os três itens deste componente. O fator 3 englobou todos os itens dos fatores “democrático” (3) e “apoio social” (5), tendo sido retido apenas 1 item do fator “motivação/inspiração”, sendo este o que obteve a menor carga fatorial (0,38) em relação aos itens que compuseram o fator 3 (tabela 4).

A partir da análise semântica dos itens é imprescindível pontuar que no primeiro fator a maioria dos itens retidos (6) refere-se aos comportamentos do treinador, no sentido de promover o desejo de sucesso e esforço dos atletas para o cumprimento de suas atividades. As frases também remetem para a preocupação do treinador em ser uma figura de referência (modelo) para o grupo em termos de confiança e otimismo. Um aspecto fundamental deste primeiro fator é a presença dos itens de maiores cargas fatoriais que pertencem ao fator original “motivação/inspiração”. Um exemplo disso pode ser observado nos itens “Desperta em mim a vontade de me esforçar cada vez mais” com carga de 0,61 e “Desperta em mim o desejo de sucesso” com carga de 0,56.

Pelo fato de ter retido todos os itens (4) do fator original “feedback positivo”, a configuração do primeiro fator indica também que ele avalia a percepção dos atletas acerca do reconhecimento e reforço oferecido pelo técnico ao bom rendimento dos membros do grupo.

Adicionalmente, o primeiro fator reteve dois itens referentes ao componente original “laissez-faire”, porém com cargas fatoriais negativas em relação às cargas dos outros itens do fator 1. Estes dois itens retidos “Demora a responder questões urgente” e “Deixa os problemas se acumularem antes de fazer alguma coisa” representam semanticamente que o treinador responde às questões da equipe, porém tal ação é realizada com algum atraso. Este fato justifica uma postura de adiamento das ações e não do evitamento das decisões, o que distancia da natureza semântica do fator original “laissez-faire”, e aproxima esse conteúdo a uma postura que Bass (1985) denominou como intervenção passiva em crise. Essa postura significa que o líder toma medidas somente após os problemas efetivamente ocorrerem. As cargas fatoriais negativas desses itens demonstram a percepção contrária do atleta ao avaliar seu treinador, denotando, por exemplo, que em vez do treinador demorar a responder às questões urgentes, ele responde sem atraso a estas questões. Esse fato indica que, para o cálculo do escore fatorial, é necessário realizar a inversão dos valores da escala nesses itens para adequar a mensuração. A partir dessas idéias, mais especificamente da inversão do conteúdo dos itens, é possível concluir que estes itens referem-se a uma postura de resposta contingente do treinador perante problemas do time. Isso representa comportamentos de “transação” entre líder e liderados, com maior ênfase, no componente de intervenção ativa em crise, significando, no modelo de Bass (1985), a atuação do líder com caráter de antecipação aos problemas que surgem na equipe de maneira inesperada.

Dessa forma, o primeiro fator avalia a percepção dos atletas a respeito das ações dos técnicos voltadas para o reforçamento positivo, frente aos bons rendimentos dos membros do grupo. O fator também mensura a atuação contingente do treinador frente a problemas e questões urgentes da equipe. Com maior ênfase de avaliação neste fator, predominam os aspectos motivacionais que o técnico promove com a intenção desenvolver o desejo em concretizar tarefas

pelos atletas e ser uma figura de modelo profissional para a equipe. A partir dessas idéias, esse fator foi denominado como “liderança motivadora/inspiradora e positiva contingente”.

Um aspecto importante dessa estrutura empírica resultante do fator 1, foi a não indicação de discriminação entre componentes transacionais e transformacionais dos comportamentos dos líderes, como pressupõe Bass (1985) e Avolio e Bass (1995). Isso pode ser notado tendo em vista que o fator “feedback positivo” do instrumento original, significando as idéias de um componente transacional de Bass (1985), juntou-se ao fator “motivação/inspiração” que, segundo (Gomes, 2005), indica ações que podem ser consideradas como elementos transformacionais do modelo de Bass (1985). Os resultados de Gomes (2005), ao construir o instrumento EMLD, já apontavam que os fatores transformacionais de Bass (1985) (carisma, estimulação intelectual e motivação inspiradora) não se discriminavam em uma estrutura empírica da medida, porém seu instrumento diferenciava o fator transacional “feedback positivo” do componente transformacional “motivação/inspiração”. No presente estudo, os resultados da validação dessa escala para o Brasil não corroboram essa diferenciação que Gomes (2005) encontrou para a EMLD. Esse fato indica que o instrumento validado para a realidade brasileira aponta que os atletas não conseguem diferenciar, de maneira clara, comportamentos de elogio e reforço fornecidos pelos seus líderes, das ações dos técnicos direcionadas para a promoção do desejo de sucesso e superação de limites.

Outra consideração foi que os fatores originais da escala “motivação/inspiração” e “apoio social” não ficaram retidos em apenas um fator na estrutura empírica resultante. De certa forma, tendo como referência o estudo de Gomes (2005), era esperado que estes fatores pudessem ser retidos em único fator, que mensurasse aspectos transformacionais em um domínio específico da ação de liderança do treinador. Os resultados não reforçaram a idéia de Gomes (2005), por ter apontado a discriminação desses componentes, sendo que os itens referentes ao “apoio social” ficaram alocados no fator 3.

Como já ressaltado anteriormente, o fator 2 englobou todos os itens pertencentes ao fator original “feedback negativo” da EMLD, o que justifica a permanência dessa nomenclatura para esse fator na escala adaptada. Dessa forma, o segundo fator reúne itens que avaliam a utilização de ações de punição e castigo por parte dos treinadores, no processo de controlar e administrar os comportamentos inadequados dos atletas. A permanência desse fator demonstra e corrobora a relevância desse aspecto na avaliação dos comportamentos dos técnicos esportivos, sendo que autores como Smoll & Smith (1989), precursores do modelo mediacional de liderança no esporte, já alertavam para a existência de uma influência negativa dessas ações em jovens atletas. Esta influência traduz-se em prejuízo no desenvolvimento integral dos atletas ou em baixo rendimento esportivo. Esses autores também pontuam que ações de castigos e punições têm uma frequência alta no cotidiano das atividades dos líderes esportivos, justificando a necessidade da presença desse componente em posteriores medidas dos estilos de liderança no esporte (Smoll & Smith, 1989).

Em comparação ao modelo multidimensional de liderança no esporte (Chelladurai, 1984), o fator 2 (feedback negativo) emerge como um avanço para o estudo da liderança no esporte, ao configurar um componente adicional na avaliação do comportamento dos treinadores esportivos (Gomes, 2005). Riemer e Chelladurai (1995) já haviam ressaltado a importância em introduzir novos domínios no estudo da liderança no esporte em relação aos componentes presentes no modelo multidimensional de Chelladurai (1984). Dessa forma, a retenção desse fator vai ao encontro das conclusões desses autores (Gomes, 2005; Riemer & Chelladurai, 1995; Chelladurai, 1984).

No terceiro fator houve uma reunião de todos os itens dos fatores originais “apoio social” (5) e “democrático” (3) da EMLD. A partir dessa configuração semântica, o fator 3 contém idéias relacionadas às percepções dos atletas acerca da preocupação dos líderes em exercerem ações

direcionadas para o bem-estar da equipe, bem como no interesse do desenvolvimento de relações francas e informais com os atletas. Outras situações englobadas indicam para a percepção dos atletas a respeito da manifestação do líder, no sentido de promover o envolvimento dos membros do grupo na participação de decisões referentes aos treinamentos e competições.

A composição final do fator 3 obteve a retenção de mais um item, “sugere novas formas de realizar as tarefas”, sendo pertencente ao domínio original “motivação/inspiração” da EMLD. Esta afirmação, por mais que esteja incluída no fator ressaltado, refere-se à ação do técnico em intervenção de natureza técnica e instrutiva perante o grupo de atletas, demonstrando a preocupação dele em estruturar novos comportamentos frente a tarefas advindas. A retenção de uma afirmação relacionada com aspectos da ‘liderança técnica’ exercida pelo treinador, destaca um fato importante que já havia acontecido no estudo de construção da EMLD. Quando foi construída a EMLD (Gomes, 2005), não foi possível a configuração de um fator específico relacionado com treino e instrução técnica, porém apenas esse item foi retido e alocado para o domínio da “motivação/inspiração”. No caso da presente pesquisa, esse item, de caráter instrutivo e técnico da liderança, ficou retido em um fator com idéias e significados de natureza democrática e de apoio social, o que pode ser justificado pela dificuldade do atleta brasileiro em discriminar ações de ordem ‘instrutivo-técnica’, das de natureza de atenção social e de democracia na gestão da equipe pelo treinador. Outra consideração de caráter justificativo da retenção de tal item, é o significado pouco específico que essa frase (meu treinador sugere novas formas de realizaras tarefas) produz na percepção dos atletas, não possuindo uma referência de qual atividade ou tarefa específica o técnico propõe, relacionada ao treinamento ou à competição. Dessa forma, este fato contribui para a dificuldade de discriminação entre ações técnicas e comportamentos dos líderes voltados para o bem estar dos membros e envolvimento destes nas decisões do time.

Mesmo em face da ausência de retenção de um fator voltado para liderança “técnica”, não há como negar a influência das ações de natureza instrutiva, promovidas pelos treinadores, na mudança de comportamentos e atitudes dos atletas. Essas influências acabam por determinar a necessidade de mudança no foco dos estudos, que visem o desenvolvimento de instrumentos de avaliação voltados exclusivamente para ações técnicas dos treinadores na preparação e orientação dos atletas (Gomes, 2005; Thite, 1999).

Uma consideração importante a ser destacada acerca das afirmações (itens) do fator 3, é a predominância de significados que elucidam a percepção dos atletas a respeito do senso de identificação do técnico frente ao grupo de jogadores. Isso significa dizer que as idéias que predominam no terceiro fator remetem para um sentimento de igualdade, que os atletas expressam sobre o treinador no sentido dele ser um membro do grupo, colocando-o em uma mesma posição hierárquica em relação a todos os outros. Essas idéias podem ser traduzidas por uma expressão tradicional utilizada frequentemente por jogadores de diversas modalidades coletivas, quando ressaltam que “o treinador é um de nós”. Os significados que também predominam no terceiro fator indicam um desejo do técnico em desenvolver relações informais e de apoio social e afetivo com os atletas. Assim, é possível concluir que os atletas brasileiros não discriminam ações democráticas e de atenção pessoal por parte dos líderes esportivos, explicando a junção dos dois fatores originais da EMLD (comportamento democrático e apoio social).

Tendo como referência esses argumentos, o terceiro fator foi denominado como “liderança por relacionamento informal/apoio social e afetivo”. Ele mensura a percepção dos jogadores acerca da identificação do líder como membro pertencente do time, em um mesmo grau hierárquico em relação a todos os membros do grupo. Esse significado se demonstra por ações do treinador voltadas para a busca do bem estar de todos, desenvolvimento de um relacionamento franco com o grupo e na abertura de participação dos atletas nas decisões.

No presente estudo de validação para o Brasil, a estruturação final da EMLD com 3 fatores, não contempla dimensões relacionadas para o aspecto da tomada de decisão e gestão feita pelo treinador, ou seja, fatores como “laissez-faire” e democrático, não se configuram como dimensões únicas. Dessa forma, aspectos que dizem respeito à natureza de como os treinadores tomam decisões em relação a determinadas questões de seu cotidiano profissional, seja partindo para estilos participativos de decisão (democracia) ou evitando se envolver na resolução de problemas importantes, não ficaram contemplados no instrumento final. A necessidade ou não de avaliar esses processos de decisão na compreensão da liderança já vem sendo discutida por alguns pesquisadores do tema. A posição de Bass (1985) é no sentido de não ser importante a avaliação desses fatores, por entender que eles são inerentes ao exercício de liderança, o qual é composto por cada dimensão do modelo transacional e transformacional. No entanto, a ressalva de Shamir (1999) está na direção de que é imprescindível mensurar os processos de tomada de decisão, efetuados pelos líderes em suas atividades profissionais, tendo em vista o peso considerável que eles teriam para o rendimento e satisfação da equipe. A configuração encontrada para a escala validada não discriminou nenhum fator que mensurasse, de maneira específica, algum processo de abertura para a participação dos atletas nas decisões, e nem ações de evitamento na resolução de problemas. Assim, pode-se afirmar que tal estrutura corrobora o que Bass (1985) postula, ao defender que é insignificante a avaliação dos estilos de liderança, participativo ou autocrático, em fatores diferentes. Em face do exposto neste ponto de discussão, pode-se concluir que os fatores originais da EMLD “democrático” e “laissez-faire” não fazem parte da estrutura final da escala, sendo que o primeiro se juntou ao “apoio social”, e no segundo houve a retenção de dois itens no fator 1, porém com interpretação semântica que o distancia do significado de evitamento nas tomadas de decisões pelos líderes.

Como último ponto de discussão é importante comparar a estruturação final da escala com os modelos teóricos da área de liderança, bem como seus instrumentos de medida existentes até o momento atual. Em relação ao modelo multidimensional de liderança (Chelladurai, 1984), a escala não contempla nenhuma das dimensões – comportamento autocrático, comportamento democrático, suporte social, reforço positivo e treino e instrução – como fatores de medidas individuais e separados. No caso do treino e instrução e comportamento autocrático, a EMLD já não contemplava em sua estrutura final essa separação. Quanto à situação das outras três dimensões prescritas no modelo multidimensional, foi observado a não discriminação do reforço positivo, que se juntou a um fator com características transformacionais (fator 1 “liderança motivadora/inspiradora e positiva contingente”). Os resultados apontaram que o comportamento democrático se juntou ao apoio social, relacionado ao suporte social da LSS do modelo multidimensional, configurando um novo fator voltado para o relacionamento informal, de apoio social e afetivo do treinador pelos membros do grupo.

A confirmação do fator “feedback negativo” reforça um postulado do modelo mediacional de liderança no esporte (Smoll & Smith, 1989). Smoll e Smith (1989) apontaram para a grande influência que os comportamentos de punição e castigo dos treinadores teriam no desenvolvimento dos atletas, que, no caso desse modelo, foi especificamente voltado para indivíduos jovens que se inserem na prática esportiva.

A presente pesquisa apontou também para a corroboração dos argumentos de Gomes (2005) no estudo de construção da EMLD. O autor frisou sobre a necessidade de construção de instrumentos de medidas, que contemplassem os avanços mais recentes das abordagens consideradas como transformacionais. Na construção da EMLD foram encontrados dois fatores relacionados ao modelo transacional e transformacional de Bass (1985): “motivação/inspiração” e o “apoio social”. Na escala validada no Brasil, do presente estudo, foi encontrada também a



discriminação para essas duas dimensões, porém sendo adicionados significados referentes ao reforço positivo junto ao fator “motivação/inspiração”, e idéias de comportamentos democráticos ao fator de “apoio social”. Assim, é possível ressaltar que, tanto o fator “liderança motivadora/inspiradora e positiva contingente” (primeiro da escala brasileira) quanto o fator “liderança por relacionamento informal/apoio social e afetivo” (terceiro), representam a existência de avaliação que contempla os avanços das abordagens transformacionais de Bass (1985). Tal ressalva é justificada, tendo em vista que o primeiro fator sugere a mensuração de comportamentos do líder no sentido de inspirar os membros a buscar o sucesso e ultrapassar as dificuldades. Adicionalmente, o terceiro fator possibilita mensurar ações do técnico relacionadas à preocupação em desenvolver relações informais e francas com os atletas. O conjunto desses dados demonstra uma evidente sustentação empírica da liderança transformacional na avaliação de líderes no esporte, o que já vinha sendo argumentado por Chelladurai e Riemer (1995). Estes autores ressaltaram as necessidades de avanços para a medida LSS do modelo multidimensional, se aliando aos comentários anteriores de Gomes (2005), na construção da EMLD.

## 6 - Conclusão

O presente estudo teve como objetivo adaptar para o contexto brasileiro a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto – na versão “comportamentos atuais” preenchida pelos atletas (EMLD), (Gomes, 2005). Foram conduzidos dois estudos para atingir este objetivo de pesquisa. Foi calculada a confiabilidade dos fatores originais da EMLD e, posteriormente, efetuaram-se as análises fatoriais com vistas à adaptação e validação do instrumento. A partir dos resultados, houve indicação de duas versões finais para a escala brasileira: uma composição obtida após o cálculo de confiabilidade e, outra, a partir da análise fatorial.

A primeira versão ficou estruturada com 23 itens distribuídos em 5 fatores originais da EMLD, com índices de precisão satisfatórios (Feedback negativo  $\alpha = 0,81$ , Apoio Social  $\alpha = 0,78$ , Democrático  $\alpha = 0,75$ , Feedback positivo  $\alpha = 0,74$  e Motivação/Inspiração  $\alpha = 0,70$ ). O fator Laissez-faire foi eliminado por indicar confiabilidade insatisfatória ( $\alpha = 0,40$ ).

A composição da segunda versão ficou estruturada com 24 itens distribuídos em 3 fatores, consistentes em termos psicométricos. Os fatores são “Liderança motivadora/inspiradora e positiva contingente” com  $\alpha = 0,79$ , “Feedback negativo” e “Liderança por relacionamento informal/apoio social e afetivo”, ambos com  $\alpha = 0,81$ .

Tendo em vista os resultados, é possível ressaltar que o objetivo da pesquisa, de adaptar a EMLD para o contexto brasileiro, foi alcançado. Um aspecto significativo dos resultados é a sugestão da utilização da segunda versão da escala (composição de 3 fatores) por duas razões principais. Primeira, os índices de confiabilidade obtidos nos fatores são maiores do que na primeira versão. Segunda, a estruturação final conseguiu salvaguardar um número maior de itens

(24). Complementarmente, os fatores obtidos são consistentes com os pressupostos teóricos que serviram de base para a construção da EMLD original.

Aspectos teóricos que justificam essa estrutura final obtida (versão sugerida) já foram tecidos no tópico anterior. Um ponto a ser destacado é que a escala, na versão brasileira, ao mesmo tempo em que obteve configuração diferente da EMLD original, por ter retido apenas 3 fatores com índices psicométricos satisfatórios, ela não se “distanciou” teoricamente e semanticamente da EMLD. O não distanciamento se justifica tendo em vista que o fator “feedback negativo” foi retido com todos os seus itens originais. Além disso, os fatores “liderança motivadora/inspiradora e positiva contingente” e “liderança por relacionamento informal/apoio social e afetivo” sustentam idéias e significados, provenientes dos fatores “apoio social” e “motivação/inspiração” da EMLD.

Na construção da EMLD, o autor já havia referido que as variáveis incluídas no estudo original do instrumento refletiam diferentes orientações teóricas de liderança, tanto no esporte quanto nas organizações, e incluía as contribuições dos novos conceitos advindos da abordagem transformacional e carismática de Bass (1985). Dessa forma, é possível ressaltar a importância da presente pesquisa para o avanço no estudo de liderança no esporte, já que torna acessível, aos pesquisadores da área, um instrumento de medida adaptado para o contexto brasileiro, válido, confiável e que contempla os principais avanços teóricos no estudo da liderança. Este aspecto final veio a contribuir para o preenchimento de uma lacuna, a qual já tinha sido ressaltada na revisão de literatura, ao concluir acerca da inexistência de um instrumento adaptado e validado para o Brasil.

Dessa forma, a versão brasileira da EMLD obteve indicadores psicométricos recomendáveis para sua utilização em pesquisas acadêmicas, já que os índices de precisão dos fatores da escala foram maiores que 0,70. Porém, o uso desse instrumento para fins de

diagnóstico é inapropriado, tendo em vista que nenhum dos fatores obteve confiabilidade acima de 0,90 (Pasquali, 1996). O destaque para este ponto é imprescindível, tendo em vista a utilização indiscriminada, por psicólogos e profissionais de outras áreas, de instrumentos de avaliação sem os parâmetros psicométricos satisfatórios, o que compromete a credibilidade dos resultados ao gerar informações equivocadas e distorcidas sobre os fenômenos psicológicos. Essa questão se agrava ainda mais, quando se depara com avaliações descontextualizadas e não relacionadas com a teoria psicológica, da qual o instrumento de medida foi construído. Dessa forma, a falta de cautela na utilização desses instrumentos de medida, gera diagnósticos inconsistentes e acabam por desqualificar a atuação do psicólogo, por oferecer informações equivocadas e fórmulas “prontas” para os problemas que se apresentam.

Condições ideais para coleta de dados utilizando a versão brasileira da EMLD devem ser respeitadas. Essas condições são a organização de um local sossegado e reservado, sem a presença de pessoas não implicadas na avaliação, planejamento de 10 a 15 minutos para o preenchimento da escala e a explicação, junto aos atletas, do objetivo da aplicação do instrumento e de suas dimensões de análise. Outra condição é que a escala não pode ser aplicada a sujeitos que não tenham escolaridade inferior ao primeiro grau completo.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações metodológicas. A primeira limitação refere-se à questão da amostragem, revelando que a característica da escolha para a inclusão na participação da pesquisa foi por conveniência, ou seja, participaram apenas equipes que se dispuseram a colaborar, e atletas que aceitaram contribuir na coleta de dados. Outra questão referente à amostra, é a composição somente de atletas praticantes de modalidades coletivas (futsal, futebol de campo, voleibol, basquetebol, handebol), nas quais há uma relação de interdependência entre os atletas para o cumprimento das tarefas em competições.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a aplicação dessa medida em amostras que sejam compostas por sujeitos advindos de modalidades consideradas individuais (como, por exemplo, natação, tênis de campo e mesa, karatê, e outras) e em equipes de diferentes regiões do país, com o intuito de verificar a consistência dos achados deste estudo, em relação à estrutura empírica e a sua consistência. Outra sugestão é a futura aplicação do instrumento junto aos técnicos, na versão de auto-avaliação de seus comportamentos atuais, e a aplicação da escala na versão comportamentos preferidos, a ser preenchida pelos atletas.

A possibilidade de aperfeiçoamento deste instrumento em estudos posteriores não fica descartada. Isso se justifica tendo em vista que a presente pesquisa teve como base o instrumento validado em Portugal, ou seja, os itens que foram analisados já eram dados resultantes de um estudo de validação. Dessa forma, seria indicado aumentar a quantidade de itens ou efetuar as análises estatísticas, tendo como referência os itens originais advindos da etapa de construção da escala em Portugal (Gomes, 2005).

Outra questão sugerida para posteriores estudos, seria a investigação da relação entre os fatores de liderança obtidos para a EMLD brasileira, com o desempenho esportivo, tendo em vista as pontuações e ressalvas de diversos autores, sobre a predição e a influência que a liderança dos treinadores exerce no rendimento das equipes esportivas (Loughead, Hardy & Eys 2006; Weinberg & Gould, 2001; Rúbio, 2003). A compreensão dessa temática na área esportiva enfrentará grandes desafios no que diz respeito à dificuldade de se encontrar critérios fidedignos de desempenho esportivo, e estabelecer delineamentos de pesquisa condizente para a explicação dessa relação. Isso significa que, por mais que se adotem critérios objetivos de desempenho, como número de vitórias e derrotas ou a soma de pontos obtidos ao final da temporada, sempre poderão ser aceitas outras variáveis que irão concorrer para a explicação do desempenho esportivo. Portanto, variáveis como o grau de competência e capacidade dos atletas e adversários,

as exigências das competições e as influências de determinados fatores externos (condições do clima, decisões da arbitragem, estabilidade financeira dos clubes), concorrerão com fatores de liderança para explicar o rendimento final de equipes esportivas.

Como conclusão final destaca-se que, para ampliar a compreensão da temática “relação treinador-atleta” e “desempenho esportivo”, é necessário considerar um conjunto maior de dimensões que estejam presentes nesse fenômeno. Esses aspectos podem ser exemplificados como a preparação física e psicológica da equipe, o trabalho em equipe do treinador com a comissão técnica, a estrutura organizacional do time (como, por exemplo, os recursos materiais e físicos disponibilizados e relacionamento com os dirigentes administrativos da instituição) e a capacidade técnica dos treinadores. Dessa forma, é possível pontuar que os fatores obtidos, na versão brasileira da EMLD, representam um esforço para a compreensão do fenômeno “relação treinador-atleta”, que sempre será beneficiada, tanto em aspectos de investigação quanto de intervenção, a partir da inclusão de outras dimensões de análise. Essa argumentação revela a característica de complexidade inerente a esse tema no contexto esportivo.

## 7 – Referências Bibliográficas

Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12, 146-158.

Altahayneh, Z. (2003). *The effects of coaches` behaviors and burnout on the satisfaction and burnout athletes*. Tese de doutorado, College of Education, Florida State University, Florida.

Andrews, J. P. & Field, R. H. G. (1998). Regrounding the concept of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 19/3, 128-136.

Ardua, C. M. & Márquez S. (2007). Relação entre estilos de liderança do treinador e rendimento na natação sincronizada . *Fit Perf J*, 6(6), 394-8.

Arripe-Longueville, F., Fournier, J. F. & Dubois, A. (1998). The perceived effectiveness of interactions between expert French judo coaches and elite female athletes. *The Sport Psychologist*, 12, 317-332.

Arripe-Longueville, F., Saury, J., Fournier, J. & Durand, M. (2001). Coach-athlete interaction during elite archery competitions: An application of methodological frameworks used in ergonomics research to sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13, 275-299.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academic Management Review*, 2, 231-251.

Boehnke, K. , Bontis, N., DiStefano, J. J. & DiStefano, A. C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24, 5-15.

- Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Brewer, C. J. & Jones, R. L. (2002). A five-stage process for establishing contextually valid systematic observation instruments: The case of rugby union. *The Sport Psychologist*, 16, 138-159.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brown, F. W. & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 291-299.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tese de doutorado, University of Waterloo, Canada.
- Chelladurai, P. (1984 ). Leadership in Sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Orgs.), *Psychological foundations of sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective*. Scottsdale, AR: Holcomb Hathaway.
- Chelladurai, P. & Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56, 15-24.
- Chelladurai, P. & Carron, A. V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.
- Chelladurai, P. & Reimer, H. (1997). A classification of facets of athletic satisfaction. *Journal of Sport Management*, 11, 133-159.
- Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.



- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (Ed. Compacta) Rio e Janeiro: Campus.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-170.
- Costa, I. T. P. (2006). *Análise do perfil de liderança de treinadores de futebol do campeonato brasileiro série A/2005*. Dissertação de mestrado, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Côté, J. & Salmela, J. H. (1996). The organizational tasks of high-performance gymnastics coaches. *The Sport Psychologist*, 10, 247-260.
- Côté, J., Salmela, J. H. & Russell, S. J. (1995). The knowledge of highperformance gymnastics coaches: Methodological framework. *The Sport Psychologist*, 9, 65-75.
- Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedwick, W. & Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport. *Avante*, 5, 82-92.
- Côté, J. & Sedgwick, A. (2003). Effective behaviors of expert rowing coaches: A qualitative investigation of Canadian athletes and coaches. *International Sports Journal*, 3, 63-77.
- Courneya, K. S. & Chelladurai, P. (1991). A model of performance measures in baseball. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 16-25.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S. & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.
- Dobrąnsky, I. A. *Subjetividade no esporte: o impacto da subjetividade do técnico na constituição de uma equipe de triatlo*. Tese de Doutorado, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.
- Dupuis, M., Bloom, G. A., & Loughhead, T. M. (2006). Team Captains' Perceptions of Athlete Leadership. *Journal of Sport Behavior*, 26(1), 60-78.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York. McGraw Hill.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76, 128-148.
- Gomes, A. R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Doutorado. Braga: Universidade do Minho.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. F. (2006). Relação treinador-atleta e exercício da liderança no desporto: a percepção de treinadores de alta competição. *Estudos de Psicologia*, 11(1), 5-15.

- Gomes, A. R. (2007). Liderança e gestão de equipes desportivas: desenvolvimento de um guião de entrevista para treinadores. *Actas da conferência internacional de psicologia do desporto e exercício* (pp. 110-115). Braga: Universidade do Minho.
- Gomes, A. R., Dias, C. & Cruz, J. F. (1997). Avaliação da eficácia de uma intervenção cognitivo-comportamental no desporto: Estudo de caso com um treinador. In M. Gonçalves e colaboradores (Orgs.), *Avaliação psicológica: formas e contextos* (Vol. 5). Braga: APPORT.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors` evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hellriegel, D., Slocum, Jr, J. W., Woodman, R. W. (2000). *Organizational Behavior*. (9<sup>th</sup> ed. ). Cincinatti, OH: South-Western.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Orgs.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio Sate University, Bureau of Business Research.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Org.) *Advances in sport psychology*. Champaign IL: Human Kinetics.
- Horn, T., & Carron, A. V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137-149.
- Hoshino, E. F., Sonoo, C. N. & Vieira, L. F. (2007). Perfil de liderança: uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. *Revista da Educação Física/UEM*, 18(1), 77-83.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Orgs.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Jambor, E. A. & Zhang, J. J. (1997). Investigating leadership, gender, and coaching level using the Revising Leadership for Sport Scale. *Journal of Sport behavior*, 20(3), 313-319;
- Jerz, M., Fabryczewska, A., Araszkievicz, M. & Szulawski, M. (2003) Coaching behaviors in athletes` preferences and perceptions and coach self-evaluation. (p.81). *Resumos do Congresso Europeu de Psicologia do Esporte*, 11 (p.81). Copenhagen: Reinhard Stelter.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Leadership: Do traits matter? In R. M Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Orgs.), *Motivation and leadership at work*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Laughlin, N. & Laughlin, S. (1994). The relationship between the similarity in perceptions of teacher/coach leader behavior and evaluations of their effectiveness. *International Journal of Sport Psychology*, 25, 396-410
- Lee, M. J., Coburn, T., & Patridge, R. (1983). The influence of team structure in determining leadership function in association football. *Journal of Sport Behavior*, 6, 59-66.
- Leitão, J. C., Serpa, S. & Bártolo, R. (1993). Interação treinador-atleta numa equipa nacional de futebol junior. *Ludens*, 13(1), 14-16.
- Liukkonen, J., Laakso, L. & Telama, R. (1996). Educational perspectives of youth sport coaches: Analysis of observed coaching behaviors. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 439-453.
- Lobo, 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 Esportes*, 19(3), 255-265.
- Lopes, M., Samulski, D., & Noce, F. (2004). Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 12(4), 51-55.
- Loughead, T. M., Hardy, J., Eys, M. A. (2006). The nature of Athlete Leadership. *Journal of Sport Behavior*, 29(2), 142-158.
- Martens, R. (1990). *Successful coaching*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression & Correlation – A Guide for Students and Researchers*. London: SAGE Publications.
- Nascimento, J. V., Borges, P. A., Barbosa, G. B., Pereira, M. F. W. & Júnior, J. C. F. (2001). Comportamentos ansiogênicos de treinadores de voleibol infant-juvenil. *Caderno de Educação Física*, 3(2), 33-47.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Pasquali, L. (1996) *Teorias e Métodos de Medida em Ciências do Comportamento*. Brasília: LabPAM.
- Pasquali, L. (2005) *Análise Fatorial para Pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Riemer, H. A., Chelladurai, P. (1995). Leadership and Satisfaction in Athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.

- Riemer, H. A. & Chelladurai, P. (1998). Development of the athlete satisfaction questionnaire (ASQ). *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20, 127-156.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Rocha, C. M. & Cavalli, F. (2006). Percepção de atletas adolescentes acerca de comportamentos de liderança de seus técnicos esportivos. *Movimento e Percepção*, 6(8), 105-127.
- Rúbio, K. (2003). Estrutura e dinâmica dos grupos esportivos. In K. Rúbio (Org.), *Psicologia do esporte: Teoria e prática*. (pp. 167-188). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Schein, E. (1970). *Organization psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Seltzer, J. , Numerof, R. E. & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resource Administration*, 12, 174-185.
- Serpa, S. (1990). O treinador como líder: panorama atual da investigação. *Ludens*, 12, 23-32.
- Serpa, S. (1995). *A relação interpessoal na díade treinador-atleta: Desenvolvimento e aplicação de um inventário de comportamentos ansiogénicos do treinador*. Tese de Doutorado. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Serpa, S., Antunes, I., Pataco, V., & Santos, F. (1988). Metodologia de tradução de adaptação de um teste específico para o esporte – Escala de liderança no desporto. In *Anais, II Simpósio Nacional de Pesquisa em Psicologia*, 1988, Lisboa, Portugal.
- Shamir, B. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-306.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 1-17.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. (1998). Correlates of charisma leader behaviour in military units: Subordinates` attitudes, unit characteristics, and superiors` appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Simim, M. A. M., Paiva, G. R., & Noce, F. (2005) Análise do perfil de liderança de praticantes de capoeira (p. 156). In *Resumos, 20º Congresso Internacional de Educação Física*, 2005, Foz do Iguaçu, PR. Foz do Iguaçu: Fiep Bulletin Special Edition.
- Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1990). Self-esteem and children's reactions to youth sport coaching behaviors: A field study of self-enhancement processes. *Developmental Psychology*, 26, 987-993.

Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1996). Psychosocial interventions in youth sport. In J. Raalte & B. Brewer (Orgs.), *Exploring Sport and Exercise Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1997a). Coach-mediated team building in youth sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 114-132.

Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1997b). Coaching the coaches: Youth sports as a scientific and applied behavioral setting. *Current Directions in Psychological Science*, 6, 16-21.

Smith, R. E., Smoll, F. L. & Barnett, N. (1995). Reduction of children's sport performance anxiety through social support and stress-reduction training for coaches. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 16, 125-142.

Smith, R. E., Smoll, F. & Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.

Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.

Smoll, F. L., Smith, R. E., Curtis, B. & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-player relationships. *Research Quarterly*, 49, 528-541.

Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1993). Educating youth sport coaches: An applied sport psychology perspective. In J. M. Williams (Org.) *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance* (2nd Ed.). Mountain View, California: Mayfield Publishing Company.

Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper Collins.

Thite, M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 253-261.

Trudel, P. & Côté, J. (1996). Systematic observation of youth ice hockey coaches during games. *Journal of Sport Behavior*, 19, 50-66.

Turman, P. D. (2001). Situational coaching styles: the impact of success and athlete maturity level on coaches' leadership styles over time. *Small group research*, 32(5), 154-178.

Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior* (3rd Ed.). Fort Worth: The Dryden Press.

Vilani, L. H. P. (2004). *Liderança situacional II e a relação treinador-atleta em diferentes categorias de base no tênis de mesa nacional*. Dissertação de mestrado, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Weber, M. (1968). *Economic and society*. New York: Bedminster.

Weinberg, R. S.; Gould, D. (2001). *Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício*. (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Weiss, M. R. & Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.

Whittal, N. R. & Orlick, T. D. (1978). The sport satisfaction inventory. In G. C. Roberts & K. M. Newell (Orgs.), *Psychology of motor behavior and sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Williams, J., Jerome, G. J., Kenow, L. J., Rogers, T., Sartain, T. A. & Darland, G. (2003). Factor structure of the coaching behavior questionnaire and its relationships to athlete variables. *The Sport Psychologist*, 17, 16-34.

Yukelson, D., Weinberg, R., Richardson, P., & Jackson, A. (1983). Interpersonal attraction and leadership within collegiate sport teams. *Journal of Sport Behavior*, 6, 28-36.

Zhang, J., Jensen, B. E. & Mann, B. L. (1997). Modification and Revision of the Leadership Scale for Sport. *Journal of Sport Behavior*, 20(1), 105-122.

## ANEXO A

### Escala de Multidimensional Liderança no Desporto – EMLD

Estamos investigando sobre os estilos de liderança no esporte coletivo. Abaixo estão listados 28 itens referentes à investigação. Cada uma das afirmações que se segue descreve um comportamento específico que um treinador pode exibir. Pedimos, por gentileza, sua contribuição na análise da redação e compreensão semântica de cada item, tendo em vista que este instrumento foi construído e validado para a população portuguesa. Caso haja, em sua opinião, palavras de difícil compreensão, sentido dúbio ou incompleto, pedimos sua colaboração no sentido de reescrever o item de modo a torná-lo mais compreensível para uma amostra de atletas brasileiros com no mínimo o primeiro grau completo. Por favor, formule a nova redação no espaço em branco abaixo de cada item.

#### MEU TREINADOR...

---

Felicita-me em frente dos outros pelo meu bom rendimento

---

---

Pede a minha opinião para as estratégias a seguir em determinadas competições

---

---

Ajuda-me nos meus problemas pessoais

---

---

Procura não se envolver quando os assuntos se tornam muito importantes

---

---

Fala de forma entusiástica acerca do que é necessário fazer

---

---

Diz-me quando é que eu fiz um trabalho muito bom

---

---

Define vários tipos de castigos e punições para quando não cumpro com o que está estabelecido

---

---

Deixa-me participar nas decisões a tomar

---

---

Faz-me favores pessoais

---

---

Sugere novas formas de realizar as tarefas

---

---

Privilegia a utilização de punições e castigos para mudar os meus comportamentos

---

---

Recusa soluções de compromisso

---

---

Evita tomar decisões

---

---

Actua de forma a ganhar o meu respeito

---

---

Exprime a sua satisfação quando jogo bem ou tenho um bom rendimento

---

---

Pede a minha opinião em assuntos importantes relacionados com o treino

---

---

Exprime o afecto que sente por mim

---

---

Adia responder a questões urgentes

---

---

Encoraja-me a fazer-lhe confidências

---

---

Encoraja as relações íntimas e informais com os atletas

---

---

Demonstra um sentimento de poder e confiança

---

---

Procura dar o exemplo e ser um modelo a seguir pelos atletas

---

---

Leva-me a olhar para um problema de diferentes pontos de vista

---

---

Promove da minha parte um desejo de sucesso

---

---

Recompensa-me quando o mereço

---

---

Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa

---

---

Promove a vontade de me esforçar cada vez mais

---

---

Utiliza frequentemente as punições/castigos

---

**Dados Complementares:**

**Sexo:** 1. ( ) Masculino      2. ( ) Feminino

**Grau de escolaridade:**\_\_\_\_\_.



## ANEXO B

### Apresentação

Estamos desenvolvendo uma pesquisa a respeito de como as pessoas percebem a equipe esportiva da qual estão participando. Abaixo estão frases que podem traduzir o que você pensa sobre esta equipe. Responda com sinceridade e, por gentileza, não deixe nenhum item sem resposta.

Essa pesquisa trata exclusivamente de um trabalho para a Universidade, portanto não escreva seu nome em lugar algum.

Qualquer dúvida entre em contato com os pesquisadores responsáveis:  
Rômulo Ferreira Barale e Sinésio Gomide Júnior: (34) 3218- 2701.

Cada uma das afirmações que se segue descreve um **comportamento específico** que um treinador pode exibir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b> (cerca de 25% das vezes)	<b>Algumas vezes</b> (50% das vezes)	<b>Muitas vezes</b> (cerca de 75% das vezes)	<b>Sempre</b>

Por favor, indique o **comportamento atual** do seu treinador colocando um círculo ou uma cruz no número apropriado. Tente responder a todas as afirmações, pensando naquilo que é o comportamento habitual ou mais freqüente do seu treinador em cada uma das situações apresentadas. Por favor, tenha sempre em consideração que irá **responder pensando no seu atual treinador**.

O MEU TREINADOR...		Nunca	Raramente	Algumas Vezez	Muitas vezez	Sempre
1	Me dá os parabéns, na presença dos outros, pelo meu bom desempenho	1	2	3	4	5
2	Pede minha opinião para decidir as estratégias de jogo nos campeonatos	1	2	3	4	5
3	Me ajuda em meus problemas pessoais	1	2	3	4	5
4	Evita se envolver quando os assuntos se tornam delicados ou sérios demais	1	2	3	4	5
5	Fala de forma entusiasmada sobre o que é necessário fazer	1	2	3	4	5
6	Quando eu faço um bom trabalho, ele me diz isto	1	2	3	4	5
7	Define castigos e punições quando não cumpro com o que está estabelecido	1	2	3	4	5
8	Permite a minha participação em decisões que precisam ser tomadas	1	2	3	4	5
9	Me faz favores pessoais	1	2	3	4	5
10	Sugere novas formas de realizar as tarefas	1	2	3	4	5
11	Utiliza principalmente punições e castigos com o objetivo de mudar meus comportamentos	1	2	3	4	5
12	Evita buscar soluções alternativas para os problemas	1	2	3	4	5
13	Evita tomar decisões	1	2	3	4	5
14	Age com o objetivo de conseguir o meu respeito	1	2	3	4	5
15	Mostra que está satisfeito quando jogo bem ou quando tenho bom desempenho	1	2	3	4	5
16	Pede minha opinião sobre assuntos importantes do treinamento	1	2	3	4	5
17	Demonstra o afeto que sente por mim	1	2	3	4	5

<b>O MEU TREINADOR...</b>		Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Muitas vezes	Sempre
18	Demora a responder questões urgentes	1	2	3	4	5
19	Me encoraja a fazer confidências a ele	1	2	3	4	5
20	Encoraja as relações pessoais e informais dos atletas com ele	1	2	3	4	5
21	Demonstra poder e confiança em si mesmo	1	2	3	4	5
22	Procura dar o exemplo e ser modelo para os atletas	1	2	3	4	5
23	Me leva a ver um problema de diferentes ponto de vista	1	2	3	4	5
24	Desperta em mim o desejo de sucesso	1	2	3	4	5
25	Me recompensa quando mereço	1	2	3	4	5
26	Deixa os problemas se acumularem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5
27	Desperta em mim a vontade de me esforçar cada vez mais	1	2	3	4	5
28	Usa muito punições e castigos	1	2	3	4	5

**Dados Complementares:**

**Sexo:** 1. ( ) Masculino                      2. ( ) Feminino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Modalidade do esporte que pratica:** \_\_\_\_\_.

**Nível de escolaridade:**

( ) Primeiro grau incompleto

( ) Primeiro grau completo

( ) Segundo grau incompleto

( ) Segundo grau completo

( ) Superior incompleto

( ) Superior completo

( ) Pós-graduação

**Tempo que atua nesta equipe:** \_\_\_\_\_.

## ANEXO C

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_, consinto de forma livre e esclarecida em participar da pesquisa “Adaptação da escala multidimensional de liderança no desporto – versão comportamentos atuais – para o contexto brasileiro de esportes coletivos”, realizada pelo aluno de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Rômulo Ferreira Barale, com o aval da UFU – Instituto de Psicologia, e do Comitê de Ética em Pesquisa da UFU.

Estou ciente de que:

1. A pesquisa consiste na validação da escala de medida de percepção de liderança.
2. Trata-se de uma pesquisa com finalidades exclusivamente acadêmicas e nenhum dos meus dados pessoais ou qualquer informação que permita a minha identificação serão divulgados;
3. Tenho total liberdade de participar ou não da pesquisa, e de me retirar a qualquer momento sem que isso incorra em algum tipo de represália ou constrangimento;
4. A pesquisa não envolve nenhum risco. Os benefícios consistem em oferecer uma maior compreensão de como a liderança esportiva tem influência no desempenho esportiva das equipes;
5. O pesquisador poderá gravar a nossa conversa em fita de áudio para que ela tenha acesso às informações de forma mais precisa, e no final da pesquisa as fitas serão destruídas e, em momento algum, eu serei identificado;
6. Não receberei nenhum retorno financeiro para participar desta pesquisa
7. Estou ciente que os resultados da pesquisa poderão ser publicados em congressos e revistas científicas, sem contudo, ser identificado.

Assim sendo, consinto em participar da pesquisa, e assino esse documento em duas vias de igual **teor e forma**.

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Rômulo Ferreira Barale

Uberlândia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007

Para contato em caso de esclarecimentos e/ou reclamações:

- ❖ Rômulo Ferreira Barale: 3213-4307 ou romulofb2000@yahoo.com.br
- ❖ Sinésio Gomide Jr: 32185-2701 e 3218-22035 ou sinesiojunior@netsite.com.br
- ❖ Instituto de Psicologia – UFU: 3218-2235- Av. Pará, 1720.
- ❖ Comitê de Ética em Pesquisa da UFU: 3239-4531 e 3239-4131 ou cep@propp.ufu.br

## ANEXO D



Universidade Federal de Uberlândia  
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP  
 Av. João Naves de Ávila, nº 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG –  
 CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-4531

**ANÁLISE FINAL Nº 008/08 DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA PARA O PROTOCOLO  
 REGISTRO CEP/UFU: 335/07**

**Projeto Pesquisa: “Relação entre Liderança e Desempenho em Esportes Coletivos”.**

**Pesquisador Responsável: Sinésio Gomide Júnior**

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

**Situação:** O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

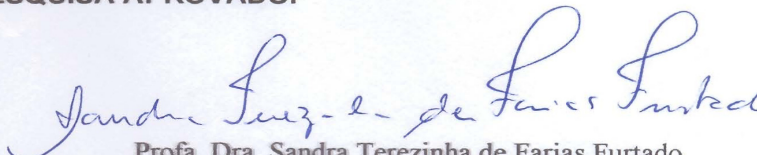
O CEP/UFU lembra que:

- a- segundo a Resolução 196/96, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.
- b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.
- c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução 196/96/CNS, não implicando na qualidade científica do mesmo.

**Data para entrega do Relatório Final: Fevereiro/2009**

**SITUAÇÃO: PROTOCOLO DE PESQUISA APROVADO.**

Uberlândia, 25 de janeiro 2008 .

  
 Prof. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado  
 Coordenadora do CEP/UFU

Orientações ao pesquisador

(Para parecer Aprovado ou Aprovado com Recomendações)

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial ( Res. 251/97, item III.2.e). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma da Res. 196/96 CNS..