

PADRÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA ADOTADO PELOS TÉCNICOS NAS CATEGORIAS DE BASE DE FUTEBOL.

Devair Rodrigues da Conceição Junior¹

Gabriela Blasquez Shigaki¹

Anderson dos Santos Carvalho¹

Pedro Pugliesi Abdalla²

Altair Moiolli¹

¹Universidade Paulista, UNIP Campus JK - São José do Rio Preto

²Universidade de São Paulo, USP Campus Ribeirão Preto

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar o perfil de liderança dos técnicos de futebol das categorias de base e ainda, verificar a ocorrência de um padrão do estilo de liderança entre os treinadores. Para a coleta de dados foi utilizada a Escala Multidimensional de Liderança Desportiva (EMLD). Teve a participação de 12 técnicos das categorias de base de equipes de futebol brasileiro, com média de idade $37,66 \pm 8,17$, via Google Drive. Os dados foram analisados utilizando o software SPSS, versão 25.0. Foi aplicado o Índice de Perfil Ótimo de Liderança - IPOL, identificou-se 8 técnicos com perfil moderado (média $6,0 \pm 1,5$). Embora a média encontrada seja moderada, vale ressaltar que 4 deles (33,3% da amostra) apresentaram um perfil ótimo de liderança, balizados por meio da dimensão transformacional com índices maiores em 3 subescalas (inspiração $4,6 \pm 0,2$), (instrução $4,6 \pm 0,4$) e (individualização $4,6 \pm 0,6$). Entretanto os resultados apontaram que os treinadores não alcançaram os índices médios em 3 subescalas, "Apoio", Feedback Negativo e Gestão Ativa, o que indica uma tendência autocrática de conduta dentro da formação. Por fim, pode-se considerar, com base nos resultados das dimensões avaliadas nesta pesquisa, que os treinadores se autopercebem, na maioria das vezes, com um perfil democrático, dando ênfase aos processos metodológicos e pedagógicos de instrução, ponderando as necessidades e expectativas de seus atletas. Contrapondo a este estudo, outras pesquisas serão necessárias para indicar um perfil ótimo de liderança e a sua eficácia no futebol.

Palavras-chave: Futebol. Liderança. Técnico. Atleta de Base.

LEADERSHIP PROFILE STANDARD ADOPTED BY COACHES OF FOOTBALL BASE CATEGORIES.

ABSTRACT

This research aimed to identify the leadership profile of soccer coaches in the youth teams and to verify the occurrence of a standard of leadership style among coaches. For data collection, the Multidimensional Sports Leadership Scale (EMLD) was used. It was attended by 12 coaches from the youth categories of Brazilian soccer teams, with an average age of 37.66 ± 8.17 , via Google Drive. The data have been analysed using the SPSS software, version 25.0. The Optimal Leadership Profile Index - IPOL was applied, and 8 technicians with a moderate profile (average 6.0 ± 1.5) were identified. Although the average found is moderate, it is worth mentioning that 4 of them (33.3% of the sample) had an excellent leadership profile, marked by the transformational dimension with higher indices in 3 subscales (inspiration 4.6 ± 0.2), (instruction 4.6 ± 0.4) and (individualization 4.6 ± 0.6). However, the results showed that the coaches did not reach the average indexes in 3 subscales, "Support", Negative Feedback and Active Management, which indicates an autocratic tendency of conduct within the training. Finally, it can be considered, based on the results of the dimensions evaluated in this research, that the coaches look themselves, in most cases, with a democratic profile, emphasizing the methodological and pedagogical processes of instruction, seeking, and put in a balance the needs and expectations of your athletes. In contrast to this study, further research will be necessary to indicate an optimal leadership profile and its effectiveness in football.

Keywords: Soccer. Leadership. Coach. Youth Athlete.

INTRODUÇÃO

O futebol moderno tem exigido dos clubes uma completa reorganização estrutural para se adequar as exigências do mercado, conquistar resultados nas competições, empreender na formação de atletas e, ainda, considerar as cobranças advindas dos torcedores, da imprensa e dos sócios, razão pela qual esta modalidade demanda grandes investimentos financeiros e cobranças na mesma proporção (REBUSTINI et al., 2011).

Nesse contexto, a *expertise* dos profissionais envolvidos na gestão, orientação, ensino e treinamento, particularmente, o técnico, deve compreender competências para a comunicação, instrução, orientação, tomada de decisão na gestão de grupo e formação continuada para desempenhar assiduamente seu papel de liderança (GOMES; PEREIRA; PINHEIRO, 2008; RESENDE, 2013; RESENDE; GOMES, 2020).

Nas equipes de base do futebol, o técnico, na condição de líder do grupo, além da função de orientador técnico e tático, na perspectiva dos atletas, também representa o papel de educador que vai balizar a formação integral dos jovens e se tornar referência profissional, moral e social (MOIOLI; MACHADO, 2017).

Nos grupos de atletas jovens, em plena fase de desenvolvimento físico e de estruturação psicológica, o estilo de liderança do treinador, portanto, o seu comportamento, poderá intervir na comunicação, nas situações de aprendizagem, nas relações interpessoais, na coesão, nos estados emocionais, enfim, em inúmeros fatores que modificam o desempenho, os resultados e a eficácia técnica do atleta (GOMES; PEREIRA; PINHEIRO, 2008; GOMES; MACHADO, 2010).

Assim, o perfil de liderança adotado pelo treinador para conduzir as equipes de base representa um dos aspectos de maior relevância para o desempenho técnico, físico e psicológico do grupo, tendo em vista que os resultados da equipe dependem da coesão proporcionada por este profissional. Em linhas gerais, são episódios que estão relacionados aos níveis de compatibilidade entre técnico e atleta relacionado ao estilo de liderança e o papel do treinador, nas diferentes categorias da modalidade (RESENDE, 2013; STEFANELLO, 2007).

Embora a literatura apresente inúmeros estudos relacionados a liderança no contexto esportivo (COSTA; SAMULSKI; COSTA, 2010; SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008) o trabalho com as equipes de base ainda merece atenção dos pesquisadores para dar suporte aos profissionais desta área de atuação. Em tese, atletas em fase de formação, deslocados dos núcleos familiares de origem, estão expostos a diversas situações de assédio e vulnerabilidade que demandam a atenção e mediação dos técnicos (MOIOLI; MACHADO, 2017).

A partir do exposto, este estudo tem por objetivo investigar o padrão do perfil de liderança dos treinadores que atuam nas categorias de base do futebol do interior paulista.

MÉTODOS

Amostra

O estudo contou com a participação de 12 técnicos de futebol masculino das categorias de base, infantil (Sub 15); juvenil (Sub 17) e juniores (Sub 20), de clubes profissionais regularmente registrados em Federações Estaduais, e que tenham participado de campeonatos oficiais do futebol brasileiro, com formação técnica para atuar na área e que estivessem em atividade no mínimo em duas temporadas em alto rendimento. O convite foi realizado por meio de correspondência física ou eletrônica, de acordo com a disponibilidade do participante.

Para coleta dos dados foi considerado o atual momento de pandemia global, com orientações de distanciamento social. Desse modo, utilizou-se uma plataforma online, mais especificamente o *Google Drive* para a distribuição e recolhimento dos questionários.

Todos os voluntários foram informados sobre o objetivo e as características do estudo e solicitados a assinar o termo de consentimento livre e esclarecido, sendo aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UNIP - CAAE: 26193519.9.0000.5512.

Instrumentos Utilizados

A coleta de dados para responder os objetivos deste estudo foi realizada por meio do Questionário Escala Multidimensional de Liderança no Desporto - EMLD, versão para treinadores (GOMES, 2008, 2014).

Além do questionário foram levantadas informações sociodemográficas, com o objetivo de identificar o perfil geral a respeito da formação acadêmica, tempo de atuação, nível socioeconômico e as condições do trabalho do treinador.

A Escala Multidimensional de Liderança no Desporto - EMLD, versão para treinadores tem como proposta avaliar a percepção dos atletas em relação aos comportamentos dos treinadores (versão para os atletas) e a percepção dos treinadores em relação aos seus próprios comportamentos (versão para o treinador). Nas duas versões também é possível avaliar simultaneamente os comportamentos efetivos (comportamentos atuais) e os comportamentos desejados (comportamentos preferidos) do treinador (GOMES, 2014).

Este instrumento propõe nove dimensões em três áreas classificadas como: a) transformacional, com cinco itens (visão de futuro, inspiração, instrução técnica, respeito pessoal e apoio pessoal), b) transacional, com dois itens (feedback positivo e feedback negativo), e c) tomada de decisão, com dois itens: gestão ativa e gestão passiva (GOMES, 2008).

O questionário contém 36 situações e o participante pode escolher somente uma das cinco respostas possíveis. Os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” de cinco pontos (1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Sempre). A soma dos itens das subescalas dividido pelo número de itens em cada dimensão será a pontuação da dimensão. Quanto mais elevada a pontuação, corresponde ao comportamento prevalente no item. Assim, quanto mais elevados os resultados, maior a percepção de comportamento do treinador nos respectivos fatores (dimensão) (GOMES, 2008).

Neste trabalho foi aplicado a EMLD, composta pela versão para os técnicos (comportamentos atuais) que identifica a percepção dos treinadores a respeito dos seus comportamentos pessoais (GOMES; SOUSA; CRUZ, 2006, GOMES, 2008, 2014). Desse modo, ao definir o estilo preferido e conceitual do técnico, espera-se encontrar um padrão de estilo de liderança (subjetivo) adotado pelos técnicos nas categorias de base do futebol.

No tocante ao Índice de Perfil Ótimo de Liderança – IPOL, este tem por objetivo determinar em quais situações e contextos que o treinador pode adotar um estilo apropriado de liderança para promover a eficácia no desempenho dos atletas de acordo com seu papel de líder (GOMES, 2008).

Para um perfil ótimo de liderança, o líder deve apresentar coerência em relação as dimensões transacional, transformacional e tomada de decisão, podendo adotar perante sua equipe um perfil baseado na gestão descentralizada do poder com ênfase em um modelo transformacional de aprendizagem. Ainda pode oferecer aos seus atletas uma visão positiva do futuro com feedbacks positivos ao longo dos treinamentos e das competições. O instrumento foi desenvolvido para avaliar os estilos de liderança, calculando os valores médios das nove dimensões da EMLD, distribuídas pelas três áreas: transformacional, transacional e tomada de decisão (GOMES, 2008, 2014).

Análise estatística

Os dados recolhidos por meio da aplicação da EMLD foram codificados e processados pelo programa SPSS (*Statistical Package of Social Science*) versão 25.0, levando em consideração a descrição da amostra por análises estatísticas descritivas (frequência, porcentagem, média e desvio-padrão). Portanto, trata-se de uma amostra não probabilística, de conveniência.

RESULTADOS

Os resultados demonstram que a média de idade dos técnicos foi de $37,66 \pm 8,17$, conforme observado na Tabela 1. Ao analisarmos a escolaridade dos participantes, verificou-se que todos concluíram ao menos o ensino médio, além de que 7 dos 12 técnicos (58,3%) concluíram o ensino superior com pós-graduação. Embora a maioria, 9 deles (83,3%) são graduados na área de atuação, ou seja, esportes ou educação física, ainda assim, um dos participantes (8,3%) não possui a formação superior. Houve poucos técnicos com domínio em outro idioma. Além do português, apenas 1 (8,3%) fala espanhol e 2 (16,7%) falam inglês.

Ao analisar os dados da atuação profissional notou-se que 5 técnicos (41,7%) atuam na categoria sub 15; 4 deles (33,3%) atuam na categoria sub 17; 2 (16,7%) atuam no sub 20 e, apenas 1 (8,3%) integra a categoria profissional e Sub 20 simultaneamente. Do total, 10 técnicos (83,3%) possuem licenças oficiais (curso para formação técnica oferecida pelas Federações ou Confederação de Futebol e obrigatório para atuar como treinador) para atuar no futebol de base e apenas 2 deles (16,7%) não são licenciados. Em relação a experiência profissional, todos os treinadores estavam em suas respectivas equipes há mais de 2 anos, sendo que a maioria, 7 deles (58,3%) atuaram em menos de 4 clubes em toda carreira. A participação em competições, os dados mostram que 7 técnicos (58,3%) tinham experiência em mais de 3 temporadas

em campeonatos oficiais organizados pela federação do seu estado, sendo que 11 (91,7%) nunca ou raramente foram expulsos.

Tabela 1: Variáveis sociodemográficas e profissionais

Variáveis sociodemográficas		<i>n</i>	%
Grupos etários	18-29	2	20.0
	30-39	5	40.0
	> 40	5	40.0
Grau de escolaridade	Ensino Médio Completo	2	16.7
	Superior com Pós-graduação	7	58.3
	Superior Completo	3	25.0
Área de Formação	Ciências do esporte	1	8.3
	Contabilidade	1	8.3
	Educação Física	9	75.0
	Nenhuma	1	8.3
Proficiência de idiomas	Português	9	75.0
	Português, Espanhol	1	8.3
	Português, Inglês	2	16.7
Variáveis de atuação profissional		<i>n</i>	%
Licença p/ atuar no futebol	Não	2	16.7
	Sim	10	83.3
nº de clubes que já atuou	Menos de 4	7	58.3
	Mais de 4	5	41.7
Tempo no clube atual	até 2 anos	7	58.3
	de 2 a 4 anos	1	8.3
	de 4 a 6 anos	4	33.3
nº de competições que já atuou	1 Campeonato	4	33.3
	2 Campeonatos	1	8.3
	3 Campeonatos	1	8.3
	Acima de 4 Campeonatos	6	50.0
Já foi expulso?	Muitas Vezes	1	8.3
	Nunca	6	50.0
	Raramente	5	41.7
Categoria de treinamento	Profissional	1	8.3
	Sub 15	5	41.7
	Sub 17	4	33.3
	Sub 20	2	16.7

Fonte: autoria própria

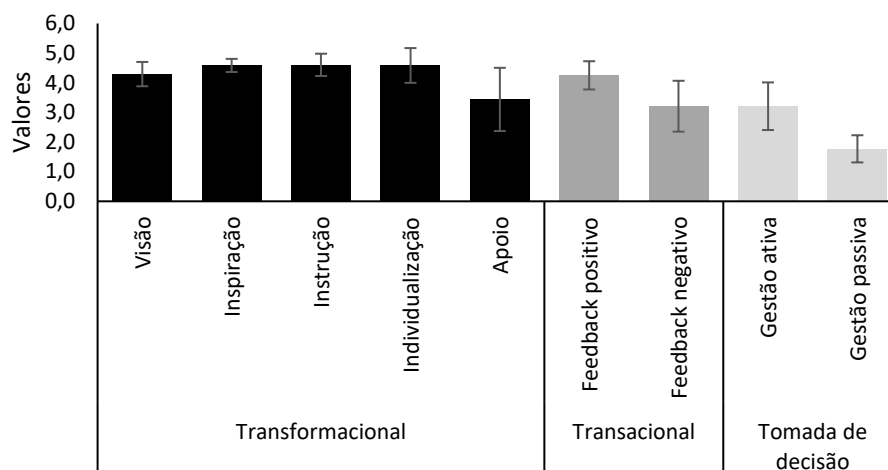
Na Figura 1, estão representados os resultados de acordo com as repostas dos entrevistados para cada escala do instrumento composta pelas dimensões transformacional, transacional e tomada de decisão, com 9 subescalas distribuídas entre elas.

Após o cálculo da média, percebeu-se que na subescala “visão” a média foi de (4,3±0,4), os índices mais significativos ficaram por conta dos quesitos “inspiração” (4,6±0,2), “instrução” (4,6±0,4) e “individualização” (4,6±0,6) e finalizando a dimensão transformacional a subescala “apoio” marcou a menor média, apontando para (3,4±1,1)

Na mesma figura observa-se as subescalas “feedback positivo” com (4,3±0,5) de média, seguida do “feedback negativo” (3,2±0,9), caracterizando a dimensão transacional.

Outros resultados encontrados na dimensão tomada de decisão as médias para a subescala “gestão ativa” foi de (3,2±0,8) e “gestão passiva” (1,8±0,5).

Figura 1: Média da percepção dos treinadores em relação às dimensões da escala de liderança



Fonte: autoria própria

Em relação ao Índice de Perfil Ótimo de Liderança - IPOL, verificou-se que 8 técnicos apresentaram perfil moderado (média $6,0 \pm 1,5$). Embora a média encontrada tenha sido moderada, vale ressaltar que 4 deles (33,3% da amostra) apresentaram um perfil ótimo de liderança, sendo que nenhum apresentou índice deficitário.

Tabela 2. Índice do Perfil Ótimo de Liderança (IPOL) de treinadores de futebol

Variável	Média	Desvio Padrão
IPOL	6.0	1.5
<i>Perfis de liderança</i>		
Ótimo	4	33.3
Moderado	8	66.7
Deficitário	0	-

Fonte: autoria própria

DISCUSSÃO

A representação do futebol no atual contexto social, econômico e cultural exige do treinador moderno, competências e habilidades para liderar o grupo de atletas e demais membros que compõem a equipe multidisciplinar (GOMES; MACHADO, 2010; RESENDE, 2013; RESENDE; GOMES, 2020). Desse modo, o estilo de liderança do treinador é um dos fatores que estão diretamente associados a coesão, ao desempenho geral do atleta e os resultados esportivos da equipe (GOMES; PEREIRA; PINHEIRO, 2008; GOMES, 2014). As relações interpessoais, como parte indissociável do desenvolvimento, da formação e da aquisição do conhecimento (RESENDE et al., 2017), dependem dos processos psicológicos que envolvem motivação, autodeterminação, vínculos afetivos e autonomia (STEFANELLO, 2007) e, portanto, integrados ao perfil de liderança para atuação no ambiente esportivo (COSTA; SAMULSKI; COSTA, 2010).

Em nossos achados, às características sociodemográficas dos técnicos (Tabela 1) estão compatíveis com outros estudos (RESENDE et al., 2017; RESENDE; GOMES, 2020), que demonstram o desenvolvimento pessoal do técnico para aquisição de competências necessárias para exercer o papel de liderança por meio da atualização constante do conhecimento na área. Assim, a procura pela formação continuada (pós graduação na área), fator que reflete nos resultados, na comunicação e no desempenho do grupo, é valorizada pela maioria dos treinadores.

A média de idade, a área de formação, o tempo de atuação profissional e a experiência em competições apontadas neste estudo se assemelham a de outros trabalhos (COSTA; SAMULSKI; COSTA, 2010; SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008) evidenciando que, para as equipes de base, é papel fundamental dos treinadores uma abordagem positiva na intervenção, que valorize os aspectos sociais

além dos aspectos técnicos e práticos (NASCIMENTO JUNIOR; VIEIRA, 2013; RESENDE, 2013; STEFANELLO, 2007).

A relativa preocupação com a atualização profissional (cursos de licença, pós graduação e domínio de outro idioma), bem como, o comportamento adequado aos valores morais e as regras durante as partidas, nas quais 91,7% nunca ou raramente foram expulsos, demonstram que os técnicos se preocupam em buscar conhecimento para exercer as funções de liderança e construir habilidades para a gestão do grupo tanto no ambiente da competição quanto fora dele, evidenciando preocupação com os aspectos da formação mais humanista, corroborando com os estudos de Gomes (2014); Resende e Gilbert (2015) e Resende e Gomes (2020).

Ainda em relação a formação, a procura pelo domínio de outro idioma, como aparece nos dados, além de melhorar os aspectos da comunicação, fator prioritário para a interação com o grupo, transparência na transmissão das mensagens e tarefas com atletas, dirigentes, árbitros e setores da imprensa, favorece a apropriação de novos conhecimentos, que lhe concede mais poder, característica principal do líder.

A busca por conhecimento, a compreensão das análises estatísticas e de desempenho, e outras participações em redes de interação virtual, também pressupõe a utilização de tecnologias de comunicação. Embora não tenha sido parte deste estudo, a atuação do líder mediante aos novos modelos de comunicação pela internet, são fatores relevantes que merecem a atenção em novos estudos buscando informações que complemente pesquisas nessa área (MOIOLI; MACHADO, 2017; REBUSTINI *et al.*; 2011).

Considerando as dimensões transformacionais, transacionais e tomada de decisão da EMLD (GOMES, 2008; 2014), representadas pela Figura 1, observou-se em suas subescalas resultados expressivos diante do problema de pesquisa, principalmente nas subescalas “apoio”, “feedback negativo” e “gestão ativa”, que pode indicar um comportamento mais centralizador, de atitudes autocráticas dos técnicos diante do grupo, aproximando-se dos estudos como os de Sonoo; Hoshino e Vieira (2008).

De acordo com os resultados coletados e analisados podemos compreender a importância da congruência entre eles, fundamentando o comportamento de cada treinador em busca de um perfil ótimo de liderança.

Nesta pesquisa, a média dos técnicos para a subescala “visão” alcançou bons resultados, indicando uma tendência do treinador em projetar um futuro para seu atleta. Os resultados mais expressivos que impactam na média do IPOL ficaram por conta das subescalas “inspiração”, “instrução” e “individualização”, indicando uma preocupação dos treinadores com aspectos metodológicos e psicológicos, provenientes de um perfil ótimo de liderança. Fechando a dimensão transformacional, chama a atenção a média da subescala “apoio” com valor abaixo do ideal, o que pode caracterizar um comportamento deficitário dos treinadores diante de problemas pessoais de seus comandados.

Para a dimensão transacional, as médias para as duas subescalas pressupõe uma transição do comportamento do técnico entre um perfil democrático e autocrático. Esse fato também é questionado em trabalhos de Costa; Samulski e Costa (2010). Nesse caso, a subescala “feedback positivo” obteve valores altos, evidenciando que os técnicos procuram compensar seus atletas ao realizarem suas tarefas com sucesso, entretanto, em contrapartida, uma média abaixo do ideal para o “feedback negativo” sugere que os treinadores punem (coação) os atletas com o objetivo de corrigir as falhas individuais.

A subescala “gestão ativa” com valores baixos, pressupõe que os treinadores preferem uma abordagem centralizadora, apoiada na relação de poder que exerce sobre o grupo. Por fim, embora a “gestão passiva” tenha apresentado valores baixos, dentro do que se é esperado na análise de dados, indica que, na média os treinadores evitam protelar a resolução de problemas, caracterizando o comportamento na dimensão tomada de decisão.

Diante do exposto, de acordo com a dimensão transformacional os resultados apontaram que os treinadores têm como meta motivar o atleta em busca da eficácia na execução de suas tarefas, usando uma metodologia voltada a instruções positivas ao considerar em suas decisões as necessidades e perspectivas do grupo com o objetivo de melhorar o desempenho da equipe. Entretanto, desperta atenção o índice da subescala “apoio” que pode indicar que os técnicos não estabelecem relações interpessoais com seus atletas. De fato, outros estudos (GOMES; MACHADO, 2010; MOIOLI; MACHADO, 2017) evidenciam que, na maioria das vezes, o treinador é considerado como uma figura de representatividade diante do grupo, inclusive exercendo o papel da figura paterna. De certo modo, isso pode identificar supostas dificuldades nas estratégias de comunicação entre eles.

Em relação a dimensão transacional o estudo indica um comportamento dos treinadores em compensar o grupo diante de situações de eficácia, mas que, de certo modo, contraria o que apresenta a subescala feedback negativo, com a possibilidade de criticar possíveis falhas individuais. E por fim a dimensão tomada de decisão mostra um perfil de técnicos como sendo centralizador, exercendo poder

em relação ao grupo para tratar os conflitos pontual e decisivamente, especialmente nos aspectos que envolvem a busca pela eficiência técnica. Esse fato é justificado pelos índices da gestão passiva, indicando que, na média os treinadores evitam protelar a resolução de problemas.

Já há vários anos os pesquisadores vêm tentando compreender a eficácia da liderança no meio esportivo com base na relação entre técnicos e atletas. (GOMES; SOUZA; CRUZ, 2006; GOMES; MACHADO, 2010; RESENDE; GOMES, 2020). Algumas destas pesquisas detectaram a preocupação dos treinadores em oferecer aos seus atletas uma metodologia voltada as ações de “treino-instrução”, “reforço”, “suporte social” sugerindo um comportamento autocrático (COSTA; SAMULSKI; COSTA, 2010; SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008).

De certo modo, esses resultados contrariam alguns achados deste estudo, pois a maioria das subescalas indicam que os treinadores mantêm um comportamento democrático, com metodologias ingressadas em ações de reforço e reconhecimento, instruções e indicações positivas para as tarefas, estabelecendo um futuro positivo e desafiador para os atletas. No entanto, nas subescalas, apoio, feedback negativo e gestão ativa os treinadores mostram comportamentos autocráticos para gerir o grupo, aproximando-se dos resultados das pesquisas mencionadas. Tais divergências podem estar relacionadas com a diferença dos instrumentos de coleta. Enquanto, para este estudo, os dados foram coletados pela EMLD (GOMES, 2008) nas pesquisas contrapostas a nossa, o instrumento utilizado para coleta foi o Escala de Liderança Revisada para o Esporte -ELRE (COSTA; SAMULSKI; COSTA, 2010; SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008).

Segundo Gomes; Pereira e Pinheiro, (2008) confirmam que um perfil de liderança democrático, está associado positivamente com o contentamento pessoal e esportivo dos atletas, bem como a satisfação com a liderança dos treinadores.

Mostrar aos atletas uma perspectiva positiva em relação aos resultados e a carreira, adotar uma relação descentralizada de poder, contribuindo para a evolução técnica, tática, física e psicológica, imprime ao treinador uma liderança construtiva, que permite aos atletas uma formação integral. Isso pode ser evidenciado nas subescalas inspiração, instrução e individualização da dimensão transformacional, demonstrado também por outros trabalhos como Resende e Gomes (2020) e Resende (2013).

Ressalta-se também os resultados da subescala gestão ativa e passiva da dimensão tomada de decisão, que apresentou índices baixos, porém com atenção dos técnicos para uma abordagem mais ativa. Esse dado sugere que a maioria dos treinadores preferem enfrentar e resolver os conflitos que surgem no ambiente esportivo. Em relação a este resultado, estudos apontam que na maioria das situações os técnicos se auto avaliam como gestores ativos na instrução de seus atletas, portanto, apresentando um comportamento autocrático nas tomadas de decisão, como pode ser observado nos estudos de Costa; Samulski; Costa (2010) e Sonoo; Hoshino; Vieira (2008). Não faz parte do perfil ótimo ou moderado de liderança do técnico, evitar, protelar, ou se omitir diante dos problemas de ordem técnica ou emocional que possam interferir no desempenho individual ou coletivo.

A dimensão tomada de decisão evidencia a maneira de como o treinador tende a gerenciar a equipe, de maneira autocrática ou democrática (COSTA; SAMULSKI; COSTA, 2010). Nesse aspecto, vários indícios podem interferir na conduta da gestão como, por exemplo, os níveis de habilidade da equipe, as cobranças pelos resultados, a política interna do clube, a categoria, a importância da competição, a atuação de agentes, patrocinadores, entre outros fatores, que podem contribuir para o treinador tomar decisões de maneira enviesada. Por isso, Gomes (2014) fala da acuidade das ações transformacionais dos treinadores no ambiente esportivo, e de fato da importância de os técnicos refletirem acerca de seu perfil de liderança.

A Tabela 2 representa os Índices para o Perfil Ótimo de Liderança – IPOL, definidos a partir da média das subescalas das dimensões transformacional, transacional e tomada de decisão.

Traçar esse perfil representa demonstrar a ocorrência da eficácia da liderança nas relações entre líder e liderados para a gestão do grupo. A eficácia de liderança tem como base um modelo trifásico baseada na combinação entre o perfil conceitual e prático que envolve, de maneira sintetizada, a filosofia de trabalho (plano de ideias) do treinador que, por consequência, gera um comportamento para as ações práticas (atuação do líder) e, por fim, leva aos resultados da liderança (avaliação do comportamento/ações/resultados) (GOMES, 2008, 2014).

Portanto, a média do IPOL revelada neste estudo mostra certo equilíbrio nas características comportamentais para os treinadores das categorias avaliadas, mas claramente mais acentuada nas características transformacionais, que leva mais em consideração os aspectos do grupo em detrimento a objetivos pessoais. Isso pressupõe a identificação de um padrão no perfil dos técnicos de moderado para ótimo.

Em se tratando de liderança como parte integrante das relações em grupos, vale destacar a complexidade do tema diante das transformações sociais contemporâneas, da atuação em rede nos diferentes contextos em que atuam os participantes destes grupos. Desse modo, vale destacar que os resultados aqui apresentados mostram a importância do papel exercido pelo líder para o desempenho e eficácia na formação dos jovens atletas. Em contrapartida, como ponto fraco deste estudo, a necessidade de, em estudos futuros, ampliar o número de participantes e contrapor tais resultados com a percepção de liderança dos atletas em diferentes situações (p. ex. jogo e treino).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossos achados demonstram que a autopercepção dos técnicos em relação ao perfil de liderança configura-se como moderado, indicando que, na maioria das situações cotidiana desenvolvem um padrão humanista, com preocupações metodológicas e pedagógicas de ensino, exercendo um comportamento democrático no processo da formação esportiva. Entretanto alguns resultados evidenciaram um comportamento autocrático dos treinadores, o que, segundo Gomes (2014) não se aplica para os índices de eficácia da liderança. Neste sentido, é fundamental que os profissionais devem se atentar cada vez mais na preparação de suas funções, agregando recursos teóricos e práticos (formação de competências e habilidades) para obter resultados positivos no relacionamento com a equipe. Por fim sugerimos para futuras pesquisas o desenvolvimento de novos processos para contrapor estes achados, como verificar as percepções dos atletas nas categorias que os respectivos técnicos atuam, parece ser um caminho promissor para traçar um perfil ótimo de liderança.

REFERÊNCIAS

- COSTA, I.T.; SAMULSKI, D.M.; COSTA, V.T. A liderança dos treinadores da primeira divisão do futebol brasileiro. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**. v.9, n.2, p. 63-71, 2010. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/3479>>. Acesso em: 11 de fev. 2018.
- GOMES, A.R. Escala multidimensional de liderança no desporto: Reanálise da estrutura factorial. In NORONHA, A.P.; MACHADO, C.; ALMEIDA, L.; GONÇALVES, M.; RAMALHO, V. (Eds.), **Actas da XIII CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS**. Braga: Psiquilibrios Edições, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/8296>> Acesso em: 16 jan. 2018
- GOMES, A.R. Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In: GOMES, A.R.; RESENDE, R.; ALBUQUERQUE, A. (Eds.). **Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance**. Vol. 3. New York: Nova Science, 2014, p. 157-169.
- GOMES, A.R.; PEREIRA, A.P.; PINHEIRO, A.R. Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: um estudo com atletas Portugueses de futebol e futsal. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v.21, n.3, p. 482-491, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722008000300017&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 jul. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722008000300017>
- GOMES, A.R.; SOUSA, S.A.; CRUZ, J. F. Charismatic, transformational, and visionary dimensions in sport leadership toward new paths for the study of coach-athlete relationships. In: HUBER, N.S.; HARVEY, M. (Eds) **Leadership at the crossroads**. The James MacGregor Burns Academy of Leadership at the University of Maryland, 2006. p. 84-94. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/6349>>. Acesso em: 16 Jan 2018:
- GOMES, A.R.; MACHADO, A.A. Liderança, coesão e satisfação em equipas de voleibol portuguesas: Indicações da investigação e implicações práticas. In. BRANDÃO, M.R.F; MACHADO, A.A. (Eds.), **O Voleibol e a psicologia do esporte**. São Paulo: Editora Atheneu, 2010. p. 187-218.
- MOIOLI, A.; MACHADO, A.A. As mídias digitais e a representação moral do atleta de futebol. **Revista de Psicología del Deporte / Journal of Sport Psychology**. v.27, Supl 1, p.83-88, 2017.
- NASCIMENTO JUNIOR, J.R.A.; VIEIRA, L.F. Coesão de grupo e liderança do treinador em função do nível competitivo das equipas: um estudo no contexto do futsal paranaense. **Rev. bras. cineantropom.**

desempenho hum., Florianópolis, v.15, n.1, p.89-102, fev. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1980-00372013000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 jul. 2016. <https://doi.org/10.5007/1980-0037.2013v15n1p89>.

REBUSTINI, F.; ZANETTI, M.C.; MOIOLI, A.; SCHIAVON, M.; MACHADO, A.A. Twitter e o esporte de alto rendimento. Várzea Paulista/SP: Fontoura. **Revista Coleção Pesquisa em Educação Física**. v.10, n.6, p.141-146, 2011.

RESENDE, R. Desafios na formação de treinadores de jovens [Challenges in training youth coaches]. In: J. NASCIMENTO, V. RAMOS; F. TAVARES (Eds.), **Jogos Desportivos: Formação e investigação**. Florianópolis: UDESC, 2013. p. 359-384.

RESENDE, R.; GILBERT, W. Desporto juvenil: Formação e competências do treinador [Youth sports: Coaches' training and skills]. In RESENDE, R., ALBUQUERQUE, A., GOMES, A.R. (Eds.), **Formação e saberes em desporto, educação física e lazer** (p. 17-38). Lisboa: Visão & Contextos, 2015.

RESENDE, R.; GOMES, A.R. O papel do treinador de desporto no desenvolvimento de competências de vida [The role of the coach in the development of life skills]. In RODRIGUES, J.F. (Ed.), **Desporto, inovação e formação de treinadores**. Centro de Investigação em Qualidade de Vida, 2020. p. 53-68. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/67697>>. Acesso em: 5 de jan 2021.

RESENDE, R.; SÁ, P.; BARBOSA, A.; GOMES, A.R. Exercício profissional do treinador desportivo: Do conhecimento a uma competência eficaz. **Journal of Sport Pedagogy & Research**, v.3, n.1, p.42-58. 2017. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/46248>>. Acesso em: 5 de jan 2021.

SONOO, C.N.; HOSHINO, E.F.; VIEIRA, L.F. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. **Psicol. teor. prat.**, São Paulo, v.10, n.2, p.68-82, dez. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872008000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 jul. 2016.

STEFANELLO, J.M.F. **Treinamento de Competências Psicológicas**: Em busca da Excelência Esportiva. Barueri: Manole. 2007.

Rua Amazonas 607
Jardim Aeroporto
Novo Horizonte/SP
14960-000