

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ASSOCIADO EM
EDUCAÇÃO FÍSICA - UEM/UEL

JANE MARIA REMOR MAGRO

PERSONALIDADE E ESTILO DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO COM OS TÉCNICOS DE
VOLEIBOL NA SUPERLIGA

Maringá
2009

JANE MARIA REMOR MAGRO

**PERSONALIDADE E ESTILO DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO COM OS TÉCNICOS DE
VOLEIBOL NA SUPERLIGA**

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação
Associado em Educação Física –
UEM/UEL, para obtenção do título de
Mestre em Educação Física.

Orientadora: Prof. Dra. Christi Noriko Sonoo

Maringá
2009

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

M212p Magro, Jane Maria Remor
Personalidade e estilo de liderança: um estudo com os técnicos de voleibol na Superliga. / Jane Maria Remor Magro. -- Maringá, 2009.
110 f. : il. color., figs., tabs., quadros.

Orientador : Prof^a. Dr^a. Christi Noriko Sonoo.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, Programa de Pós-Graduação Associado em Educação Física, 2009.

1. Voleibol - Técnicos - Personalidade. 2. Voleibol - Técnicos - Estilo de liderança. 3. Voleibol - Técnicos - Superliga. 4. Liderança - Técnicos de desporto. 5. Técnico de desporto - Liderança. 6. Personalidade - Técnicos de desporto. 7. Técnico de desporto - Personalidade. 8. Superliga - Técnicos - Personalidade. 9. Superliga - Técnicos - Liderança. I. Sonoo, Christi Noriko, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação Associado em Educação Física. III. Universidade Estadual de Londrina. Programa de Pós-Graduação Associado em Educação Física. IV. Título.

CDD 21.ed. 796.08

JANE MARIA REMOR MAGRO

**PERSONALIDADE E ESTILO DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO COM OS TÉCNICOS DE
VOLEIBOL NA SUPERLIGA**

Dissertação apresentada à
Universidade Estadual de Maringá,
como requisito parcial do Programa de
Pós-Graduação Associado em
Educação Física – UEM/UEL, na área
de concentração em Estudos do
Movimento Humano, para obtenção do
título de Mestre.

Aprovada em 30 de julho de 2009.

Prof^a. Dra. Joice Mara Facco Stefanello

Prof. Dr. José Luiz Lopes Vieira

Prof^a. Dra. Christi Noriko Sonoo
(Orientadora)

Maringá
2009

Dedicatória

Dedico este estudo a minha família, que nos momentos mais difíceis de minha vida, souberam me confortar.

Agradecimentos

Ao finalizar este estudo, gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para minha formação acadêmica na pós-graduação.

Ao Programa de Pós-Graduação Associado em Educação Física da Universidade Estadual de Maringá e Universidade estadual de Londrina, pela ótima estrutura oferecida durante os dois anos de Mestrado.

À minha orientadora, Christi Noriko Sonoo, pela oportunidade, companheirismo, carinho, dedicação e competência demonstrada em todo tempo e especialmente pela valiosa contribuição ao meu crescimento profissional.

Ao corpo docente do Programa, sobretudo àqueles com os quais eu tive a satisfação de conviver e aprender por meio das disciplinas.

Ao Departamento de Educação Física da UEM/PR, na pessoa de todos os professores e funcionários.

Aos meus colegas de pós-graduação, particularmente ao João Ricardo Nickenig Vissoci e Leonardo Pestillo de Oliveira que tanto contribuíram para a coleta e análise dos dados do teste psicológico utilizado e a Scheline Ribas da Silva que não mediu esforços para me ajudar na operacionalização do meu estudo.

A minha filha Ana Carolina, que me compreendeu nos momentos de ausência para a realização desta pós-graduação.

A todos os componentes das equipes de voleibol participantes da Superliga 2007/2008 que com muita presteza consentiram em participar deste estudo, muito obrigada.

MAGRO, Jane Maria Remor. Personalidade e estilo de liderança: um estudo com os técnicos de voleibol na Superliga. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Centro de Ciências da Saúde, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2009.

RESUMO

No contexto esportivo de alto rendimento é importante compreender o esporte em sua pluralidade como fenômeno sociocultural, pois surge a preocupação com outros aspectos além dos puramente técnicos e táticos da modalidade como a personalidade e as formas de liderança existentes dentro do ambiente esportivo. Assim, o objetivo do estudo foi de investigar a relação entre a personalidade e o estilo de liderança de técnicos de voleibol masculino em equipes participantes da Superliga 2007/2008. Fizeram parte do estudo 14 técnicos e 176 atletas. Os instrumentos utilizados foram: Inventário Fatorial da Personalidade (PASQUALI; AZEVEDO; GUESTHI, 1997) e Escala de Liderança no Desporto (CHELLADURAI, 1980). Para análise dos dados utilizaram-se os testes: Shapiro-Wilk, média e desvio padrão, teste T de Student e correlação de Pearson, adotando $p \leq 0,05$. Os técnicos apresentaram fatores de personalidade com altos escores para as necessidades de: deferência, afiliação, desempenho e persistência, enquanto as necessidades de exibição e agressão foram as que apresentaram baixos escores. Quanto ao estilo de liderança, tanto na auto-percepção dos técnicos como na percepção e preferência dos atletas, verificou-se nos comportamentos de treino-instrução e reforço os valores médios mais elevados e no comportamento autocrático os valores médios mais baixos. Na comparação entre as versões, encontrou-se diferenças estatisticamente significativas entre auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas no treino-instrução, assim como no reforço ($p=0,00$); auto-percepção do técnico e a preferência dos atletas no reforço ($p=0,02$); percepção e preferência dos atletas no treino-instrução, suporte social e reforço ($p=0,00$) e no democrático ($p=0,01$). A correlação positiva foi constatada entre as necessidades de intracepção e afiliação e o comportamento de suporte social (0,61), na necessidade de ordem e o comportamento de reforço (0,56) e na necessidade de autonomia e o comportamento autocrático (0,61). A correlação negativa foi verificada entre as necessidades de denegação e o comportamento de treino instrução (-0,56), a necessidade de exibição e o comportamento de suporte social (-0,52), a necessidade de heterossexualidade e o comportamento democrático (-0,59) e a necessidade de intracepção e o comportamento autocrático (-0,58). O fator de personalidade dos técnicos do G1 apresentou altos escores nas necessidades de assistência, deferência, afiliação, dominância, desempenho, persistência e mudança e baixos escores nas necessidades de afago, denegação, exibição e agressão. Já os técnicos do G2 apresentaram altos escores nas necessidades de deferência, afiliação e persistência e baixos escores nas necessidades de exibição e agressão. Quanto ao estilo de liderança dos técnicos dos dois grupos, na auto-percepção dos técnicos, os comportamentos de treino-instrução e reforço apresentaram maiores valores médios e por último o comportamento autocrático. Na percepção dos atletas os comportamentos ressaltados foram treino-instrução, reforço, e por último o autocrático. As preferências dos atletas revelaram os valores médios mais altos nos comportamentos de treino-instrução, reforço e menor no comportamento autocrático.

Ao comparar a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas do G1 não se constatou diferenças estatisticamente significativas em nenhum dos comportamentos, mas na comparação da auto-percepção dos técnicos e a preferência dos atletas do G1 verificou-se no democrático ($p=0,04$). Quando se compara a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas do G2 verificou-se no comportamento de reforço diferença estatisticamente significativa ($p=0,02$). Entre a percepção e preferência dos atletas do G1, encontrou-se diferença estatisticamente significativa no treino instrução ($p=0,03$) e no G2, observam-se nos treino-instrução, suporte social, reforço e democrático (0,00). Com relação à auto-percepção dos técnicos do G1 e do G2 não houve diferença significativa em nenhum dos comportamentos. Ao comparar a percepção dos atletas do G1 e do G2 verificou-se diferenças estatisticamente significativas em todos os comportamentos dos técnicos: treino-instrução (0,01), suporte social (0,02), reforço, democrático e autocrático (0,00). Quando é comparada a preferência dos atletas do G1 e do G2, não foi encontrada nenhuma diferença estatisticamente significativa em nenhum comportamento. Entre o fator de personalidade e o estilo de liderança dos técnicos do G1, foi encontrada correlação positiva entre a necessidade de intracepção e o comportamento de suporte social (0,99) e correlação negativa entre a intracepção e o autocrático (-0,96). Os técnicos do G2 evidenciam as correlações positivas entre a necessidade de afiliação (0,65) e o comportamento de suporte social e a autonomia e autocrático (0,66). As correlações negativas ocorreram entre a necessidade de denegação e o comportamento democrático (-0,66), exibição (-0,64) e agressão (-0,71) e reforço. Concluiu-se que os técnicos da superliga possuem fatores de personalidade e estilo de liderança voltado para um melhor desempenho de suas equipes. Técnicos e atletas apresentam ambição e empenho para realizar feitos difíceis de serem alcançados, mantendo altos padrões de realização e terminam todo trabalho iniciado dedicando-se à execução do mesmo sem medir esforços. Esses aspectos são ainda mais acentuados nos técnicos e atletas semi-finalistas da competição.

Palavras-Chave: Personalidade; estilo de liderança; voleibol.

MAGRO, Jane Maria Remor. Personality and leadership styles: a study with Superliga's volleyball coaches. 2009. Dissertation (Master Degree in Physical Education) – Health Sciences Center, State University of Maringá, Maringá, 2009.

ABSTRACT

In high performance sport context Sport Psychology has become needed to the comprehension of sport in its plurality as a sociocultural phenomena, because arouses a concern with other aspects beyond purely modalities techniques and tatics, such as personality and leadership styles existing inside the sport environment. Than main objective of the study was to investigate the relation between personality and leadership style of male volleyball coaches from teams participants of the Superliga 2007/2008. Participated on the study 14 coaches and 176 athletes. As instruments were used: Personality Factorial Inventory (PASQUALI; AZEVEDO; GUESTHI, 1997) and the Leadership in Sport Scale (CHELLADURAI, 1980), As for data analysis were used: Shapiro-Wilk, mean and standard deviations, Student's T test to dependent and independent variables and Pearson's correlation, adopting $p \leq 0,05$. It was verified that the coaches showed a personality profile with high scores in the needs: deference, affiliation, performance and persistence; while the exhibition and aggression needs showed low scores. As for leadership profile, in coaches self-perception, training-instruction and reinforcement showed higher mean values and in last appeared the autocratic behavior. At athletes perception level, the coaches were perceived as training-instruction and reinforcement oriented and less autocratic oriented. In athletes' preference, the higher mean values were focused on training-instruction and reinforcement behaviors, with the autocratic behavior showing the lower mean value. At each version comparison, statistically significant differences were found between coaches self-perception and athletes perception in training-instruction and reinforcement ($p=0,00$). Also, statistically significant differences were found between coaches' self-perception and athletes preferences in reinforcement ($p=0,02$). Statistically significant differences were also found between athletes' perception and preference in training-instruction, social support and reinforcement ($p=0,00$) behaviors and in democratic orientation ($p=0,01$). The results for the Perason' correlation test showed a correlation between the personality profile and the coaches' leadership styles. Positive correlations were observed between intraception and afiliation and social support behaviors (0,61), in the need of order and reinforcement behavior (0,56) and in the authonomy need and the autocratic behavior (0,61). As the negative correlation was found between denegation need and training-instruction behavior (-0,56), exhibition need and social support behavior (-0,52), heterosexuality need and democratic behavior (-0,59) and intraception need and autocratic behavior (-0,58). Coaches personality profile in G1 showed high scores in assistance, deference, affiliation, dominance, performance, persistence and change needs and low scores in caress, denegation, exhibition and aggression needs. G2 coaches, on the other hand, showed high scores in the needs of deference, affiliation and persistence and low scores in exhibition and aggression needs. As for leadership profile both groups showed training-instruction and reinforcement with higher mean values for self-perception and in last the autocratic behavior. At athletes' perception of G1 and G2 the behaviors perceived in their coaches were training-instruction, reinforcement, and the lowest was the autocratic behavior. G1 and G2 athletes'

preferences revealed higher mean values than perceived in training-instruction behavior, reinforcement and lower in autocratic behavior. In the comparison of coaches self-perception and athletes' perception in G1 no differences were found in any of the behaviors. Coaches' self-perception and athletes' preference in G1 showed statistically significant difference in the democratic behavior ($p=0,04$) and coaches' self-perception and athletes' perception in G2 showed difference in the reinforcement behavior ($p=0,02$). Statistically significant differences were also found between athletes' perception and preference in G1 for training-instruction behavior ($p=0,03$) and training-instruction, social support, reinforcement and democratic behaviors in G2 ($p=0,00$). In relation to coaches' self-perception no differences were found between G1 and G2 coaches' behaviors. The comparison of athletes' perception from G1 and G2 in relation to leadership styles evidenced statistically significant differences in all of the coaches' behavior: training-instruction (0,01), social support (0,02), reinforcement, democratic and autocratic (0,00). When compared the athletes' preference from G1 and G2, no statistically significant differences was observed in any behaviors. Pearson's correlation test between personality and coaches' leadership styles in G1 showed positive correlation between intraception need and social support behavior (0,99) and negative correlation between intraception need and autocratic behavior (-0,96). Coaches from G2 evidenced positive correlations between affiliation need and social support (0,65) and autonomy need and autocratic behavior (0,66). The negative correlations occurred between denegation need and democratic behavior (-0,66), exhibition need (-0,64) and aggression (-0,71) with reinforcement behavior. So it is concluded, superliga coaches have personality characteristics and leadership styles focused on a better team performance. Coaches and athletes showed ambition and hard work to perform difficult tasks, keeping high realization standards and finishing every task initiated dedicating themselves to the execution without measuring efforts. These aspects are also observed in semi-finals coaches and athletes.

Keywords: Personality; Leadership styles; volleyball

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Modelo Multidimensional da liderança para esportes.....	34
Figura 2 -	Componentes da Liderança eficaz.....	35
Figura 3 -	Necessidades apresentadas pelos técnicos da Superliga 2007/2008.....	52
Figura 4 -	Fatores de personalidade dos técnicos do Grupo 1.....	65
Figura 5 -	Fatores de personalidade dos técnicos do Grupo 2.....	65
Quadro 1 -	Variáveis do estudo.....	43
Quadro 2 -	Alpha de Cronback para o nível de confiabilidade das respostas ao instrumento da pesquisa.....	50
Quadro 3 -	Agrupamento das necessidades do IFP.....	66
Quadro 4 -	Necessidades apresentadas pelos técnicos do Grupo 1 e do Grupo 2.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de normas do IFP, para o sexo masculino.....	47
Tabela 2 - Fatores de personalidade dos técnicos de voleibol da Superliga 2007/2008.....	52
Tabela 3 - Estilo de liderança dos técnicos de voleibol da Superliga 2007/2008.....	56
Tabela 4 - Comparação entre a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas, auto-percepção dos técnicos e preferência dos atletas e percepção e preferência dos atletas em relação ao estilo de liderança dos técnicos.....	59
Tabela 5 - Correlação entre as necessidades dos técnicos e as dimensões dos estilos de liderança na versão auto-percepção.....	62
Tabela 6 - Necessidades apresentadas pelos técnicos do Grupo 1 e do Grupo 2.....	65
Tabela 7 - Auto-percepção dos técnicos, percepção e preferência dos atletas acerca do estilo de liderança dos técnicos das equipes do Grupo 1 e do Grupo.....	69
Tabela 8 - Comparação entre auto-percepção dos técnicos, percepção e preferência dos atletas em relação ao comportamento dos técnicos das equipes do Grupo 1 e do Grupo 2.....	71
Tabela 9 - Comparação da auto-percepção do comportamento de liderança dos técnicos, percepção e preferência dos atletas do Grupo 1 e do Grupo 2 com relação ao estilo de liderança dos técnicos.....	74
Tabela 10 - Correlação entre o IFP e a auto-percepção dos técnicos do Grupo 1.....	79
Tabela 11 - Correlação entre o IFP e a auto-percepção dos técnicos do Grupo 2.....	80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	16
2	OBJETIVOS	19
2.1	OBJETIVO GERAL.....	19
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3	REVISÃO DA LITERATURA	20
3.1	PERSONALIDADE.....	20
3.1.1	A Teoria da Personologia de Henry Murray.....	21
3.1.2	Personalidade e Esporte.....	26
3.2	LIDERANÇA NO ESPORTE.....	28
3.2.1	Conceitos de Liderança no Esporte.....	29
3.2.2	Modelo Multidimensional de Liderança.....	32
3.2.3	Liderança e Rendimento Esportivo.....	36
4	MÉTODOS	42
4.1	TIPO DE PESQUISA.....	42
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	42
4.3	INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	43
a)	Fatores de Personalidade dos Técnicos.....	43
b)	Escala de Liderança no Desporto.....	48
4.4	COLETAS DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE MEDIDA.....	49
4.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	50
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
5.1	FATORES DE PERSONALIDADE DOS TÉCNICOS.....	51
5.2	ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS DE VOLEIBOL DA SUPERLIGA 2007/2008.....	55
5.3	COMPARAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS DE VOLEIBOL DA SUPERLIGA 2007/2008.....	58
5.4	CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE PERSONALIDADE E ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS DA SUPERLIGA 2007/2008..	62
5.5	FATORES DE PERSONALIDADE E ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS SEMI-FINALISTAS E DAS OUTRAS EQUIPES.....	64
5.5.1	Fatores de Personalidade dos Técnicos do Grupo 1 e do Grupo 2.....	64
5.5.2	Estilo de Liderança dos Técnicos do Grupo 1 e Grupo 2.....	69
5.6	COMPARAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS DO GRUPO 1 E DO GRUPO 2.....	74
5.7	CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE PERSONALIDADE E OS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS DO GRUPO 1 E DO GRUPO 2.....	78
6	CONCLUSÃO	82

REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICES.....	97
ANEXOS.....	102

1 INTRODUÇÃO

Para Allport (1966) o ser humano é dotado de características que o diferenciam uns dos outros, que o fazem um ser único, com capacidade de realizar complexas relações no seu meio e cada pessoa pode reagir de maneiras diferentes a uma mesma situação ou estímulo. A individualidade é uma marca do homem e se forma em decorrência de um conjunto de fatores como a genética, o meio em que vivem ou da história de vida. O ser humano acumula marcas e potencialidades desde o seu nascimento. Esse conjunto de características herdadas e adquiridas irão formar a personalidade do indivíduo, caráter próprio de uma pessoa e determinante no rumo que sua vida irá tomar, suas decisões e até mesmo a profissão que irá seguir (ALLPORT, 1966).

Neste sentido, o estudo da personalidade permite uma predição do que uma pessoa fará em dada situação. Estabelece leis sobre as ações de diferentes pessoas em todos os tipos de situação, ambientais sociais e gerais, buscando relacionar todos os comportamentos do indivíduo (CATTELL, 1950).

Sanches e Dosil (2008) referem que cresce cada vez mais a exigência por resultados em qualquer contexto de atuação humana, e no esporte não poderia ser diferente. A competitividade cresce, e a seletividade também quando se trata do esporte de alto rendimento. As equipes neste contexto têm exigido dos técnicos e atletas cada vez mais melhores resultados. Normalmente, é fácil ouvir de líderes de equipes expressões como “fulano é uma pessoa de muita personalidade” ou “fulano tem uma personalidade forte” ou ainda “fulano não tem personalidade”. São estas características, presentes nas pessoas, que podem levar ao sucesso ou ao fracasso (PREISLER; BORBA; BATTIROLA, 2002).

Uma equipe é formada de diferentes indivíduos, cada qual com a sua personalidade e visão de mundo, sendo então necessário que o técnico conheça as formas de

pensamento e ação de seus subordinados, em decorrência das dimensões culturais que formam a sua personalidade enquanto pessoas e profissionais. Segundo Preisler, Borba e Battirola (2002), cada personalidade possui características definidas com seus focos de atenção, que se interagem definindo indivíduos com certas características mais salientes do que outras.

Existem características da personalidade como estabilidade emocional, autodisciplina, capacidade mental de resistir ao esforço, baixa tensão, extroversão e independência que estão relacionadas com o sucesso esportivo (COX, 1994). Neste contexto, Brandão (2001) revela que, para o técnico conseguir que os membros da equipe se esforcem ao máximo na busca da excelência, é fundamental que possua certas características de personalidade, tais como: entusiasmo; integridade; sentido de propósito e direção; disposição e coragem. O técnico deve ser o primeiro a acreditar que as metas propostas são possíveis de serem atingidas para que os atletas, posteriormente também acreditem. Essa conduta será um reforço positivo na sua relação com o grupo e a confiança que o grupo deposita no técnico depende de sua integridade e honestidade, coerência e bom senso.

Para Preisler, Borba, e Battirola (2002), cada tipo de personalidade é formado por três aspectos: o predominante, que vigora na maior parte do tempo, quando as situações transcorrem normalmente; o que vigora quando se é colocado em ação, gerando situações de estresse; e o que surge nos momentos em que não se sente plena segurança. Ao final, os autores concluem que na análise da personalidade, nada é estanque e tudo pode se ajustar desde que esteja disposto a fazê-lo.

Pesquisas sobre personalidade no esporte nas décadas de 60 e 70, foram pouco conclusivas sobre a personalidade e a excelência no esporte. Em parte, esses escassos resultados se originam de problemas metodológicos e interpretativos, tendo como foco o perfil de personalidade com outras variáveis como o estresse, a *performance*, a agressividade e características fisiológicas. Na década de 90, os estudos foram voltados para as características psicológicas isoladamente ou relacionadas com variáveis fisiológicas e nível de competitividade. A partir de 2000, houve uma continuidade dos estudos enfocados na década anterior, entretanto a

relação de traços de personalidade foi mais marcante, parecendo demonstrar que esta área ainda se mostra carente de maiores estudos para melhor compreensão da temática (WEINBERG; GOLD, 2001).

Assim como a personalidade é importante no contexto esportivo, a liderança também é um meio utilizado para promover positivamente a disposição e a motivação para o sucesso esportivo.

Quanto à atuação da liderança no contexto esportivo, a função do técnico como líder de uma equipe está cada vez mais evidente. Deste modo, na realização de estudos ou intervenções na área da psicologia do esporte faz-se necessário introduzir decisivamente a figura do técnico. Os estudos que abordam a psicologia do esporte e as modalidades esportivas vêem o técnico como responsável pelo grupo, ponto de referência e modelo de identificação de conduta, permitindo a personalização dos atletas, da mesma forma que os une e os guia na busca de objetivos comuns. (DOSIL, 2002).

Outro aspecto importante visualizado por Vilani (2004) em seu estudo é que, uma comunicação adequada entre o técnico e os atletas é fundamental para o alcance do sucesso do grupo e segundo Serpa (1999), o processo de interação entre técnicos e atletas é determinante para a satisfação dos atletas e o sucesso esportivo.

Para Chelladurai (1999, p,173) um técnico que consegue motivar sua equipe fazendo com que os membros passem a confiar em suas próprias capacidades, bem como as da equipe, pode obter resultados mais satisfatórios modificando a visão do grupo de trabalho. Atletas vitoriosos freqüentemente atribuem a seus técnicos parte de suas conquistas (CHELLADURAI, 1984). No entanto, os esforços para entender liderança esportiva têm sido esporádicos. Chelladurai (1993) elaborou um modelo multidimensional para analisar a liderança no esporte, o qual investiga as características de técnicos e atletas levando em consideração os fatores situacionais (natureza do esporte, nível de competição, sucessos e insucessos anteriores, dentre outros). Esta abordagem interacional preconiza que a efetividade do líder depende de características circunstanciais tanto do líder como dos membros do grupo, e que

a liderança efetiva variará em conformidade com as características dos atletas e dos embaraços da situação.

Para Andersen (2006) uma extensa investigação sobre liderança e personalidade tem apresentado diversas opiniões. Stogdill (1948) afirma que as pessoas que são líderes em algumas situações podem não ser necessariamente líderes em outras situações. Para Gibb (1969), as pesquisas não foram capazes de encontrar uma clara relação entre personalidade e liderança, bem como não foi possível encontrar uma característica específica da personalidade que denotasse liderança ou que determinados traços combinados caracterizassem liderança. Provavelmente esses traços não são completamente sem conseqüências, assim como também não podem ser excluídos da liderança. Neste aspecto, Stogdill (1974) concluiu que a investigação tem poder limitado ficando difícil predizer se um indivíduo tem potencial de liderança. No entanto, há indícios de que traços aliados a outros fatores possam determinar uma posição de liderança. Estudos contemporâneos como o de Taggar, Hackett e Saha (1999) constatou que a liderança aflora mais fortemente associando a capacidade cognitiva com a conscienciosidade e que a liderança é o reflexo conjunto de comportamentos dos membros da equipe.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: os diferentes fatores de personalidade e estilos de liderança podem estar relacionados com a classificação das equipes na Superliga 2007/2008?

1.1 JUSTIFICATIVA

Em minhas experiências enquanto atleta na modalidade de voleibol praticado entre os anos de 1971 a 1987, integrante de seleções a nível municipal e estadual, foi possível observar que cada um dos técnicos manifestava comportamentos particulares em relação ao grupo.

Particularmente, sempre fui adepta de técnicos com comportamento autocrático que

impõe respeito, disciplina e organização tática da equipe. Estas características advindas de fatores primários da personalidade parecem ser comuns em pessoas que vivem no contexto esportivo, pois, de acordo com o pensamento de Ogilvie e Tutko (1971) os esportistas têm as características de ser muito organizados e disciplinados, com grande disposição para liderança e capacidade de comunicação social, apresentando ainda, autoconfiança, autodomínio e controle emocional.

No esporte de rendimento, em geral, parece prevalecer o estilo de liderança autocrático tendo, em vista que o grupo que está treinando procura atingir um objetivo em comum que é a vitória. No estilo de liderança autocrático, Samulski (2002) ressalta que o treinador que tem este comportamento toma todas as iniciativas e decisões pela equipe, orienta a tarefa e dirige a equipe tanto quanto possível. Outros estilos de liderança também foram observados, dependendo do gênero, idade ou nível de rendimento das equipes. Diferentes grupos pareciam adaptar-se a diferentes estilos de liderança dos técnicos, dependendo dos objetivos de cada grupo. Contudo, era observável certo perfil de personalidade comum entre os técnicos, bem como o estilo de liderança dos mesmos, em diferentes níveis de competição.

Neste contexto, surgiu o interesse em desenvolver este estudo que busca analisar os fatores de personalidade e o estilo de liderança do técnico em equipes de rendimento, que pode por ventura contribuir com o desenvolvimento do trabalho nestes grupos.

Acredito que os resultados deste estudo poderão propiciar aos técnicos e profissionais da área subsídios que possam auxiliar no trabalho junto aos seus atletas, no tocante a compreensão das situações que influenciam a relação técnico e atleta. Poderá proporcionar ainda um corpo de conhecimento para uma adequada intervenção na busca do melhor desempenho das equipes.

Este estudo caracterizou-se como um dos pioneiros na área da Educação Física no Brasil a utilizar do Inventário Fatorial de Personalidade para traçar os fatores de

personalidade de técnicos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a relação entre os fatores de personalidade e estilo de liderança de técnicos de voleibol masculino em equipes participantes da Superliga 2007/2008.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os fatores de personalidade e estilo de liderança dos técnicos.

Comparar a auto-percepção do técnico, a percepção e preferência do atleta quanto ao estilo de liderança dos técnicos da Superliga 2007/2008.

Correlacionar os fatores de personalidade e estilo de liderança dos técnicos.

Comparar os estilos de liderança dos técnicos das equipes semi-finalistas e o de outros técnicos participantes da Superliga 2007/2008.

Verificar a relação entre os fatores de personalidade e estilo de liderança dos técnicos das equipes semi-finalistas.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo refere-se à fundamentação teórica da pesquisa em foco e estruturou-se da seguinte forma. O primeiro capítulo abordará a personalidade, seus conceitos, a Teoria da Personologia de Henry Murray (1938) e a personalidade e o esporte. O segundo capítulo versará sobre a liderança no esporte, os conceitos de liderança no esporte, o modelo multidimensional de liderança, e a liderança e o rendimento esportivo.

3.1 PERSONALIDADE

O esporte competitivo tem crescido nos últimos 30 anos de maneira significativa em todo o mundo. O treinamento desportivo vem, conseqüentemente, buscando evoluir para fazer com que os atletas obtenham resultados cada vez melhores. Para isso, ciências como a fisiologia do esporte, bioquímica, medicina, biomecânica, sociologia e a psicologia do esporte vêm sendo aprimoradas, pesquisadas e aplicadas no esporte competitivo para que as performances dos atletas sejam superiores dia após dia. Neste enfoque, a psicologia do esporte tem nos últimos anos, inclusive no Brasil, evoluído e sendo inserida por clubes e atletas nos treinamentos e competições. Dentre os diversos tópicos de pesquisa na psicologia do esporte estão os estudos de fatores da personalidade dos atletas e também dos técnicos (BARA FILHO; RIBEIRO, 2005).

Vealey (1992) fazendo uma incursão na história da Psicologia do Esporte revela que as pesquisas mais realizadas no contexto esportivo refere-se à personalidade e o esporte, a grande maioria relacionando atletas com outras variáveis com o intuito de explicar e determinar a personalidade. Para Gill (1986) as teorias mais evidentes nas pesquisas no contexto esportivo são: a psicodinâmica, o traço e as aprendizagens social e interacional. Na última década a tendência das pesquisas realizadas preocupou-se em relacionar a influência do ambiente sobre o indivíduo. Na

atualidade as teorias de personalidade continuam a se reportar na interação entre as pessoas e o ambiente. No esporte é considerada também a relação entre os atletas e o ambiente esportivo. Daí a importância em avaliar as características de personalidade, do atleta, da equipe e da comissão técnica, como uma forma de facilitar as relações humanas. Desta forma, a teoria de personalidade de Henry Murray, contribui profundamente uma vez que, segundo o autor a personalidade é o agente organizador ou governador do indivíduo e suas funções são integrar os conflitos e as limitações ao qual o indivíduo está exposto, satisfazer suas necessidades e fazer planos para a conquista de metas futuras.

3.1.1 A Teoria da Personologia de Henry Murray

Entre os teóricos que estudam a personalidade, Henry Murray destaca-se por sua sofisticação na ciência biológica, na prática clínica e na psicologia acadêmica. Henry Murray nasceu em Nova Iorque em 1893, foi bacharel em história, mestre em biologia e Ph.D em bioquímica. Trabalhou como professor de fisiologia, médico cirurgião e pesquisador-assistente em embriologia. Interessou-se pela psicologia profunda através de Carl Jung. Teve formação em psicanálise, foi professor de psicologia e coordenador da Clínica Psicológica de Harvard, onde conduziu inúmeros trabalhos que deram à teoria psicanalítica uma atenção acadêmica séria. Fez parte do Corpo Médico do Exército com a função de avaliar os candidatos para missões complexas, perigosas e secretas. Recebeu vários prêmios importantes na área da psicologia e faleceu aos 95 anos de pneumonia (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

Em 1927, Murray passou a fazer parte da Clínica Psicológica de Harvard, que foi formada especificamente para estudar a personalidade. Permaneceu em Harvard o resto da sua carreira, exceto nos anos da Segunda Guerra, quando estabeleceu um programa de avaliação para o Escritório de Serviços Estratégicos (um precursor da CIA) (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002). Em seus estudos da personalidade Murray criou o tema “Personologia” que teve como base a teoria Freudiana, que assim como outros autores preferiu estudar a personalidade num ambiente universitário, e não

numa clínica, preferindo investigar a personalidade humana por meio do estudo intensivo de sujeitos normais (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002).

O termo personologia foi empregado por Henry Murray em 1938 para indicar que o foco de sua teoria de personalidade é o indivíduo em toda sua complexidade (HALL; LINDZEY, 1973). Essa teoria é baseada, sobretudo na forte influência biológica e psicanalítica que Murray vivenciou durante sua vida. Rhodes, Courneya e Jones (2004) descrevem Personologia como o estudo das características interpessoais que fazem um indivíduo único. Assim, a personologia esportiva seria o estudo das características interpessoais de indivíduos inseridos no contexto esportivo.

A natureza da personalidade e suas aquisições e conquistas ocuparam uma porção considerável da atenção teórica de Murray. Suas idéias sobre a estrutura da personalidade foram muito influenciadas pela teoria psicanalítica, mas em muitos aspectos são surpreendentemente diferentes de uma visão freudiana ortodoxa. Ele reconhecia que a personalidade normalmente está em um estado de fluxo (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

O homem traz consigo “marcas” e potencialidades desde o seu nascimento e que dentro de certos limites poderão ser influenciados por diversos fatores. Esse conjunto de características herdadas e adquiridas irá formar a personalidade do indivíduo que será própria de cada ser, e determinante no rumo que sua vida irá tomar, suas decisões e até mesmo a profissão que irá seguir (ALLPORT, 1966). Continuando o autor ressalta que a personalidade é a organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seu pensamento característico, são as relações do conjunto, corpo-mente que interagem mutuamente e que motivam e influenciam seus pensamentos e atos e será determinante no processo de adaptação do indivíduo.

Nota-se que a personalidade não é simplesmente uma descrição do comportamento do indivíduo e sim uma construção do teórico que a analisa. Essa abstração deve levar em conta tanto os elementos duradouros e recorrentes do comportamento, bem como os novos, que devem ser analisados através de uma série de eventos que abrange toda a vida do indivíduo (HALL; LINDZEY, 1973).

A personalidade humana é, portanto, um compromisso entre os impulsos do indivíduo e as exigências e os interesses de outras pessoas (ambiente). Só ocasionalmente, e no caso de indivíduos incomuns, é que a pessoa consegue modificar os padrões culturais de modo a aliviar o conflito com seus impulsos. Em geral, é a personalidade que é mais maleável e, portanto, o conflito normalmente é reduzido, alterando-se a pessoa (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000). Pode ser definida ainda como dimensões das diferenças individuais na tendência de mostrar os padrões consistentes de pensamentos, sentimentos e ações, é hipotetizada para representar uma influência biológica em direção a um fenômeno culturalmente condicionado, comportamento, e eventos da vida (RHODES; COURNEYA; JONES, 2004).

Embora Murray propusesse muitas definições de personalidade em diferentes momentos, os principais componentes dessas definições podem ser resumidos da seguinte maneira: a personalidade de um indivíduo é uma abstração formulada pelos teóricos e não simplesmente uma descrição do comportamento do indivíduo, e ainda que a personalidade seja o agente organizador ou governador do indivíduo, suas funções são integrar os conflitos e as limitações aos quais o indivíduo está exposto, satisfazer suas necessidades e fazer planos para a conquista de metas futuras (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

Murray dividia a personalidade em três estruturas básicas (id, ego e superego). O id contém as tendências impulsivas e inatas do ser humano, e fornece a energia para o funcionamento da personalidade, uma concepção virtualmente idêntica à de Freud. Contudo, além de pulsões primitivas e luxuriosas, o id no sistema de Murray também contém tendências socialmente desejáveis como a empatia, a identificação e formas de amor. Embora partes do id devam ser suprimidas para que ocorra o desenvolvimento normal, outras partes devem poder expressar-se plenamente. Percebe-se assim, a influência do conceito junguiano do arquétipo da sombra, que também contem qualidades desejáveis e indesejáveis. No sistema de Murray, assim como na obra dos psicólogos do ego, o ego assume um papel mais ativo na determinação do comportamento do que o faz na psicanálise freudiana. Murray acreditava que o ego não se limita a ser servo do id, ele também é um organizador consciente do comportamento, age para suprimir impulsos indesejáveis do id e

facilita a expressão dos impulsos desejáveis deste último. O superego, para Murray, representa a internalização de valores culturais e de que os indivíduos julgam seu próprio comportamento com base nesses valores. Mas discordava de Freud acerca das forças que moldam o superego e do período em que se forma. Para Murray o superego não é influenciado apenas pelos ensinamentos dos pais, mas pelos nossos colegas e pela literatura e mitologia da sociedade. Além disso, em vez de fixar-se aos cinco anos de idade, o superego continua a se desenvolver ao longo da vida (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002).

Desse modo, a função do ego não é tanto a de suprimir as necessidades instintuais do id quanto a de adequá-las, moderando sua intensidade e determinando os modos e os momentos de sua realização. Já o superego é um implante cultural, um subsistema internalizado que age no indivíduo para regular o comportamento de uma maneira muito semelhante à dos agentes que o cercava no passado (pais, professores, personalidades públicas, entre outros). Intimamente relacionado ao superego está o ideal de ego que consiste em uma imagem idealizada do *self*, um *self* desejado, ou um conjunto de ambições pessoais buscado pelo indivíduo (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

A posição de Murray frente à Psicologia é primariamente uma psicologia motivacional, começando com uma discussão do conceito de necessidade, que desde o início foi o foco de seus esforços conceituais. Mesmo que o conceito de necessidade tenha sido amplamente utilizado na psicologia, nenhum outro teórico o analisou com tanto cuidado ou propôs uma taxonomia tão completa de necessidades como Murray (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000). Para Murray as necessidades envolvem uma força química no cérebro que organiza o funcionamento intelectual e perceptivo. As necessidades despertam níveis de tensão no interior do organismo que só podem ser induzidos pela sua satisfação. Assim as necessidades ativam o comportamento, dirigindo-o de todas as maneiras em busca da satisfação e a redução da tensão (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002).

Segundo Murray (1938) a necessidade é um constructo que representa uma força (na região do cérebro) que organiza o comportamento de maneira a transformar em certa direção uma situação insatisfatória existente, numa situação final que acalma o

organismo. Murray classifica as necessidades de cinco maneiras, primeiro como primárias (ou viscerogênicas) que são ligadas a eventos orgânicos ou secundárias (ou psicogênicas) que não apresentam ligação com processos orgânicos; segundo como aparentes (expressas de forma mais ou menos direta) ou ocultas (fantasias); terceiro como focais (limitadas a objetos ambientais) ou difusas (generalizadas que se aplicam à qualquer situação ambiental); a quarta forma de classificação é como pró-ativas (que existem dentro da pessoa) ou reativas (em resposta a algum evento ambiental); e em quinto lugar existe a distinção entre necessidades de efeito (que levam a algum estado final desejado), e necessidades modais (fazer objetivando apenas o desempenho com excelência em si) e atividade de processo (fazer pelo fazer; necessidades ligadas a visão, fala, pensamento) (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

As necessidades não operam em completo isolamento uma da outra, assim fusões podem ocorrer quando algumas necessidades operam em função da outra. Do mesmo modo como as necessidades representam os determinantes significativos do comportamento dentro da pessoa, o conceito de pressão representa os determinantes efetivos ou significativos do comportamento no ambiente. Uma pressão é uma propriedade ou atributo de um objeto ou pessoa do ambiente que facilita ou impede os esforços do indivíduo para atingir uma determinada meta, as pressões estão ligadas a pessoas ou objetos que tem implicações diretas nos esforços do indivíduo para satisfazer as necessidades. O processo de planejar e de obter o resultado esperado é definido por Murray por ordenação, que envolve os programas seriados (metas que o sujeito estabelece para atingir dentro de um determinado período de tempo o estado final desejado) e planos seriados (submetas que o indivíduo desenvolve para atingir sua meta principal) (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

Após alguns anos de estudo Murray (1938) atribuiu um papel importante aos fatores genéticos e maturacionais no desenvolvimento da personalidade, considerando os processos maturacionais como sendo responsáveis por programar uma sucessão de épocas na vida do indivíduo. No entanto, não se pode ignorar os fatores genéticos ao discutir a aprendizagem, que consiste em descobrir o que gera prazer e o que gera sofrimento para o indivíduo. Murray contribuiu significativamente para os

processos de avaliação da personalidade, criando formas engenhosas de mensurá-la, e apenas um pequeno número destas foi sistematicamente explorado (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

3.1.2 Personalidade e Esporte

Em uma análise e revisão sobre a literatura da personologia no esporte entre 1950 e 1973, Martens (1975, apud VEALEY, 1989) descreveu três paradigmas tradicionalmente aceitos na psicologia da personalidade: traço, situacionismo e interacionismo. Após examinar a eficácia dessas posições, Martens concluiu que o paradigma interacional era a direção que as pesquisas em psicologia da personalidade deveriam tomar, baseou esta conclusão na premissa que o situacionismo era uma reação excessiva ao paradigma traço, e que o comportamento esportivo poderia ser mais bem entendido concomitantemente ao estudo dos efeitos do ambiente e das variáveis interpessoais.

Os aspectos psicológicos são, sem dúvida, um dos principais componentes da preparação do atleta de alto rendimento e abrangem uma série de fatores que, combinados, podem influenciar negativa ou positivamente no seu desempenho. Especificamente o estudo da personalidade no âmbito esportivo se ocupa em delimitar e estudar os sentimentos, as emoções ou características de personalidade que influenciam o desempenho dos atletas. Alguns pesquisadores, como Lazarus (2000), Giacobbi, Hausenblas e Frye (2005) têm demonstrado que uma vasta gama de emoções está associada com mudanças nos níveis de desempenho esportivo. Pesquisas anteriores mostraram que aspectos da personalidade estão relacionados com o exercício. Por exemplo, Rhodes, Courneya e Hayduk (2002, apud GIACOBBI; HAUSENBLAS; FRYE, 2005) descobriram que o neuroticismo e a extroversão moderaram significativamente o efeito da norma subjetiva sobre a intenção de se exercitar, enquanto a extroversão também moderou significativamente o efeito da norma sobre a intenção subjetiva e a intenção do comportamento.

Bara Filho e Ribeiro (2005) colocam que a relação esporte-personalidade está distante de esclarecimentos científicos devido à complexidade do tema, salientando

que a personalidade é apenas um dos fatores que podem influenciar o desempenho do atleta, tornando assim muito difícil antever o resultado competitivo no esporte. Entretanto, o conhecimento de características da personalidade de atletas por parte de psicólogos, treinadores e outros profissionais inseridos no contexto esportivo é importante para melhor entender as respostas dos atletas em diferentes situações esportivas, poder estabelecer condutas adequadas a cada atleta e treinar habilidades psicológicas para melhorar o rendimento.

Pesquisadores, bem como profissionais do esporte há muito tempo são interessados no papel da personalidade no esporte. De fato, o estudo da personalidade foi a primeira área a receber atenção sistemática no campo da psicologia esportiva. O elemento comum no meio das várias definições de personalidade é a singularidade, ou seja, a personalidade refere-se às características únicas do indivíduo. Personologia é o estudo das características interpessoais que fazem um indivíduo único. Assim, a personologia esportiva é o estudo das características interpessoais de indivíduos inseridos no contexto esportivo (RHODES; COURNEYA; JONES, 2004).

O estudo da personalidade com atletas é um assunto que gera muita controvérsia. Bara Filho e Ribeiro (2005) citam autores como Vealey (1992) e Morris (2000) que afirmam que a personalidade do atleta não existe, pois não existem diferenças distinguíveis entre atletas e não atletas. Entretanto, os autores citam outros como Butt (1987), Saint-Phard, Van Dorsten, Marx e York (1999) que mencionam que o atleta competitivo possui algumas características psicológicas que o diferenciam de outras populações, entre estas características estariam uma maior estabilidade emocional por parte dos atletas, além de serem mais extrovertidos, autoconfiantes e possuírem maior resistência mental.

Além dos estudos com atletas, pesquisas também são desenvolvidas no sentido de estudar o comportamento dos técnicos frente aos seus atletas e como esse comportamento influencia no desempenho dos mesmos. As pesquisas com técnicos geralmente focam a questão da liderança, mas avaliam nesta liderança componentes como traços de personalidade do treinador, comportamentos de liderança do treinador e a liderança situacional (CHELLADURAI, 1990). Entretanto,

estas pesquisas sobre os traços de personalidade dos técnicos não apresentavam resultados conclusivos e consistentes, não tendo sido identificado nenhum traço efetivo universal de liderança, os estudiosos do comportamento de liderança têm assumido que o comportamento do treinador, pode ser aprendido e reforçado.

Sendo assim, no âmbito esportivo devem-se considerar as características psicológicas não apenas de atletas, mas também de técnicos, bem como a interação dessas características. Com isso, os estudos de personalidade no esporte devem buscar compreender as possíveis relações entre características específicas de um determinado grupo de atletas, suas escolhas da modalidade, a capacidade de permanência no esporte, e também as características que são presentes em técnicos de determinadas modalidades que podem por ventura possibilitar o sucesso no esporte.

3.2 LIDERANÇA NO ESPORTE

Para Della Torre (1986), com a evolução humana é permitido afirmar que o homem é um ser gregário por natureza, uma vez que só tornam humanos aqueles que convivem e compartilham com seus semelhantes. O homem se reúne em grupos com o intuito de somar suas forças para sua subsistência e sobrevivência, garantindo assim a própria condição humana do homem.

A esse respeito Cordioli (1998) ressalta que, o ser humano participa de diferentes grupos desde pequeno necessitando de uma identidade grupal e social. Para o autor um conjunto de pessoas constitui um grupo, um conjunto de grupos constitui uma comunidade e um conjunto interativo de comunidades configura uma sociedade. As pessoas nas suas inter-relações participam de diversos grupos e o espaço esportivo é um dos contextos propício para a formação de grupos, e cada equipe um grupo distinto.

No contexto esportivo as características das modalidades coletivas mais especificamente, os grupos esportivos são também denominados equipes esportivas

que, para Rubio (1998) mais do que se refere ao simples aglomerado de atletas em time, e sim ao complexo conjunto de fatos objetivos e subjetivos que tornam um grupo efetivo e desejoso de alcançar suas metas, sejam estas uma atuação adequada em uma partida, a vitória ou apenas uma boa colocação no campeonato. Para a autora, bons jogadores ganham jogos e só boas equipes ganham o campeonato, pois a frase, “um por todos e todos por um”, exprime essa característica que se apresenta como objetivo máximo dentro de uma equipe, representando a dedicação individual de cada integrante em prol de meta comum. Já, Weinberg e Gould (2001) no contexto esportivo, diferem grupo de equipe ressaltando que ambos compartilham de objetivos em comum, mas, as características particulares fundamentais entre um grupo de indivíduos e uma equipe é a inter-relação entre seus membros, no que diz respeito a objetivos comuns e compartilhados. Os autores ressaltam que, os membros das equipes devem depender e apoiar uns aos outros na busca de objetivos comuns.

Neste sentido, Antoneli e Salvini (1982) referem que em um grupo, surge uma série de situações que enriquecem a aprendizagem, conflitos, redes de influência, troca de opiniões, relações de amizade, experiências compartilhadas, relações de autoridade, geradas graças à interação do grupo. Os autores referem ainda que na dinâmica de grupo as interações e relações interpessoais se influenciam mutuamente. Particularmente nos grupos esportivos, tendem a produzir líderes, e a liderança, na dinâmica de um grupo agiria como um processo de influência interpessoais voltado para atingir objetivos comuns.

Dentre outros aspectos, o estudo da liderança tornou-se muito importante no contexto esportivo porque quando se trabalha com um grupo de pessoas, existe a necessidade de saber como fazer para que essas pessoas trabalhem em conjunto, no alcance de objetivos propostos.

3.2.1 Conceitos de Liderança no Esporte

Para Daólio (1997) o esporte pode ser compreendido como um fenômeno constante

na nossa sociedade, dotado de pluralidade com uma perspectiva que o considera como fenômeno sócio-cultural abrangente. Partindo deste pressuposto, Venditti Júnior e Winterstein (2005) referem que, existe a necessidade de compreender fatores psicológicos tais como a motivação e os motivos sociais para a sua prática, e ainda as formas de liderança existente dentro do ambiente esportivo.

Chelladurai e Saleh (1980) ressaltam que a relevância da teoria da liderança no esporte torna-se rapidamente aparente quando as equipes esportivas são vistas dentro do contexto organizacional. Para Bennis e Nanus (1985) a liderança é a força vital de uma organização de sucesso e uma liderança efetiva pode ajudar a organização a desenvolver novos rumos, e a realizar mudanças em direção às metas estabelecidas.

No contexto esportivo existem vários tipos de líderes, dentre eles os dirigentes e a comissão técnica. Prioritariamente neste estudo veremos os técnicos como líderes de equipes. Silva, Marques e Santos (2008) referem que a liderança no esporte constitui-se em habilidade essencial para o bom desenvolvimento de uma equipe esportiva. Afirmam que o técnico esportivo é uma das pessoas mais importantes no esporte de competição. Andreola (2004) acrescenta que, as pessoas nascem com potenciais para liderar, e basta estarem em situações que exigem uma liderança, para colocá-la em prática.

Segundo Samulski (2002) o líder é aquele que coordena os processos de interações e comunicações existentes dentro do aspecto da liderança. O líder deve ser eficaz na transmissão de mensagens, ter capacidade para resolver problemas e tomar decisões apropriadas. Neste contexto, Oliveira (2007), ressalta que em termos gerais o líder é a pessoa que, em dado momento e lugar, através de suas ações, modifica, orienta, dirige e controla atitudes, ações e comportamentos de um ou mais seguidores. Desta forma, Barbanti (2003, p. 368) conceitua liderança como “a posição e ato de influenciar as pessoas e grupos para objetivos definidos devido à autoridade dentro do grupo ou de um relacionamento social”. Para o autor, esta capacidade se baseia no prestígio pessoal, e geralmente é aceito pelos liderados.

Para Barrow (1977, p. 232) a liderança é “o processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos na direção de metas estabelecidas”. Neste sentido, Samulski (1995) enfatiza que a liderança é a influência que o indivíduo exerce sobre seus companheiros e as atividades do grupo.

Segundo Krech (1969, apud SAMULSKI, 2002, p. 489) a “liderança é a influência que o indivíduo exerce sobre seus companheiros e as atividades do grupo”. Desta forma o autor revela que esta definição vem acompanhada por três variáveis: a primeira, a liderança como uma variável quantitativa, pois cada membro do grupo tem uma quantidade de liderança pessoal, na qual os membros do grupo precisam até certo ponto, influenciar nas atividades dos outros membros do grupo, e os chamados seguidores do líder são apenas quantitativamente diferentes do mesmo em termos de influência; a segunda, os atos de liderança são acontecimentos de comportamento interpessoal na interação, onde o líder influencia o seguidor e vice e versa; por último deve-se observar a diferença entre o líder real, que realmente exerce influência significativa, e o líder formal do grupo.

Para Daniels (2003) a essência de ser líder é possibilitar aos outros agirem com o máximo de sua capacidade e Samulski (1995) enfatiza que a liderança é a influência que o indivíduo exerce sobre seus companheiros e as atividades do grupo. Assim, podemos dizer que nos esportes coletivos os técnicos devem ter como principal meta fazer com que seus seguidores atuem na mais alta performance.

Singer (1977) ressalta que a liderança é uma relação de interação entre a personalidade do indivíduo e a situação, uma vez que toda situação requer talentos especiais para enfrentá-la e resolver os problemas que surgem dela, e a condição de liderança está relacionada com o processo de interação entre pessoas, as quais se apresentam com responsabilidades e metas a serem atingidas dentro de determinada tarefa.

3.2.2 Modelo Multidimensional de Liderança

Para Leitão (1999) as pesquisas relacionadas com a liderança no esporte surgiram a priori da aplicação de modelos teóricos advindos da psicologia organizacional e que as pesquisas desenvolvidas na área evoluíram gradativamente da abordagem de traço para um modelo interativo que considera a efetividade relativa de diversos estilos de liderança e comportamentos em diferentes situações de grupo.

Neste contexto, no início dos anos 90 a abordagem interacional passa a ter uma linha de aplicação nos esportes e exercício físico, fato que impulsiona e define uma linha e eixo teórico paralelo que se amplifica nas Ciências do Esporte (WEINBERG; GOULD, 2001). Desta forma, pode-se vislumbrar uma linha autônoma e específica de estudos e abordagens voltadas especificamente aos estudos da liderança no contexto esportivo.

Para Rubio (2004), o esporte é um fenômeno complexo que vem se desenvolvendo apoiado em várias áreas de conhecimento denominadas Ciências do Esporte, com suporte de disciplinas como antropologia, filosofia, psicologia, medicina, fisiologia, biomecânica e sociologia do esporte.

A esse respeito Hoshino, Sonoo e Vieira (2007) referem que no contexto esportivo de alto rendimento a Psicologia do Esporte faz-se necessária porque com a alta cobrança tanto dos atletas como dos técnicos por parte de superiores, torcida, sociedade e familiares para a obtenção do rendimento máximo, e esta propiciará condições psicológicas para agüentarem as pressões e atingirem seus objetivos. Desta forma os autores ressaltam que dentre vários aspectos que trabalha a psicologia do esporte no contexto esportivo, um deles é a liderança.

Ardua e Márquez (2007) ressaltam que a liderança é oriunda da interação da personalidade e comportamento do técnico. Para as autoras dentro deste enfoque interativo se encontra o modelo multidimensional que se baseia em novos fatores como a personalidade do líder e dos componentes do grupo, o tipo de tarefa e o meio. Este modelo foi criado de acordo com Chelladurai (1990) para situações

desportivas e defende que as condutas de liderança podem ser medidas de acordo com algumas dimensões, atendendo principalmente ao rendimento e a satisfação dos desportistas.

Tendo em vista que Chelladurai (1984) após a identificação das características próprias das organizações desportivas e por considerar que as teorias existentes não explicavam, totalmente, o fenómeno da liderança, propôs o Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto. Assim de acordo com este modelo o treinador é encarado como líder de uma organização e os atletas como seus membros.

Dentro desta nova vertente de pesquisa nos esportes, surge o Modelo Multidimensional de Liderança (CHELLADURAI, 1990, 1993) que é uma das perspectivas atuais de conceituação de liderança esportiva, devido à especificidade para situações atléticas e esportivas. Através desse modelo, pode-se perceber que desempenhos ideais e satisfação do grupo e dos membros deste, são obtidos quando os comportamentos requeridos, preferidos e reais de um líder são consistentes e adequados ao grupo, suas necessidades, características e objetivos coletivos que os identificam enquanto equipe.

De acordo com Chelladurai (2001) o modelo de 1978 apresentava o comportamento requerido (4) como sendo determinado apenas pelas características situacionais (1), entretanto, Chelladurai (1990, p. 331) propôs um refinamento no modelo ao perceber que as características dos membros (3) não interferem apenas nas necessidades pessoais e nos desejos como requisito do comportamento preferido (6), mas também os julgamentos dos membros sobre o que seria mais apropriado para a corrente situação, possuem sua devida importância. Logo propôs uma pequena alteração em seu modelo original, por meio da inserção de uma seta ligando a característica dos membros (3) ao comportamento requerido (4) como apresentado na Figura 1.

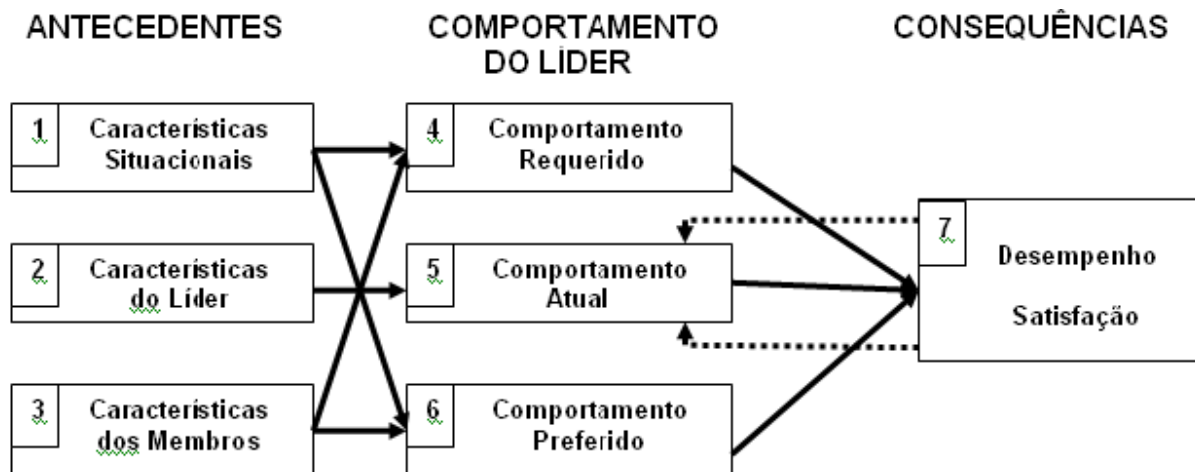


Figura 1: Modelo multidimensional da liderança para esportes

Fonte: Chelladurai (1990, p. 330)

Desta forma, Chelladurai (1990) define alguns fatores que são observados nas características de liderança esportiva, sendo estes: características individuais do líder; características dos membros do grupo e peculiaridades do grupo; situacionalidade e/ou características circunstanciais; e influentes externos, dentre estes o ambiente.

Como se refere Oliveira (2007), Chelladurai em 1990, desenvolveu o Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte especificamente para situações atléticas (Figura 1). O modelo conceitualiza liderança como um processo interacional, ou seja, a efetividade do líder no esporte depende de características circunstanciais tanto do líder como dos membros do grupo. A liderança efetiva pode alterar dependendo das características dos atletas e das limitações e exigências importas pela situação ou meio esportivo.

Observa-se na Figura 1 que o desempenho do grupo e a satisfação dos atletas (7) dependem de três tipos de comportamento do líder: comportamentos exigidos (4), preferidos (6) e atuais (5). A situação (1), o líder (2) e os membros (3) induzem aos três tipos de comportamentos, por isso são chamados de antecedentes. As características do líder são os fatores pessoais, enquanto que as características situacionais e as características dos membros são os fatores circunstanciais. As características situacionais (1) influenciam diretamente o líder, determinando e impondo limitações, levando-o a adotar um comportamento exigido (4) que é

também influenciado pelas características dos membros dos grupos. Os membros do grupo (3) têm preferências por determinados tipos de comportamento do líder (6). Essas preferências por sua vez, estão dependentes não só das características dos membros, mas também das características situacionais (1).

As características do líder, como personalidade, capacidade e experiência (2), afetam seu comportamento. O comportamento atual e real é indiretamente afetado tanto pelas preferências do grupo como pelas exigências da situação.

Nenhum dos quatro componentes pode ser entendido isoladamente, todos fornecem um contributo importante para a compreensão do que pode ser um processo de liderança eficaz (WEINBERG; GOULD, 2001). Os componentes da liderança eficaz esta apresentado na Figura 2.



Figura 2 – Componentes da Liderança eficaz

Fonte: Martens (1987 adaptado de DOSIL, 2004)

Para Oliveira (2007), no modelo multidimensional de liderança no esporte, o técnico pode apresentar três tipos de comportamento, sendo eles:

1) **Comportamento exigido ou requerido do líder:** cada situação exige ou impõe um comportamento diferente do líder. A estrutura organizacional, as normas e os valores do clube ou do grupo ditam um comportamento, ou seja, as normas são estabelecidas pela organização e esperam que os envolvidos se ajustem a elas.

2) **Comportamento preferido do líder:** os membros do grupo têm preferências por

determinados tipos de comportamento do líder. Essas preferências são dependentes não só de variáveis como idade, o sexo e o tempo de experiência no esporte, mas também de variáveis de personalidade (como a necessidade de realização, de afiliação e de competência para a tarefa) que influenciam a preferência por um determinado membro.

3) **Comportamento atual ou real do líder:** comportamentos atuais do líder são os comportamentos exibido pelo técnico, nas diversas situações da competição.

Oliveira (2007) ressalta ainda que um resultado positivo, ou seja, ótimo desempenho e satisfação do grupo acontecerão se os três aspectos do comportamento do líder estiverem de acordo. Se o líder se comportar adequadamente para a situação em particular, ou seja, se os comportamentos exigidos, os comportamentos preferidos e os comportamentos atuais do treinador forem consistentes e congruentes/similares, e esses comportamentos se ajustarem às preferências dos membros do grupo, eles atingirão seu melhor desempenho e se sentirão satisfeitos.

3.2.3 Liderança e Rendimento Esportivo

Discutir o fenômeno esportivo na atualidade é refletir para além das marcas, recordes e rendimento. É antes de tudo reconhecer o esporte como um conjunto complexo de elementos que envolvem o atleta. O esporte chamado de alto rendimento é um tipo de prática que se relaciona ao esporte espetáculo, protagonizado pelo atleta profissional, ou ainda, a um tipo de atividade esportiva que pode ou não ser remunerada, mas que exige do praticante dedicação e desempenho que superam uma prática de tempo livre ou amadora. A busca do desempenho máximo de um atleta individualmente ou de uma equipe esportiva são procuradas através de variáveis que podem interferir em sua *performance*, permitindo que a vitória seja alcançada, objetivo final de toda e qualquer equipe esportiva e comissão técnica (RUBIO, 2004).

Deschamps e De Rose Júnior (2006) salientam que da combinação de muitos

fatores surge o sucesso de atletas de alto nível, dentre estes a preparação física, a preparação técnica, tática e a preparação psicológica. Dizem ainda que, o foco dos técnicos está voltado para como auxiliar os atletas na busca do êxito, pois é importante que todo o grupo esteja unido na consecução de objetivos comuns, sem se esquecer que os atletas são pessoas comuns e que deverão ter disponibilidade para outras atividades como tempo para diversão, descanso, autonomia, etc.

Para Silva, Marques e Santos (2008) a liderança é um dos aspectos mais importantes em uma equipe, uma vez que seu bom desempenho resultará em uma boa performance do grupo, é certo que não se pode contar somente com o aspecto liderança para que uma equipe tenha bons resultados e alcance seus objetivos, mas certamente este é um dos principais pontos de trabalho.

Um aspecto importante que interfere nos resultados obtidos pelas equipes salientado por Alves (1998) é que os líderes excelentes, para atingir seus objetivos e maximizar a desempenho dos atletas, utilizam estilos de atuação próprios que se designam normalmente, por estilos de liderança. Turman (2003) corrobora com este pensamento quando ressalta que o estilo de liderança influencia no comportamento do grupo provocando efeitos positivos na coesão do grupo. A coesão no grupo poderá ter como consequência uma maior motivação para se alcançar êxito no esporte, por outro lado Chelladurai (1990) aponta que, atletas desmotivados teriam dificuldades para alcançar o êxito, pois isto dependeria em grande parte, da liderança do técnico.

Esse aspecto também é ressaltado por Samulski (2002) quando atribui a responsabilidade ao técnico e a comissão técnica os resultados efetivos. O bom técnico deve adaptar-se a diferentes grupos, exigências, situações, etc., perceber os conflitos da equipe, ter a capacidade para analisá-los e solucionar-los, bem como controlar seu próprio comportamento de liderança.

Para Simões, Rodrigues e Carvalho (1998) o comportamento de liderança dos técnicos tende a ser impessoal, seguindo as normas e regulamentos com rigidez para alcançar metas, mesmo assim isso não é garantia de sucesso. A interação entre técnicos e atletas passa por uma série de fatores de relacionamento

interpessoal. Neste sentido, Machado (1997) afirma que a interação entre técnicos e atletas vai depender principalmente das necessidades e personalidades dos envolvidos; o que pode influenciar a performance do atleta, tanto positivamente como negativamente, quando não existir correspondência com as necessidades requeridas ou sobram estímulos inadequados. Para Alves (1998) para que a liderança seja eficaz é preciso desenvolver um ambiente em que cada um e todos os membros da equipe tenham um máximo de oportunidades para alcançar o sucesso.

Oliveira, Voser e Hernandez (2004) observaram na literatura a importância da liderança do técnico no comando de sua equipe de trabalho, contribuindo sobremaneira para que as suas ações sejam voltadas para a conquista dos resultados no dia-a-dia no meio esportivo.

Muitos são os papéis dos técnicos esportivos e para Oliveira, Voser e Hernandez (2004), é uma profissão altamente estressante, que implica uma determinação para exercer influência sobre os demais membros do grupo. Weinberg e Gould (2001), afirmam que o técnico deve ser o grande líder e disciplinador da equipe, comandando os atletas de forma correta nos treinamentos e competições. Além de comandar os treinos, deverá conversar com os atletas antes e após os jogos, realizar estudos sobre possíveis adversários, conversar com seus atletas sobre seus comportamentos em campo, ter breve conhecimento da vida particular de seus atletas. Outra função apontada por Brandão (2002) é participar do planejamento, das estratégias competitivas e também do comando do jogo, quando enfrenta as ações táticas dos adversários.

Para Becker Júnior (2000) esta é uma das profissões mais difíceis, mas também pode ser uma das mais gratificantes. Vencer competições, proporcionar um clima de crescimento individual e grupal para seus atletas, ser reconhecido socialmente e financeiramente, são alguns dos motivos que levam uma pessoa a encaminhar-se para essa profissão.

Para Franco (2000) o técnico deve ser o condutor e articulador das relações entre os atletas de sua equipe, refere ainda que ser líder é saber lidar com as diferenças no grupo e não tornar todos iguais. Já para os atletas, o técnico esportivo é alguém que

o auxílio que funcione como suporte de modo a possibilitar a realização de suas expectativas (MORENO; MACHADO, 2004)

Os técnicos são verdadeiros líderes esportivos, pois exercem papel de liderança (BARRETO, 2005). E para Carravetta (2001) o técnico é o profissional mais próximo dos atletas, que influenciam seus comportamentos. Neste sentido, Coqueiro e Honorato (2008) acreditam que os técnicos podem expressar e apresentar vários tipos de comportamento como disciplinadores, pontuais, autoritários ou exigentes, organizados, dando ênfase aos aspectos pedagógicos e metodológicos, respeitando as regras morais e éticas. Sendo este muito próximo dos atletas, exerce influência no comportamento dos mesmos.

Devido às suas características pessoais, experiências e formação profissional os técnicos segundo Carravetta (2001), apresentam diferentes comportamentos, alguns são autoritários; outros são metódicos e ainda outros podendo ser extremamente liberais com características exclusivistas e vaidosos, que aceitam vencer a qualquer preço.

Finalizando, Araújo (1999) revela que o papel assumido pelo líder quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado, precisa reconhecer o potencial e desenvolver competências de sua equipe, envolver-se na aprendizagem de sua equipe, assumir uma co-responsabilidade com respeito ao desenvolvimento e alcance de metas, encaminhar e receber comunicações vitais para resultados excelentes, motivar, saber ouvir e ensinar a resolver problemas, compartilhar a responsabilidade e dirigir pessoas para o sucesso pessoal e emocional.

Quanto ao relacionamento entre técnicos e atletas, para Silva, Marques e Santos (2008) dentro de um grupo fica difícil agradar aos desejos de todos, e saber o que cada um espera de seu futuro, de seu técnico, de seus colegas, porém é possível se ter um perfil de como age e pensa a equipe. Quando se sabe o funcionamento e desejos de um grupo, fica mais fácil avaliar qual seria o perfil de técnico desejado por eles.

Para Collete et al. (2007) ao estabelecer as metas do processo ensino-

aprendizagem-treinamento, deve-se levar em consideração a importância da inter-relação técnico/atleta e o ambiente em que estão envolvidos. Desta forma Stefanello (1999, apud COLLETE et al., 2007) destaca que, a inter-relação pessoa-processo-contexto estabelece influências em todas as esferas, de modo que, tanto o contexto afeta a pessoa em desenvolvimento quanto à pessoa influencia o ambiente na qual está inserida, formando assim relações bidirecionais entre as pessoas envolvidas no processo.

Segundo Simões, Rodrigues e Carvalho (1998) a ideologia de liderança dos técnicos parece pertencer a um conjunto de fatores inter-relacionados que, juntos envolvem o todo ou pelo menos uma parte substancial de um campo específico de atuação, o esporte de competição. O essencial está no fato do comportamento dos técnicos estarem ligados ao comportamento de seus liderados, suscitando uma série de questionamentos sobre a capacidade que líder e liderados tem de se relacionarem, no âmbito de uma equipe esportiva.

Rebelo Junior (2006) ressalta que, uma das maiores habilidades a serem desenvolvidas pelos atletas e técnicos que, muitas vezes, convivem por muito tempo, é a arte do inter-relacionamento. Optar por uma boa convivência é importante para que atletas, técnicos, e comissão possam coexistir harmonicamente, tornando-se um grande desafio.

Para que essa harmonia aconteça Samulski (2002) acredita que, uma série de medidas deve ser tomada pelo líder da equipe, tais como aplicar técnicas de comunicação e flexibilidade na liderança, técnicas de feedback e suporte social, técnicas de solução de problemas e delegação de tarefas. Desta maneira o técnico deverá estimular o desenvolvimento de características desejáveis no atleta, para que possa tornar-se um bom líder. Deve ter ainda capacidade de analisar rapidamente situações complexas antecipando problemas e conflitos.

Para Oliveira, Voser e Hernandez (2004) trabalhar em equipe aumenta a auto-estima das pessoas envolvidas, pois a discussão e a decisão relativas a problemas importantes invocam poderosas forças individuais de auto-expressão e de autodeterminação. O significado das decisões tomadas pela equipe, para seus

participantes, é um dos fatores decisivos nas questões relacionadas à satisfação no trabalho e ao aumento da produtividade da equipe. Os autores afirmam que as equipes vencedoras se caracterizam pela força do grupo, pela união e superação. Muitos grupos, inclusive, crescem no momento das dificuldades e adversidades. Por outro lado, trabalhar em equipe é também algo complicado, pois compor um grupo significa colocar em cena, para atuação produtiva e conjunta, diferentes personalidades, histórias de vida, experiências, competências, visões de mundo e graus de conhecimento. Para estreitar essa relação não só com o grupo de atletas, mas também com todos seus colaboradores, alguns aspectos serão fundamentais para que o técnico consiga atingir seus objetivos. Neste sentido, Weinberg e Gould (2001) afirmam que os técnicos que são bons líderes, fornecem não apenas uma visão daquilo pelo que se luta, mas também a estrutura, a motivação e o apoio do dia-a-dia para transformar a visão em realidade.

A motivação dos atletas referida anteriormente é outro fator importante, sem a qual aumenta e muito as dificuldades para alcançarem o êxito no esporte, e isto, depende, em grande parte, da liderança do técnico (CHELLADURAI, 1990).

Marques (2003) acredita que os atletas necessitam interagir com o técnico para compreender seus conselhos e objetivos e buscar nele confiança para assim poder desenvolver seus potenciais. Para tanto, Weinberg e Gould (2001) entendem que o técnico deve lidar com os atletas honestamente, abertamente e imparcialmente, ou seja, os atletas precisam sentir que são tratados com justiça mesmo que não concordem ou fiquem felizes com as decisões. Segundo os autores a relação técnico e atletas vai além do comandante e comandado, trata-se de uma relação de troca, respeito e acima de tudo de afetividade, o que pode ser positivo e negativo. Positivo para o crescimento de ambos se a relação se der pela confiança e respeito. Negativo se isso não ocorrer, pois podem trazer marcas relevantes para o futuro profissional do atleta em relação ao seu desenvolvimento e à figura de autoridade.

4 MÉTODOS

Com o intuito de elaborar pressupostos metodológicos que dêem suporte a análise dos fatores de personalidade e estilo de liderança de técnicos de voleibol, neste capítulo descreve: (1) Caracterização da pesquisa; (2) População e amostra; (3) Instrumentos de medida; (4) Coletas de dados; e (5) Análise dos dados.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracterizou-se como descritiva do tipo correlacional. O caráter correlacional foi implementado de forma a investigar as relações entre as variáveis (THOMAS; NELSON, 2002).

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Do universo de 14 equipes masculinas de voleibol da Superliga 2007/2008, utilizou-se uma amostra de 13 dessas equipes, em vista da recusa de uma delas em participar da pesquisa sendo 176 atletas e 13 técnicos. A escolha desta modalidade deu-se em virtude de ser a mais praticada no Brasil depois do futebol e também ser referência na ascensão e a conquista de muitos títulos internacionais.

Dada a participação da equipe masculina de Maringá na Superliga, facilitou o acesso as demais equipes sem a necessidade de deslocamento para outras localidades.

4.3 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Por meio de instrumentos específicos descritos a seguir, analisou-se os fatores de personalidade e o estilo de liderança de técnicos de voleibol masculino e suas possíveis relações.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos instrumentos, os participantes e as variáveis estudadas.

Testes	Amostra	Subescalas dos testes	Medidas Utilizadas
Perfil de Personalidade	Técnicos	Assistência	Inventário Fatorial de Personalidade - IFP PASQUALI; (AZEVEDO; GHESTI, 1997)
		Introcepção	
		Afago	
		Deferência	
		Afiliação	
		Dominância	
		Denegação	
		Desempenho	
		Exibição	
		Agressão	
		Ordem	
		Persistência	
		Mudanças	
		Autonomia	
Heterossexualidade			
Estilo de Liderança	Técnicos e Atleta	Treino-Instrução	Escala de Liderança no Desporto - ELD (CHELLADURAI, 1980)
		Suporte Social	
		Reforço	
		Democrático	
		Autocrático	

Quadro 1 – Variáveis do estudo

a) Fatores de Personalidade dos Técnicos

Para identificar os fatores de personalidade dos técnicos utilizou-se o Inventário

Fatorial de Personalidade-IFP (PASQUALI; AZEVEDO; GHESTI, 1997). O IFP é um instrumento que possibilita uma adequada e rápida medida dos fatores de personalidade e visa avaliar indivíduos e não é aconselhado para uso em população clínica (ANEXO A). Contem 15 fatores, a saber: Assistência (*nurturance*), Intracepção (*intraception*), Afago (*succorance*), Deferência (*deference*), Afiliação (*affiliation*), Dominância (*dominance*), Denegação (*denegation*), Desempenho (*achievement*), Exibição (*exhibition*), Agressão (*aggression*), Ordem (*order*), Persistência (*endurance*), Mudança (*change*), Autonomia (*autonomy*) e Heterossexualidade (*heterosexuality*).

1. **Assistência:** caracterizada por desejos e sentimentos de piedade, compaixão e ternura, pelos quais o sujeito deseja dar simpatia e gratificar as necessidades de um sujeito indefeso, defende-lo no perigo, dar-lhe suporte emocional e consolo na tristeza, doença e outros infortúnios.

2. **Intracepção:** sentimentos e inclinações difusas, de procura pela felicidade, fantasia e imaginação. O intraceptivo é definido por adjetivos como: subjetivo, imaginativo, pouco prático, caloroso e apaixonado, sensitivo, dedutivo, intuitivo nas observações, idealistas e de pensar filosófico penetrante.

3. **Afago:** busca de apoio e proteção; o sujeito espera ter seus desejos satisfeitos por alguma pessoa querida e amiga, deseja ser afagado, apoiado, protegido, amado, orientado, perdoado, consolado; sofre de sentimentos e ansiedade de abandono, insegurança e desespero.

4. **Deferência:** caracterizada por respeito, admiração e reverência a um superior; o sujeito apresenta a necessidade de elogiar, imitar e obedecer a seus superiores.

5. **Afiliação:** necessidade de dar e receber afeto dos amigos; os sujeitos gostam de ser leais, demonstrar confiança, boa vontade e amor aos seus amigos.

6. **Dominância:** sentimentos de autoconfiança e desejo de controlar os outros, influenciando ou dirigindo o comportamento das pessoas através de sugestão, sedução, persuasão ou comando.

7. **Denegação:** desejo ou tendência de se submeter passivamente à força externa; aceitar desaforo, castigo e culpa; resignar-se ao destino, admitir inferioridade, erro e fracasso; desejo de autodestruição, dor, castigo, doença e desgraça.

8. **Desempenho:** caracterizado por ambição e empenho, expressado pelo desejo de realizar algo difícil, como dominar, manipular e organizar objetos, pessoas e idéias; os sujeitos gostam de fazer coisas independentemente e com a maior rapidez possível, sobressair, vencer obstáculos e manter altos padrões de realização.

9. **Exibição:** caracterizada pela vaidade, desejo de impressionar, ser ouvido e visto; o indivíduo gosta de fascinar as pessoas e até mesmo chocá-las, dramatizando os fatos para impressionar e entreter.

10. **Agressão:** caracterizada pela raiva, irritação, ódio e desejo de superar com vigor a oposição; os sujeitos gostam de brigar, atacar, injuriar, censurar e ridicularizar os outros.

11. **Ordem:** tendência de por todas as coisas em ordem, mantendo limpeza, organização, equilíbrio e precisão.

12. **Persistência:** necessidade de concluir qualquer trabalho iniciado por mais difícil que possa parecer, esquecendo o tempo e repouso necessário, resultando, não raro, em queixas de pouco tempo, de cansaço e preocupações.

13. **Mudança:** desejo de desligar-se de tudo que é rotineiro e fixo; os sujeitos gostam de novidade, aventura, mudar hábitos e não ter nenhuma ligação permanente em lugares, objetos ou pessoas.

14. **Autonomia:** caracterizada pelo sentimento de ser livre, resistir à coerção e à oposição; os indivíduos não gostam de executar tarefas impostas por autoridades, pois necessitam agir independentemente, seguindo seus impulsos e desafiando as convenções.

15. **Heterossexualidade:** desejo de manter relações, desde românticas até sexuais, com indivíduos do sexo oposto; o sujeito se interessa por sexo e assunto afins.

Esse inventário consta de 155 itens, que compreendem as escalas de fatores de personalidade.

O IFP contempla dois outros fatores ou escalas de controle. O primeiro refere-se a desejabilidade social, se o escore neste fator for muito alto, indica que o sujeito tentou demais se apresentar de uma maneira que os outros gostariam que ele fosse visto e se isso ocorrer, a interpretação do perfil das necessidades do sujeito deve ser feita com cautela. O segundo, a escala de validade, tem como função verificar se o sujeito respondeu adequadamente ao inventário, isto é, se entendeu ou não a tarefa ou respondeu sem a menor atenção ou se simplesmente mentiu. Quando isto ocorre o teste deve ser descartado. Todos os inventários coletados neste estudo foram considerados válidos.

As normas de interpretação dos escores nos fatores do IFP são feitas em função do sexo do respondente, que é a única variável verificada como sendo relevante à estrutura dos fatores. As normas são expressas em termos de escores percentílicos correspondentes aos escores brutos que constituem a soma das respostas assinaladas em uma escala tipo Likert (1=nada característico até 7=totalmente característico) dadas aos itens que compõem o respectivo fator.

Na folha de respostas preenchida pelo sujeito, foram somadas as respostas dadas aos itens correspondentes a cada necessidade. Cada quadrado colorido mostra quais são os itens pertencentes a cada uma das necessidades. Somam-se os números anotados pelo sujeito para cada necessidade e o total do escore bruto foi anotado no espaço próprio na parte inferior da folha de respostas.

Foi utilizada ainda consulta a tabela-padrão (Tabela 1) para conversão dos escores brutos.

Tabela 1 – Tabela de normas do IFP, para o sexo masculino

Escores percentílicos	Ds	Ass	I	Af	Def	Afl	Do	Den	Des	Ex	Ag	O	Pers	M	Aut	Het
5	38	30	26	23	30	31	19	23	32	19	20	27	27	28	30	29
10	40	34	30	27	33	35	23	25	36	23	23	32	31	32	33	33
15	42	37	33	30	34	38	25	27	38	26	24	34	33	34	36	36
20	43	39	35	32	36	40	27	28	40	28	26	37	35	36	37	38
25	45	41	37	34	38	41	29	30	41	29	28	38	36	38	38	40
30	46	42	39	36	39	43	30	31	42	31	29	40	38	39	39	42
35	47	43	40	37	40	44	31	32	44	32	31	42	39	41	40	43
40	48	44	41	38	41	45	33	33	45	34	32	43	40	42	41	45
45	49	45	43	40	42	46	34	34	46	35	33	44	41	44	42	46
50	50	46	44	41	43	47	35	35	47	36	34	46	43	45	43	47
55	50	47	45	42	44	48	36	36	48	37	35	47	43	46	44	48
60	51	48	46	43	45	49	37	37	49	38	36	48	44	47	45	50
65	52	49	48	44	46	50	38	38	50	39	37	50	46	48	46	51
70	53	50	49	46	47	51	40	39	51	41	39	51	47	49	47	52
75	54	51	50	47	49	52	41	40	52	42	40	52	49	51	49	53
80	56	53	51	49	50	53	43	41	54	44	41	54	50	52	50	54
85	57	54	53	51	52	55	44	43	55	47	43	55	52	54	51	55
90	59	56	55	53	53	56	47	45	56	49	46	57	54	56	53	57
95	61	59	57	56	55	59	51	48	58	53	49	60	57	58	56	59
100	64	61	61	59	58	61	55	52	60	57	53	62	59	61	57	61

– Os *fatores psicológicos* do sujeito foram analisados na Folha de Apuração. Marcando os pontos dos escores percentílicos correspondentes aos escores brutos e, depois, ligando os pontos marcados para os 15 fatores do IFP.

– Finalmente, a *interpretação das necessidades* do sujeito foi possível juntando-se os dados do instrumento, o conhecimento e a habilidade do psicólogo. Os fatores é algo dinâmico e, por isso, não é suficiente assinalar os escores que aparecem extremados, mas é preciso lê-los em conjunto. Para tanto, foi seguido alguns passos como segue:

– Observado que fatores apresentam *escores extremos*, isto é, escores que são percentis 70 ou mais (escores extremamente altos) e percentil 30 ou menos (escores extremamente baixo);

– Observado que fatores apresentaram *escores fortes*, isto é, escores entre os percentis 60 e 70, e *escores fracos*, isto é, entre os percentis 40 e 30.

Para a análise do inventário foi utilizada a descrição dos dados, bem como sua interpretação.

b) Escala de Liderança no Desporto

Para avaliar e medir os estilos de liderança, incluindo as preferências dos atletas por comportamentos específicos, as percepções dos atletas acerca dos comportamentos dos seus técnicos e as percepções dos técnicos a respeito de seu próprio comportamento, Chelldurai e Saleh (1980) desenvolveram um instrumento chamado *Leadership Scale for Sports – LSS*, Escala de Liderança no Desporto.

Em sua versão original, esse instrumento foi desenvolvido para medir cinco dimensões do comportamento do líder esportivo 1) Treino e instrução; 2) Apoio social; 3) Feedback positivo; 4) Comportamento autocrático; e 5) Comportamento democrático. A LSS tem como finalidade avaliar os comportamentos de liderança, incluindo a preferência dos atletas por condutas específicas, suas percepções sobre as condutas dos técnicos e a percepção que os técnicos têm de si mesmo.

A *Leadership Scale for Sports* (LSS) que em português é denominada de ESCALA DE LIDERANÇA NO DESPORTO (ELD) foi desenvolvida por Chelladurai e Saleh (1980) e validada por Serpa et al. (1988). Chelladurai desenvolveu três versões da LSS. Uma destas versões detecta a percepção do treinador do seu próprio comportamento (**versão auto-percepção**). A segunda refere-se à percepção que os atletas têm do comportamento do treinador (**versão percepção**) e, por último, a preferência dos atletas pelo comportamento do treinador (**versão preferências**).

Cada versão do questionário contem 40 itens (ANEXO B), e o respondente pode escolher somente uma das cinco respostas possíveis, as quais são dadas em uma escala tipo Likert (1=Sempre; 2=Freqüentemente; 3=Ocasionalmente; 4=Raramente; e 5=Nunca).

A ELD é composta por cinco dimensões, comportamentos de treino-instrução, suporte social, reforço, democrático e autocrático.

1. **Comportamento treino-instrução:** conduta do treinador dirigida a melhorar a execução dos desportistas por meio da insistência e facilitação do treinamento

exigente e duro, instruindo-lhes nas técnicas e táticas do esporte, clareando as relações entre os componentes da equipe, estruturando e combinando as relações dos mesmos. Nesta dimensão o técnico está voltado para a melhoria da performance focando as preocupações ao treinamento e a instrução, de forma a melhorar o desempenho dos atletas através das técnicas e táticas da modalidade.

2. **Comportamento de reforço:** conduta do treinador que inclui a aplicação de reforços a um desportista como um reconhecimento e recompensa por uma boa atuação, ou seja, o técnico reforça positivamente os atletas elogiando-os ou recompensando-os pelos bons desempenhos.

3. **Suporte social:** conduta do treinador caracterizada por uma preocupação individual pelos desportistas, pelo seu bem estar, por um ambiente positivo para o grupo e pelas relações afetuosas com os componentes do mesmo. Deste modo o técnico preocupa-se com o bem-estar dos atletas e tenta estabelecer relacionamentos afetivos entre eles.

4. **Comportamento democrático:** conduta do treinador que concede grande participação dos desportistas nas decisões concernentes às metas do grupo, os métodos práticos, as práticas e as estratégias de jogo, bem como a participação dos atletas nas decisões sobre os objetivos do grupo, os métodos de trabalho, estratégias e táticas a serem utilizadas.

5. **Comportamento autocrático:** conduta do treinador que inclui independência nas tomadas de decisões e enfatiza a autoridade pessoal, desta forma o técnico toma as decisões sem discuti-las com o grupo e ressalta sua autoridade pessoal

4.4 COLETAS DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE MEDIDA

A investigação foi realizada no primeiro semestre de 2008, após a aprovação do Comitê de Ética envolvendo seres humanos (APÊNDICE A). Inicialmente, obteve-se a autorização da Federação Paranaense de Voleibol/FPV (APÊNDICE B). Quando

da realização dos jogos das equipes na cidade de Maringá era solicitado, primeiramente, aos técnicos a autorização para realização do estudo e a assinatura do termo de consentimento e também autorização para a realização da pesquisa com os atletas da sua equipe (APÊNDICE C). Após solicitada a autorização dos atletas que assinavam o termo de consentimento (APÊNDICE D), foi explicada a natureza do estudo e agendou-se a aplicação do instrumento de acordo com a disponibilidade das equipes durante o campeonato, antes do início da partida, no hotel onde ficavam concentrados. O Inventário Fatorial de Personalidade foi aplicado por dois psicólogos. A Escala de Liderança no Esporte foi aplicada pela própria pesquisadora. O tempo médio de aplicação do inventário de personalidade foi de 50 minutos e a Escala de Liderança no Esporte teve duração média de 30 minutos para cada equipe. Apenas uma equipe não participou do estudo, tendo em vista que tiveram problemas na viagem e houve atraso na chegada em Maringá.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

A interpretação dos resultados foi realizada seguindo parâmetros estatísticos específicos após as análises dos dados através do teste de normalidade Shapiro-Wilk. Foi utilizada média e desvio-padrão para caracterizar a população-alvo, Teste *t* de *Student* e correlação de Pearson. Para análise da confiabilidade do questionário foi utilizado o Teste Alpha de Cronbach. Todo tratamento estatístico foi estabelecido o nível de significância de $p \leq 0,05$ e o Software utilizado foi o SPSS 13.0.

No Quadro 2 pode ser visualizado o nível de confiabilidade da Escala de Liderança no Esporte.

Dimensões	Técnicos	Atletas	
	Auto-percepção	Percepção	Preferência
Treino Instrução	0,85	0,90	0,87
Suporte Social	0,48	0,80	0,74
Reforço	0,44	0,78	0,81
Democrático	0,38	0,76	0,69
Autocrático	0,57	0,54	0,69

Quadro 2 - Alpha de Cronbach para o nível de confiabilidade das respostas ao instrumento da pesquisa

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de organizar e facilitar o entendimento deste capítulo, os dados são apresentados seguindo a ordem dos procedimentos metodológicos. Primeiramente apresentam-se os dados referentes aos fatores de personalidade dos técnicos, seguido pela análise do estilo de liderança dos técnicos nas versões auto-percepção do técnico, percepção e preferência dos atletas; posteriormente a correlação entre os fatores de personalidade e estilo de liderança dos técnicos nas versões auto-percepção dos técnicos, percepção e preferência dos atletas; e por fim, a análise dos fatores de personalidade e o estilo de liderança dos técnicos das equipes semifinalistas e das outras equipes participantes.

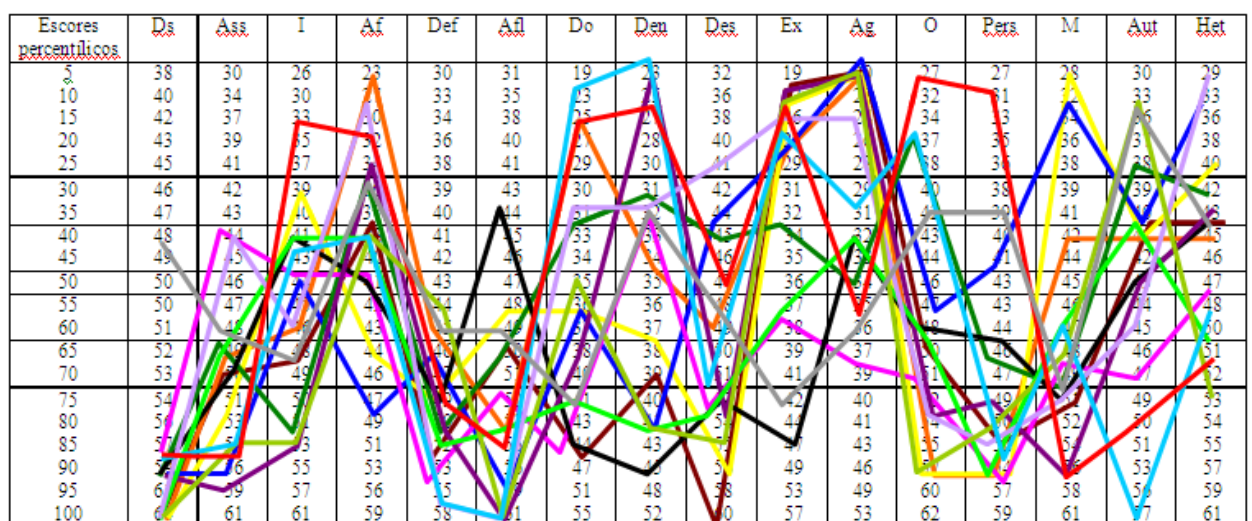
5.1 FATORES DE PERSONALIDADE DOS TÉCNICOS

Na identificação da personalidade dos técnicos alguns fatores destacaram-se por meio das suas necessidades. Para Murray (1938) as pessoas possuem várias necessidades que funcionam como elemento em processos motivacionais que medem seus atos e comportamentos ao longo de toda vida.

Tabela 2 – Fatores de personalidade de técnicos de voleibol masculino da Superliga 2007/2008

NÍVEIS NECESSIDADES	BAIXO		FRACO		MEDIO		FORTE		ALTO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Assistência	—		1	7,14	3	21,43	4	28,57	6	42,86	14	100
Intrapeção	1	7,14	1	7,14	7	50,00	2	14,29	3	21,43	14	100
Afago	4	28,57	3	21,43	5	35,72	1	7,14	1	7,14	14	100
Deferência	—		—		3	21,43	1	7,14	10	71,43*	14	100
Afiliação	—		1	7,14	3	21,43	2	14,29	8	57,14*	14	100
Dominância	3	21,43	2	14,29	3	21,43	1	7,14	5	35,71	14	100
Denegação	3	21,43	4	28,57	2	14,29	1	7,14	4	28,57	14	100
Desempenho	1	7,14	1	7,14	4	28,58	1	7,14	7	50,00*	14	100
Exibição	9	64,28*	1	7,14	2	14,29	—		2	14,29	14	100
Agressão	7	50,00*	1	7,14	5	35,72	1	7,14	—		14	100
Ordem	3	21,43	1	7,14	4	28,57	1	7,14	5	35,72	14	100
Persistência	1	7,14	1	7,14	2	14,29	1	7,14	9	64,30*	14	100
Mudança	2	14,29	—		3	21,43	4	28,57	5	35,71	14	100
Autonomia	3	21,43	3	21,43	5	35,71	1	7,14	2	14,29	14	100
Heterossexualidade	3	21,43	5	35,72	4	28,57	1	7,14	1	7,14	14	100

De acordo com a Tabela 2, os técnicos apresentaram os fatores de personalidade com altos escores para as necessidades de: *deferência* (71,43%), *afiliação* (57,14%), *desempenho* (50%) e *persistência* (64,3%); enquanto as necessidades de *exibição* e *agressão* (respectivamente, 64,3% e 50%) foram as que apresentaram baixos escores. Esses resultados podem ser visualizados na Figura 3.



Legenda – Ds = Desejabilidade Social, Ass = Assistência, I = Intrapeção, Af = Afago, Def = Deferência, Afl = Afiliação, Do = Dominância, Den = Denegação, Des = Desempenho, Ex = Exibição, Ag = Agressão, O = Ordem, Pers = Persistência, M = mudança, Aut = Autonomia e Het = Heterossexualidade.

Figura 3 – Fatores apresentados pelos técnicos da Superliga 2007/2008

Os fatores de personalidade indicam que os técnicos gostam de admirar e apoiar um superior, imitar um modelo e conformar-se com os hábitos (*deferência*), de estabelecer fortes relações de amizade (*afiliação*); apresentam forte ambição e altos padrões de realização (*desempenho*); não desistem facilmente do que foi proposto (*persistência*); não são agressivos (*agressão*) e nem exibicionistas (*exibição*).

Em estudo realizado por Gaion (2008) com atletas do gênero feminino de equipes esportivas competitivas de handebol constatou-se que o perfil de personalidade das atletas e associação com síndrome pré-menstrual apresentou como características importantes para o desempenho esportivo, fortes necessidades de *desempenho*, de *persistência*, de *afiliação*, de *autonomia*, de *dominância* e de *denegação*. Corroborando assim, em parte, com o presente estudo, tendo em vista que os técnicos do contexto esportivo de alto rendimento apresentaram fortes necessidades de *desempenho*, *persistência*, *afiliação* e de *deferência*, e baixas necessidades de *exibição* e *agressão*.

Os altos escores de *deferência* apresentados pelos técnicos demonstraram as necessidades de respeito, admiração e reverência, expressa ainda o desejo de admirar e dar suporte a um superior, de elogiar e honrar os superiores, bem como imitá-los e obedecer-lhes (PASQUALI; AZEVEDO; GHESTI, 1997). Essas necessidades são características marcadas pela reverência e respeito às autoridades. Desta forma, na atualidade, no contexto esportivo de alto-rendimento, os dirigentes de clubes/empresas estão voltados para o planejamento, organização, orçamento, pessoal e contratações, e os técnicos, em determinar a direção que o atleta deve seguir, incluindo suas metas e objetivos, bem como fornecer recursos e apoio para a consecução do trabalho (BARRETO, 2005). Os técnicos contratados por estes clubes/empresas devem respeitar a hierarquia em todas as circunstâncias e também transmitir este princípio aos seus atletas incentivando-os ao respeito com seus superiores e companheiros.

Altos escores apresentados pelos técnicos na necessidade de *afiliação* caracterizam confiança, boa vontade e amor. Para Winterstein (2003) a *afiliação* pode ser entendida como necessidade de contato e identificação de um indivíduo com seus iguais. Venditi Júnior e Winterstein (2005) ressaltam que a *afiliação* está ligada a

questões de convívio e relacionamento grupal e coletivo, que permitem aos integrantes de determinado grupo ou equipe, se reconhecerem como tal. Já Pasquali, Azevedo e Ghesti (1997) afirmam que a necessidade de *afiliação* é o desejo de dar e receber afeto, de se apegar e ser leal aos amigos estabelecendo relações de confiança entre os sujeitos. Os altos escores nessa necessidade apresentados pelos técnicos parecem indicar que essa relação de confiança entre os membros da equipe nos esportes é um dos elementos que podem estar determinando a coesão do grupo e como consequência o determinismo para o cumprimento de metas e objetivos pretendidos.

Os altos escores no *desempenho* e na *persistência* evidenciam a necessidade de ambição e empenho destes técnicos. Expressam o desejo de realizar algo difícil, como dominar, manipular e organizar objetos, pessoas e idéias. Gostam de fazer coisas independentemente e com a maior rapidez possível, sobressair, vencer obstáculos e manter altos padrões de realização (*desempenho*). Evidenciam ainda a tendência de finalizar qualquer trabalho iniciado por mais difícil que possa parecer. Vivem obcecados por ver o resultado final de um trabalho, esquecendo o tempo e o repouso necessário, resultando não raro, em queixas de pouco tempo, de cansaço e preocupações (*persistência*) (PASQUALI; AZEVEDO; GHESTI, 1997). Essas necessidades são características de pessoas que dirigem grupos de trabalho rumo à consecução de objetivos e são importantes para determinar a direção que o atleta deve seguir, incluindo suas metas e objetivos como também, fornecer recursos e o apoio técnico/tático objetivando a eficácia da equipe (BARRETO, 2005).

Quanto às necessidades de *agressão* e *exibição*, os baixos escores apresentados pelos técnicos demonstram que não têm raiva, irritação e nem ódio. Não expressam o desejo de superar com vigor a oposição. Parecem não gostar de lutar, brigar, atacar e injuriar os outros e não gostam de fazer oposição, censurar e ridicularizar os outros (*agressão*), e os técnicos parecem pouco vaidosos, não expressam o desejo de impressionar, ser ouvido e visto. Não gostam de fascinar as pessoas, de exercer fascínio e mesmo chocá-las, não gostam de dramatizar as coisas para impressionar e entreter (*exibição*) (PASQUALI; AZEVEDO; GHESTI, 1997). Essas características apresentadas pelos técnicos são condizentes com a modalidade de voleibol, tendo em vista que é uma modalidade onde não existem contatos físicos diretos entre os

oponentes, pois as duas quadras de jogo são separadas por uma rede, e ainda as regras do jogo prevêem punições para as agressões verbais que porventura existir entre os oponentes. Neste sentido, para Bidutte et al. (2005), a agressividade no esporte torna-se um problema social, podendo refletir tensões sociais mais amplas e a agressividade existente na própria sociedade. A agressividade na prática esportiva reflete fatores sociológicos, fatores de personalidade e fatores associados ao treino e à competição prejudicando o bom andamento do trabalho em equipe.

Portanto, os técnicos de voleibol apresentaram fatores com destaque para o respeito e admiração por seus superiores (*deferência*); estabelecem altas relações de amizade (*afiliação*); apresentam altos padrões de realização (*desempenho*); não desistem facilmente (*persistente*); são pouco agressivos (*agressão*) e não gostam de chocar as pessoas (*exibição*).

5.2 ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS DE VOLEIBOL DA SUPERLIGA 2007/2008

Na tentativa de compreender melhor os estilos de liderança identificados através da versão auto-percepção dos técnicos e compará-los com as versões percepção e preferência dos atletas, é que estrutura-se este tópico.

Para Horn (1992) é valiosa a utilização do modelo multidimensional da liderança no esporte, primeiro porque foi um modelo desenvolvido especificamente para o contexto esportivo, segundo porque as várias versões têm sido testadas e seus resultados apresentam mérito como perspectiva de estudo da liderança efetiva e, em terceiro porque o modelo é relevante e de fácil compreensão. Esses fatos podem ser confirmados por Serpa (1993) quando refere que a ELD tornou-se o instrumento mais utilizado no estudo da liderança em contextos esportivos. Através da ELD, é possível levantar questões relativas aos **estilos de interação** entre técnicos e atletas, que englobam os comportamentos de treino-instrução, suporte social e reforço, ou aos **estilos de decisão**, que englobam os comportamentos democráticos e autocráticos.

A Tabela 3 apresenta os resultados das respostas dos técnicos (auto-percepção) e dos atletas (percepção e preferência) para cada uma das dimensões da Escala de Liderança no Desporto, em relação à atuação dos técnicos.

Tabela 3 – Estilo de liderança dos técnicos de voleibol da Superliga 2007/2008

Comportamento	Auto-percepção			Percepção			Preferência		
	N	Média	DP	N	Média	DP	N	Média	DP
Treino-instrução	14	4,6	0,29	176	4,0	0,63	176	4,4	0,47
Suporte social	14	3,5	0,43	176	3,3	0,73	176	3,6	0,57
Reforço	14	4,6	0,32	176	3,9	0,72	176	4,2	0,61
Democrático	14	3,3	0,36	176	3,3	0,65	176	3,5	0,54
Autocrático	14	2,4	0,52	176	2,5	0,65	176	2,4	0,80

Na auto-percepção dos técnicos, os comportamentos treino-instrução e reforço foram os que apresentaram altos valores médios (4,6) seguidos pelos comportamentos de suporte social (3,5) e comportamento democrático (3,3) e por último o comportamento autocrático (2,4).

No *estilo de interação* (treino-instrução, reforço e suporte social), na auto-percepção dos técnicos os comportamentos de treino-instrução e reforço obtiveram a média mais alta enquanto que o suporte social obteve a menor média. O índice baixo observado neste comportamento pode ser explicado através da afirmação de Liukkonen e Salminen (1995) quando ressaltam que na medida em que aumentam os níveis de habilidade e de competição entre os atletas, reduzem-se as ações humanistas do técnico. Quanto ao *estilo de decisão* (democrático e autocrático), na auto-percepção dos técnicos prevaleceu o comportamento democrático em detrimento do autocrático.

Na auto-percepção dos técnicos verificou-se que os comportamentos de treino-instrução e reforço apresentam maiores valores e a dimensão autocrática os menores valores.

O estudo realizado por Costa, Samulski e Noce (2003) reforçam os resultados encontrados no presente estudo, quando revelaram valores mais altos na auto-percepção de treinadores de Futsal para treino-instrução e reforço, seguidos por suporte social, democrático e autocrático. Jorge (1999) em um estudo realizado, com atletas e técnicas de Ginástica Rítmica de vários países verificou que em qualquer

uma das três versões analisadas, o comportamento característico das técnicas desta modalidade está voltado para treino-instrução e o reforço, e os comportamentos democráticos e autocráticos com os menores valores, corroborando com os resultados encontrados no presente estudo.

Quanto à percepção dos atletas (Tabela 3), os atletas percebem os estilos de liderança dos seus técnicos voltados mais para o comportamento de treino-instrução (4,0) e o reforço (3,9), seguido pelo comportamento de suporte social e democrático (3,3) e por último o comportamento autocrático (2,5). Na percepção dos atletas, a seqüência de comportamentos apresentados pelos técnicos é a mesma apresentada na auto-percepção dos técnicos: treino-instrução, reforço e suporte social; embora os valores apresentados pelos técnicos sejam superiores aos apresentados pelos atletas.

Para Serpa (1990) na maioria das pesquisas realizadas sobre o comportamento percebido pelos atletas sugerem uma prevalência dos comportamentos de treino-instrução e reforço ou vice-versa. Em um estudo realizado por Leitão, Serpa e Bártolo (1993) com 14 atletas e o técnico de uma seleção nacional de futebol júnior, foi encontrado maiores valores tanto na auto-percepção do técnico quanto na percepção dos atletas, para o comportamento treino-instrução, fortalecendo os resultados encontrados do presente estudo.

Ainda na Tabela 3, verificou-se que na preferência dos atletas, os valores médios mais elevados centram-se nos comportamentos de treino-instrução (4,4) e reforço (4,2), tendo o comportamento autocrático com valor médio mais baixo (2,4). Os resultados revelam que os atletas também preferem primeiramente o treino-instrução, seguido pelo reforço, suporte social, comportamento democrático e por último o autocrático.

Neste sentido, o estudo de Lopes, Samulski e Noce (2004) confirmam através de um estudo realizado com atletas de voleibol que o comportamento de treino-instrução é o mais desejado, e o autocrático como o menos desejado.

Serpa (1990) ao analisar os estudos realizados sobre a preferência dos atletas por um determinado comportamento de liderança de técnicos, revela que esses estudos

apontam para as dimensões de treino-instrução e de reforço como os maiores níveis encontrados. Chelladurai (1984) ressalta que o comportamento autocrático é o menos desejado pelos atletas, o que reitera os resultados encontrados no presente estudo.

Estudos indicam que o comportamento autocrático é o menos desejado, como os resultados encontrados no presente estudo, no entanto, Chelladurai e Arnott (1985) em um estudo envolvendo 144 atletas universitários de basquetebol constataram que os homens preferem um técnico com comportamento mais autocrático e voltado para o comportamento treino-instrução.

Os resultados encontrados em relação à preferência dos atletas podem ser entendidos segundo Becker Júnior (2002), tanto como sendo a reprodução do modelo atual que é baseado na produção e reflete na exigência apresentada pelos técnicos nos esportes de alto nível de rendimento, tanto quanto pode se atribuir a uma necessidade de melhorar o desempenho que se dá principalmente através da ênfase no treinamento.

5.3 COMPARAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS DE VOLEIBOL DA SUPERLIGA 2007/2008

Para compreender melhor os estilos de liderança dos técnicos, foi realizado a comparação entre a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas, a auto-percepção dos técnicos e preferência dos atletas e ainda entre a percepção e preferência dos atletas, é que estrutura-se este tópico.

Tabela 4 – Comparação entre a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas, auto-percepção dos técnicos e preferência dos atletas e percepção e preferência dos atletas em relação ao estilo de liderança dos técnicos

Comportamento	Auto-percepção				P	Percepção				P	Preferência				P
	Auto-percepção		Percepção			Auto-percepção		Preferência			Percepção		Preferência		
	N	X	N	X		N	Xa	N	X		N	X	N	X	
Treino-instrução			176	4,0	0,00*	14	4,6	176	4,4	0,21	176	4,0	176	4,4	0,00*
Suporte social	14	3,5	176	3,3	0,13	14	3,5	176	3,6	0,65	176	3,3	176	3,6	0,00*
Reforço	14	4,6	176	3,9	0,00*	14	4,6	176	4,2	0,02*	176	3,9	176	4,2	0,00*
Democrático	14	3,3	176	3,3	0,90	14	3,3	176	3,5	0,19	176	3,3	176	3,5	0,01*
Autocrático	14	2,4	176	2,5	0,64	14	2,4	176	2,4	0,98	176	2,5	176	2,4	0,24

P ≤ 0,05

A comparação dos valores médios entre a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas pode ser visualizada na Tabela 4. Diferenças estatisticamente significativas foram encontradas entre auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas no que se refere ao comportamento de treino-instrução, assim como no comportamento de reforço ($p=0,00$). Os valores atribuídos pelos técnicos nos *estilos de interação* entre técnicos-atletas (treino-instrução, reforço e suporte social) apresentam maiores valores do que os atribuídos pelos atletas. Quanto ao estilo de decisão (democrático e autocrático), os técnicos e atletas têm a mesma percepção com relação ao comportamento democrático, porém os atletas percebem os técnicos um pouco mais autocráticos do que eles se vêem.

Os estudos de Horn e Carron (1985) que comparam a auto-percepção dos técnicos com a percepção dos atletas em relação ao estilo de liderança dos técnicos, verificaram diferenças estatisticamente significativas nos comportamentos de treino-instrução e reforço como neste estudo. Os autores também encontraram diferença estatística significativa nos comportamentos de suporte social e democrático registrando valores superiores, na avaliação dos técnicos.

Segundo Vilani (2004), em um estudo realizado com técnicos e atletas de diferentes categorias de base no tênis de mesa nacional, constatou que os técnicos baseados na sua auto-percepção de liderança apresentaram um padrão similar para todas as categorias, embora com intensidade diferente. Tais resultados sugerem uma

identificação, principalmente na categoria juvenil, no qual o comportamento percebido pelos atletas e auto-percebidos pelos treinadores, correspondem a mesma seqüência.

A esse respeito o estudo de Salminen e Liukkonen (1996) quando analisaram o estilo de liderança de técnicos através da auto-percepção de 68 técnicos e a percepção de 400 atletas finlandeses de diferentes modalidades esportivas com idade entre 9 e 18 anos, constataram que os técnicos se percebiam com valores superiores nos comportamentos de treino-instrução, suporte social e reforço, e valores inferiores nos comportamentos democrático e autocrático comparados a percepção dos atletas, como os observados no presente estudo.

Os valores maiores atribuídos na auto-percepção dos técnicos em relação à percepção dos atletas estão de acordo com os estudos de Baric e Horga (2003), e estas ressaltam que os técnicos superestimam seus comportamentos de liderança ao responder de forma mais positiva que os atletas. As autoras acreditam que os resultados possam servir de parâmetros para que os técnicos aperfeiçoem sua comunicação no processo de interação com os atletas, e tentem adequar seus estilos de liderança, diminuindo as diferenças nas percepções.

Outros estudos constataram também que a auto-percepção dos técnicos divergem da percepção dos atletas, isto é, os técnicos quase sempre se auto-percebem de forma mais positiva do que os atletas (KENOW; WILLIAMS, 1992, JORGE, 1999).

Os resultados encontrados sugerem que o técnico deve se esforçar para conhecer bem a equipe e escutá-la melhor para uma orientação mais eficaz. De acordo com Serpa (2002), os atletas reconhecem que constantemente pensam em seu treinador como um elemento fundamental para seu desenvolvimento, porém muitas vezes a visão deles a respeito de seus técnicos é diferente da auto-percepção que os técnicos têm de si, reforçando a idéia de que o diálogo entre técnicos e atletas é imprescindível para um melhor desenvolvimento da equipe.

Na Tabela 4, os resultados obtidos entre a auto-percepção dos técnicos e a preferência dos atletas apresentaram diferença estatisticamente significativa no

comportamento de reforço ($p=0,02$). Este resultado evidencia que os atletas preferem técnicos que dêem mais reforço positivo como reconhecimento e recompensa de seus bons desempenhos, pois esta conduta está associada à motivação, e em consequência ao rendimento da equipe.

O *estilo de interação* mais preferido pelos atletas neste estudo, é o reforço, uma conduta voltada para o rendimento, o que foi constatado também por Lopes, Samulski e Noce (2004). Nesse sentido, Chelladurai e Saleh (1978) referem que o reforço é um fator crucial no nível de motivação dos atletas e que a gratificação pessoal é uma das estratégias de motivação que garantem a efetividade de um líder.

Os resultados obtidos quanto à comparação entre percepção e preferência dos atletas (Tabela 4) revelaram diferenças estatisticamente significativas em relação ao *estilo de interação* nos comportamentos de treino-instrução, suporte social e no reforço ($p=0,00$) e no *estilo de decisão* no comportamento democrático ($p=0,01$). Esses dados parecem evidenciar que os atletas gostariam que os técnicos dessem uma ênfase maior na relação ao bem-estar dos atletas, favorecendo a participação nas tomadas de decisão, e propiciando reforço positivo quando apresentam bons desempenhos. Quanto ao comportamento autocrático, embora não apresente diferença estatisticamente significativa, os atletas preferem um técnico menos autocrático.

Chelladurai (1990, 1993) constatou que os resultados das pesquisas utilizando o modelo multidimensional basicamente podem produzir dois impactos: a discrepância entre a percepção e a preferência diminui a satisfação; e a coerência entre a percepção e a preferência aumenta a satisfação dos atletas. Os resultados do presente estudo parecem indicar que os atletas não estão plenamente satisfeitos com o estilo de liderança dos seus técnicos. Portanto, a satisfação dos atletas representa uma maior responsabilidade para os administradores esportivos e a satisfação dos atletas poderá ser utilizada na avaliação de programas de treinamento esportivo.

5.4 CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE PERSONALIDADE E ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS

Na Tabela 5, foi constatada correlação positiva entre as necessidades de *intracepção* e *afiliação* e o comportamento de suporte social (0,61), na necessidade de *ordem* e o comportamento de reforço (0,56) e na necessidade de *autonomia* e o comportamento autocrático (0,61).

Tabela 5 - Correlação entre as necessidades dos técnicos e as dimensões dos estilos de liderança na versão auto-percepção

Necessidades	Treino-instrução	Suporte social	Reforço	Democrático	Autocrático
Assistência	-0,11	0,15	-0,28	-0,15	-0,14
Intracepção	0,15	0,61*	0,20	0,27	-0,58*
Afago	-0,21	-0,06	-0,30	0,00	-0,05
Deferência	0,03	-0,28	0,04	0,31	0,36
Afiliação	0,19	0,61*	0,35	-0,05	-0,35
Dominância	-0,10	-0,09	-0,12	0,01	-0,35
Denegação	-0,56*	-0,11	-0,26	-0,40	-0,08
Desempenho	-0,12	-0,06	-0,08	-0,31	0,04
Exibição	-0,13	-0,52*	-0,44	0,15	0,06
Agressão	-0,03	-0,47	-0,37	0,07	0,26
Ordem	0,05	0,39	0,56*	-0,14	-0,30
Persistência	0,03	0,11	0,32	0,05	0,03
Mudança	-0,10	-0,08	-0,12	-0,02	0,06
Autonomia	0,21	-0,34	0,16	-0,02	0,61*
Heterossexualidade	-0,31	-0,10	-0,31	-0,59*	0,19

Os resultados indicam que quanto maior a necessidade de deixar-se conduzir por sentimentos e inclinações, e de ser dominado pela procura da felicidade, fantasia e imaginação (*intracepção*) e a necessidade de estabelecer, manter ou restaurar em qualquer instante uma relação afetiva (MURRAY, 1978) (*afiliação*) mais acentuada é o comportamento que procura um bom ambiente de grupo e favorece as relações interpessoais (suporte social).

Outros dados sugerem que quanto maior a necessidade de por as coisas em ordem, manter limpeza, organização, equilíbrio e precisão (*ordem*) mais acentuado o comportamento de reforço positivo para com o atleta, reconhecendo e recompensando os seus bons desempenhos (reforço).

Por último, os resultados evidenciam que quanto maior a necessidade de resistir à coerção e à oposição, pois não gostam de executar tarefas impostas pela autoridade e gostam de agir independente e livremente, seguindo seus impulsos (*autonomia*), mais o técnico prioriza sua independência nas tomadas de decisão e vinca a sua autoridade pessoal (autocrático).

A correlação negativa constatada entre os fatores de personalidade e o estilo de liderança dos técnicos foi verificada (Tabela 5) entre as necessidades de *denegação* e o comportamento de treino instrução (-0,56), a necessidade de *exibição* e o comportamento de suporte social (-0,52), a necessidade de *heterossexualidade* e o comportamento democrático (-0,59) e a necessidade de *intracepção* e o comportamento autocrático (-0,58).

Estes resultados sugerem que, quanto maior a necessidade de deixar-se conduzir por sentimentos e inclinações, e de ser dominado pela procura da felicidade, pela fantasia e imaginação (*intracepção*) menos o técnico prioriza sua independência nas tomadas de decisão e não se importa com a sua autoridade pessoal (autocrático) ou vice-versa.

Também foi observado que quanto maior a necessidade de aceitar desaforo, castigo e culpa, admitir inferioridade, confessar erros e desejo de autodestruição (*denegação*) menos o técnico está voltado para a melhoria da performance dos atletas através da focalização das preocupações nos treinos duros e exigentes, instruindo os atletas nas práticas, técnicas e táticas da modalidade, classificando a relação entre os membros do grupo, estruturando e coordenando as suas atividades (treino-instrução) ou vice-versa.

Outro resultado revela que quanto menor a necessidade de impressionar, ser ouvido e visto (*exibição*) mais o técnico procura um bom ambiente de grupo que favoreça as relações interpessoais (suporte social) ou vice-versa.

Por último constatou-se que quanto menor o desejo de manter relações desde românticas até sexuais com indivíduos do sexo oposto (*heterossexualidade*) mais o técnico favorece uma maior participação dos atletas nas decisões relativas aos

objetivos do grupo, aos métodos de trabalho, estratégias e táticas da atividade (democrático).

5.5 FATORES DE PERSONALIDADE E ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS SEMI-FINALISTAS E DAS OUTRAS EQUIPES

Este capítulo estruturou-se com o objetivo de identificar separadamente os fatores de personalidade e estilo de liderança dos técnicos classificados como semi-finalistas (grupo 1 = G1) e os demais técnicos participantes (grupo 2 = G2).

Vale ressaltar que no presente estudo, o bom desempenho das equipes foi considerado levando-se em conta sua classificação na competição (1º a 4º colocados).

5.5.1 Fatores de Personalidade dos técnicos do Grupo 1 e do Grupo 2

A Tabela 6 e as Figura 4 e 5 demonstram os resultados descritivos dos fatores de personalidade do G1 e G2.

Pode ser observado na Tabela 6 e nas Figuras 4 e 5 que os técnicos tanto do G1 e G2 apresentam os altos escores nas necessidades de *deferência*, *afiliação* e *persistência*; e baixos escores nas necessidades de *exibição* e *agressão*. Os técnicos de ambos os grupos respeitam as autoridades (*deferência*), para eles a amizade é o maior valor da vida (*afiliação*), não desistem nunca (*persistência*), não gostam de se aparecer (*exibição*) e não são agressivos (*agressão*).

Tabela 6 – Necessidades apresentadas pelos técnicos do Grupo 1 e do Grupo 2

NÍVEIS	BAIXO		FRACO		MEIO		FORTE		ALTO	
	G1 %	G2 %	G1 %	G2 %	G1 %	G2 %	G1 %	G2 %	G1 %	G2 %
Assistência			25			30	25	30	50	40
Intracepção	25			10	25	60	25	10	25	20
Afago	50	20	25	20	25	40		10		10
Deferência						30		10	100	60
Afiliação				10	25	20	25	10	50	60
Dominância	25	20		20		30	25		50	30
Denegação	50	10	25	30		20	25			40
Desempenho		10		10	25	30		10	75	40
Exibição	75	60		10	25	10				20
Agressão	50	50		10	25	40	25			
Ordem	25	20		10	25	30	25		25	40
Persistência	25			10		20		10	75	60
Mudança		20				30	25	30	75	20
Autonomia		30	25	20	25	40	25		25	10
Heterossexualidade		30	50	30	25	30	25			10

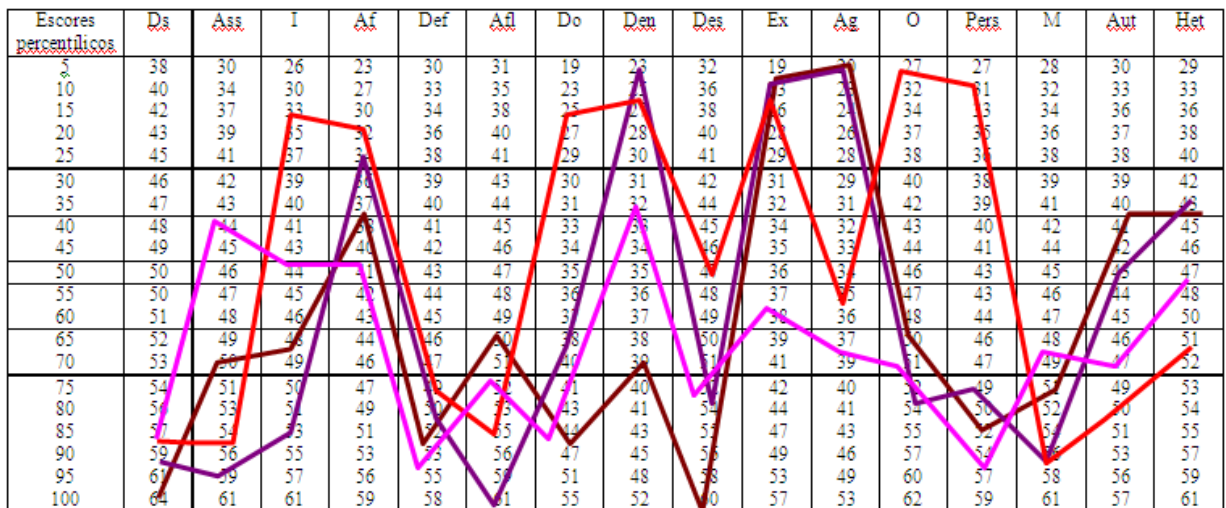


Figura 4 – Fatores de personalidade dos técnicos do Grupo 1

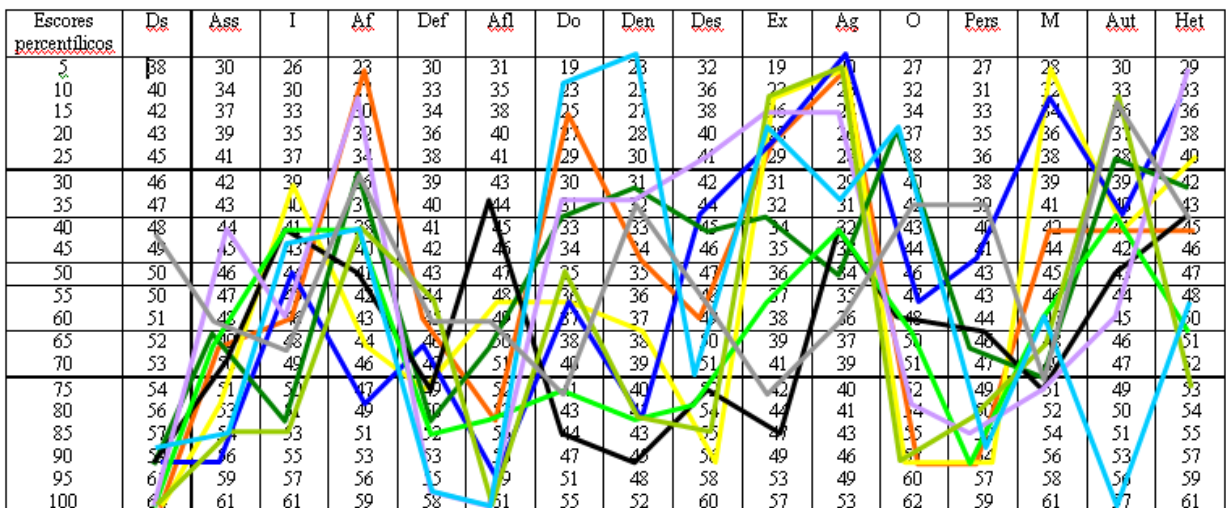


Figura 5 – Fatores de personalidade dos técnicos do Grupo 2

Os técnicos do G1 apresentaram altos escores nas necessidades de *assistência* (50%), *deferência* (100%), *afiliação* (50%), *dominância* (50%), *desempenho* (75%), *persistência* (75%) e *mudança* (75%) e baixos escores nas necessidades de *afago* (50%), *denegação* (50%), *exibição* (75%) e *agressão* (50%). Já os técnicos do G2 apresentaram altos escores nas necessidades de *deferência* (60%), *afiliação* (60%) e *persistência* (60%) e baixos escores nas necessidades de *exibição* (60%) e *agressão* (50%).

Pasquali, Azevedo e Ghesti (1997, p. 28) ressaltam que na validação e normatização do IFP foi constatado que existe uma relação positiva entre todas as necessidades medidas pelo IFP. Contudo, certos núcleos de necessidades estão mais relacionados entre si. A análise heurística dos componentes principais mostrou a presença, sobretudo de quatro fatores bastante fortes no conjunto dos itens do IFP. Foi então feita uma análise fatorial dos eixos principais para quatro fatores e com rotação oblíqua. Essa análise mostrou que as necessidades do IFP poderiam ser agrupadas, exceto a heterossexualidade sem se definir por nenhum dos agrupamentos. Os agrupamentos foram definidos de acordo com as necessidades de afeto, ação, metódico e independência. Para um melhor entendimento do nosso estudo estes agrupamentos serão apresentados no Quadro 3.

Afetos	Ação	Metódico	Independência
Afago	Dominância	Ordem	Autonomia
Assistência	Exibição	Persistência	Mudança
Afiliação	Agresão	-	-
Intracepção	Denegação	-	-
Deferência	Desempenho	-	-

Quadro 3 – Agrupamento das necessidades do IFP

A partir deste agrupamento realizado pelos autores, apresenta-se no Quadro 4 os agrupamentos das necessidades dos técnicos do Grupo 1 e Grupo 2.

Afetos		Ação		Metódico		Independência	
G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2
-Afago		+ Dominância		+ Persistência	+ Persistência	+ Mudança	
+ Assistência		- Exibição	- Exibição				
+ Afiliação	+ Afiliação	- Agressão	- Agressão				
+ Intracepção		- Denegação					
+ Deferência	+ Deferência	+Desempenho					

Legenda: - baixa necessidade

+ alta necessidade

Quadro 4 – Necessidades apresentadas pelos técnicos do Grupo 1 e Grupo 2

Observa-se no Quadro 4 que, os fatores de personalidade dos técnicos do G1 indicam que gostam de prestar assistência às pessoas (*assistência*); gostam de reverenciar, respeitar e admirar seus superiores (*deferência*), eles se sentem dignos de respeito (*denegação*); gostam de estabelecer relações de amizade (*afiliação*), mas não necessitam serem protegidos e afagados constantemente (*afago*); gostam de comandar (*dominância*), mas sem serem agressivos (*agressão*); apresentam altos padrões de realização (*desempenho*) e não desistem nunca (*persistente*); gostam muito de alteração na rotina (*mudança*) e não gostam de chocar as pessoas (*exibição*). Já os fatores de personalidade dos técnicos do Grupo 2 indicam que eles gostam de reverenciar, respeitar e admirar seus superiores (*deferência*); gostam de estabelecer relações de amizade (*afiliação*), não são agressivos (*agressão*); não desistem nunca (*persistente*); e não gostam de chocar as pessoas (*exibição*). Conforme o agrupamento proposto por Pasquali, Azevedo e Ghesti (1997) parece indicar que os técnicos do G1 são mais afetuosos, caracterizam-se mais pela ação quando do trabalho em grupo e são mais independentes do que os técnicos do G2.

Esses resultados parecem indicar que algumas necessidades apresentadas a mais (*afago, assistência, intracepção, dominância denegação, desempenho e mudança*) nos fatores de personalidade dos técnicos do G1 interferiram nos resultados finais da competição.

Necessidades fortes de *assistência, afiliação, dominância, desempenho e persistência*, são características importantes para o sucesso esportivo. A necessidade de *assistência* é o desejo de dar suporte emocional e gratificar as

necessidades dos sujeitos, como ressaltam Corrêa et al. (2002) em seu estudo sobre a excelência na produtividade: a performance dos jogadores de futebol profissional depende da atuação da comissão técnica para propiciar condições favoráveis a uma boa performance dos atletas e também a preparação emocional da equipe. E aliado a essa necessidade, a afiliação, que é o desejo de dar e receber afeto, estabelecendo relações de confiança entre os membros da equipe, também é imprescindível. Para Carron et al. (2002), a confiança é fundamental para a coesão esportiva, e tem sido amplamente difundida como um dos fatores importante para o sucesso no esporte.

A *dominância* é um fator relacionado a sentimentos e autoconfiança e de tentativa de controlar outras pessoas (PASQUALI; AZEVEDO; GUESTI, 1997). Para Samulski (1992) a *dominância* é, dentre outras características de personalidade necessária ao sucesso esportivo. Isto porque o técnico com este tipo de necessidade gosta de liderar e fiscalizar grupos, de decidir o que e como fazer e transmitir autoconfiança aos seus atletas.

O *desempenho* e a *persistência* também estão relacionados com o treinamento e objetivam o rendimento esportivo. Para Pasquali, Azevedo e Ghesti (1997) pessoas com essas necessidades gostam de ser bem-sucedidos em tudo que fazem, gostam de desafios difíceis, de tarefas que exigem habilidades ou esforço e ser capaz de fazer coisas melhor que as outras pessoas. Neste contexto, Rubio (2004) resalta que quando o lema é rendimento (tendo no esporte atual como sinônimo, a vitória) os esforços são direcionados para a exploração máxima das capacidades individuais e coletivas, para a supressão dos pontos frágeis ou negativos e maximização daqueles considerados positivos e desejáveis. Peensgaard (1999) refere que as pessoas envolvidas na elite do esporte possuem uma maior persistência nos objetivos e dispõem um maior nível de esforço para determinadas tarefas.

Um fator interessante a ser analisado é a necessidade de mudança, porque no contexto esportivo de rendimento geralmente os técnicos estão focados na rotina de treinamento, planejamento, concentração, etc. Talvez esse seja um aspecto novo a ser observado, pois os técnicos precisam estar preparados para mudanças repentinas que podem ocorrer quando se trabalha com equipes, com as novas

tecnologias, com viagens e estratégias durante a competição.

Os baixos escores no *afago* representa o indivíduo seguro e sem sentimentos de ansiedade (PASQUALI; AZEVEDO; GHESTI, 1997). A segurança é um elemento fundamental no trabalho em equipe para propiciar autoconfiança aos atletas, e neste sentido Craft et al. (2003) afirmam que a autoconfiança tem sido associada ao alto desempenho esportivo, sobretudo nos esportes coletivos. Outras necessidades como *denegação* e *agressão* parecem estar relacionadas ao rendimento esportivo. A baixa necessidade de *denegação* indica que as pessoas não se resignam passivamente a adversidade, não aceitam desaforos, erros e fracassos (PASQUALI; AZEVEDO; GHESTI, 1997). Já as necessidades baixas de *agressão* demonstram que os técnicos não gostam de brigar, atacar e ridicularizar os outros nem se aparecer para conseguir fazer com que suas equipes consigam alcançar o sucesso almejado.

5.5.2 Estilo de liderança dos Técnicos do Grupo 1 e do Grupo 2

Observa-se na Tabela 7 que na auto-percepção dos técnicos do G1 e G2, os comportamentos de treino-instrução e reforço foram os que apresentaram maiores valores médios (4,7 e 4,5 respectivamente), seguidos pelos comportamentos de suporte social (3,5), comportamento democrático (3,2 e 3,4) e por último o comportamento autocrático (2,4).

Tabela 7 – Auto-percepção do técnico, percepção e preferência dos atletas acerca do estilo de liderança dos técnicos das equipes do Grupo 1 e do Grupo 2

Comportamento	Auto-percepção						Percepção						Preferência					
	Técnicos G1			Técnicos G2			Atletas G1			Atletas G2			Atletas G1			Atletas G2		
	II	X	DP	II	X	DP	II	X	DP	II	X	DP	II	X	DP	II	X	DP
Treino-instrução	4	4,7	0,26	10	4,5	0,3	49	4,2	0,59	127	3,9	0,63	49	4,4	0,47	127	4,4	0,47
Suporte social	4	3,5	0,31	10	3,5	0,49	49	3,5	0,71	127	3,2	0,72	49	3,6	0,56	127	3,5	0,57
Reforço	4	4,7	0,26	10	4,5	0,33	49	4,2	0,68	127	3,7	0,69	49	4,3	0,57	127	4,2	0,63
Democrático	4	3,2	0,39	10	3,4	0,35	49	3,7	0,51	127	3,2	0,65	49	3,6	0,42	127	3,5	0,58
Autocrático	4	2,4	0,59	10	2,4	0,52	49	2,2	0,61	127	2,6	0,64	49	2,3	0,77	127	2,4	0,81

Na percepção dos atletas do G1 e G2 os comportamentos apresentados pelos técnicos seguem a mesma ordem da auto-percepção dos técnicos, mas com valores médios menores se comparados aos apresentados pelos técnicos nos comportamentos de treino-instrução (4,2 e 3,9 respectivamente), reforço (4,2 e 3,7), suporte social (3,5 e 3,2), democrático (3,7 e 3,2) e autocrático (2,2 e 2,6). Um dado interessante observado é que na visão dos atletas do G1, os técnicos apresentam-se mais democráticos do que é auto-percebido por eles.

As preferências dos atletas do G1 e G2 revelam os valores médios maiores do que os percebidos nos comportamentos de treino-instrução (4,4) para ambos os grupos, reforço (4,3 e 4,2 respectivamente), seguido pelo suporte social e democrático (3,6 e 3,5) e menor no comportamento autocrático (2,3 e 2,4).

Ao analisar os dados da Tabela 7 referente à auto-percepção dos técnicos e a percepção e preferência dos atletas do G1, na auto-percepção os técnicos percebem-se mais efetivos nos comportamentos de treino-instrução e reforço, seguido por suporte social, democrático e autocrático. Na percepção e preferência dos atletas a ordem é a mesma da apresentada pelos técnicos, contudo os atletas preferem técnicos mais efetivos no treino-instrução, reforço, suporte social e autocrático e menos democráticos.

Pelos resultados semelhantes obtidos nas três versões da ELD podemos inferir que existe uma maior integração entre técnicos/atletas do G1. Neste contexto Simões, Rodrigues e Carvalho (1998) ressaltam que o comportamento coletivo de uma equipe na produção e consecução de objetivos comuns é desempenhado com eficiência quando técnicos e atletas se integram para obter satisfação através das relações sociais e de tarefas, necessariamente ligados ao meio ambiente e eficácia no desempenho de seus papéis, portanto da eficiência de técnicos e atletas na realização das metas e manutenção das equipes durante as diferentes competições.

Ao comparar a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas do G1 (Tabela 8) não se constatou diferenças estatisticamente significativas em nenhum dos comportamentos, apesar dos técnicos do G1 apresentarem valores superiores no comportamento de treino-instrução e reforço, e valores inferiores no comportamento

democrático. Esses resultados parecem indicar que os técnicos possuem uma boa auto-percepção, pois não se verificou diferenças entre o estilo de liderança percebido pelos técnicos e o percebido pelos atletas. A respeito da auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas do G2, encontrou-se diferenças estatisticamente significativas no comportamento de treino instrução ($p=0,00$) e no comportamento de reforço ($p=0,00$), indicando que os atletas do G2 percebem seus técnicos com um comportamento menos efetivo no treino-instrução e no reforço do que eles se auto-percebem.

Tabela 8 – Comparação entre auto-percepção dos técnicos, percepção e preferência dos atletas em relação ao comportamento dos técnicos das equipes do Grupo 1 e do Grupo 2

Comportamento	Auto-percepção X Percepção	Auto-percepção X Percepção	Auto-percepção X Preferência	Auto-percepção X Preferência	Percepção X Preferência	Percepção X Preferência
	G1	G2	G1	G2	G1	G2
	P	P	P	P	P	P
Treino-instrução	0,10	0,00*	0,29	0,42	0,03*	0,00*
Suporte social	0,94	0,21	0,57	0,85	0,25	0,00*
Reforço	0,17	0,00*	0,16	0,02*	0,56	0,00*
Democrático	0,06	0,43	0,04*	0,62	0,67	0,00*
Autocrático	0,58	0,38	0,81	0,92	0,56	0,09

$p \leq 0,05$

Se por um lado não foi verificada diferença estatisticamente significativa entre a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas do G1, constatou-se diferenças significativas entre a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas do G2, indicando que esses atletas percebem que os técnicos deveriam estar mais voltados para os comportamentos de treino-instrução e reforço para a melhoria das equipes.

Os resultados evidenciados nessa pesquisa coincidem com os estudos de Hoshino, Sonoo e Vieira (2008) quando analisaram o estilo de liderança de técnicos esportivos das categorias adulta e juvenil, constatou-se nas equipes adultas diferença significativa nas dimensões treino-instrução e reforço quando comparado a auto-percepção dos técnicos e a percepção dos atletas nas equipes de categoria adulta.

Salminen e Liukkonen (1996) ao analisar a auto-percepção de 68 técnicos e a percepção de 400 atletas finlandeses de diferentes modalidades esportivas com idade entre 9 e 18 anos, observou-se diferenças significativas em todas as dimensões quando se comparou os dados do grupo dos técnicos e o grupo dos atletas. Outro dado interessante foi quanto às avaliações dos atletas das modalidades individuais, estas foram mais similares com as de seus técnicos do que as avaliações dos atletas de modalidades coletivas, contrapondo-se ao resultado desta pesquisa. Isto pode ser explicado porque existe uma interação maior quando a modalidade em questão é individual, pois os técnicos têm condições de dispor um tempo maior com o atleta individualmente e nas modalidades coletivas sua atenção é pulverizada para todos os atletas que compõem a equipe.

Segundo Jorge (1999) ao comparar a auto-percepção de técnicas de ginástica e a percepção das ginastas, foi observado na relação técnica/atletas que o grupo euro-latino teve valores mais elevados nos comportamentos de treino-instrução e democrática e o grupo anglo-saxônico nos comportamentos de treino-instrução e reforço. O grupo ex URSS apresenta diferenças estatisticamente significativas em todos os comportamentos e o grupo oriental apenas no comportamento autocrático. O resultado dessa pesquisa corrobora com o grupo anglo-saxônico.

Ao comparar a auto-percepção dos técnicos e a preferência dos atletas do G1 através da Tabela 8 verificou-se no comportamento democrático diferença estatisticamente significativa ($p=0,04$), o que indica que os atletas do G1 têm maior preferência por técnicos que favorecem a participação dos atletas nas tomadas de decisão.

Para Brandão (2003), treinadores eficazes são capazes de variar seu comportamento, dependendo das necessidades dos atletas. O atleta deverá ser considerado um indivíduo e tratado como tal. Algumas pessoas precisam de um estímulo e outras de apoio, para tanto, é imprescindível conhecer cada atleta, seus motivos, ambições e personalidade. Isto porque, conforme destacam Lobo, Moraes e Nascimento (2005), os melhores treinadores são os que incentivam, e ouvem a opinião dos atletas, obtendo ótima aceitação como líder.

Quando se compara a auto-percepção dos técnicos e a preferência dos atletas do G2 (Tabela 8) verificou-se no comportamento de reforço diferença estatisticamente significativa ($p=0,02$). Esse resultado parece indicar que os atletas têm maior preferência por técnicos que dão reforço positivo aos bons desempenhos apresentados pelos atletas.

Na opinião de Barreto (2005), todo atleta está sempre em processo transitório na direção de seus objetivos técnicos e de desempenho, voltado para o alcance de metas estabelecidas na superação de seus limites técnicos. Assim, os reforços positivos como elogios e encorajamento proporcionados pelos técnicos nos acertos, fortalecem os níveis de motivação dos competidores em repetir aquele comportamento, sempre de forma mais eficaz.

Verifica-se na Tabela 8 que ao comparar a percepção e preferência dos atletas acerca do estilo de liderança dos técnicos do G1, encontrou-se diferença estatisticamente significativa no comportamento de treino instrução ($p=0,03$), sugerindo que esses atletas preferem que os técnicos estejam mais focados no comportamento voltado para a melhoria dos aspectos técnicos e táticos da modalidade. Já no G2, observam-se diferenças estatisticamente significativas nos comportamentos de treino-instrução (0,00), suporte social (0,00), reforço (0,00) e democrático (0,00). Não se constatou diferença significativa no comportamento autocrático.

Na comparação entre a percepção e a preferência dos atletas em relação ao estilo de liderança dos técnicos, os atletas do G1 demonstraram de forma significativa a preferência por técnicos mais efetivos no comportamento de treino-instrução e isso parece evidenciar a necessidade crescente de aperfeiçoar os treinamentos técnicos e táticos neste nível de competição. Quanto aos atletas do G2, ficou evidenciando que os atletas preferem técnicos mais preocupados com a melhoria dos aspectos técnicos e táticos da modalidade, que se interessem pela relação ao bem-estar dos atletas, que favoreçam a participação dos atletas nas tomadas de decisão, e propiciem reforço positivo nos bons desempenho de seus atletas. Quanto ao comportamento autocrático, embora não apresente diferença significativa, os atletas preferem um técnico menos autocrático.

Os resultados apresentaram diferenças importantes entre os dois grupos, a percepção e preferência dos atletas do G2 diferem em quatro dos cinco comportamentos auto-percebidos pelos técnicos do G1. O comportamento percebido e preferido dos atletas do G1 está mais de acordo com os comportamentos auto-percebidos pelos técnicos, parecendo indicar, portanto, que os atletas do G1 estejam mais satisfeitos com seus técnicos tanto em relação ao estilo de decisão quanto ao estilo de interação de seus técnicos e talvez por isso tenham obtidos melhores resultados na competição.

5.6 COMPARAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS DO GRUPO 1 E DO GRUPO 2

Para Fleury e Fleury (2000) a demanda por uma liderança efetiva que resulte na melhoria do desempenho têm se tornado um fenômeno cada vez mais presente no contexto esportivo. Uma das formas de se identificar comportamentos de liderança efetivos é analisar os técnicos que alcançaram sucesso.

Tabela 09 – Comparação da auto-percepção de liderança dos técnicos, da percepção e da preferência dos atletas do Grupo 1 e do Grupo 2 em relação ao estilo de liderança dos técnicos

Comportamento	Auto-percepção						P	Percepção						P	Preferência						P
	Técnicos			Técnicos G2				Atletas G1			Atletas G2				Atletas G1			Atletas G2			
	II	X	DP	II	X	DP		II	X	DP	II	X	DP		II	X	DP	II	X	DP	
Treino-instrução	4	4,7	0,26	10	4,5	0,3	0,35	49	4,2	0,59	127	3,9	0,63	0,01*	49	4,4	0,47	127	4,4	0,47	0,73
Suporte social	4	3,5	0,31	10	3,5	0,49	0,95	49	3,5	0,71	127	3,2	0,72	0,02*	49	3,6	0,56	127	3,5	0,57	0,26
Reforço	4	4,7	0,26	10	4,5	0,33	0,3	49	4,2	0,68	127	3,7	0,69	0,00*	49	4,3	0,57	127	4,2	0,63	0,31
Democrático	4	3,2	0,39	10	3,4	0,35	0,31	49	3,7	0,51	127	3,2	0,65	0,00*	49	3,6	0,42	127	3,5	0,58	0,11
Autocrático	4	2,4	0,59	10	2,4	0,52	0,95	49	2,2	0,61	127	2,6	0,64	0,00*	49	2,3	0,77	127	2,4	0,81	0,45

$p \leq 0,05$

Com relação a auto-percepção dos técnicos do G1 e do G2 observa-se na Tabela 9 que, não houve diferença significativa em nenhum dos comportamentos dos técnicos. Os técnicos do G1 apresentam médias superiores no comportamento de treino-instrução e reforço. Os técnicos do G2 se percebem mais democráticos que os técnicos do G1. Os técnicos dos dois grupos apresentam médias iguais no

comportamento de suporte social e autocrático. Esses resultados parecem indicar que por pertencer a esse nível de competição e conseqüentemente experiências semelhantes, apresentam semelhanças também na auto-percepção de seu estilo de liderança. Esses resultados corroboram com os achados de Samulski e Costa (2006) no estudo do perfil de liderança dos treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005.

Este estudo se contrapõe ao estudo realizado por Silva, Costa e Noce (2003) com 31 técnicos de escolas municipais, pois encontraram diferença apenas na dimensão treino-instrução, caracterizando no estudo que a diferença do comportamento do treinador se encontra nos níveis de treinamento, e não nos comportamentos de reforço, democrático e autocrático. Foi observado ainda valores mais altos na auto-percepção dos treinadores, seguindo a ordem decrescente de treino-instrução, reforço, suporte social, democrático e autocrático.

Em um estudo realizado por Vilani (2004), com técnicos e atletas de diferentes categorias de base no tênis de mesa nacional, foi constatado que os técnicos apresentaram na auto-percepção um padrão similar para todas as categorias, embora com intensidade diferente. O comportamento de reforço denotou o maior valor seguido por treino-instrução, suporte social, democrático e autocrático.

Ao comparar a percepção dos atletas do G1 e do G2 com relação ao estilo de liderança dos técnicos, verificou-se na Tabela 9, diferenças estatisticamente significativas em todos os comportamentos dos técnicos: treino-instrução (0,01), suporte social (0,02), reforço, democrático e autocrático (0,00). Os atletas do G1 percebem seus técnicos com comportamentos de treino-instrução, suporte social, reforço e democrático mais acentuado do que os atletas do G2. Porém os atletas do G2 percebem seus técnicos mais autocráticos do que os atletas do G1.

Os estudos de Hoshiro, Sonoo e Vieira (2007) ao comparar o perfil de liderança dos técnicos de esportes coletivos e individuais, no treino e na competição encontraram diferenças estatisticamente significativa nos comportamentos de reforço, democrático e autocrático, isto é, os técnicos de esportes coletivos usam mais comportamentos autocráticos, enquanto nos esportes individuais ocorrem mais

comportamentos democráticos e de reforço. Esse resultado diverge desse estudo porque foram encontradas diferenças estatísticas significativas em todos os comportamentos percebidos pelos atletas.

A percepção dos atletas do G1 conforme Tabela 9, revela que o estilo de liderança de seus técnicos é mais focado nos comportamentos de treino-instrução, suporte social, reforço e democrático do que os percebidos pelos atletas do G2. É importante ressaltar que para Lobo, Moraes e Nascimento (2005) a visão de como os atletas percebe o comportamento de seus técnicos influencia diretamente no desempenho esportivo.

Por meio das comparações entre as percepções dos atletas do G1 e do G2, identificou-se os comportamentos de treino-instrução, suporte social, reforço e democrático de forma mais intensa nos técnicos do G1 segundo a percepção de seus atletas, exceto no comportamento autocrático, pois os atletas do G2 percebem seus técnicos com este tipo de comportamento mais acentuado. O fato de os atletas do G2 perceberem seus técnicos com comportamento mais autocrático do que as percepções dos atletas do G1, podem interferir na motivação dos atletas do G2.

Para Samulski (1995) “a motivação é caracterizada como um processo ativo intencional e dirigido a uma meta, a qual depende da interação de fatores pessoais (intrínsecos) e ambientais (extrínsecos)”. Neste sentido, Weinberg e Gould (2001) ressaltam que a motivação intrínseca se dá pela participação de um atleta em determinada tarefa sem recompensa externa, já a motivação extrínseca refere-se a recompensas externas como medalha, dinheiro ou prêmios que os atletas recebem.

Sabe-se que cresce cada vez mais a exigência por resultados no esporte. A competitividade cresce, e a seletividade também. Para Sanches e Dosil (2008) quando se trata do esporte de alto rendimento com atletas que apresentam resultados excelentes, conseguir uma melhora nas marcas, pontuações, desempenho, etc. se torna uma tarefa de difícil execução. Cabe aos técnicos a importante tarefa de motivar os atletas através do estilo de liderança para os atletas agirem efetivamente na busca da excelência visando alcançar o tão almejado

sucesso. Se os atletas conseguem alcançar o sucesso ou objetivos propostos, eles se sentem mais satisfeitos.

A satisfação do atleta é referida por Chelladurai e Riemer (1997) como um estado afetivo positivo originado de uma avaliação complexa das estruturas, dos processos e dos resultados associados com a experiência esportiva desse. Chelladurai e Riemer (1998) ressaltam que dentro do contexto esportivo o desempenho e a satisfação estão intuitivamente relacionados, já que a participação do atleta é basicamente voluntária e a satisfação parece ser um pré-requisito para que eles desempenhem o máximo de seu potencial.

Outro estudo que sustenta os resultados encontrados nesta pesquisa foi de Altahayneh (2003) que ao analisar os estilos de liderança percebidos e preferidos pelos atletas e a satisfação dos atletas universitários de diferentes esportes na Jordânia, verificou que atletas que percebem seus técnicos com maiores valores no comportamento treino-instrução, reforço, suporte social e democrático e um menor comportamento autocrático demonstram maior satisfação.

Na Tabela 9, quando é comparada a preferência dos atletas do G1 e do G2, não foi encontrado nenhuma diferença estatisticamente significativa em nenhum comportamento apresentado pelos técnicos.

Esses resultados parecem indicar que os atletas valorizam um técnico com comportamento mais voltado para a melhoria dos aspectos técnicos e táticos da modalidade e que se interessem pela relação do bem-estar dos atletas. Sendo que a sua participação nas tomadas de decisão, e o reforço positivo nos bons desempenhos vem em segundo plano. Por fim, o comportamento autocrático é o menos preferido. Assim observa-se que as preferências são semelhantes entre os grupos. Embora o nível de exigência dos atletas G1 ser maior no comportamento de reforço, suporte social e democrático do que as exigências dos atletas do G2. Por outro lado, os atletas do G2 têm preferência por técnicos mais autocráticos do que os atletas do G1. Para Barreto (2005), os técnicos podem apresentar dois tipos de comportamentos: um orientado para a tarefa e outro para o relacionamento. Esses comportamentos nos esportes coletivos podem aparecer intercalados, pois os

técnicos em suas estratégias de treinamento focam a superação dos limites atléticos dos seus competidores. Por essa razão as suas exigências são progressivamente mais altas e podem exibir ocasionalmente certa autocracia na tentativa de alcançar os objetivos propostos.

Pode-se inferir neste estudo, através dos resultados encontrados, que os atletas preferem níveis mais altos de treino-instrução o que se confirma na literatura internacional como nos resultados apresentado por Chelladurai e Saleh (1978) e Terry (1984).

5.7 CORRELAÇÕES ENTRE OS FATORES DE PERSONALIDADE E OS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS TÉCNICOS DO GRUPO 1 E DO GRUPO 2

As correlações existentes entre os fatores de personalidade e os estilos de liderança dos técnicos do G1 e do G2, podem ser analisadas através das Tabelas 10 e 11, respectivamente.

Na Tabela 10, observa-se os resultados entre os fatores de personalidade e o estilo de liderança dos técnicos do G1. Foi encontrada correlação positiva entre a necessidade de *intracepção* e o comportamento de suporte social (0,99) e correlação negativa entre a necessidade de *intracepção* e o comportamento autocrático (-0,96).

Tabela 10 – Correlação entre o IFP e a auto-percepção dos técnicos do G1

Necessidades	Treino-instrução	Suporte social	Reforço	Democrático	Autocrático
Assistência	-0,32	0,28	-0,62	0,27	-0,34
Intracepção	0,65	0,99*	0,49	0,88	-0,96*
Afago	0,51	0,02	0,76	-0,01	0,05
Deferência	0,58	0,16	0,80	0,11	-0,09
Afiliação	0,27	0,41	-0,37	0,60	-0,49
Dominância	0,65	0,54	0,76	0,42	-0,47
Denegação	-0,22	-0,15	0,03	-0,40	0,23
Desempenho	0,31	0,54	0,39	0,30	-0,46
Exibição	0,53	-0,25	0,73	-0,07	0,27
Agressão	-0,01	-0,73	0,16	-0,50	0,71
Ordem	0,84	0,82	0,82	0,76	-0,78
Persistência	0,74	0,59	0,83	0,51	-0,53
Mudança	-0,25	0,14	-0,54	0,23	-0,22
Autonomia	-0,14	-0,67	-0,09	-0,41	0,62
Heterossexualidade	-0,49	-0,87	-0,41	-0,69	0,83

$p \leq 0,05$

Na correlação entre as necessidades e os comportamentos apresentados pelos técnicos, verifica-se que quanto maior a necessidades que os técnicos têm em se deixar conduzir por sentimentos e inclinações difusas (*intracepção*), mais acentuado o comportamento dos técnicos voltado para favorecer um bom ambiente e as relações interpessoais do grupo (suporte social). E quanto menor a necessidade que os técnicos têm em se deixar conduzir por sentimento e inclinações difusas (*intracepção*), menos acentuado o comportamento que preconiza a independências nas tomadas de decisões e vinca a sua autoridade pessoal (autocrático) ou vice-versa.

Esses resultados parecem indicar que os técnicos do G1 são preponderantemente afetuosos e primam pela independência na tomada de decisões de seus atletas.

Na Tabela 11, os técnicos do G2 evidenciam as correlações positivas entre a necessidade de *afiliação* (0,65) e o comportamento de suporte social e a necessidade de *autonomia* com o comportamento autocrático (0,66). Já as correlações negativas ocorreram entre a necessidade de *denegação* com o comportamento democrático (-0,66), as necessidades de *exibição* (-0,64) e *agressão* (-0,71) com o comportamento de reforço.

Tabela 11 - Correlação entre IFP e auto-percepção dos técnicos do G2

Necessidades	Treino-instrução	Suporte social	Reforço	Democrático	Autocrático
Assistência	-0,03	0,12	-0,18	-0,45	-0,01
Intracção	-0,03	0,56	0,15	-0,13	-0,35
Afago	-0,26	-0,08	-0,40	-0,06	-0,07
Deferência	-0,12	-0,32	-0,13	0,49	0,46
Afiliação	0,17	0,65*	0,43	-0,22	0,32
Dominância	-0,49	-0,27	-0,54	-0,07	-0,32
Denegação	-0,63	-0,13	-0,22	-0,66*	-0,19
Desempenho	-0,38	-0,17	-0,34	-0,43	0,21
Exibição	-0,21	-0,60	-0,64*	0,13	0,00
Agressão	0,10	-0,43	-0,71*	0,48	0,01
Ordem	-0,18	0,30	0,57	-0,57	-0,10
Persistência	-0,25	-0,05	0,24	-0,35	0,42
Mudança	-0,28	-0,11	-0,27	0,13	0,11
Autonomia	0,20	-0,30	0,10	0,24	0,66*
Heterossexualidade	-0,37	0,01	-0,40	0,55	0,04

$p \leq 0,05$

Os resultados encontrados indicam que quanto maior a necessidade de dar e receber afeto de amigos e de se apegar e ser leais aos amigos (*afiliação*), os técnicos tendem a favorecer um bom ambiente e as relações interpessoais do grupo (suporte social). Ainda, quanto maior a necessidade de sentir-se livre, sair do confinamento e resistir à coerção e a oposição (*autonomia*), mais acentuado será o comportamento de independência nas tomadas de decisão e vinca a sua autoridade pessoal (autocrático).

Por outro lado, quanto menor a necessidade de impressionar, ser ouvido e visto (*exibição*) e de superar com vigor a oposição (*agressão*), maior a tendência em apresentar comportamento de reconhecer e recompensar os bons desempenhos de seus atletas (reforço) ou vice-versa. Por último, constatou-se que quanto menor a necessidade de resignar-se passivamente as forças externas (*denegação*), mais acentuado é o comportamento que favorece uma maior participação dos atletas nas decisões relativas aos objetivos do grupo ou vice-versa.

Esses resultados parecem indicar que os técnicos do G2 são afetuosos e favorecem o bom ambiente no grupo; necessitam tomar decisões próprias e por isto são autocráticos; não gostam de se aparecer e nem são agressivos e por isto

reconhecem e recompensam os bons desempenhos dos atletas; e não se resignam passivamente, e por isso, permitem que os atletas tomem decisões.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre os fatores de personalidade e estilo de liderança de técnicos de voleibol masculino em equipes participantes da Superliga 2007/2008. Com base nos resultados obtidos através dos procedimentos metodológicos utilizados foi possível chegar as seguintes conclusões.

Ao identificar os fatores de personalidade dos técnicos, verificou-se que estes apresentaram necessidades importantes para o sucesso esportivo. Essas necessidades revelam técnicos que respeitam seus superiores e seguem determinações hierárquicas, características importantes quando se trabalha em clubes esportivos. Estimulam a cooperação, o apoio, a confiança, e assim, a coesão da equipe tão importante e imprescindível na obtenção do sucesso esportivo. A busca constante pelos resultados através da perseverança e do desempenho também é uma peculiaridade desses técnicos, pois a rotina dos treinamentos diários, a repetição dos movimentos e das jogadas, e a solução dos conflitos existentes, apresentam-se como uma característica necessária. O exibicionismo e a agressividade não fazem parte do comportamento do técnico no convívio com a equipe, isto porque deixam a exibição para os atletas aplicarem no voleibol espetáculo.

A habilidade de liderança está presente em qualquer relação entre as pessoas. A possibilidade de se conhecer o estilo de liderança das pessoas fornece aos indivíduos uma maior compreensão acerca do funcionamento das relações estabelecidas. No estilo de liderança, os técnicos se auto-percebem com fortes tendências para a melhoria da *performance* através do treinamento, a instrução eficaz e a valorização da recompensa pelo bom desempenho dos atletas, solidificando assim, a sua atuação. Este estilo de liderança é percebido também por seus atletas, contudo, estes apontam através de sua preferência que seja intensificado o desenvolvimento das competências específicas da modalidade e o reconhecimento do mérito de quem as executa. A preferência dos atletas privilegia ainda técnicos preocupados com o bem estar e um ambiente agradável da equipe,

com o estabelecimento de interações afetivas com os integrantes do grupo, culminando com o ambiente de confiança.

Com os resultados obtidos, parece possível estabelecer certas relações entre os fatores de personalidade e o estilo de liderança do técnico. A afetividade leva a um estilo de liderança preocupada com a relação interpessoal, que favorece um ambiente positivo voltado para a união entre a equipe. Técnicos metódicos apresentam comportamentos pragmáticos e perseverantes e, por isto, reconhecem o esforço dos atletas. A característica que rejeita as tarefas impostas por outros determina uma atitude autocrática frente a sua equipe; por outro lado, a personalidade que não se submete às forças externas leva ao estilo de liderança voltado para a melhoria de seus treinamentos e o desempenho de seus atletas e vice-versa; quanto menos quer se destacar preocupa-se mais com o bem estar de seus atletas e vice-versa; e quanto menos prático mais autoritário para encobrir suas falhas pessoais. O técnico que não se interessa em relacionar-se com o sexo oposto é mais democrático no seu estilo de liderança.

Os fatores de personalidade apresentado pelos técnicos melhor sucedidos na competição, difere dos demais técnicos, no sentido de subsidiar maior suporte emocional aos atletas. Por outro lado, perseguem seu objetivo com paixão e independência. Em suas ações, esses técnicos dominam as situações nos treinamentos e em competições, exigem o melhor de cada componente do grupo objetivando ultrapassar padrões de excelência voltados para o rendimento, sem submeter-se a pressões advindas dos atletas e dirigentes. É importante salientar que os técnicos independentes são adeptos a mudanças que são importantíssimas neste nível de competição, pois estes deverão estar preparados para substituir atletas e mudar as táticas em situações de adversidades durante os jogos, bem como as constantes viagens tirando-os da rotina.

O estilo de liderança dos técnicos reflete o nível de competição e experiências vivenciadas por estes técnicos durante sua vida esportiva. Contudo, os técnicos melhor classificados na competição apresentam o estilo de liderança mais compatível com a preferência dos atletas. Portanto, o bom desempenho pode advir de comportamentos que os atletas aprovam nos seus técnicos e,

consequentemente, motivá-los para alcançar o sucesso na competição.

Em suma, pode-se concluir que os técnicos da superliga possuem características da personalidade e estilo de liderança voltados para um melhor desempenho de suas equipes.

Os resultados obtidos neste estudo poderão possibilitar aos técnicos de voleibol, através da reflexão, avaliar e controlar seu próprio comportamento de liderança, melhorar e otimizar seu comportamento como líder podendo assim, antecipar problemas e conflitos, bem como tomar decisões rápidas e adequadas, desenvolver boas relações interpessoais e criar um ambiente emocional positivo entre os integrantes da equipe.

A qualidade no esporte de alto nível deve ater-se a todo o conjunto de ações que possam consolidar positivamente os aspectos da personalidade e liderança, uma vez que estas ações deverão ser consideradas decisivas nos resultados das disputas. Assim, conhecimentos que geram essas ações devem estender-se para além da esfera dos técnicos, passando ao interesse de dirigentes e outros profissionais envolvidos.

Para futuras pesquisas na área da personalidade e da liderança no voleibol sugere-se a realização de estudos também com equipes femininas de alto nível, bem como, ampliar a diversidade de modalidades esportivas pesquisadas. Sugere-se ainda, realizar pesquisas que objetivem comparar equipes de distintos níveis de *performance*.

REFERÊNCIAS

ALLPORT, G. W. **Personalidade padrões e desenvolvimento**. São Paulo: Herder. Ed. da Universidade de São Paulo, 1966.

ALTAHAYNEH, Z. **The effects of coaches' behaviors and burnout on the satisfaction and burnout athletes**. 2003. 148 f. Dissertation (Doctor of Philosophy in Sport Management, Recreation Management, and Physical Education)-College of Education, Florida State University, 2003.

ALVES, J. Liderança e clima organizacional. Macau, 21 e 22 jun. 1998. Apresentado no **COLÓQUIO SOBRE GESTÃO DO DESPORTO**, Escola de Educação Física e Desporto do Instituto Politécnico de Macau.

ANDERSEN, J. A. Leadership, personality and effectiveness. **J. Socio-Econ.**, Suécia, v. 35, p. 1078-1091, 2006.

ANDREOLA, B. A. **Dinâmica de grupo: jogo da vida e didática do futuro**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

ANTONELI, F.; SALVINI, A. **Psicologia del deporte**. Milan: Ed. Miñon, 1982.

ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. 12. ed. São Paulo: Gente, 1999.

ARДУA, C. M e MÁRQUES, S. Relação entre estilos de liderança do treinador e rendimento na natação sincronizada. Faculdade de Ciências de la Actividad Física y el Deporte, Universidad de Leon, Espanha. **Fit. Perf. J.**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 6, p. 394-398, 2007.

BARA FILHO, M. G.; RIBEIRO, L. C. S. Personalidade e esporte: uma revisão. **Rev. Bras. Cienc. Mov.**, Brasília, DF: Ed. Da Universidade Católica de Brasília, v. 13, n. 2, p. 101-110, 2005.

BARBANTI, V. J. **Dicionário de Educação Física e Esporte**. 2. ed. Barueri: Manole, 2003.

BARIC, R.; HORGA, S. Leadership of coaches: self perceptions vs. perception of their male and female basketball trainees. In: EUROPEAN CONGRESS OF SPORT PSYCHOLOGY, 11., 2003, Copenhagen. **Book of abstracts...**Copenhagen: Reinhard Stelter, 2003, p. 28.

BARRETO, J. A. **O papel do treinador-líder: vencer ou vencer, eis a questão.** Federação de Golfe do Estado do Rio de Janeiro. 2005. Disponível em <http://www.fgerj.com.br/por_dentro/ler_materia_rio.asp?CM=4066>. Acesso em: 30 mar. 2009.

BARROW, J. C. The variables of leadership: a review and conceptual framework. **Acad. Manage. Rev.**, Mississipi, v. 2, p. 231-151, 1977.

BECKER JÚNIOR, B. **Psicologia aplicada ao treinador esportivo.** Novo Hamburgo: Ed. da Feevale, 2002.

BECKER JÚNIOR, B. **Manual de psicologia do esporte e exercício.** Porto Alegre: Novaprova, 2000.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders.** New York: Harper & Row, 1985.

BIDUTTE, L. C.; AZZI, R. G.; RAPOSO, J. J. B. V.; ALMEIDA, L. S. Agressividade em jogadores de futebol: estudo com atletas de equipes portuguesas. **PsicoUSF**, Itatiba, v. 10, n. 2, p. 179-184, jul./dez. 2005.

BRANDÃO, M. R. F.; AGRESTA, M.; REBUSTINI, F. Estados Emocionais de técnicos brasileiros de alto rendimento. **Rev. Brás. Cienc. Mov.**, Brasília, DF: Ed. Da Universidade Católica de Brasília, v. 10, n. 3, p. 25-28, 2002.

BRANDÃO, M. R. F. O papel do treinador como motivador do treinamento desportivo. In: DOBRANSKY, I.; MACHADO, A. (Org.), **Delineamentos da Psicologia do esporte: evolução e aplicação**, 2001. p. 153-166.

BRANDÃO, M. R. F. Novas tendências da psicologia do esporte na perspectiva da performance, atividade física e qualidade de vida. Rio de Janeiro, set. 2003. Participante da Mesa Redonda do **CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA DO ESPORTE**, 10., **CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DO ESPORTE**, 3., 2003.

CARRAVETA, E. **O jogador de futebol: técnicas, treinamento e rendimento**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2001.

CARRON, A. V., COLMAN, M. M.; WHEELER, J.; STEVENS, D. Cohesion and performance. In: sport: a meta analysis. **J. Sport Exerc. Psychol.**, Champaign, v. 24, p. 168-188, 2002.

CATTELL, R. **Personality: a systematic theoretical and factorial study**. New York: MacGraw-Hill, 1950.

CHELLADURAI, P. Gender differences in preferences for coaching as an occupation: the role of self-efficacy, valence, and perceived barriers. **Res. Q. Exerc. Sport**, Reston, v. 69, no. 2, p. 188 – 200, 1998.

CHELLADURAI, P. Discrepancy between preference and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. **J. Sport Psychol.**, Champaign, v. 6, no. 1, p. 27-41, 1984.

CHELLADURAI, P. Leadership in sports. In: SILVA, J. M.; WEINBERG, R. S. (Ed.). **Psychological foundations of sports**. Champaign: Human Kinetics, 1984. p. 329-339.

CHELLADURAI, P. Leadership in sports: a review. **Int. J. Sport Psychol.**, Rome, v. 21, p. 328-354, 1990.

CHELLADURAI, P. Leadership. In: SINGER, R. N.; MURPHY, M. L.; TENNANT, K. (Ed.). **Handbook on research on sport Psychology**. New York: Mac Millan, 1993. p. 647-671.

CHELLADURAI, P.; ARNOTT, M. Decision styles in coaching: preferences of basketball players. **Res. Q. Exerc. Sport**, Reston, v. 5, no. 1, p. 15-24, 1985.

CHELLADURAI, P.; CARRON, A. V. **Leadership**. Ottawa: Canadian Association of Health: Physical Education and Recreation, 1978.

CHELLADURAI, P.; RIEMER, H. A. A classification of facets of athlete satisfaction. **J. Sport Manage.**, Champaign, v. 11, no. 2, p. 133–159, 1997.

- CHELLADURAI, P.; RIEMER, H. A. Measurement of leadership in sport. In: DUDA, J. L. (Ed.). **Advances, in sport and exercise psychology measurement**, Morgantown: Fitness Information technology, 1998. p. 227-253.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. D. Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. **J. Sport Psychol.**, Champaign, v. 2, p. 34-45, 1980.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. D. Preferred leadership in sports. **Can. J. Appl. Sport Sci.**, v. 3, p. 85-92, 1978.
- COLLET, C.; NASCIMENTO, J. V.; RAMOS, M. H. K.; DONEGÁ, A. LUIZ. Processo de ensino-aprendizagem-treinamento no voleibol infantil masculino em santa catarina. **Rev Educ Fis**, Maringá, v. 18, n. 2, p. 147-159, 2007.
- COQUEIRO, D. P.; HONORATO, N. P. A psicologia aplicada às categorias de base do futebol. **Rev. Efdeportes**, Buenos Aires, año 13, n. 123, ago. 2008.
- CORDIOLI, A. V. **Psicoterapias**: aspectos atuais. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- CORRÊA, D.; KROEFFf, A.; ALCHIERI, J. C.; DUARTE, L. R. S.; STREY, M. N. Excelência na produtividade: a performance dos jogadores de futebol profissional. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 15. n. 2, p. 447-460, 2002.
- COSTA, V. T.; SAMULSKI, D.; NOCE, F. Análise do estilo de liderança de treinadores de futsal de alto rendimento: um estudo comparativo entre o perfil ideal e o perfil desejado (modelo ideal). In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA DO ESPORTE**, 10., **CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DO ESPORTE**, 3., 2003, Rio de Janeiro. Resumo dos trabalhos apresentados. Rio de Janeiro: [s. n.]. 2003. p. 35.
- .
- COX, R. H. **Sport Psychology**: concepts and applications. 3rd. ed. [USA]: Brown y Benchmark, 1994.
- CRAFT, L. L.; MAGYAR, T. M.; BECKER JUNIOR, B. J.; FELTZ, D. L. The relationship between the competitive state anxiety inventory-2 and sport performance: a meta-analysis. **J. Sport Exerc. Psychol.**, Champaign, v. 25, p. 44-46, 2003.

DANIELS, J. Liderar é fácil: leve os outros a atuarem com o máximo de sua capacidade. **Executive Excellence**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. n. 4.

DAÓLIO, J. **Cultura**: educação física e futebol. Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 1997, v. 1.

DELLA TORRE, M. B. L. **O homem e a sociedade**: uma introdução à sociologia. 14. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1986.

DESCHAMPS, S. R.; DE ROSE JUNIOR, D. Os aspectos psicológicos da personalidade e da motivação no voleibol masculino de alto rendimento. **Ver. Efdesportes**, Buenos Aires, año 10, n. 92, enero, 2006. Disponível em: <<http://www.efdesportes.com>>. Acesso em: 28 nov. 2008.

DOSIL, J. **El psicólogo del deporte**: asesoramiento e intervención. Madrid: Editorial Síntesis, 2002. p. 494.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, G. S. **Psicologia no esporte e na atividade física**: uma coletânea sobre a prática com qualidade. São Paulo: Manole, 2000.

GAION, P. A. **Estudo da associação entre síndrome pré-menstrual, personalidade e desempenho esportivo**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação Física)-Departamento de Educação Física, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2008.

GIACOBBI, P. R.; HAUSENBLAS, H. A.; FRYE, N. A naturalistic assessment of the relationship between personality, daily life events, leisure-time exercise, and mood. **Psychol. Sport Exerc.**, Amsterdam, v. 6, p. 67-81, 2005.

GIBB, C. A. Leadership. In: GARDNER, L.; ARONSON, E. (Ed.). **The Handbook of Social Psychology**. Cambridge: Addison, Wesley, 1969, v. 4, p. 205-281.

GIGES, B.; PETITPAS, A. J.; VERNACCHIA, R. M. Helping coaches meet their own needs: **Sport Psychol.**, Champaign, v. 18, p. 430-444, 2004.

GILL, D. L. **Psychological dynamics on sport**. Champaign: Human Kinetics, 1986.

HALL, C. S.; LINDZEY, G. **Teorias da personalidade**. 9. ed. São Paulo: Edusp; 1973.

HALL, C. S.; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J. B. **Teorias da personalidade**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

HORN, T. CARRON, A. V. Compatibility in coach-athlete relationships. **J. Sport Psychol.**, Champaign, v. 7, p.137-149, 1985.

HORN, T. S. Leadership effectiveness in the sport domain. In: HORN, T. S. (Ed.). **Advances in sport Psychology**. Champaign: Human Kinetics, 1992. p. 181-199.

HOSHINO, E. F.; SONOO, C. N.; VIEIRA, L. F. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. **Psicol: Teoria Prát.**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 34-40, 2008.

HOSHINO, E. F.; SONOO, C. N.; VIEIRA, L. F. Perfil de liderança: uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. **Rev. Educ. Fis.**, Maringá, v. 18, n. 1, p. 77-83, 2007.

JORGE, P. **Aplicação transcultural da escala de liderança no desporto na ginástica rítmica desportiva**. 1999. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Desporto)-Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1999.

KENOW, L. J.; WILLIAMS, J. M. Relationship between anxiety, self-confidence, and evaluation of coaching behaviors. **Sport Psychol.**, Champaign, v. 6, p. 344-357, 1992.

LAZARUS, R. S. How emotions influence performance in competitive sports. **Sport Psychol.**, Champaign, v. 14, p. 229-252, 2000.

LEITÃO, J. C. **A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia do Desporto)-Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, 1999.

LEITÃO, J. C.; SERPA, S.; BÁRTOLO, R. A. interacção treinador-atleta numa equipa nacional de futebol júnior. **Ludens**, Lisboa, v.1, n.13, p. 14-16, 1993.

LIUKKONEN, J.; SALMINEN, S. Coach-athlete relationship and socialization. Brussels: p. 582-589, 1995. Paper apresentado no **IX EUROPEAN CONGRESS ON SPORT PSYCHOLOGY**.

LÔBO, I. L. B.; MORAES, L. C. C. A.; NASCIMENTO, E. Processo de validação da escala de comportamento do treinador – versão atleta (ECT-A). **Rev. Brás. Educ. Fis. Esporte**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 255-65, jul./set. 2005.

LOPES, M.; SAMULSKI, D.; NOCE, F. Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. **Rev. Bras. Cienc. Mov.**, Brasília, DF: Ed. Da Universidade Católica de Brasília, v. 12 n. 4, p. 51-55, 2004.

MACHADO, A. **A Psicologia do esporte**: temas emergentes. Jundiaí: Ápice, 1997.

MARQUES, M. **Psicologia do esporte**. Canoas: Ed. da Ulbra, 2003

MARTENS, R. **Coaches guide to sport Psychology**. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 1987.

MORENO, B. S; MACHADO, A. A. O simbolismo inconsciente de jovens atletas frente à figura do técnico esportivo. **Mov. Percepc.**, Espírito Santo de Pinhal, SP, v. 4, n. 4/5, jan./dez. 2004.

MURRAY, E. **Motivação e emoção**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MURRAY, H. A. **Explorations in personality**. New York: Oxford, 1938.

OGILVIE, B.; TUTKO, T. Sport: if you want to build character try something else. **Psychol. Today**, New York, v. 10, p. 61-63, 1971.

OLIVEIRA, J. L.; VOSER, R. C.; HERNANDES, J. A. E. A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores de futebol e futsal. **Rev. Efdeportes**, Buenos Aires, año 10. n. 76, Sept. 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>. Acesso em: Ago. 2008.

OLIVEIRA, R. D. de. **Estilo de liderança do professor/técnico participante da olimpíada colegial infantil sob a percepção dos atletas de basquetebol**. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação Física)–Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2007.

PASQUALI, L.; AZEVEDO, M. M.; GHESTI, I. **Inventário fatorial de personalidade: manual técnico e de aplicação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

PEENSGARD, A. M. The dynamics of motivation and perceptions of control when competing in the Olympic Games. **Percept. Mot. Skills**, New York, v. 89, p. 116-125, 1999.

PREISLER, A. M.; BORBA, J. A.; BATTIROLA, J. C. Os tipos de personalidade Humana e o trabalho em equipe. **Rev. PEC**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 113-126, jul.2001-/2002.

PRIMI, R.; MOGGI, M. A.; CASELLATO, E. O. Estudo correlacional do inventário de busca auto-dirigida (Self-directed Search) com o IFP. **Psicol. Esc. Educ.**, Campinas, v. 8, n. 1, p. 47-54, 2004.

REBELO JÚNIOR, S. L. **Desvendar os segredos da interação: a vitória para um campeão**. 2006. Disponível em: <www.psicologia.com.pt>. Acesso em: 4 fev. 2009.

RHODES, R. E.; COURNEYA, K. S.; JONES, L. W. Personality and social cognitive influences on exercise behavior: adding the activity trait to the theory of planned behavior. **Psychol. Sport Exerc.**, Amsterdam, v. 5, p. 243-254, 2004.

RUBIO, K. **Et, niat, niatat: sobre o processo de formação de vínculo em uma equipe esportiva**. 1998. Dissertação (Mestrado em Educação Física), Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

RUBIO, K. Rendimento esportivo ou rendimento humano? O que busca a Psicologia do esporte? **Psicologia para a América Latina**. México, DF. 2004. Disponível em: <<http://www.efartigos.atspace.org/esportes/artigo30.html>>. Acesso em: 3 mar. 2009.

SALMINEN, S.; LIUKKONEN, J. Coach-athlete relationship and coaching behavior in training sessions. **Int. J. Sport Psychol**, Rome, v. 72, n. 3, p. 59-67, 1996.

SAMULSKI, D. M. **Psicologia do esporte: teoria e aplicação prática**. Belo Horizonte: UFMG/Escola de Educação Física, 1992.

SAMULSKI, D. M. **Psicologia do esporte**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

SAMULSKI, D. M.; COSTA, I.T. O perfil de liderança dos treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005. **Rev Bras Educ Fis Esporte**, São Paulo: USP, Escola de Educação Física e Esporte, v. 20, n. 3, p. 175-184, jul./set. 2006.

SAMULSKI, D. **Psicologia do esporte**: teoria e aplicação prática. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1995.

SANCHES, S. M.; DOSIL, D. J. Um olhar positivo sobre a psicologia do esporte: contribuições da psicologia positiva. **Rev. Bras. Psicol. Esporte**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-23, dez. 2008.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da Psicologia moderna**. 16. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

SERPA, S. Avaliação dos processos de interação treinador-atleta e liderança no desporto. **Ludens**, Lisboa, v. 13, p. 9-16, 1993.

SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual da investigação. **Ludens**, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 23-32, 1990.

SERPA, S. Treinador e atleta: a relação sagrada. In: BECKER JUNIOR, B. (Org.). **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo: Feevale, 2002. p. 17-68.

SERPA, S.; ANTUNES, I.; PATACO, V.; SANTOS, F. Metodologia de tradução de adaptação de um teste específico para o esporte: escala de liderança no desporto. Lisboa: [s.n.], 1988. Apresentado no **II Simpósio Nacional de Pesquisa em Psicologia**.

SILVA, L. A.; COSTA, V. T.; NOCE, F. Análise do perfil de liderança dos treinadores de futsal competitivo de escolas e clubes de Belo Horizonte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 10., CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DO ESPORTE, 3., 2003, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos apresentados**. Rio de Janeiro: [s. n.]. 2003. p. 35.

SILVA, N. F. da; MARQUES, G. M.; SANTOS, G. A. dos. Estilo de liderança de uma equipe de futebol juvenil do Vale do Paranha. **Rev. Efdeportes**, Buenos Aires, año 13, n. 123, ago. 2008. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>. Acesso em: 11 nov. 2008.

SIMÕES, A. C.; RODRIGUES, A. A.; CARVALHO, D. F. Liderança e as forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol em convívio grupal. **Rev. Paul. Educ. Fis.**, São Paulo: v. 12, n. 2, p. 134-144, jul./dez. 1998.

SINGER, R. **Psicologia dos esportes**: mitos e verdades. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1977.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**: a survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Am J Psychol**, New York, v. 25, p. 35-71, 1948.

TAGGAR, S.; HACKETT, R.; SAHA, S. Leadership emergence in autonomous work teams: antecedents and outcomes. **Personnel Psychology**, Washington, DC, v. 52, no. 4, p. 899-926, 1999.

TERRY, P. The coaching preferences of elite athletes competing at universiade '83. **Can. J. Appl. Sport Sci.**, Vanier City, v. 9, p. 201-208, 1984.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. Tradução: Ricardo Peterson. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

TURMAN, P. Coaches and cohesion: the impacts of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. **J. Sport Behav.**, Mobile, v. 26, no. 1, p. 86, Mar. 2003.

VEALEY, R. S. Personality and sport: a comprehensive view. In: HORN, T. S. (Ed.). **Advances in sport Psychology**. Champaign: Human Kinetics, 1992.

VEALEY, R. S. Sport Personology: a paradigmatic and methodological analysis. **J Sport Exerc. Psychol.**, Champaign, v. 11, p. 216-235, 1989.

VENDITTI JÚNIOR, R.; WINTERSTEIN, P. J. Aspectos da liderança na Pedagogia do movimento. Um fator psicológico no ambiente dos esportes, jogos e atividades físicas. **Rev. EFDeportes**, Buenos Aires. n. 83. abr. 2005. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd83/lider.htm>>. Acesso em 12 fev. 2009.

VILANI, L. H. P. **Liderança situacional® II e a relação treinador-atleta em diferentes categorias de base no tênis de mesa nacional**. 2004. Dissertação (Mestrado em Educação Física)-Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, Belo Horizonte, 2004.

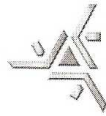
WEIBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do esporte e do exercício**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WINTERSTEIN, P. J. Motivação, Educação Física e Esporte. **Rev.Paulista de Educação Física**, São Paulo: ed. USP. v 6, n. 1, p. 53-61, jan/jun. 2003.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE

APÊNDICE A – Aprovação do Comitê de Ética



Universidade Estadual de Maringá

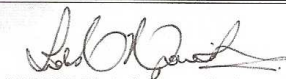
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Comitê Permanente de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos

Registrado na CONEP em 10/02/1998

CAAE Nº. 0313.0.093.000-07

PARECER Nº. 467/2007

Pesquisador(a) Responsável: Jane Maria Remor Magro	
Centro/Departamento: Centro de Ciências da Saúde/Departamento de Educação Física	
Título do projeto: Líderes esportivos: perfil de personalidade e estilo de liderança e sua influência em equipes de rendimento	
<p>Considerações:</p> <p>Projeto de pesquisa ligado ao curso de Mestrado em Educação Física UEM/UEL e caracterizado como pesquisa descritiva do tipo correlacional. O objetivo geral é “analisar o perfil de líderes esportivos e a sua influência no desempenho de equipe de rendimento participante da Superliga 2007/2008”. O número de sujeitos participantes na pesquisa será 195, sendo 185 atletas e 15 técnicos das equipes masculina de voleibol da categoria adulta participantes da superliga 2007/2008. Os dados serão coletados utilizando o “Inventário Fatorial de Personalidade” descrito na literatura e que consta de 115 itens que compreendem as escalas dos fatores de personalidade (apresentado no projeto). Ainda para a coleta de dados, em relação à percepção do técnico e dos atletas quanto ao comportamento técnico, será empregado a Escala de Liderança, descrita na literatura e a sociometria (ambos apresentados no projeto). O Inventário Fatorial e Personalidade será aplicado por dois psicólogos enquanto a Escala de Liderança e o sociograma serão aplicados pela pesquisadora. Os psicólogos não foram mencionados como parte integrante da equipe executora e também não foram discriminados como serviços de terceiros no quadro financeiro.</p> <p>O orçamento foi descrito com gastos relacionados apenas ao material de consumo, a serem custeados pela própria pesquisadora. O cronograma de execução apresentado prevê coleta de dados para janeiro e fevereiro de 2008.</p> <p>Consta entre os documentos apresentados a autorização da Federação Paranaense de Voleibol para a realização da pesquisa, bem como os modelos de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), direcionados ao técnico e ao atleta, ambos redigidos de acordo com as orientações da Resolução 196/96-CNS/MS item IV.</p> <p>Conforme o acima exposto somos de parecer favorável à aprovação do presente projeto com a recomendação de que o pesquisador encaminhe a este comitê esclarecimentos em relação à participação dos psicólogos na pesquisa.</p>	
Situação: APROVADO COM RECOMENDAÇÃO	
CONEP: (X) para registro () para análise e parecer Data: 07/12/2007	
O pesquisador deverá apresentar Relatório Final para este Comitê em: 31/01/2009	
<p>O protocolo foi apreciado de acordo com a Resolução nº. 196/96 e complementares do CNS/MS, na 145ª reunião do COPEP em 07/12/2007.</p>	 PROF.ª DR.ª Ieda Harumi Higarashi Presidente do COPEP

Em suas comunicações com esse Comitê cite o número de registro do seu CAAE.
 Bloco 10 sala 01 – Avenida Colombo, 5790 – CEP: 87020-900 – Maringá - PR
 Fone-Fax: (44) 3261-4444 – e-mail: copep@uem.br

APÊNDICE B – Autorização da Federação Paranaense para realização da Pesquisa



Fundada em 10 de abril de 1996
Filiada a Confederação Brasileira de Volley - Ball

Curitiba, 26 de novembro de 2007.

Ofício nº 103/2007/pres

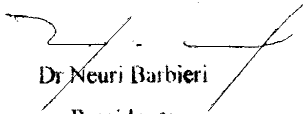
Senhora Professora

Assunto: Informal/Projeto de Pesquisa.

Em atenção à correspondência por intermédio da qual Vossa Senhoria solicita autorização para realizar a coleta de dados junto às equipes de voleibol masculina participantes na Superliga 2007/2008, para o Projeto de Pesquisa proposto pela Universidade Estadual de Maringá "Estudo do Perfil de Líderes Esportivos e a sua influência no desempenho de equipes de alto-nível" por meio da mestrande Jane Maria Remor Magro e sob orientação da Professora Doutora Christi Noriko Sonoo. Informamos que não há nenhum obstáculo para que seja realizada a referida pesquisa, uma vez que os técnicos e atletas terão plena liberdade em aceitar ou não responder os instrumentos de medida.

Esclarecemos que o procedimento deverá respeitar os direitos individuais e em geral e em especial aqueles constantes na Resolução n.º 196/06, do Conselho Nacional de Saúde.

Atenciosamente,


Dr. Neuri Barbieri
Presidente

À Senhora

Jane Maria Remor Magro

Professora do Departamento de Educação Física da UEM

Maringá/PR

APÊNDICE C – Cópia do Termo de Consentimento para os Técnicos

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Ciências da Saúde
Departamento de Educação Física
 Campus Universitário – Av. Colombo, 5790 – Zona 7 – CEP 87020-900
 Fone (44) 3261-4315

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado Técnico:

Considerando a Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde e as determinações da Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina, gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa intitulada **“Líderes esportivos: perfil de personalidade e estilo de liderança e sua influência em equipes de rendimento”**.

A presente investigação propõe-se analisar o perfil de líderes esportivos e a sua influência no desempenho de equipe de rendimento participantes da Superliga 2007/2008.

Para a implementação desta pesquisa será necessário responder dois instrumentos de medida um relacionado a personalidade e outro sobre o estilo de liderança. Espera-se que a partir dos resultados obtidos neste estudo, o mesmo poderá definir características predominantes que podem determinar um técnico adequado para as equipes de rendimento, bem como determinar o estilo de liderança e associando as características da personalidade do técnico e a coesão da equipe verificando a importância da atuação do técnico que pode influenciar no rendimento da equipe.

A sua colaboração será imprescindível para o desenvolvimento deste estudo. Se você tiver alguma dúvida em relação ao estudo ou não quiser fazer parte do grupo de participantes, poderá entrar em contato conosco. Se estiver de acordo em participar, podemos garantir que sua identidade será sigilosamente preservada e que as informações por você fornecidas serão utilizadas exclusivamente neste estudo, e com objetivos mencionados anteriormente.

Desde já agradecemos a atenção dispensada e o interesse em participar deste estudo, e colocamo-nos a sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos, através dos endereços eletrônicos jmrmagro@uem.br ou cnsouoo@uem.br, ou pelos telefones (44) 3261-3798 ou (44) 3261-4315.

Jane Maria Remor Magro
(pesquisadora principal)

Christi Noriko Sonoo
(orientadora)

Eu, _____
 Plenamente esclarecido e concordo voluntariamente em participar da pesquisa intitulada: **“Líderes esportivos: perfil de personalidade e estilo de liderança e sua influência em equipes de rendimento”**. Declaro ainda, estar ciente de que minhas informações serão utilizadas para a construção deste estudo.

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

Qualquer dúvida ou maiores esclarecimentos procurar um dos membros da equipe do projeto ou o Comitê Permanente de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (COPEP) da Universidade Estadual de Maringá – Sala 01 – Bloco 010 – Campus Central – Telefone (44) 3261-4444.

APÊNDICE D – Cópia do Termo de Consentimento para os Atletas

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Ciências da Saúde
Departamento de Educação Física
 Campus Universitário – Av. Colombo, 5790 – Zona 7 – CEP 87020-900
 Fone (44) 3261-4315

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado Atleta:

Considerando a Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde e as determinações da Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina, gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa intitulada **“Líderes esportivos: perfil de personalidade e estilo de liderança e sua influência em equipes de rendimento”**.

A presente investigação propõe-se analisar o perfil de líderes esportivos e a sua influência no desempenho de equipe de rendimento participantes da Superliga 2007/2008.

Para a implementação desta pesquisa será necessário responder dois instrumentos de medida um relacionado ao estilo de liderança e outro sobre a sociometria. Espera-se que a partir dos resultados obtidos neste estudo, o mesmo poderá definir características predominantes que podem determinar um técnico adequado para as equipes de rendimento, bem como determinar o estilo de liderança e associando as características da personalidade do técnico e a coesão da equipe verificando a importância da atuação do técnico que pode influenciar no rendimento da equipe.

A sua colaboração será imprescindível para o desenvolvimento deste estudo. Se você tiver alguma dúvida em relação ao estudo ou não quiser fazer parte do grupo de participantes, poderá entrar em contato conosco. Se estiver de acordo em participar, podemos garantir que sua identidade será sigilosamente preservada e que as informações por você fornecidas serão utilizadas exclusivamente neste estudo, e com objetivos mencionados anteriormente.

Desde já agradecemos a atenção dispensada e o interesse em participar deste estudo, e colocamo-nos a sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos, através dos endereços eletrônicos jmrmagro@uem.br ou cnsouoo@uem.br, ou pelos telefones (44) 3261-3798 ou (44) 3261-4315.

Jane Maria Remor Magro
(pesquisadora principal)

Christi Noriko Sonoo
(orientadora)

Eu, _____
 Plenamente esclarecido e concordo voluntariamente em participar da pesquisa intitulada: **“Líderes esportivos: perfil de personalidade e estilo de liderança e sua influência em equipes de rendimento”**. Declaro ainda, estar ciente de que minhas informações serão utilizadas para a construção deste estudo.

Assinatura: _____ Data: ___/___/_____

Qualquer dúvida ou maiores esclarecimentos procurar um dos membros da equipe do projeto ou o Comitê Permanente de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (COPEP) da Universidade Estadual de Maringá – Sala 01 – Bloco 010 – Campus Central – Telefone (44) 3261-4444.

ANEXOS

ANEXO A – Inventário Fatorial de Personalidade

Inventário Fatorial de Personalidade	
O QUE É O IFP?	Lançado em 1997, comprovou ser um instrumento de aconselhamento que possibilita uma adequada e rápida medida das variáveis da personalidade normal; ganha agora uma ferramenta que o torna ainda mais prático e eficiente: o software de avaliação e emissão de laudo. É um teste de Personalidade do tipo 16PF. Nesse trabalho uma amostra de adultos normais foi profundamente estudada e examinada por meio de vários instrumentos, dentre os quais o Teste de Apercepção Temática, o que garante ao inventário uma base com larga investigação científica.
O QUE O IFP AVALIA?	Visa avaliar o indivíduo normal em 15 necessidades ou motivos psicológicos, a saber: assistência, dominância, ordem, denegação, intracepção, desempenho, exibição, heterossexualidade, afago, mudança, persistência, agressão, Deferência, autonomia e afiliação. Cada uma das 15 escalas é composta de nove frases.
QUAIS OS PROFISSIONAIS QUE SE BENEFICIAM COM A APLICAÇÃO DO IFP?	O IFP pode ser utilizado para pesquisas, ensino e aconselhamento. O teste foi elaborado como uma pesquisa e instrumento de aconselhamento para tornar possível uma rápida e adequada medida das variáveis da personalidade normal; o IFP pode ser útil para estimular discussões sobre dimensões de relações interpessoais e planos vocacionais e educacionais. O inventário é um instrumento de grande utilidade, pois subsidia o aconselhador no diagnóstico dos problemas de seu cliente, por propiciar a identificação de suas necessidades principais. Além disso, ele se constitui em um instrumento de ensino interessante para professores de cursos como Teoria da Personalidade, Avaliação ou Medida da Personalidade, Psicologia Geral e Aplicada, e Psicometria, principalmente porque seu método reside numa teoria da personalidade reconhecida e fundamentada, de Murray.
À QUEM DEVEMOS APLICAR O IFP?	Normalmente, adultos ou jovens com nível de escolaridade equivalente ao segundo grau não têm nenhuma dificuldade em realizar o teste; porém, sujeitos com um nível de escolaridade inferior ou com dificuldades de leitura podem ter problemas na compreensão das instruções ou na leitura dos itens. De forma geral, o teste é utilizado com sujeitos que possuam entre 18 e 60 anos de idade.
DE QUE FORMA O IFP É APLICADO?	O IFP pode ser aplicado individualmente ou em grupos de qualquer número de sujeitos em virtude de ser um teste objetivo e auto-administrável.
QUAL O TEMPO QUE VOU PRECISAR PARA APLICAR O TESTE?	O IFP não tem tempo determinado para ser respondido, embora a prática tenha demonstrado que cerca de 45 minutos sejam suficientes para sua realização.
DE QUE FORMA FAREI A APURAÇÃO DOS RESULTADOS?	É muito simples. Na folha de respostas preenchido pelo sujeito, some as respostas dadas aos itens correspondentes a cada necessidade. As cores mostram quais são os itens pertencentes

	<p>a cada uma das necessidades; funcionam, portanto, como crivo. Somam-se os números anotados pelo sujeito para cada necessidade (cor) e o total (EB) deverá ser anotado no espaço próprio na parte inferior da folha de respostas.</p>
<p>DE QUE FORMA FAREI A INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS?</p>	<p>As normas de interpretação dos escores nos fatores do IFP são feitas em função do sexo do respondente, que é a única variável verificada como sendo relevante à estrutura dos fatores. As normas são expressas em termos de escores percentílicos correspondentes aos escores brutos que constituem a soma das respostas (numa escala de 7 pontos) dadas aos itens que compõem o respectivo fator. No corpo da tabela estão os escores brutos de cada necessidade.</p> <p>– O <i>perfil psicológico</i> do sujeito poderá ser analisado na Folha de Apuração. Basta marcar os pontos dos escores percentílicos correspondentes aos escores brutos e, depois, ligar os pontos marcados para os 15 fatores do IFP.</p> <p>– Finalmente, a <i>interpretação do perfil</i> do sujeito será possível juntando-se os dados do instrumento, o conhecimento e a habilidade do psicólogo. O perfil é algo dinâmico e, por isso, não é suficiente assinalar os escores que aparecem extremados, mas é preciso lê-los em conjunto. Para tanto, siga alguns passos, como segue:</p> <p>– Observe que fatores apresentam <i>escores extremos</i>, isto é, escores que são percentis 70 ou mais (escores extremamente altos) e percentil 30 ou menos (escores extremamente baixo);</p> <p>– Observe que fatores apresentam <i>escores fortes</i>, isto é, escores entre os percentis 60 e 70, e <i>escores fracos</i>, isto é, entre os percentis 40 e 30.</p>
<p>COMO ADQUIRIR O IFP?</p>	<p>Você poderá entrar em contato com a Casa do Psicólogo pelo telefone (011) 3034-3600, fax (011) 3034-3600, e-mail: casadopsicologo@casadopsicologo.com.br.</p> <p>Se preferir, faça-nos uma visita e conheça pessoalmente nossos produtos.</p>

ANEXO B – Escala de Liderança no Esporte**ESCALA DE LIDERANÇA NO DESPORTO (ELD)
Versão Percepção****P. CHELLADURAI & S.D. SALEH.****Adaptação S. Serpa, P. Lacoste, I. Antunes, V. Pataco, F. Santos
(FMH - Laboratório de Psicologia do Desporto)****Nome:** _____**Sexo:** _____**Idade:** _____ **Data da resposta:** _____**Desporto:** _____

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o treinador pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha:

S -SEMPRE, F - FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes); O - OCASIONALMENTE (50% das vezes); R - RARAMENTE (cerca de 25% das vezes); N - NUNCA.

Indique, por favor, o comportamento habitual do seu treinador, colocando um “X”, no espaço respectivo. Responda a todas as questões mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se ao seu treinador actual.

O MEU TREINADOR,

	S	F	O	R	N
1. Procura que os atletas obtenham o máximo rendimento					
2. Pergunta aos atletas as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações					
3. Auxilia os atletas nos seus problemas pessoais					
4. Felicita o atleta pelo seu bom resultado na presença de outros					
5. Explica a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do desporto praticado					
6. Planifica sem consultar os atletas					
7. Auxilia os membros do grupo a resolver os seus conflitos					
8. Presta atenção particular à correcção dos erros dos atletas					
9. Obtém a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir					
10. Informa o atleta quando ele tem uma boa execução					
11. Certifica-se que o seu papel de treinador na equipa é entendido por todos os atletas					
12. Não dá explicações sobre as suas acções					
13. Zela pelo bem estar pessoal dos atletas					
14. Ensina individualmente as técnicas da modalidade					
15. Deixa os atletas participar na tomada de decisão					
16. Procura que o atleta seja recompensado por um bom resultado					
17. Prevê antecipadamente o que deve ser feito					
18. Encoraja os atletas a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos treinos					
19. Presta favores pessoais aos atletas					
20. Explica a cada atleta o que este deve fazer e o que não deve fazer					
21. Deixa os atletas estabelecerem os seus próprios objectivos					
22. Exprime o afecto que sente pelos atletas					
23. Espera que cada atleta cumpra rigorosamente as suas tarefas					
24. Deixa os atletas executar à sua própria maneira mesmo que cometam erros					
25. Encoraja os atletas a confiar nele					
26. Indica a cada atleta os seus pontos fortes e fracos					
27. Recusa qualquer tipo de compromisso					
28. Mostra a sua satisfação quando um atleta obtém um bom resultado					
29. Dá a cada atleta informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação					
30. Pede a opinião dos atletas sobre aspectos importantes do treino					
31. Encoraja as relações amigáveis e informais com os atletas					
32. Procura coordenar os esforços dos atletas					
33. Permite que os atletas trabalhem no seu próprio ritmo					
34. Mantém uma distância na relação com os atletas					
35. Explica como a contribuição de cada atleta se integra nos objetivos gerais da equipe					
36. Convida os atletas para a sua casa					
37. Reconhece o mérito quando ele existe					
38. Explica detalhadamente o que se espera dos atletas					
39. Deixa os atletas decidir quais as tarefas a realizar durante um encontro					
40. Fala de forma a desencorajar perguntas					

ESCALA DE LIDERANÇA NO DESPORTO (ELD) **Versão Preferências**

P. CHELLADURAI & S.D. SALEH.

Adaptação S. Serpa, P. Lacoste, I. Antunes, V. Pataco, F. Santos
(FMH - Laboratório de Psicologia do Desporto)

Nome: _____

Sexo: _____

Idade: _____ **Data da resposta:** _____

Desporto: _____

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o treinador pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha:

S -SEMPRE, F - FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes); O - OCASIONALMENTE (50% das vezes); R - RARAMENTE (cerca de 25% das vezes); N - NUNCA.

Indique, por favor, a sua preferência, colocando um “X”, no espaço respectivo. Responda a todas as questões mesmo que hesite em certos casos. Note que isto não é uma avaliação do seu treinador actual, é a sua preferência pessoal que interessa marcar.

PREFIRO UM TREINADOR QUE,

	S	F	O	R	N
1. Procure que os atletas obtenham o máximo rendimento					
2. Pergunte aos atletas as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações					
3. Auxilie os atletas nos seus problemas pessoais					
4. Felicite o atleta pelo seu bom resultado na presença de outros					
5. Explique a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do desporto praticado					
6. Planifique sem consultar os atletas					
7. Auxilie os membros do grupo a resolver os seus conflitos					
8. Preste atenção particular à correcção dos erros dos atletas					
9. Obtenha a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir					
10. Informe o atleta quando ele tem uma boa execução					
11. Certifique-se que o seu papel de treinador na equipa é entendido por todos os atletas					
12. Não dê explicações sobre as suas acções					
13. Zele pelo bem estar pessoal dos atletas					
14. Ensine individualmente as técnicas da modalidade					
15. Deixe os atletas participar na tomada de decisão					
16. Procure que o atleta seja recompensado por um bom resultado					
17. Preveja antecipadamente o que deve ser feito					
18. Encoraje os atletas a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos treinos					
19. Preste favores pessoais aos atletas					
20. Explique a cada atleta o que este deve fazer e o que não deve fazer					
21. Deixe os atletas estabelecerem os seus próprios objectivos					
22. Exprima o afecto que sente pelos atletas					
23. Espere que cada atleta cumpra rigorosamente as suas tarefas					
24. Deixe os atletas executar à sua própria maneira mesmo que cometam erros					
25. Encoraje os atletas a confiar nele					
26. Indique a cada atleta os seus pontos fortes e fracos					
27. Recuse qualquer tipo de compromisso					
28. Mostre a sua satisfação quando um atleta obtém um bom resultado					
29. Dê a cada atleta informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação					
30. Peça a opinião dos atletas sobre aspectos importantes do treino					
31. Encoraje as relações amigáveis e informais com os atletas					
32. Procure coordenar os esforços dos atletas					
33. Permita que os atletas trabalhem no seu próprio ritmo					
34. Mantenha uma distância na relação com os atletas					
35. Explique como a contribuição de cada atleta se integra nos objetivos gerais da Equipe					
36. Convide os atletas para a sua casa					
37. Reconheça o mérito quando ele existe					
38. Explique detalhadamente o que se espera dos atletas					
39. Deixe os atletas decidir quais as tarefas a realizar durante um encontro					
40. Fale de forma a desencorajar perguntas					

ESCALA DE LIDERANÇA NO DESPORTO (ELD)

Versão Auto-percepção

P. CHELLADURAI & S.D. SALEH.

Adaptação S. Serpa, P. Lacoste, I. Antunes, V. Pataco, F. Santos
(FMH - Laboratório de Psicologia do Desporto)

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o treinador pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha:

S -SEMPRE, F - FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes); O - OCASIONALMENTE (50% das vezes); R - RARAMENTE (cerca de 25% das vezes); N - NUNCA.

Indique, por favor, o seu comportamento habitual de treinador, colocando um “X”, no espaço respectivo. Responda a todas as questões mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se a si mesmo.

Nome: _____

Sexo: _____

Idade: _____ **Data da resposta:** _____

Desporto: _____

EU, ENQUANTO TREINADOR,

	S	F	O	R	N
1. Procuo que os atletas obtenham o máximo rendimento					
2. Pergunto aos atletas as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações					
3. Auxilio os atletas nos seus problemas pessoais					
4. Felicito o atleta pelo seu bom resultado na presença de outros					
5. Explico a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do desporto praticado					
6. Planifico sem consultar os atletas					
7. Auxilio os membros do grupo a resolver os seus conflitos					
8. Presto atenção particular à correcção dos erros dos atletas					
9. Obtenho a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir					
10. Informo o atleta quando ele tem uma boa execução					
11. Certifico-me que o meu papel de treinador na equipa é entendido por todos os atletas					
12. Não dou explicações sobre as minhas acções					
13. Zelo pelo bem estar pessoal dos atletas					
14. Ensino individualmente as técnicas da modalidade					
15. Deixo os atletas participar na tomada de decisão					
16. Procuo que o atleta seja recompensado por um bom resultado					
17. Prevejo antecipadamente o que deve ser feito					
18. Encorajo os atletas a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos treinos					
19. Presto favores pessoais aos atletas					
20. Explico a cada atleta o que este deve fazer e o que não deve fazer					
21. Deixo os atletas estabelecerem os seus próprios objectivos					
22. Exprimo o afecto que sinto pelos atletas					
23. Espero que cada atleta cumpra rigorosamente as suas tarefas					
24. Deixo os atletas executar à sua própria maneira mesmo que cometam erros					
25. Encorajo os atletas a confiar em mim					
26. Indico a cada atleta os seus pontos fortes e fracos					
27. Recuso qualquer tipo de compromisso					
28. Mostro a minha satisfação quando um atleta obtém um bom resultado					
29. Dou a cada atleta informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação					
30. Peço a opinião dos atletas sobre aspectos importantes do treino					
31. Encorajo as relações amigáveis e informais com os atletas					
32. Procuo coordenar os esforços dos atletas					
33. Permito que os atletas trabalhem no seu próprio ritmo					
34. Mantenho uma distância na relação com os atletas					
35. Explico como a contribuição de cada atleta se integra nos objetivos gerais da equipe					
36. Convido os atletas para a minha casa					
37. Reconheço o mérito quando ele existe					
38. Explico detalhadamente o que se espera dos atletas					
39. Deixo os atletas decidir quais as tarefas a realizar durante um encontro					
40. Falo de forma a desencorajar perguntas					