



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
DOUTORADO EM PSICOLOGIA SOCIAL
NÚCLEO DE PESQUISA VULNERABILIDADES E PROMOÇÃO DA SAÚDE

LIDERANÇA DO TREINADOR E SATISFAÇÃO DE ATLETAS ESCOLARES

Vinicius de Matos Rodrigues

João Pessoa – PB

Maio - 2014

Vinicius de Matos Rodrigues

LIDERANÇA DO TREINADOR E SATISFAÇÃO DE ATLETAS ESCOLARES

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Psicologia Social.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Ana Alayde Werba Saldanha Pichelli

João Pessoa – PB

Maio - 2014

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Humanas e Letras
Doutorado em Psicologia Social
Núcleo de Pesquisa Vulnerabilidades e Promoção da Saúde

LIDERANÇA DO TREINADOR E SATISFAÇÃO DE ATLETAS ESCOLARES

Autor: Vinicius de Matos Rodrigues

BANCA AVALIADORA

Profa. Dra. Ana Alayde Werba Saldanha Pichelli (UFPB - Orientadora)

Profa. Dra. Ana Raquel Rosas Torres (UFPB - Membro interno)

Prof. Dr. Marcello Fernando Bulhões Martins (UFPB - Membro interno)

Prof. Dr. Felipe Brandão dos Santos Oliveira (UNIPÊ - Membro externo)

Prof. Dr. Erick Francisco Quintas Conde (UFPE - Membro externo)

João Pessoa, 30 de Maio de 2014

AGRADECIMENTOS

À Mayara, pelo amor, companheirismo e enorme paciência. Por compartilhar sonhos, alegrias e tristezas. Sem sua companhia tudo seria mais difícil e *sem cores*. Ao Raul, por ser o *maluco beleza* da casa. Suas aventuras e travessuras (não cabem em um livro!) propiciaram momentos de diversão durante o trabalho.

Aos meus pais, Francisco e Glória, pela dedicação aos filhos, pelos exemplos de coragem e otimismo, pelo incentivo às minhas ideias. Às minhas irmãs, Ana Carolina e Fernanda, pelo convívio saudável e pelas constantes mensagens de apoio. Este título também é de todos vocês.

Meu especial agradecimento à Prof^a Dr^a Ana Alayde Werba Saldanha Pichelli, pela confiança no projeto e no pesquisador, mas principalmente pela compreensão e respeito às minhas limitações. Sua disponibilidade e paciência nas orientações e o entusiasmo com a pesquisa foram fontes constantes de motivação. Considero que o “acaso” foi muito generoso comigo ao colocar-me sob sua orientação. Levo um modelo de excelência acadêmica e, também, de relações humanas.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da UFPB, em especial a Prof^a Dr^a Maria da Penha de Lima Coutinho e ao Prof. Dr. Valdiney Veloso Gouveia, pela coordenação e condução do Dinter.

À Prof^a Dr^a Ana Raquel Rosas Torres e ao Prof. Dr. Felipe Brandão dos Santos Oliveira, pelas contribuições fundamentais na qualificação da tese.

Ao Prof. Dr. Edson Soares Medeiros Filho, pela gentil colaboração nas revisões e análises dos dados.

Ao IFMT, por fomentar a capacitação dos seus docentes. Em especial, agradeço ao Prof. Dr. Tony Inácio da Silva, idealizador desse Dinter e a Prof^a Dr^a Rita Aparecida Pereira de Oliveira, pela competente coordenação local do programa.

A CAPES, pelo imprescindível apoio financeiro e ao Prof. Dr. Ademir José Conte (IFMT) pela viabilização das bolsas.

A todos integrantes do Núcleo de Pesquisa Vulnerabilidades e Promoção da Saúde (NVPS), pela carinhosa recepção e permanente disponibilidade em ajudar.

Ao Comitê Olímpico Brasileiro, por autorizar a realização do estudo no âmbito das Olimpíadas Escolares.

Aos participantes desta pesquisa, pela disponibilidade e boa vontade durante a coleta de dados.

Ao povo brasileiro que, com o sacrifício dos impostos, custeou a minha formação do ensino médio ao doutorado.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho.

Muito obrigado!

Rodrigues, V. M. (2014). *Liderança do treinador e satisfação de atletas escolares* (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB.

RESUMO

Embora a liderança seja um fenômeno amplamente estudado pelos pesquisadores das ciências sociais, seus efeitos no contexto esportivo ainda são pouco conhecidos. Sobretudo, a liderança no esporte escolar tem sido negligenciada. Por outro lado, o esporte escolar tem absorvido grandes investimentos para desenvolver novos atletas e promover a saúde de seus praticantes. Nesse contexto, o treinador (líder) exerce um papel fundamental, pois o seu comportamento influencia, positiva ou negativamente, o desempenho e o bem estar psicológico dos atletas. O presente estudo é baseado no Modelo Multidimensional de Liderança, proposto por Chelladurai (1978, 2007), e teve como objetivo geral analisar a relação entre a liderança dos treinadores e a satisfação de atletas escolares. Os objetivos específicos foram: (1) fazer uma análise descritiva e comparativa do comportamento de liderança dos treinadores e da satisfação dos atletas; (2) verificar a concordância entre a liderança percebida pelos atletas e a autopercebida pelos treinadores; (3) testar a hipótese da congruência da liderança com a satisfação e (4) elaborar um modelo explicativo da satisfação dos atletas a partir do comportamento de liderança do treinador. A amostra foi composta por 466 atletas com idade média de 16,16 (DP = 0,79) e 57 treinadores com idade média de 37,91 (DP = 9,52), participantes da etapa nacional das Olimpíadas Escolares 2012, realizada sob a organização do Comitê Olímpico Brasileiro. Os atletas responderam um questionário sócio demográfico, a Escala de liderança no Esporte (versões preferência e percepção) e o Questionário de Satisfação do Atleta (versão liderança). Já os treinadores responderam um questionário sócio demográfico e a Escala de liderança no Esporte (versão autopercepção). A análise da consistência interna e análise fatorial confirmaram a validade psicométrica dos instrumentos. As comparações intra e intergrupos (de acordo com sexo e tipo de modalidade) demonstraram diferenças em algumas dimensões da liderança e da satisfação. Porém, não houve diferença entre as respostas dos atletas e dos treinadores, sugerindo que há concordância sobre o comportamento apresentado pelo treinador. Os resultados das análises de regressão suportam parcialmente a hipótese de que a satisfação dos atletas é dependente da congruência entre o comportamento do treinador percebido e preferido pelos atletas. Por fim, o modelo elaborado apresenta três dimensões do comportamento de liderança do treinador como variáveis explicativas da satisfação dos atletas.

Palavras-chave: liderança, satisfação, esporte escolar, psicologia do esporte, Modelo Multidimensional de Liderança.

Rodrigues, V. M. (2014). *Liderança do treinador e satisfação de atletas escolares* (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB.

ABSTRACT

Although leadership is a widely studied phenomenon by researchers in the social sciences, little is known about its effects in the sport context. Leadership has been neglected, especially in school sports. On the other hand, school sports have absorbed great investments to develop new athletes and promote the health of sport practitioners. In this context, the coach (leader) plays a key role, because his behavior influences, positively or negatively, the athletes' performance and psychological well-being. This study is based on the Multidimensional Model of Leadership, proposed by Chelladurai (1978, 2007), and had as its main objective to analyze the relationship between coaches' leadership and school athletes' satisfaction. The specific objectives were: (1) to make a descriptive and comparative study of coaches' leadership behavior and athletes' satisfaction; (2) to verify the correlation between the leadership perceived by the athletes and coaches' self-perceived leadership; (3) to test the hypothesis of congruence of leadership with satisfaction and (4) to prepare an explanatory model of the athletes' satisfaction from the coach's leadership behavior. The sample consisted of 466 athletes with an average age of 16.16 (SD=0.79) and 57 coaches with an average age of 37.91 (SD = 9.52), participants of the 2012 National School Games, held by the organization of the Brazilian Olympic Committee. The athletes completed a sociodemographic questionnaire, the *Leadership Scale in Sports* (preference and perception versions) and the *Athlete's Satisfaction Questionnaire* (leadership version). The coaches, instead, completed the sociodemographic questionnaire *the Leadership Scale in Sports* (self-perception version). The analysis of internal consistency and factor analysis confirmed the psychometric validity of instruments. The intra- and inter-group comparisons (according to gender and modality type) showed differences in a few leadership and satisfaction dimensions. However, there was no difference between the responses of athletes and coaches, suggesting that there is an agreement on the behavior displayed by the coach. The results of the regression analysis partially support the hypothesis that the athletes' satisfaction is dependent on the congruence between athletes' preferred and perceived coaches. Lastly, the model developed shows three dimensions of the coach's leadership behavior as explanatory variables of the athletes' satisfaction.

Keywords: leadership, satisfaction, school sports, sport psychology, Multidimensional Model of Leadership.

Rodrigues, V. M. (2014). *Liderança do treinador e satisfação de atletas escolares* (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB.

RESUMEN

Aunque el liderazgo sea un fenómeno ampliamente estudiado por los investigadores de las ciencias sociales, sus efectos en el contexto deportivo aún son poco conocidos. Sobre todo, el liderazgo en el deporte escolar ha sido descuidado. Por otra parte, el deporte escolar ha absorbido grandes inversiones para desarrollar nuevos deportistas y fomentar la salud de sus practicantes. En ese contexto, el entrenador (líder) desempeña un papel clave, pues su comportamiento influye positiva o negativamente, el rendimiento y el bienestar psicológico de los deportistas. El presente estudio es basado en el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (1978, 2007), y tuvo como objetivo general analizar la relación entre liderazgo de los entrenadores y la satisfacción de deportistas escolares. Los objetivos específicos fueron: (1) hacer un análisis descriptivo y comparativo del comportamiento de liderazgo de los entrenadores y de la satisfacción de los atletas; (2) verificar la concordancia entre el liderazgo percibida por los deportistas y la autopercebida por los entrenadores; (3) testar la hipótesis de la congruencia del liderazgo con la satisfacción y (4) elaborar un modelo explicativo de la satisfacción de los deportistas a partir los comportamientos de liderazgo del entrenador. La muestra fue compuesta por 466 deportistas con edad media de 16,16 (DT = 0,79) y 57 entrenadores con edad media de 31,91 (DT = 9,52), participantes de la Etapa Nacional de las Olimpiadas Escolares 2012, realizada bajo la organización del Comité Olímpico Brasileño. Los deportistas han contestado un cuestionario sociodemográfico, la Escala de Liderazgo en el Deporte (versiones, preferencias y percepciones) y el Cuestionario de Satisfacción del Atleta (versión liderazgo). Ya los entrenadores han contestado un cuestionario sociodemográfico y la Escala de liderazgo en el deporte (versión autopercepción). El análisis de la consistencia interna y análisis factorial confirmaron la validez psicométrica de los instrumentos. Las comparaciones intra e intergrupos (de acuerdo con sexo y tipo de modalidad) demostraron diferencias en algunas dimensiones del liderazgo y de la satisfacción. Sin embargo, no hubo diferencia entre las contestas de los deportistas y entrenadores, sugiriendo que ha concordancia sobre el comportamiento presentado por el entrenador. Los resultados de los análisis de regresión soportan parcialmente la hipótesis de que la satisfacción de los deportistas es dependiente de la congruencia entre el comportamiento del entrenador percibido y preferido por los deportistas. Por fin, el modelo elaborado presenta tres dimensiones del comportamiento de liderazgo del entrenador como variables explicativas de la satisfacción de los atletas.

Palabras-Clave: Liderazgo; Satisfacción; Deporte Escolar; Psicología del Deporte; Modelo Multidimensional de Liderazgo.

SUMÁRIO

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Resumen.....	viii
Sumário.....	ix
Lista de tabelas.....	xi
Lista de figuras.....	xiii
Lista de abreviações	xiv
INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 1 – DELIMITAÇÃO DO CONTEXTO INVESTIGATIVO.....	21
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1 LIDERANÇA: CONCEITUAÇÃO E ABORDAGENS TEÓRICAS	25
2.2 MODELOS TEÓRICOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE	31
2.2.1 Modelo do Treinador	32
2.2.2 Modelo Mediacional de Liderança	34
2.2.3 Modelo Multidimensional de Liderança	36
2.2.3.1 <i>Consequências do processo de liderança</i>	39
2.2.3.2 <i>Satisfação do atleta</i>	40
2.2.3.3 <i>Instrumentos de medida associados ao MML</i>	43
2.2.3.3.1 Escala de Liderança no Esporte	43
2.2.3.3.2 Questionário de Satisfação do Atleta.....	47
2.2.3.4 <i>Estudos baseados no Modelo Multidimensional de Liderança</i>	50
2.2.3.4.1 Preferências dos atletas sobre o comportamento do treinador	50
2.2.3.4.2 Percepções dos atletas sobre o comportamento do treinador	54
2.2.3.4.3 Autopercepção do treinador sobre o seu comportamento.....	55
2.2.3.4.4 Teste da hipótese da congruência.....	56
CAPÍTULO 3 – OBJETIVOS E HIPÓTESES	60
3.1 OBJETIVOS.....	60
3.2 HIPÓTESES	60
CAPÍTULO 4 – MÉTODO	61
4.1 TIPO DE ESTUDO	61
4.2 <i>LÓCUS</i>	61
4.3 ASPECTOS ÉTICOS.....	62
4.4 AMOSTRA	62
4.5 INSTRUMENTOS	63
4.6 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	65

4.7 ANÁLISE DOS DADOS	68
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS	72
5.1 ANÁLISE PSICOMÉTRICA DOS INSTRUMENTOS	72
5.1.1 Escala de Liderança no Esporte	72
5.1.2 Questionário de Satisfação do Atleta – Versão Liderança.....	75
5.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E COMPARATIVA DA LIDERANÇA E SATISFAÇÃO	76
5.3 CONCORDÂNCIA ENTRE A LIDERANÇA PERCEBIDA PELOS ATLETAS E A AUTOPERCEBIDA PELOS TREINADORES.....	82
5.4 TESTE DA HIPÓTESE DA CONGRUÊNCIA.....	83
5.5 MODELO EXPLICATIVO DA SATISFAÇÃO DOS ATLETAS.....	89
5.5.1 Análise da contribuição individual de cada dimensão da satisfação (etapa 1).....	89
5.5.2 Análise da contribuição individual de cada dimensão da liderança (etapa 2).....	91
5.5.3 Elaboração do modelo pela integração das análises anteriores (etapa 3).....	96
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	98
6.1 VALIDADE E ADEQUAÇÃO DOS INSTRUMENTOS.....	98
6.1.1 Análise fatorial exploratória da ELE e QSA-L.....	99
6.1.2 Consistência interna da ELE e do QSA-L	101
6.2 ANÁLISE DA LIDERANÇA E SATISFAÇÃO	102
6.2.1 Preferências dos atletas sobre o comportamento de liderança do treinador.....	102
6.2.1.1 <i>Preferências de acordo com o sexo e tipo da modalidade</i>	105
6.2.2 Percepções dos atletas sobre o comportamento de liderança do treinador	111
6.2.2.1 <i>Percepções de acordo com o sexo e tipo da modalidade</i>	113
6.2.3 Comparação entre as preferências e percepções dos atletas	116
6.2.4 Concordância entre a liderança percebida pelos atletas e autopercebida pelos treinadores	117
6.2.5 Satisfação dos atletas	120
6.3 TESTE DA HIPÓTESE DA CONGRUÊNCIA.....	122
6.4 MODELO EXPLICATIVO DA SATISFAÇÃO DOS ATLETAS.....	127
CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS	137
APÊNDICE A: Aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa.....	150
APÊNDICE B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	151
APÊNDICE C: Questionário Sócio-Demográfico – Versão Atleta.....	152
APÊNDICE D: Escala de Liderança no Esporte – Versão Percepção dos Atletas	153
APÊNDICE E: Escala de Liderança no Esporte – Versão Preferência dos Atletas.....	155
APÊNDICE F: Questionário de Satisfação do Atleta – Versão Liderança.....	157
APÊNDICE G: Questionário Sócio-Demográfico – Versão Treinador.....	158
APÊNDICE H: Escala de Liderança no Esporte – Versão Autopercepção do Treinador	159
APÊNDICE I: <i>Scree Plot</i> dos fatores da ELE extraídos pela análise das componentes principais	161

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Abordagens teóricas ao estudo da liderança	28
TABELA 2: Classificação das dimensões da satisfação baseado nos resultados e processos	42
TABELA 3: Dimensões da Escala de Liderança no Esporte	45
TABELA 4: Dimensões do Questionário de Satisfação do Atleta – Versão Liderança	48
TABELA 5: Índice alpha de Cronbach para as dimensões do QSA-L em diversos estudos	49
TABELA 6: Distribuição da amostra por sexo e modalidade esportiva	62
TABELA 7: Análise fatorial da ELE (solução de cinco fatores com rotação Varimax)	73
TABELA 8: Distribuição dos itens nas dimensões da ELE de acordo com a análise fatorial	75
TABELA 9: Análise fatorial da QSA-L (solução de quatro fatores com rotação Varimax)	76
TABELA 10: Distribuição dos itens nas dimensões do QSA-L de acordo com a análise fatorial	76
TABELA 11: Liderança e satisfação dos atletas	77
TABELA 12: Liderança e satisfação dos atletas de acordo com o sexo	78
TABELA 13: Liderança e satisfação dos atletas de acordo com o tipo da modalidade	79
TABELA 14: Liderança e satisfação dos atletas de acordo com o sexo e tipo da modalidade	80
TABELA 15: Concordância entre a liderança percebida pelos atletas e autopercebida pelos treinadores	83
TABELA 16: Variância da satisfação com o Treino e Instrução atribuída à liderança	85
TABELA 17: Variância da satisfação com o Tratamento Pessoal atribuída à liderança	86
TABELA 18: Variância da satisfação com o Desempenho da Equipe atribuída à liderança.....	87
TABELA 19: Variância da satisfação com o Desempenho Individual atribuída à liderança	88
TABELA 20: Correlações entre o índice geral de satisfação e as suas dimensões.....	90
TABELA 21: Variância da Satisfação Geral atribuída à suas dimensões.....	91
TABELA 22: Correlações entre a Satisfação com o Treino e Instrução e as dimensões da Liderança	92
Tabela 23: Variância da Satisfação com Treino e Instrução atribuída às dimensões da Liderança	93
TABELA 24: Correlações entre a Satisfação com o Tratamento Pessoal e as dimensões da Liderança.....	93
TABELA 25: Variância da Satisfação com Tratamento Pessoal atribuída às dimensões da Liderança	94
TABELA 26: Correlações entre a Satisfação com o Desempenho Individual e as dimensões da Liderança	95
TABELA 27: Correlações entre a Satisfação com o Desempenho da Equipe e as dimensões da Liderança	95

TABELA 28: Ordem do comportamento mais desejado para o menos desejado pelos atletas.....	103
TABELA 29: Ordem do comportamento mais percebido para o menos percebido pelos atletas	112
TABELA 30: Dimensões da liderança que influenciaram a satisfação dos atletas, de acordo com o teste da Hipótese da Congruência	124

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo do Treinador.....	33
FIGURA 2: Modelo Mediacional de Liderança.....	35
FIGURA 3: Modelo Multidimensional de Liderança.....	37
FIGURA 4: Instrumentos respondidos pelos atletas e treinadores.....	64
FIGURA 5: Cronograma de disputas das modalidades esportivas nas Olimpíadas Escolares 2012.....	66
FIGURA 6: Modelo explicativo da satisfação dos atletas.....	96

LISTA DE ABREVIACÕES

AFE: Análise Fatorial Exploratória

QSA: Questionário de Satisfação do Atleta

QSA-L: Questionário de Satisfação do Atleta – Versão Liderança

CBAS: Sistema de Avaliação do Comportamento do Treinador

CBS-S: Escala de Comportamento do Treinador

MT: Modelo do Treinador

COB: Comitê Olímpico Brasileiro

ELE: Escala de Liderança no Esporte

MML: Modelo Multidimensional de Liderança

MRLM: Modelo de Regressão Linear Múltipla

RELE: Versão modificada (revisada) da Escala de Liderança no Esporte

SG: Índice geral de satisfação

INTRODUÇÃO

Liderança é o processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos para alcançarem determinados objetivos (Barrow, 1977). Sua importância está relacionada ao bom funcionamento e ao aumento da produtividade nas organizações. É um tema de grande interesse dos pesquisadores das ciências sociais, em especial os psicólogos da área organizacional e política (Den Hartog & Koopman, 2001; Parry & Bryman, 2006).

Estudos sobre liderança têm sido realizados sob a perspectiva de diferentes modelos teóricos e o interesse pelo tema continua crescente (Day & Antonakis, 2012; Parry & Bryman, 2006). Contudo, o contexto esportivo permanece pouco investigado (Riemer & Chelladurai, 1995; Chelladurai, 2012 a; Williams et al., 2003). Isso é surpreendente, tendo em vista que a maior parte das atividades esportivas envolve grupos ou equipes e provavelmente a relação interpessoal entre o treinador e os atletas seja a mais importante neste contexto (Jowett, 2003; Olympiou, Jowett & Duda, 2008). De fato, nas equipes esportivas o treinador desempenha a função de líder e procura influenciar os atletas para alcançarem seus objetivos. Assim, o comportamento do treinador tem um impacto relevante, de natureza positiva ou negativa, no desempenho dos atletas e no seu bem estar psicológico (Horn, Bloom, Berglund & Packard, 2011). Nessa perspectiva, a liderança apresenta-se como um fenômeno de grande importância não só no esporte de alto rendimento, mas também no esporte educacional e lazer.

Modelos teóricos para a liderança no esporte foram propostos apenas a partir do final da década de 1970. Desde então, o Modelo Multidimensional de Liderança (MML), elaborado por Chelladurai (1978, 2007), tem sido o mais utilizado (Aoyagi, Cox & McGuire, 2008; Arce, Torrado, Andrade & Alzate, 2011; Burdette, 2008; Horn et al., 2011). Segundo este modelo, o comportamento do líder influencia o desempenho do grupo e a satisfação dos

atletas. O comportamento do líder é representado em três estados no MML: comportamentos requerido (pela situação), preferido (pelos atletas) e atual. De acordo com Chelladurai (1978; 2007), quando os atletas percebem que seu treinador apresenta o comportamento que eles preferem diante de uma dada situação (contexto), o desempenho do grupo e a satisfação dos atletas são maximizados. Em oposição, se há uma grande diferença entre o comportamento desejado pelos atletas e aquele apresentado pelo treinador, a satisfação e o desempenho ficam comprometidos. Essa é a principal proposta do MML e é conhecida como hipótese da congruência (Chelladurai, 2007, 2012).

Embora exista na literatura suporte para as proposições gerais do MML (Chelladurai, 2007; Chelladurai & Carrón, 1983; Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinmuma & Miyauchi, 1988; Chelladurai, Malloy, Imamura & Yamaguchi, 1987), os estudos que testaram a hipótese da congruência obtiveram resultados inconsistentes (Andrew, 2009; Chelladurai, 2007; Riemer & Chelladurai, 1995; Riemer & Toon, 2001). A fim de confirmar empiricamente a sua principal proposição, Riemer e Chelladurai (1995) sugeriram uma nova metodologia para a análise dos dados do teste da congruência (pelo modelo de regressão linear múltipla - MRLM), que foi posteriormente aprimorada e utilizada em outras pesquisas (Andrew, 2004, 2009; Lopes, 2006; Riemer & Toon, 2001). Contudo, estudos adicionais sobre a liderança no esporte são necessários, tendo em vista a existência de uma grande variedade de modalidades e contextos esportivos.

A maior parte dos estudos disponíveis na literatura utilizou amostras de atletas adultos (Chelladurai, 2007, 2012 a), fato que dificulta a transferência dos resultados para outros subgrupos populacionais. Por outro lado, tem aumentado significativamente os investimentos direcionados ao desenvolvimento de atletas jovens, especialmente aqueles com potencial para participarem dos Jogos Olímpicos (Brasil. Ministério do Esporte, 2005). Uma parcela significativa desses atletas jovens realiza a prática esportiva na escola, porém é notória a

escassez de estudos sobre a liderança no esporte escolar. Sob a perspectiva do MML, apenas três estudos foram encontrados (Chelladurai & Carron, 1981; Martin, 2003; Pyun, Kwon, Koh & Wang, 2010). Contudo, os pesquisadores analisaram a liderança apenas sob a perspectiva dos atletas. Ou seja, nenhum deles investigou a percepção dos treinadores ou mesmo a satisfação dos atletas.

Chelladurai e Carron (1981) testaram a aplicabilidade de uma escala de liderança em atletas escolares de basquetebol (idade média=15,59 anos) e luta greco-romana (idade média=16,24 anos). Já Pyun, Kwon, Koh e Wang (2010) analisaram a percepção de atletas escolares de Singapura em relação ao comportamento de liderança de seus treinadores. Participaram desse estudo atletas de diversas modalidades individuais e coletivas, com idade média de 15,60 anos. O único estudo encontrado com atletas escolares no Brasil foi Martin (2003), que também investigou a liderança do treinador segundo a percepção dos atletas. A amostra foi composta por atletas de ambos os sexos, com idade entre 13 e 17 anos, participantes do Campeonato Escolar Estadual de São Paulo nas modalidades basquetebol, handebol, futebol e voleibol.

O pouco interesse dos pesquisadores pelo estudo da liderança no esporte escolar é paradoxal à expressividade do esporte nesse contexto. As competições esportivas estudantis acontecem em âmbito nacional desde a década de 1960 (Thompson, 2003), mas nos últimos anos assumiram proporções de grandes eventos em nosso país. Por exemplo, a edição do ano 2012 das Olimpíadas Escolares contou com a participação de mais de dois milhões de estudantes de todo o país, juntando as etapas municipais, estaduais e a nacional (Comitê Olímpico Brasileiro [COB], 2013). Além do aumento do número de atletas, é notória a elevação do nível técnico das competições escolares nacionais. Frequentemente esses eventos têm promovido jovens atletas para o esporte de alto rendimento (COB, 2013). Essa realidade

amplia a importância dos estudos sobre a interação entre treinadores e atletas no esporte escolar.

Diante do cenário exposto, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a liderança dos treinadores e a satisfação de atletas escolares. Os objetivos específicos foram: (1) fazer uma análise descritiva e comparativa do comportamento de liderança dos treinadores e da satisfação dos atletas, considerando o sexo e tipo da modalidade; (2) verificar a concordância entre a liderança percebida pelos atletas e a autopercebida pelos treinadores; (3) testar a hipótese da congruência, proposta pelo Modelo Multidimensional de Liderança e (4) elaborar um modelo explicativo da satisfação dos atletas a partir do comportamento de liderança do treinador. O modelo teórico adotado como referência para o desenvolvimento da pesquisa foi o MML, assim como os instrumentos de medida propostos por Chelladurai e seus colaboradores (Chelladurai & Saleh, 1980; Riemer & Chelladurai, 1998).

A relevância do presente estudo pode ser enunciada a partir do ponto de vista teórico e prático. Do ponto de vista teórico, (1) existe a necessidade de comprovação empírica da hipótese da congruência. Embora o MML seja o modelo predominante nos estudos de liderança no esporte, as tentativas de comprovação da sua principal premissa produziram resultados inconsistentes. Além disso, (2) a aplicabilidade do MML precisa ser verificada em amostras com atletas jovens. Apesar de Chelladurai (2007) afirmar que o MML se aplica aos atletas adultos e jovens, o próprio autor reconheceu que a maioria dos estudos com este modelo utilizou amostras de adultos.

Do ponto de vista prático, (1) a satisfação dos atletas poderá ser utilizada como referência para a avaliação da eficácia da liderança e do programa esportivo, favorecendo seu aprimoramento. Especificamente sobre o esporte escolar é válido ressaltar que embora os atletas possam receber incentivos materiais e financeiros para desempenharem suas

atividades esportivas, eles não são atletas profissionais e, portanto, não usufruem dos benefícios trabalhistas. Seus esforços nos treinamentos e competições são recompensados com o desenvolvimento físico, psicológico e social. Nesse sentido, a satisfação assume uma importância ainda maior. Ademais, (2) os treinadores poderão adotar comportamentos mais adequados ao esporte escolar, visando potencializar o desempenho e a satisfação dos atletas. Para isso, é necessário conhecer o nível de satisfação com liderança atual e o tipo de comportamento que os atletas gostariam que seu treinador apresentasse.

Com o intuito de apresentar este trabalho de forma organizada e coerente, a presente tese está dividida em seis capítulos. No primeiro capítulo faz-se a delimitação do contexto investigativo, onde o pesquisador apresenta o conceito de esporte, assim como defini e caracteriza o esporte escolar, especialmente o evento esportivo onde se desenvolveu a coleta de dados. O Capítulo 2 é dedicado à revisão de literatura sobre a liderança. Sua conceituação é apresentada, assim como uma descrição das principais abordagens teóricas relacionadas ao estudo deste construto. O Modelo Multidimensional de Liderança, referência teórica para o desenvolvimento da pesquisa, é descrito com maiores detalhes. Apresentam-se ainda os resultados de algumas pesquisas sobre a liderança e a satisfação no esporte.

No Capítulo 3 são descritos o objetivo geral, os objetivos específicos e as hipóteses levantadas. No Capítulo 4 foram apresentados os detalhes do método do estudo, com a descrição do *lócus*, amostra, instrumentos, procedimentos para a coleta de dados, testes utilizados nas análises dos dados e a conduta ética adotada na investigação. No Capítulo 5 apresentam-se os resultados da pesquisa. Tendo em vista a grande quantidade de dados, este capítulo foi subdividido em cinco partes. Primeiramente encontram-se as análises psicométricas dos instrumentos utilizados. Na segunda parte são apresentados os dados descritivos e comparativos da liderança e da satisfação. Na terceira parte encontram-se os resultados da comparação entre as respostas dos atletas e dos treinadores, em relação à

liderança. Na quarta parte estão descritos os resultados do teste da hipótese da congruência e, por fim, na quinta parte apresenta-se o modelo explicativo da satisfação dos atletas.

Os resultados do estudo são discutidos no Capítulo 6, que foi organizado em quatro partes. Inicialmente são abordados os resultados da análise psicométrica dos instrumentos e, na sequência, os resultados descritivos e comparativos da liderança e da satisfação. Na terceira parte foram analisados os resultados do teste da hipótese da congruência e na quarta parte discutiu-se o modelo explicativo da satisfação dos atletas. Para finalizar a tese apresentam-se as Considerações Finais, onde são destacadas as principais contribuições do estudo, assim como as limitações encontradas e a perspectiva de trabalhos futuros.

CAPÍTULO 1 – DELIMITAÇÃO DO CONTEXTO INVESTIGATIVO

Este estudo em Psicologia Social tem o esporte como contexto investigativo, mais especificamente o esporte formal praticado por estudantes da educação básica no Brasil. Porém, em função da complexidade e dimensão do esporte enquanto fenômeno sociocultural, é imprescindível uma delimitação minuciosa do contexto desta pesquisa para não haverem interpretações equivocadas. Até mesmo porque a investigação científica exige precisão. Não cabe aqui, contudo, uma discussão epistemológica sobre o esporte ou o esporte na escola, e sim uma definição operacional do esporte e do esporte escolar em questão.

O esporte pode ser definido como “uma atividade competitiva institucionalizada que envolve esforço físico vigoroso ou o uso de habilidades motoras relativamente complexas, por indivíduos cuja participação é motivada por uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos” (Barbanti, 2006). Embora não seja uma definição consensual, ela nos permite diferenciar o esporte de outras manifestações da cultura corporal, tais como as atividades recreativas.

O esporte enquanto “atividade competitiva” significa que de alguma maneira o sucesso dessa atividade é medido e comparado aos demais praticantes, obedecendo-se regras e condições padronizadas. Portanto, o desempenho é algo importante, valorizado. Além disso, o fato de ser uma atividade “institucionalizada” implica que existem regras e procedimentos definidos por entidades oficiais, que zelam pelo seu cumprimento.

O caráter competitivo associado à necessidade de cumprimento das regras tornam o aprendizado e o sucesso esportivo mais complexo. Por isso há a necessidade de desenvolver as habilidades esportivas dentro de um programa de treinamento, com a participação de especialistas (treinador, preparador físico, psicólogo, fisioterapeuta, etc). Ademais, a

utilização de equipamentos esportivos de boa qualidade torna-se fundamental para aumentar desempenho.

Além dessas características, o esporte aqui investigado tem a peculiaridade de ser praticado por estudantes e isso precisa ser clarificado. É possível que intuitivamente pensemos no esporte praticado nas escolas como uma atividade de baixa intensidade ou competitividade, ou desenvolvido apenas com objetivo educacional. Embora exista, essa não é a única forma de manifestação esportiva na escola.

O esporte escolar são atividades esportivas, de participação voluntária, praticadas pelos estudantes no ambiente escolar. Contribui significativamente para impulsionar o esporte de rendimento e a promoção da saúde. É exemplificado pelas equipes escolares, normalmente formadas para representarem as instituições de ensino em torneios e competições esportivas (Brasil. Decreto 7.984, 2013; Tubino, 2010).

As competições esportivas estudantis se diferenciam notavelmente em função da sua dimensão e dos seus objetivos. Podem ter um caráter festivo, com a participação de equipes de apenas uma escola, sem arbitragem oficial ou supervisão de qualquer entidade esportiva. Mas também podem ser um evento com muitas equipes, estruturado e organizado para fomentar o esporte de alto rendimento. Esse último modelo representa o contexto investigativo do presente estudo, desenvolvido na Etapa Nacional das Olimpíadas Escolares.

As Olimpíadas Escolares são consideradas o maior evento esportivo estudantil do país. Organizada pelo COB com o apoio do Ministério do Esporte desde o ano 2005, envolve mais de dois milhões de atletas e cerca de 3.900 cidades participantes por ano. É uma competição de abrangência nacional que reúne instituições públicas e privadas de ensino. São realizadas duas edições anuais, sendo a primeira com atletas de 12 a 14 anos e a segunda com atletas de 15 a 17 anos. Em cada edição ocorrem seletivas municipais e estaduais, e as

equipes selecionadas participam da Etapa Nacional (COB, 2013). Portanto, a Etapa Nacional reúne os atletas que obtiveram o melhor desempenho nas seletivas.

A estrutura física e organizacional das Olimpíadas Escolares é de um mega evento. Participam delegações de todos os estados, compostas por até 191 participantes em cada uma delas, que se deslocam de transporte aéreo para a cidade sede dos jogos e ficam hospedados em hotéis. São disponibilizados ônibus especiais para os deslocamentos durante o evento. Todos os locais de disputa e os equipamentos utilizados nos jogos seguem as normas oficiais das modalidades esportivas. A arbitragem é realizada por profissionais capacitados e credenciados pelas federações e confederações competentes. Um grande restaurante é disponibilizado com exclusividade para servir as refeições aos participantes. Serviço médico fica disponível durante todo o evento. Uma Comissão Disciplinar Especial, designada pelo COB, é responsável pela justiça desportiva dentro do evento.

Frequentemente as Olimpíadas Escolares têm promovido jovens atletas para o esporte de alto rendimento, comprovando o seu elevado nível técnico e cumprindo um dos seus objetivos. Por exemplo, a campeã Olímpica de judô Sarah Menezes participou das Olimpíadas Escolares e foi campeã duas vezes. Outro exemplo são os 57 dos 561 atletas brasileiros que participaram dos Jogos Sul-Americanos de Medellín 2010 e já estiveram nas Olimpíadas Escolares. Esses atletas conquistaram 31 das 335 medalhas brasileiras. Já nos Jogos Olímpicos da Juventude em Cingapura 2010, 35 dos 81 competidores brasileiros já haviam disputado as Olimpíadas Escolares (COB, 2013).

É nesse cenário que se insere o presente estudo. Embora o esporte escolar nem sempre seja praticado com o objetivo de formar atletas, a presente pesquisa é direcionada aos estudantes que praticam esporte na escola de forma sistematizada, com o objetivo de se desenvolverem como atletas e tornarem-se profissionais. Portanto, na presente tese o termo “atletas escolares” se refere a atletas em processo de profissionalização, engajados no

treinamento esportivo organizado no ambiente escolar, praticantes do esporte de rendimento e representantes de suas instituições de ensino nas competições esportivas.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Liderança: conceituação e abordagens teóricas

A liderança é uma atividade universal evidente nos seres humanos e em outras espécies animais (Bass, 2008). Textos clássicos, tanto ocidentais quanto orientais, a consideram vital para o adequado funcionamento organizacional e social. Dessa forma, não é surpreendente que seja um dos fenômenos mais analisados pelas ciências sociais (Day & Antonakis, 2012; Parry & Bryman, 2006). Apesar disso, o termo liderança não possui uma definição consensual e amplamente aceita (Bass, 2008).

Ainda assim, três elementos são comuns na maioria das definições e contribuem para o entendimento geral do conceito de liderança. São eles: a influência, o grupo e os objetivos (Parry & Bryman, 2006). Em primeiro lugar, a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder altera ou direciona o comportamento dos indivíduos, induzindo-os a se comportarem de uma determinada maneira. Segundo, o processo de influência ocorre no contexto de um grupo, a partir da interação entre os indivíduos. Em terceiro lugar, o foco da liderança é a conquista dos objetivos do grupo. Há sempre a preocupação em direcionar os indivíduos no sentido de alcançarem as metas definidas. A liderança eficaz será aquela que cumpre os objetivos do grupo (Den Hartog & Koopman, 2001; Parry & Bryman, 2006).

Diante da diversidade de definições de liderança, Bass (2008) sugere que o pesquisador utilize aquela que atenda as especificidades da sua investigação. Nessa perspectiva, verificamos que Barrow (1977) é frequentemente citado na literatura de liderança no esporte (Altahayneh, 2003; Andrew, 2004; Chelladurai, 2012b; Crust & Lawrance, 2006; Lopes, 2008; McCormack, 2007; Riemer, 2007; Weinberg & Gould, 2008). O caráter geral da definição proposta por Barrow (1977) facilita a utilização em diferentes contextos, além de ser relativamente simples e objetiva. Ademais, tal definição é útil por

permitir englobar muitas dimensões de liderança, que no caso do esporte incluem a tomada de decisão, motivação dos atletas, fornecimento de *feedback*, estabelecimento de relações interpessoais e condução do grupo ou equipe com confiança (Weinberg & Gould, 2008). Portanto, para a orientação desta pesquisa, a liderança é definida como “o processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos para alcançarem determinados objetivos” (Barrow, 1977).

O estudo da liderança tem sido realizado sob o enfoque de diferentes modelos teóricos, cada um deles vinculado ao campo de investigação do pesquisador. Por exemplo, Kurt Lewin (1890-1947) realizou diversas pesquisas sobre o comportamento de grupos a partir da perspectiva da Psicologia Social, articulando o conhecimento teórico a problemas socialmente relevantes, donde se destaca a liderança. Seus estudos surgiram a partir da convicção de que a origem de diversos problemas sociais (preconceito, produtividade no trabalho, violência, etc) está nas relações estabelecidas entre os indivíduos em seus grupos sociais, como explica em Lewin (1951), citado por Álvaro e Garrido (2006):

“...a experiência no treinamento da liderança, na mudança de hábitos alimentares, produção de trabalho, criminalidade, alcoolismo, preconceitos. Tudo parece indicar que normalmente é mais fácil mudar os indivíduos constituídos em grupo do que qualquer um deles separadamente.” (p. 115)

Nascido na Prússia, Lewin era judeu e como muitos intelectuais do seu tempo, refugiou-se nos Estados Unidos em função da perseguição nazista. Defensor da Psicologia Social como ciência experimental, Kurt Lewin iniciou seus estudos sobre a liderança na década de 1930, na Universidade de Iowa. Suas investigações consistiam na observação do comportamento do líder e na verificação da sua eficácia (Álvaro & Garrido, 2006). Foi

pioneiro na utilização do método experimental para o estudo da liderança (Jesuíno, 2000) e, através deles, propôs a classificação do comportamento dos líderes em três estilos: estilo autocrático, estilo democrático e estilo *laissez faire* (permissivo).

Em alguns dos seus estudos, Lewin e colaboradores (Lewin, 1938; Lewin & Lippit, 1938; Lewin, Lippit & White, 1939 citados por Jesuíno, 2000) submeteram grupos de meninos de dez anos de idade à orientação de monitores adultos (líderes) que foram treinados para exercerem os três estilos de liderança. Os líderes com estilo autocrático mantinham controle rígido da disciplina, não permitiam interações entre os meninos e determinavam todas as ações do grupo. Os líderes com estilo democrático permitiam a participação dos meninos nas decisões sobre os procedimentos do grupo, incentivavam o trabalho cooperativo e tinham menos controle da disciplina. Já os líderes com estilo permissivo não participavam das decisões do grupo, deixando que seus integrantes decidissem o que fazer. A tarefa dos grupos era executar trabalhos manuais, como modelos de aviões. Os grupos se reuniram durante seis semanas e todas as sessões foram observadas pelos pesquisadores.

Os resultados dessas experiências mostraram que o grupo submetido à liderança democrática executaram as tarefas de forma mais criativa e seus componentes mostraram-se mais satisfeitos. Não houve diferença significativa na produção desse grupo em comparação ao grupo autocrático. Por outro lado, a tensão interna no grupo autocrático mostrou-se significativamente maior em comparação ao grupo democrático. Por último, o grupo conduzido por um líder no estilo permissivo obteve os piores resultados em relação à produtividade e a satisfação dos seus componentes (Jesuíno, 2000). Portanto, os resultados dos estudos de Lewin confirmaram a superioridade dos grupos conduzidos por líderes democráticos, tanto na execução da tarefa quanto na cooperação entre os membros do grupo, nas iniciativas tomadas e no menor grau de agressividade entre os seus componentes (Álvaro & Garrido, 2006).

As contribuições de Lewin se deram, portanto, não apenas no campo conceitual da liderança enquanto objeto de estudo da Psicologia Social, mas também alcançou o campo da metodologia através da sua ação pioneira no estudo experimental de grupos. Não obstante, surgiram outras abordagens teóricas ao estudo da liderança, sobretudo relacionadas ao contexto empresarial e organizacional. Estas abordagens tornaram-se referência para as pesquisas sobre a liderança em diversos outros ambientes (esportivo, educacional, militar, etc) e podem ser classificadas em quatro grupos, de acordo com o período em que foram propostas (Tabela 1). As datas indicadas representam o período aproximado em que a ênfase era sobre tal abordagem. O surgimento de uma nova abordagem não indica, necessariamente, que a abordagem anterior foi completamente abandonada, mas sim que houve mudança no paradigma (Den Hartog & Koopman, 2001).

Tabela 1

Abordagens teóricas ao estudo da liderança

Período	Abordagem	Temática central
Até 1940	Traços de personalidade	Liderança como uma habilidade inata.
1940 a 1960	Comportamental	Líderes são feitos, treinados; existem estilos de liderança.
1960 a 1980	Situacionais ou Contingência	Eficácia da liderança é afetada pela situação/contexto.
A partir de 1980	Nova liderança	Os líderes precisam ter visão, criar uma relação de lealdade e afetividade com os seguidores.

Nota: Adaptado de “Leadership in Organizations”, de D.N. Den Hartog e P. L. Koopman, 2001. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, p.168.

A abordagem dos traços de personalidade dominou os estudos de liderança até o final da década de 1940 (Den Hartog & Koopman, 2001). A ideia central desta abordagem é que líderes bem sucedidos nascem com características (traços) de personalidade que os levam á liderança, independentemente da situação em que se encontram (Parry & Bryman, 2006; Northouse, 2007). Nesse sentido, as pesquisas baseadas nos traços de personalidade buscavam identificar características comuns aos grandes líderes, o que facilitaria a seleção

eficiente de potenciais líderes. Porém, os resultados mostraram-se contraditórios e inconclusivos. Também conhecida como “teoria dos grandes homens” (*great man*), sua utilização nas pesquisas foi reduzida pela falta de evidências empíricas. Diante disso, os pesquisadores mudaram o foco dos estudos e passaram a observar as condutas do líder, dando origem à abordagem comportamental (Den Hartog & Koopman, 2001; Parry & Bryman, 2006; Northouse, 2007; Weinberg & Gould, 2008).

A abordagem comportamental tornou-se a principal base teórica para os estudos de liderança entre as décadas de 1940 e 1960 (Den Hartog & Koopman, 2001). Nessa abordagem, não há ênfase em fatores inatos. Pelo contrário, entende-se que qualquer pessoa pode se tornar um líder, desde que aprenda os comportamentos “adequados”. Os pesquisadores *behavioristas* procuraram identificar a existência de um padrão (estilo) no comportamento dos líderes que possibilitasse o treinamento e a formação de outras pessoas para exercer a liderança (Den Hartog & Koopman, 2001; Parry & Bryman, 2006; Northouse, 2007; Weinberg & Gould, 2008).

Os críticos à abordagem comportamental alegaram que os resultados das pesquisas foram inconsistentes, além de ter havido problemas com os métodos de medida (Northouse, 2007; Parry & Bryman, 2006). Porém, a crítica mais severa diz respeito à desconsideração, por parte dos pesquisadores, das características situacionais, que podem atuar como moderadores no processo de liderança. Tais fatores situacionais seriam as características da tarefa (ex.: complexidade, interdependência), características dos subordinados (ex.: experiência, motivação), fatores ambientais (ex.: tamanho do grupo) e a cultura organizacional (ex.: o nível de influência do líder para contratar, demitir e promover aumentos salariais) (Den Hartog & Koopman, 2001). Nessa perspectiva, os comportamentos considerados corretos para os líderes dependeriam da situação.

A partir de então surgiram as abordagens situacionais, também chamadas de contingenciais ou interacionais. Tais abordagens emergiram no início da década de 1960 e sugeriam que a efetividade da liderança dependeria da interação entre os fatores pessoais e situacionais (Den Hartog & Koopman, 2001; Weinberg & Gould, 2008). Ou seja, o padrão de comportamento de um líder poderia ser efetivo em algumas situações, mas poderia não ser em outras. Portanto, o “grande líder” seria aquele capaz de ajustar-se à situação (Den Hartog & Koopman, 2001; Northouse, 2007).

Nesse período (1960-1980), as investigações pautaram-se na busca pela identificação do estilo de liderança mais adequado para cada situação. Alguns pesquisadores criaram seus próprios modelos teóricos, baseados nos princípios da abordagem situacional. Dentre eles, destacam-se a Teoria de Contingência de Fiedler (1967), a Teoria do *Path-Goal* (1970), o Modelo de Discrepância da Liderança (Yukl, 1971) e a Teoria Situacional de Liderança (Hersey & Blanchard, 1977). Contudo, as dificuldades para a comprovação empírica dessas teorias fez com que sua utilização ficasse comprometida, embora tenham apresentado contribuições relevantes para o desenvolvimento das pesquisas (Den Hartog & Koopman, 2001; Northouse, 2007; Parry & Bryman, 2006). De forma geral, tais teorias demarcaram uma ruptura com a crença do líder universal e constituíram um novo paradigma que relaciona a eficácia da liderança à capacidade do líder em se adaptar às contingências.

O termo “Nova Liderança” tem sido utilizado para se referir a algumas abordagens que surgiram a partir da década de 1980. Tais abordagens apresentam muitas semelhanças e por isso foram categorizadas juntas, embora existam diferenças importantes entre elas. Dentre essas abordagens, a Liderança Transformacional e a Liderança Carismática tem se destacado na literatura atual (Den Hartog & Koopman, 2001; Parry & Bryman, 2006). Diferentemente das teorias anteriores, que enfatizam os processos racionais, as abordagens Transformacional e Carismática enfatizam as emoções e os valores. Elas fornecem um modelo para a análise da

influência excepcional que alguns líderes têm sobre seus seguidores (Northouse, 2007; Parry & Bryman, 2006).

Essas abordagens teóricas brevemente apresentadas são as mais destacadas na literatura atual e fornecem um cenário sobre a história do desenvolvimento das pesquisas sobre liderança. Conforme relatado, tais teorias surgiram para atender os estudos no contexto empresarial e organizacional. Todavia, serviram de referência para o desenvolvimento das pesquisas de liderança em outras áreas, tais como educação, política, esporte, religião e exército (Day & Antonakis, 2012; Gill, 2006). Os pesquisadores dessas áreas criaram seus próprios modelos de liderança, atendendo as especificidades de cada campo de investigação. Nessa perspectiva e considerando que o foco do presente estudo é a liderança no esporte, a seguir serão abordadas as principais teorias para este contexto.

2.2 Modelos teóricos de liderança no esporte

Difícilmente outro contexto senão o esportivo agrega tantos indivíduos que estejam voluntariamente sob as orientações de uma pessoa (o treinador), confiando a ele o processo de aprendizagem e treinamento. O treinador exerce, portanto, um papel determinante para a qualidade da experiência esportiva dos atletas (Olympiou et al., 2008; Williams et al., 2003). O seu comportamento pode interferir diretamente no desempenho e bem estar psicológico dos esportistas (Horn et al., 2011; Olympiou et al., 2008). Dessa forma, a relação interpessoal entre treinadores e atletas é considerada fundamental no ambiente esportivo (Olympiou et al., 2008; Williams et al., 2003; Yang & Jowett, 2012).

Desde 1970, as pesquisas com foco nas dinâmicas interpessoais entre treinadores e atletas têm sido guiadas predominantemente pelos modelos de liderança no esporte (Riemer, 2007). Neles, o treinador é compreendido como líder da equipe e assume a função de conduzir seus atletas na direção dos objetivos determinados. Tais modelos enfatizam os

comportamentos do treinador (o que os treinadores fazem?) e como esses comportamentos influenciam os resultados da prática esportiva, como o desempenho, a satisfação e autoestima (Yang & Jowett, 2012).

A maioria dos estudos de liderança no esporte foi conduzida com base em três modelos: o Modelo do Treinador (MT), o Modelo Mediacional de Liderança e o Modelo Multidimensional de Liderança (MML). Embora o Modelo Mediacional e o MML sejam os mais citados na literatura nos últimos trinta anos (Chelladurai, 2012a; Jowett, 2006), o MT tem recebido significativa atenção recentemente (Gilbert & Rangeon, 2011). Todos estes modelos são interacionais e analisam a liderança a partir da avaliação do comportamento do treinador. No entanto, as relações estabelecidas entre os componentes de cada modelo são conceitualmente diferentes. Ademais, cada modelo proveu instrumentos próprios, congruentes com a origem ontológica de cada investigador (Coté, Bruner, Erickson, Strachan, & Fraser-Thomas, 2010). Dada a relevância desses três modelos para o estudo da liderança no esporte, a próxima seção é dedicada à apresentação de suas principais características. Contudo, o MML será apresentado com maiores detalhes, já que o presente estudo foi desenvolvido sob o seu aporte teórico.

2.2.1 Modelo do Treinador

O MT foi elaborado por Coté, Salmela, Trudel, Baria e Russel (1995) a partir de um estudo qualitativo, baseado em *Grounded Theory*, com treinadores de ginástica de alto nível competitivo. O MT fornece um modelo cognitivo para a análise do desenvolvimento de atletas e as variáveis envolvidas nesse processo. Coté et al. (1995) sugerem que o fator mais importante para o desenvolvimento adequado dos atletas é o comportamento do treinador exibido nas competições, nos treinamentos e na organização das atividades. Por sua vez, os

comportamentos do treinador são afetados pelas características pessoais do próprio treinador, pelas características pessoais dos atletas e pelo contexto (Figura 1).

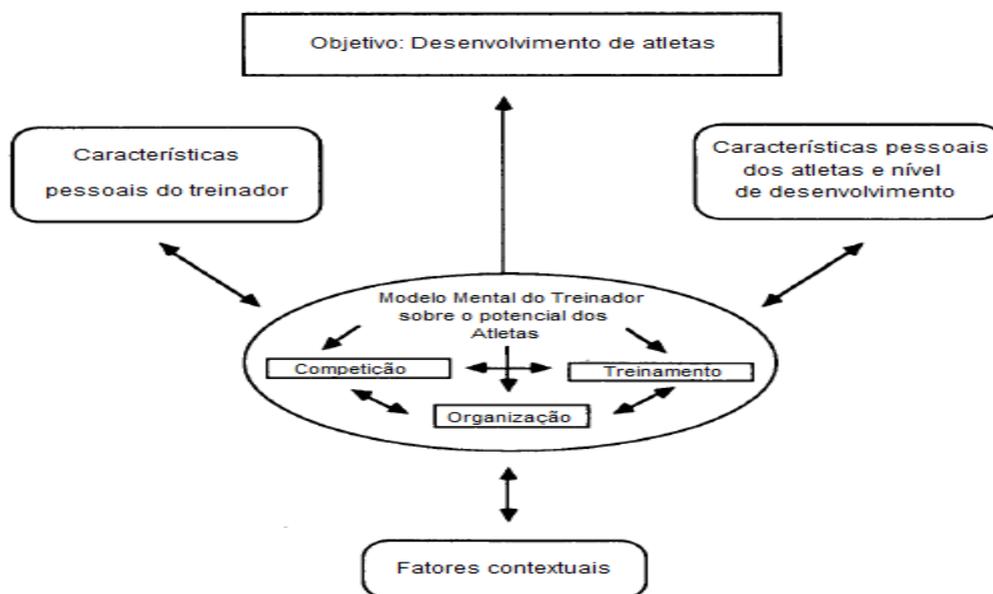


Figura 1: Modelo do Treinador. Adaptado de “The Coaching Model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge”, de J. Coté, J. Salmela, P. Trudel, A. Baria, e S. Russel, 1995, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, p.10.

Desde a sua publicação, o MT tem sido usado como referencial teórico em vários estudos qualitativos, sobretudo com treinadores e atletas envolvidos em competições nacionais e internacionais de alto nível de desempenho (Coté & Sedgwick, 2003; Mallett & Coté, 2006). Estes estudos contribuíram para formar uma base de conhecimentos fundamentada na realidade dos treinadores, e forneceram suporte para os principais componentes do MT. No entanto, em função da natureza qualitativa desses estudos, o foco das investigações foi amplo e resultou em conclusões com pouco poder de generalização. Outra limitação é que parte desses estudos direcionada aos treinadores *experts* basearam-se em uma única fonte de informação (treinadores), enquanto a percepção dos atletas sobre os comportamentos dos treinadores não foi considerada (Coté & Sedgwick, 2003).

Tendo como referência o MT e estudos derivados do mesmo, Coté, Yardley, Hay, Sedgwick e Baker (1999) desenvolveram a Escala de Comportamento do Treinador (CBS-S).

Este instrumento possibilitou uma avaliação quantitativa dos comportamentos exibidos por treinadores de alto nível durante os treinamentos, competições e na organização das tarefas. Um avanço apresentado pelo CBS-S é a possibilidade de avaliar também a percepção dos atletas. Alguns estudos indicaram a validade deste instrumento (Koh, Mallett & Wang, 2009; Mallett & Coté, 2006; Moraes, Medeiros Filho, Lôbo & Silveira, 2010).

As pesquisas baseadas no MT têm enfatizado os processos cognitivos do treinador associados aos seus comportamentos no ambiente esportivo. Os resultados indicam que os treinadores de alto nível competitivo avaliam as características pessoais dos envolvidos (treinador e atletas) e o contexto, para então adotarem os comportamentos que julgam adequados (Coté, Young, North & Duffy, 2007). Por exemplo, Debanne e Fontayne (2009) utilizaram entrevistas para estudar um treinador de handebol profissional bem sucedido durante uma competição. Os pesquisadores observaram que o treinador modificou seu comportamento durante o período competitivo em função dos resultados, e as modificações foram baseadas nas interações com os atletas, sobretudo com o jogador de maior destaque na equipe. Portanto, pode-se dizer que os treinadores procuram utilizar diferentes tipos de comportamentos e conhecimentos para gerir de forma eficaz as tarefas envolvidas no processo de desenvolvimento dos atletas (Coté, Young, North & Duffy, 2007).

Embora o MT esteja em evidência na literatura atual (Gilbert & Rangeon, 2011), outra abordagem cognitiva para o estudo da liderança no esporte apresenta um número expressivo de referências nas últimas décadas (Chelladurai, 2012a; Jowett, 2006), e será apresentado a seguir.

2.2.2 Modelo Mediacional de Liderança

O Modelo Mediacional (Smith, Smoll & Curtis, 1979; Smoll & Smith, 1989) é uma abordagem cognitiva comportamental para avaliar a liderança de treinadores e suas consequências no desenvolvimento de atletas jovens. O pressuposto básico deste modelo é

que a relação entre os comportamentos do treinador e as reações dos atletas é mediada por processos cognitivos (percepção, recordação e reação), diferenças individuais (treinadores e atletas) e fatores situacionais (Figura 2).

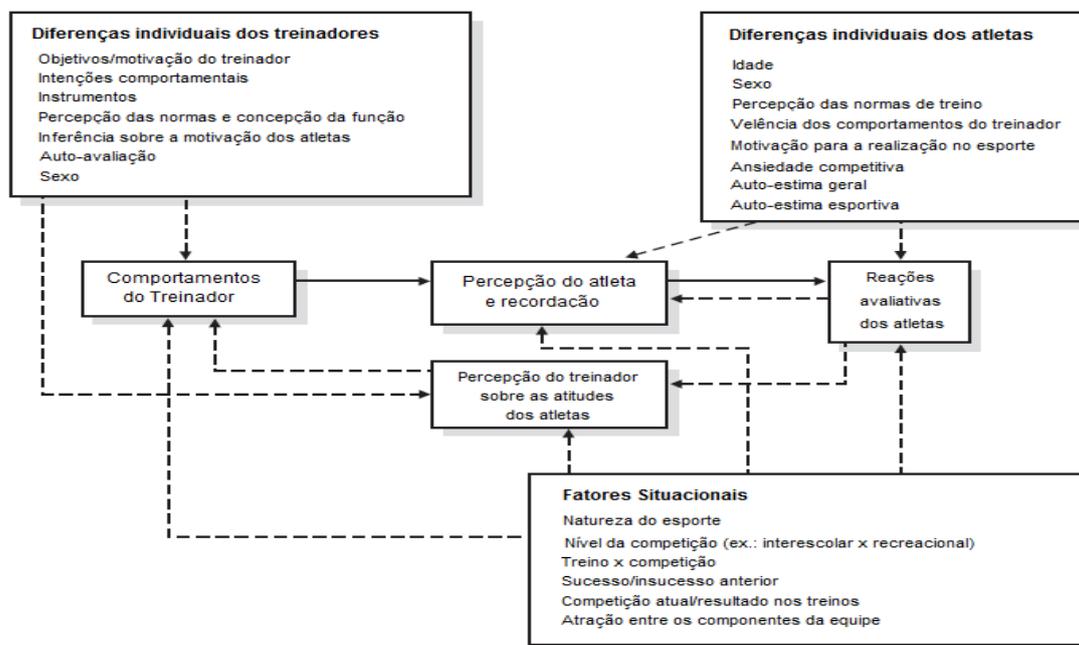


Figura 2: Modelo Mediacional de Liderança. Adaptado de “Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm”, de F. L. Smoll e R. E. Smith, 1989, *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522–1551.

O Sistema de Avaliação do Comportamento do Treinador (CBAS) é o instrumento desenvolvido para avaliar as relações propostas pelo modelo Mediacional. O CBAS envolve a observação e registro dos comportamentos do treinador por meio de gravadores, entrevista e questionário, a partir de três fontes: observadores, atletas e treinadores (Chelladurai, 2007; Weinberg & Gould, 2008). Tal abordagem metodológica evidencia as dificuldades decorrentes das discrepâncias entre as três fontes de avaliação. Embora seja um sistema bastante abrangente, o CBAS não contempla aspectos importantes do comportamento do treinador, tais como respostas verbais e não verbais, a magnitude do reforço e a quantidade e qualidade da instrução (Chelladurai, 2007).

Pesquisas utilizando o CBAS e suas adaptações comprovaram que o comportamento do treinador tem significativa influência no perfil psicológico dos atletas, afetando características como autoestima, satisfação e percepção de competência (Weinberg & Gould, 2008). Por exemplo, Smith, Smoll e Barnett (1995) realizaram um estudo com atletas e treinadores de beisebol e observaram que o aumento do suporte social por parte dos treinadores provocou redução na ansiedade dos atletas. Além disso, outros estudos indicaram que os treinadores tendem a se comportarem de forma consistente com seus objetivos (com sua percepção de quais comportamentos levariam aos objetivos). Isso demonstra a importância dos fatores mediadores no processo de liderança e coloca em destaque a necessidade de avaliar as metas dos treinadores (Chelladurai, 2007). Baseados nos resultados das investigações, Smith, Smoll e seus colaboradores (Smith & Smoll, 1997; Smith, Smoll & Christensen, 1996) tem se dedicado especialmente na elaboração de diretrizes para a formação de atletas jovens e no desenvolvido programas de formação de treinadores.

2.2.3 Modelo Multidimensional de Liderança

O MML foi criado por Chelladurai em 1978 a partir dos modelos teóricos existentes para o contexto organizacional, em especial a Teoria da Contingência de Fiedler (1967), a Teoria do *Path-Goal* (Evans, 1970; House, 1971; House & Dessler, 1974), a Teoria Reativa Adaptativa (Osborn & Hunt, 1975) e o Modelo de Discrepância da Liderança (Yukl, 1971). Posteriormente, o MML foi aprimorado (Chelladurai, 1993, 2007) e tem sido a abordagem mais utilizada nos estudos de liderança no esporte nos últimos anos (Aoyagi et al., 2008; Arce et al., 2011; Burdette, 2008; Horn et al., 2011).

O MML é uma abordagem interacional baseada em conceitos organizacionais e permite a análise do comportamento do treinador, das variáveis envolvidas e dos resultados

desse processo. O comportamento do líder é o componente central do modelo, representado em três estados: requerido, preferido e atual (Figura 3).

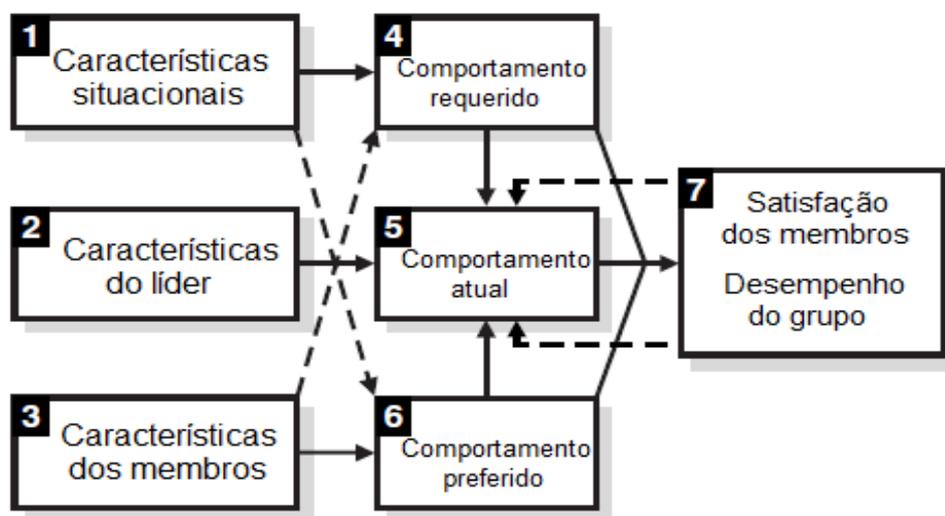


Figura 3: Modelo Multidimensional de Liderança. Adaptado de “Leadership in Sports”, de P. Chelladurai, 2007. In G. Tenenbaum e R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, p. 117.

O comportamento requerido diz respeito ao tipo de comportamento esperado pelo sistema organizacional em que se encontra o treinador. Por exemplo, espera-se que o comportamento do treinador seja diferente ao dirigir com uma equipe profissional adulta e ao dirigir uma equipe amadora com atletas adolescentes. Já o comportamento preferido se refere às preferências dos membros do grupo para determinadas formas de comportamento do líder (por exemplo: instrução e orientação, suporte social e *feedback*). Por sua vez, o comportamento atual indica o comportamento que o treinador realmente exibe, tal como ser atencioso, autoritário ou exigente com as tarefas.

De acordo com o MML, três fatores antecedentes afetam o comportamento do líder: as características da situação, do líder e dos membros do grupo. Características situacionais dizem respeito a fatores do grupo, do esporte e da cultura que influenciam o comportamento requerido. Destacam-se os objetivos, o tipo de esporte (coletivo x individual, amador x

profissional) e contexto social e cultural do grupo (Chelladurai, 2007, 2012a). Estas características situacionais indicam alguns tipos de comportamento que o líder deveria adotar, e também aqueles que deveriam ser evitados. Por exemplo, o líder deve ser exigente e direto quando estiver treinando equipes adultas de alto nível. Contudo, deve ser calmo e gentil quando liderar equipes de jovens e crianças (Chelladurai, 2007).

As características dos membros do grupo incluem a personalidade, nível de habilidade no esporte praticado, sexo e idade. Já as características do líder incluem a sua personalidade, nível de conhecimento e experiência (Chelladurai, 2007, 2012a). Observa-se na Figura 3 que tanto o comportamento requerido quanto o preferido são influenciados pelas características situacionais e pelas características dos membros do grupo. Ademais, embora o comportamento atual seja em grande parte determinado pelas características do líder, tal comportamento é também afetado pelas preferências do grupo e pelo contexto (Chelladurai, 2007, 2012a; Weinberg & Gould, 2008).

A principal proposição do MML é que o grau de congruência entre os três estados do comportamento do líder (requerido, preferido e atual) influencia o desempenho e a satisfação dos atletas. Ou seja, a satisfação e o desempenho podem ser aumentados se o comportamento requerido pela situação, o comportamento preferido pelos membros do grupo e o comportamento atual do líder forem semelhantes. Em oposição, se há uma grande diferença entre os três estados do comportamento do líder, a satisfação e o desempenho ficam comprometidos (Andrew, 2009, Chelladurai, 2007, 2012a).

Essa proposição sugere a necessidade do líder avaliar e regular seu comportamento de acordo com as demandas impostas pela situação e as preferências dos atletas (Chelladurai, 2012a). Para isso, o líder deve utilizar os resultados do processo de liderança como referência para ajustar o seu comportamento. Nesse caso, o *feedback* proveniente da satisfação e desempenho atua como moderador para o ajuste do comportamento atual, conforme indicado

na Figura 3. Por exemplo, se o desempenho do grupo está abaixo do esperado, o líder deve direcionar seu comportamento para a execução de tarefas que promovam o aprimoramento das capacidades dos membros do grupo. Por outro lado, se o líder percebe que há insatisfação com o envolvimento entre os componentes do grupo e o próprio líder, este deveria direcionar seu comportamento para o aprimoramento das relações interpessoais (Chelladurai, 2007, 2012a).

2.2.3.1 Consequências do processo de liderança

Conforme o MML, a satisfação e o desempenho são as variáveis resultantes do processo de liderança. A satisfação está relacionada com as reações dos membros do grupo à suas experiências e tem sido medida por meio de questionários (Chelladurai, 2007; Riemer & Chelladurai, 1998). Já o desempenho reflete os objetivos do grupo e tem sido frequentemente apresentado nas pesquisas através do número de vitórias, pontos conquistados no campeonato, percentual de vitórias e derrotas ou a diferença entre pontos marcados e pontos sofridos (Courneya & Chelladurai, 1991).

No entanto, a utilização do desempenho para a avaliação da liderança no esporte apresenta importantes limitações, em função de três aspectos: (1) são suscetíveis a fatores como o desempenho extraordinário do adversário, erro de arbitragem ou situações fortuitas (ex.: piso inadequado, iluminação deficiente, dificuldades relacionadas à altitude); (2) em algumas ocasiões, mesmo os perdedores da competição poderiam manifestar-se satisfeitos em relação ao esforço individual e do grupo, ao trabalho em equipe e ao treinamento que receberam, porém os índices de desempenho não são capazes de detectar isso; (3) a análise do processo de liderança apenas pelo desempenho nos jogos (vitória x derrota) é falha porque não representa toda a experiência esportiva do atleta (Chelladurai, 2007; Chelladurai & Riemer, 1997; Courneya & Chelladurai, 1991). Os atletas investem a maior parte do tempo e

esforço nos treinamentos, em relação aos períodos de disputas. Portanto, é necessário considerar as experiências advindas dos períodos de treinamento (Chelladurai & Riemer, 1997).

Por tudo isso, a satisfação do atleta tem sido indicada como a variável resultante do processo de liderança mais adequada a ser medida, dentro do contexto esportivo (Chelladurai, 2007, 2012a; Chelladurai & Riemer, 1997). Não obstante, ao elaborarem o instrumento de medida da satisfação, Riemer e Chelladurai (1998) incluíram itens que avaliam a satisfação do atleta com o próprio desempenho e o desempenho da equipe. Dessa forma, os autores criaram um questionário que contempla a avaliação das duas variáveis resultantes da liderança no MML (satisfação e do desempenho), e evita os problemas supracitados acerca da medida direta do desempenho (relação vitórias x derrota) (Chelladurai, 2007; Chelladurai & Riemer, 1997).

2.2.3.2 Satisfação do atleta

A satisfação é objeto de estudo dos pesquisadores das ciências sociais em diferentes contextos, especialmente na esfera trabalhista. Há indícios de que o nível de satisfação do indivíduo está associado à quantidade de esforço dedicada na tarefa, ao tempo em que ele está na empresa, ao nível de cooperação interpessoal no ambiente de trabalho e com a sua felicidade (Saal & Knight, 1988 citado por Riemer & Chelladurai, 1998).

Especialmente após a elaboração dos modelos de liderança no esporte, a satisfação do atleta também tem recebido a atenção dos pesquisadores. Em primeiro lugar, porque para muitos treinadores a satisfação e o desempenho estão associados, já que a participação do atleta na prática esportiva é primariamente voluntária. Dessa forma, a satisfação parece ser um pré-requisito para que eles alcancem o máximo potencial (Borrego, Leitão, Alves, Silva & Palmi, 2010; Riemer & Chelladurai, 1998). Nesse sentido, a efetividade das organizações

esportivas depende de sua capacidade de satisfazer as necessidades dos atletas. Além disso, no caso dos atletas profissionais, o estudo da satisfação é tão importante quanto o da satisfação no trabalho, já que eles recebem salários e podem ser considerados funcionários da organização (clube ou equipe) (Riemer & Chelladurai, 1998).

A satisfação do atleta pode ser definida como um estado afetivo positivo, derivado de uma complexa avaliação das estruturas, dos processos e dos resultados associados com as experiências esportivas (Chelladurai & Riemer, 1997). Essa avaliação é baseada na discrepância entre o que o atleta deseja e o que ele percebe que está recebendo dentro dos aspectos psicológico, físico e do meio ambiente externo. Ou seja, quanto menor a disparidade entre o que é vivenciado pelo atleta e os seus padrões de exigência, maior será a satisfação com a experiência esportiva (Borrego et al., 2010; Chelladurai & Riemer, 1997).

A satisfação do atleta tem sido estudada em associação com diversas variáveis, tais como a coesão e a motivação (Jones, 2006; Junior, Vieira, Souza & Vieira, 2011). Contudo, é mais frequentemente investigada junto com a liderança (Altahayneh, 2003). Um fator que limitava as pesquisas sobre a satisfação dos atletas era a ausência de um instrumento de medida adequado. Embora tivesse havido algumas tentativas de desenvolvimento de escalas de satisfação, nenhuma identificou as dimensões mais relevantes no contexto esportivo (Chelladurai & Riemer, 1997). Além disso, alguns estudos (Chelladurai, 1984; Horne & Carron, 1985; Riemer & Chelladurai, 1995) utilizaram uma questão única para medir a satisfação dos atletas, o que dificultou a determinação da validade da medida.

Para criar um instrumento confiável, que estivesse em consonância com os pressupostos do MML e permitisse o desenvolvimento das pesquisas, inicialmente Chelladurai e Riemer (1997) realizaram um extenso trabalho de identificação e classificação das dimensões mais importantes da satisfação do atleta. Para isso, esses pesquisadores utilizaram três critérios: (1) se está relacionada aos aspectos da tarefa ou aos aspectos sociais;

(2) se é um resultado ou processo e (3) se seus efeitos são direcionados aos indivíduos ou ao grupo. A partir dessa classificação, apresentada na Tabela 2, estes pesquisadores desenvolveram o Questionário de Satisfação do Atleta, que será apresentado na próxima seção.

Tabela 2

Classificação das dimensões da satisfação baseado nos resultados e processos

RESULTADOS		PROCESSOS	
Individual	Coletivo	Individual	Coletivo
TAREFA			
<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho • Alcance de metas pessoais • Melhora do desempenho • Crescimento pessoal • Função na tarefa • Imersão pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho • Alcance de metas coletivas • Melhora do desempenho • Maturidade da equipe • Integração do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização da habilidade • Treinamento e Instrução • <i>Feedback</i> positivo • Contribuições pessoais • Contribuição do grupo • Reconhecimento • Compensação • Suporte familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção da estratégia • Mobilização • Desenvolvimento • Prática • Táticas de competição • Tratamento igual • Ética • Esforço do grupo • Coordenação • Facilidades • Orçamento • Apoio de auxiliares • Suporte comunitário • Fidelidade do suporte • Participação decisiva
SOCIAL			
<ul style="list-style-type: none"> • Pertencimento • Amizade • Função 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonia interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte social • Fidelidade do Suporte 	

Nota: adaptado de “A classification of facets of athlete satisfaction”, de P. Chelladurai e H. Riemer, 1997, *Journal of Sport Management*, 11, p.140.

2.2.3.3 Instrumentos de medida associados ao MML

Chelladurai e seus colaboradores (Chelladurai & Saleh, 1978, 1980; Riemer & Chelladurai, 1998) dedicaram-se na elaboração e refinamento de dois instrumentos amplamente usados nas pesquisas sobre liderança no esporte. As próximas seções serão dedicadas à apresentação dos detalhes destes instrumentos.

2.2.3.3.1 Escala de Liderança no Esporte

Até o final da década de 1970 havia poucos estudos consistentes acerca da liderança no esporte, apesar de em outros contextos, como o empresarial e industrial, as pesquisas já serem bastante relevantes. Isso se deve em parte à carência de um modelo teórico específico para a liderança no esporte e, sobretudo, a instrumentos de medida adequados. Nessa época, alguns estudos já haviam iniciado a construção de escalas específicas para o esporte. No entanto, não conseguiram evidências da validade e confiabilidade, além de terem utilizado amostras limitadas, com poucas modalidades esportivas (Chelladurai & Saleh, 1980).

Após elaborar o MML, Chelladurai se dedicou à criação de um instrumento de medida para testar o modelo. No primeiro estágio de desenvolvimento da Escala de Liderança no Esporte (ELE), Chelladurai e Saleh (1978) criaram um questionário com 99 itens escolhidos e modificados a partir de algumas escalas utilizadas em contextos diferentes do esporte. Uma amostra composta por 160 estudantes universitários do curso de Educação Física (80 homens e 80 mulheres) respondeu o questionário. Após a análise dos dados, a ELE foi formada por 37 itens distribuídos em cinco dimensões (treinamento, comportamento democrático, comportamento autocrático, suporte social e comportamento recompensador). Posteriormente, os pesquisadores perceberam a necessidade de incluírem mais 13 itens, sendo sete para a dimensão treinamento e seis para a dimensão suporte social. Assim, a ELE passou a ter 50 itens (Chelladurai & Saleh, 1980).

A etapa final de desenvolvimento da ELE consistiu no teste de sua validade e confiabilidade. Chelladurai e Saleh (1980) aplicaram a escala com 50 itens em uma amostra composta por 102 estudantes de Educação Física (45 homens e 57 mulheres) e 223 atletas universitários masculinos de diferentes modalidades (basquetebol, luta greco-romana, atletismo e remo). Após a análise dos dados, o processo de criação da ELE foi concluído. O número de itens foi reduzido para 40 e foram mantidas cinco dimensões, assim denominadas: treino e instrução, comportamento democrático, comportamento autocrático, suporte social e *feedback* positivo.

Estrutura e validação da Escala de Liderança no Esporte

A ELE possui três versões (autopercepção, percepção e preferência), cada uma contendo os mesmos 40 itens dispostos aleatoriamente, representando as cinco dimensões da escala (Tabela 3). Para responder cada item da ELE, o sujeito deve considerar as frequências do comportamento exibido pelo treinador e marcar a resposta em uma escala tipo Likert. A versão autopercepção é destinada ao treinador, que deve responder de acordo com a sua avaliação sobre o próprio comportamento. As outras duas versões são destinadas aos atletas, sendo que em uma delas o atleta deve responder com base na sua percepção sobre o comportamento exibido pelo treinador (versão percepção). Já na outra versão, o atleta deve responder tendo como referência a sua preferência em relação ao comportamento do seu treinador, ou seja, qual o comportamento que ele gostaria que o treinador apresentasse (versão preferência).

Tabela 3

Dimensões da Escala de Liderança no Esporte

Dimensão	Descrição	Nº itens	Itens
Treino e Instrução	Comportamento do treinador destinado a aumentar o rendimento dos atletas, através de treinamento duro e extenuante; orientar os atletas para o desenvolvimento de habilidades técnicas e táticas do esporte; explicar a relação entre os membros do grupo; estruturar e coordenar as atividades.	13	1,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38
Comportamento Democrático	Comportamento do treinador que permite maior participação dos atletas nas decisões referentes aos objetivos do grupo, aos métodos utilizados e às táticas e estratégias de jogo.	9	2,9,15,18,21,24,30,33,39
Comportamento Autocrático	Comportamento do treinador que envolve a tomada de decisão independente e com ênfase na autoridade pessoal.	5	6,12,27,34,40
Suporte Social	Comportamento do treinador caracterizado pelo interesse pelo bem estar pessoal dos atletas, pelo ambiente positivo no grupo e pelo bom relacionamento interpessoal entre os membros do grupo.	8	3,7,13,19,22,25,31,36
Feedback Positivo	Comportamento do treinador voltado para o reforço (incentivo) ao atleta, reconhecendo e recompensando o seu bom desempenho.	5	4,10,16,28,37

Nota: adaptado de "Leadership in Sports", de P. Chelladurai, 2007. In G. Tenenbaum e R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, p.120.

Em relação às dimensões que compõem a ELE, pode-se dizer que o comportamento autocrático e o comportamento democrático referem-se ao estilo de decisão adotado pelo líder. Indicam, portanto, o grau de participação dos atletas nas decisões tomadas pelo treinador. Já as dimensões treino e instrução e *feedback* positivo são comportamentos do líder direcionados à orientação das atividades. E por último, a dimensão suporte social contém comportamentos que são orientados para a criação de um ambiente de grupo positivo e amigável.

As propriedades psicométricas da ELE foram testadas por diversos estudos e há evidências de que a escala é adequada para a utilização em amostras de diferentes modalidades e faixas etárias, inclusive com atletas escolares (Chelladurai, 2007, 2012a, 2012b; Chelladurai & Saleh, 1980; Chelladurai & Carron, 1981; Chelladurai & Riemer, 1998). Porém, baixa consistência interna (α Cronbach < 0,7) é frequentemente relatada para a

dimensão comportamento autocrático (Amorose & Horn, 2000; Riemer & Chelladurai, 1995; Riemer e Toon, 2001). Esse fato não inviabiliza a utilização da ELE, embora deva haver cautela com os resultados obtidos para essa dimensão (Chelladurai, 2007; Chelladurai & Carron, 1981; Costa, 2003).

Criada na língua inglesa, a ELE foi adaptada e validada para a língua portuguesa por Serpa, Lacoste, Antunes, Pataco e Santos (1988), para o contexto esportivo de Portugal. Posteriormente, alguns estudos realizados no Brasil utilizaram esta versão (Hoshino, Sonoo & Vieira, 2007; Lopes, Samulski & Noce, 2004). Porém, a tradução e validação da ELE para contexto brasileiro foram feitas por Costa (2003) e Hernandez e Voser (2012).

Costa (2003) realizou a tradução (*back translation*) da versão validada por Serpa et al. (1988). A ELE (versão autopercepção) foi então aplicada em uma amostra de 50 treinadores de futsal, envolvidos em competições de alto rendimento no Brasil. Os resultados indicaram que no geral, a consistência interna do instrumento foi satisfatória (α Cronbach $> 0,7$), exceto para a dimensão comportamento autocrático (α Cronbach $=0,15$). Em relação à análise fatorial, segundo o autor os resultados encontrados podem ser considerados bons. Costa (2003) concluiu que apesar dos resultados não serem extremamente satisfatórios, em função da limitada amostra do estudo, os avanços promovidos dão suporte para a utilização da ELE em treinadores brasileiros.

Já Hernandez e Voser (2012) promoveram a validação da ELE com atletas brasileiros, na versão preferência. Participaram do estudo 706 atletas de ambos os sexos, das modalidades futebol, judô, natação e atletismo, com idade entre 10 e 78 anos. A versão original da ELE (Chelladurai & Saleh, 1980) foi utilizada para o processo de tradução (*back translation*). Segundo os autores, a consistência interna do instrumento foi semelhante aos publicados na literatura internacional, com o coeficiente alpha de Cronbach variando entre 0,72 e 0,56 para as dimensões da ELE. Ademais, a análise fatorial demonstrou que os itens da

escala representam bem a dimensão à qual está relacionada, tendo em vista que em três das cinco dimensões (*feedback* positivo, comportamento democrático e comportamento autocrático) a estrutura original se confirmou integralmente. Apesar disso, os autores sugeriram a reformulação de cinco itens, devido a algumas imprecisões na tradução que podem ter alterado o sentido da frase e, de alguma forma, a compreensão dos participantes do estudo. Ainda, a ELE demonstrou eficiência para identificar diferenças na preferência de liderança entre atletas de diferentes tipos de modalidades, quanto ao estilo de tomada de decisão do treinador (autocrático x democrático).

Portanto, há segurança para a utilização da ELE nos estudos de liderança no esporte, inclusive no contexto brasileiro. Todavia, considerando que a validação de um instrumento é um processo gradativo e constituído pela acumulação de conhecimentos, percebe-se que é necessário a realização de novos estudos que promovam os ajustes necessários na ELE (Hernandez & Voser, 2012).

2.2.3.3.2 Questionário de Satisfação do Atleta

Desenvolvido por Riemer e Chelladurai (1998), o Questionário de Satisfação do Atleta (QSA) é composto por 56 itens divididos em 15 dimensões, e apresenta uma escala do tipo Likert para as respostas. As dimensões do QSA contemplam importantes componentes da satisfação do atleta: desempenho individual, desempenho da equipe, utilização da habilidade, estratégia, tratamento pessoal, treino e instrução, contribuição da equipe para a tarefa, contribuição da equipe para o social, ética, integração na equipe, dedicação pessoal, orçamento, equipe médica, serviço de apoio acadêmico e agentes externos (Riemer & Chelladurai, 2002).

A forma pela qual o QSA foi elaborado permite que os pesquisadores incluam em suas investigações as dimensões mais relevantes para o contexto do estudo (Riemer &

Chelladurai, 1998). Especificamente para avaliar a satisfação dos atletas com o comportamento de liderança do treinador, a versão liderança do QSA (QSA-L) tem sido frequentemente utilizada (Altahayneh, 2003; Andrew, 2004, 2009; Lopes, 2006; Lopes, Samulski & Silva, 2007; Riemer & Toon, 2001). O QSA-L é composto por quatro das 15 dimensões da escala, e possui 14 dos 56 itens (Tabela 4). Segundo Riemer e Chelladurai (1998), as dimensões treino e instrução e tratamento pessoal se referem à satisfação do atleta com o comportamento de liderança do treinador, enquanto as dimensões desempenho individual e desempenho da equipe avaliam a satisfação com os resultados do processo de liderança.

Tabela 4

Dimensões do Questionário de Satisfação do Atleta – Versão Liderança

Dimensão	Descrição	N^o itens
Desempenho da Equipe	Satisfação do atleta com o nível de desempenho da sua equipe (desempenho geral e alcance de metas).	3
Desempenho Individual	Satisfação do atleta com seu próprio desempenho (desempenho geral, aumento no desempenho e alcance de metas).	3
Treino e Instrução	Satisfação com o treinamento e as instruções dadas pelo treinador.	3
Tratamento Pessoal	Satisfação com os comportamentos do treinador que afetam diretamente o desempenho individual e indiretamente o desempenho do grupo. Inclui o suporte social e <i>feedback</i> positivo.	5

Nota: adaptado de "Validação do questionário de satisfação do atleta – versão liderança", de M. C. Lopes, D. M. Samulski e L. A. Silva, 2007, p.54.

Estimativa da validade e confiabilidade do QSA foi fornecida por Riemer e Chelladurai (1998). A consistência interna foi adequada (α Cronbach > 0,7), sendo que em 12 das 15 dimensões o resultado foi maior que 0,85. Já a validade da versão QSA-L foi verificada por Riemer e Toon (2001). A amostra do estudo foi composta por 148 atletas universitários de tênis, de ambos os sexos. A consistência interna (α Cronbach) estimada para as quatro dimensões da QSA-L variou entre 0,90 e 0,93. Os resultados da análise fatorial

confirmatória também foram adequados, confirmando a validade psicométrica do instrumento. Posteriormente ao estudo de Riemer e Toon (2001), diversas outras publicações apresentaram resultados adequados para a consistência interna das dimensões que compõem o QSA-L (Tabela 5).

Tabela 5

Índice alpha de Cronbach para as dimensões do QSA-L em diversos estudos

Estudo	Amostra	Dimensões do QSA-L			
		DI	DE	TI	TP
Altahayneh (2003)	Atletas universitários da Jordânia	0,84	0,81	0,82	0,86
Andrew (2009)	Atletas universitários de tênis	0,88	0,91	0,95	0,95
Borrego et al., (2010)	Atletas portuguesas de várias modalidades	0,76	0,90	0,90	0,94
Lopes (2006)	Atletas de voleibol do Brasil	0,82	0,83	0,83	0,90
Lopes et al., (2007)	Atletas juvenis de voleibol	0,82	0,83	0,83	0,92
Riemer e Toon (2001)	Atletas universitários de tênis	0,92	0,91	0,90	0,93

Nota: DI= desempenho individual; DE= desempenho da equipe; TI= treino e instrução; TP= tratamento pessoal.

Borrego e Alves (2006) fizeram a tradução e adaptação do QSA para a língua portuguesa (Portugal). Neste processo, uma das dimensões (Serviço de apoio acadêmico) foi retirada da escala, pois não foi considerada adequada para o contexto esportivo português. Assim, a escala foi constituída por 53 itens distribuídos em 14 dimensões. Posteriormente, Borrego et al. (2010) testaram esta versão portuguesa em uma amostra de 527 atletas de várias modalidades (basquetebol, handebol, futebol e voleibol), ambos os sexos e com idade entre 11 e 30 anos. Os resultados da análise fatorial confirmatória e da consistência interna mostraram-se adequados, confirmando a validade da QSA versão portuguesa.

Já Lopes et al. (2007) validaram o QSA-L na população brasileira. O processo foi baseado nos métodos de tradução e tradução reversa (*back translation*), análise da consistência interna e análise fatorial confirmatória. A amostra do estudo foi composta por

215 atletas juvenis de voleibol, de ambos os sexos. As quatro dimensões do QSA-L tiveram a consistência interna adequada (α Cronbach $> 0,82$), e a análise fatorial confirmatória indicaram valores aceitáveis. Segundo os autores, a utilização da QSA-L no Brasil é válida e confiável.

Portanto, os resultados apresentados na literatura indicam a validação psicométrica do QSA para a avaliação da satisfação dos atletas, seja na sua versão original na língua inglesa ou em outras versões adaptadas, como na língua portuguesa.

2.2.3.4 Estudos baseados no Modelo Multidimensional de Liderança

Pesquisadores tem avaliado o processo de liderança no esporte a partir da perspectiva dos atletas e dos treinadores, com a utilização das três versões da ELE e do QSA-L. As investigações estão relacionadas aos fatores que afetam a preferência e percepção do comportamento do treinador e às consequências da liderança (desempenho e satisfação). Além disso, a hipótese da congruência foi testada em alguns estudos. A seguir serão apresentados os resultados das principais pesquisas baseadas no MML.

2.2.3.4.1 Preferências dos atletas sobre o comportamento do treinador

A preferência dos atletas por determinados tipos de comportamento do treinador foi investigada em diversos estudos, por meio da ELE versão preferência. Apesar de alguns resultados contraditórios, de forma geral as pesquisas indicam que o sexo, idade, nível de habilidade e nacionalidade dos atletas, além do tipo de modalidade esportiva, afetam a preferência dos atletas. Isso não é surpreendente, tendo em vista que essa relação entre o comportamento preferido, as variáveis situacionais e características dos atletas está contemplada no MML (Figura 3).

Uma relação direta entre a experiência e a habilidade dos atletas com a preferência por comportamentos autocráticos e suporte social foi observada em alguns estudos (Chelladurai & Carron, 1983; Chelladurai & Saleh, 1978). Por exemplo, Chelladurai e Carron (1983) avaliaram atletas de basquetebol de quatro níveis competitivos e concluíram que a preferência por comportamentos de suporte social aumenta diretamente com o nível competitivo. Já Riemer e Toon (2001) estudaram tenistas de dois diferentes níveis de competição e verificaram que atletas menos habilidosos preferem que seus treinadores forneçam mais *feedback* positivo em comparação com atletas mais habilidosos. Ainda nesse estudo, os tenistas que tinham treinadores do sexo masculino apresentaram maior preferência por suporte social em comparação com os tenistas treinados por mulheres, o que sugere uma influência do sexo do treinador na preferência dos atletas.

A maneira como a idade influencia a preferência dos atletas não está bem definida. Alguns estudos mostraram que atletas jovens têm preferência por comportamento democrático (Chelladurai, 1978; Chelladurai & Carron, 1981; Chelladurai & Saleh, 1978). Por exemplo, Lopes et al. (2004) identificaram o perfil ideal do treinador de voleibol, segundo as preferências de atletas da seleção brasileira juvenil feminina e masculina. Os resultados indicaram a preferência por comportamentos direcionados ao treino e instrução e ao suporte social. O estilo de decisão mais desejado pelos atletas foi o democrático, e não houve diferença na comparação entre os sexos.

Em outra análise relacionada à idade, Chelladurai e Carron (1983) demonstraram que a preferência pelo comportamento voltado para o treino e instrução diminui com o aumento da idade de atletas escolares, e depois volta a aumentar em atletas universitários. Já Hernandez e Voser (2012) constataram uma correlação positiva entre a idade dos atletas (10 a 78 anos) e a preferência pelo comportamento democrático, treino e instrução e *feedback* positivo, e uma correlação negativa entre a idade e a preferência pelo comportamento

autocrático e suporte social. Ou seja, conforme aumentou a idade dos atletas, aumentou também a preferência por comportamento democrático, treino e instrução e *feedback* positivo, e diminuiu a preferência por comportamento autocrático e suporte social.

De acordo com alguns estudos de Chelladurai e colaboradores (Chelladurai, 1978; Chelladurai & Arnott, 1985), os atletas do sexo masculino tem preferência por comportamentos autocráticos, enquanto as mulheres preferem o estilo de decisão democrático do treinador. Porém, outros estudos mais recentes mostraram que o sexo dos atletas não exerce influência significativa na preferência dos atletas, sobretudo quando se trata de esporte de alto nível competitivo (Andrew, 2004; Riemer & Toon, 2001; Sumoski, 2002; Lopes et al., 2004).

Além dos fatores já citados, o tipo da tarefa (modalidade esportiva) parece exercer também o papel de moderador no processo de liderança. Segundo Chelladurai (1984), as modalidades podem ser classificadas de acordo com o nível de dependência e de variabilidade. A dependência está relacionada à extensão na qual o sucesso no desempenho esportivo exige a interação coordenada com outros integrantes da equipe. Nessa perspectiva, as modalidades esportivas podem ser classificadas como individuais (ex.: atletismo) ou coletivas (ex.: voleibol). Já a variabilidade está relacionada ao grau de mudanças no ambiente esportivo. Atividades de baixa variabilidade são classificadas como tarefas fechadas, onde se exige comportamentos relativamente estáveis (ex.: natação, levantamento de peso). Por sua vez, alta variabilidade envolve tarefas abertas, onde objetos ou pessoas se deslocam no ambiente esportivo e exigem ajustamento espacial e temporal por parte dos atletas (ex.: judô, basquetebol).

Considerando apenas o nível de dependência da tarefa, Beam, Serwatka e Wilson (2004), Chelladurai (1978) e Lindauer (2000) indicaram que os atletas de modalidades coletivas (basquetebol, beisebol, futebol americano, *softball*) preferem comportamentos

autocráticos e direcionados ao treino e instrução, enquanto os atletas de modalidades individuais (levantamento de peso, atletismo, golf, ginástica, natação) preferem o estilo democrático e *feedback* positivo. No entanto, ao analisarem atletas japoneses, Chelladurai et al. (1987) encontraram resultados opostos. Os praticantes de modalidades coletivas (basquetebol e voleibol) manifestaram preferência por comportamento democrático do treinador, enquanto os atletas das modalidades individuais (judô, kendo e kiudo) preferiram comportamento autocrático. Uma possível explicação para a contradição nesses resultados seria a diferença em relação à variabilidade das modalidades estudadas. Enquanto Chelladurai et al. (1987) estudou modalidades individuais abertas (judô, kendo e kiudo), os demais estudos investigaram modalidades individuais fechadas (levantamento de peso, atletismo, golf, ginástica, natação). Essa possível influência da interação da variabilidade e dependência da modalidade na liderança precisa ainda ser investigada.

Ainda considerando a relação entre o tipo da tarefa esportiva e a liderança, Hernandez e Voser (2012) realizaram um estudo com atletas brasileiros de ambos os sexos em ampla faixa etária (10 e 78 anos). Esses pesquisadores verificaram a influência do tipo de modalidade (individual x coletiva), da variabilidade da tarefa (fechada x aberta), do sexo e idade na preferência de liderança dos atletas. Os atletas das modalidades individuais (atletismo, judô e natação) apresentaram maior preferência por comportamentos do treinador direcionados ao treino e instrução, *feedback* positivo e comportamento democrático. Por outro lado, os atletas de esportes coletivos (futebol) apresentaram preferência por comportamento autocrático. Considerando a variabilidade da tarefa, os atletas de tarefas abertas (judô) mostraram maior preferência por suporte social e comportamento democrático, enquanto os atletas de tarefa fechada (natação e atletismo) preferiram comportamento autocrático e *feedback positivo*. Por último, considerando a interação das variáveis sexo e tarefa, os resultados indicaram que atletas do sexo masculino de tarefa aberta (judô) tiveram

maior preferência por comportamento democrático em comparação com atletas masculinos de tarefa fechada (natação e atletismo) e atletas femininos de tarefa aberta e fechada.

Por sua vez, Chelladurai et al. (1988) realizaram um estudo intercultural com atletas universitários japoneses e canadenses das modalidades *badminton*, basquetebol, hóquei, natação, atletismo, voleibol e luta greco-romana. Os pesquisadores compararam as respostas sobre as preferências dos atletas sobre o comportamento de liderança do treinador. Os resultados demonstraram que os atletas japoneses preferiram comportamento autocrático e de suporte social, enquanto os atletas canadenses preferiram treinamento e instrução, indicando a influência da nacionalidade nas preferências dos atletas.

2.2.3.4.2 Percepções dos atletas sobre o comportamento do treinador

Chelladurai e Riemer (1997) observaram que a percepção dos atletas sobre o comportamento do treinador pode ser influenciada por suas preferências e reações afetivas. Dessa forma, é possível que a sua percepção não reflita verdadeiramente a realidade. Porém, da perspectiva dos atletas, o que ele percebe é mais importante do que aquilo que realmente ocorre. Isto é, a percepção do atleta sobre o comportamento atual do treinador representa a sua realidade, ou a realidade sob seu ponto de vista. Nesse sentido, a utilização das percepções para operacionalizar o comportamento atual do líder segue a tradição dos estudos na indústria, nas organizações e nas pesquisas de liderança no esporte com o MML (Riemer & Toon, 2001).

As percepções dos atletas sobre o comportamento do treinador têm sido frequentemente avaliadas em conjunto com as suas preferências e a satisfação, em investigações sobre a hipótese da congruência (Andrew, 2004, 2009; Lopes, 2006; Riemer e Chelladurai, 1995; Riemer & Toon, 2001). No entanto, três estudos realizados no Brasil avaliaram isoladamente as percepções dos atletas. Martin (2003) investigou o comportamento

de liderança do treinador segundo a percepção de atletas escolares, por meio da ELE. A amostra foi composta por atletas de ambos os sexos, com idade entre 13 e 17 anos, participantes do Campeonato Escolar Estadual de São Paulo nas modalidades basquetebol, handebol, futebol e voleibol. Os resultados apresentaram uma predominância do comportamento de treino e instrução e *feedback* positivo, quando analisado o grupo todo de atletas. Contudo, quando analisadas as percepções em função do sexo dos atletas e da modalidade esportiva, o estudo de Martin (2003) mostrou diferenças entre diversas dimensões da liderança.

Hoshino et al. (2007) aplicaram a ELE (versão percepção) em atletas juvenis e adultos de diversas modalidades (futsal, basquetebol, handebol, voleibol, voleibol de areia, judô, bocha, xadrez, GRD, atletismo, tênis de mesa, ciclismo e natação). Os resultados indicaram que houve predominância do comportamento autocrático nos técnicos das modalidades coletivas. Por outro lado, os técnicos das modalidades individuais exibiram mais comportamentos democrático e *feedback* positivo. Já Simim e Noce (2012) realizaram um estudo com 52 capoeiristas de ambos os sexos. Os resultados indicaram a predominância da percepção por comportamentos democrático, treino e instrução e *feedback* positivo em relação aos seus mestres.

2.2.3.4.3 Autopercepção do treinador sobre o seu comportamento

Embora o comportamento do treinador tenha sido pesquisado predominantemente sob a perspectiva dos atletas, alguns estudos verificaram a avaliação dos treinadores, através da ELE versão autopercepção. De forma geral, os resultados indicam que os comportamentos percebidos como predominantes pelos próprios treinadores foram relacionados ao treino e instrução e ao *feedback* positivo (Costa, 2003; Horne & Carron, 1985). Com relação ao estilo

de decisão, os treinadores se avaliam como democráticos (Altahayneh, 2003; Costa, 2003; Harris, 2005; Horne & Carron, 1985).

Altahayneh (2003) e Harris (2005) tiveram o objetivo de investigar as interações entre o comportamento do treinador e outros construtos, tais como a síndrome de *burnout* e a satisfação dos atletas. Dentro do escopo desses estudos, 42 treinadores de equipes universitárias (Altahayneh, 2003) e 36 treinadores de natação (Harris, 2005) responderam a ELE versão autopercepção. O estilo de decisão democrático predominou em ambos os estudos. Ademais, Altahayneh (2003) comprovou que os comportamentos relacionados ao treino e instrução e *feedback* positivo são os mais percebidos pelos próprios treinadores.

2.2.3.4.4 Teste da hipótese da congruência

A tese central do MML é que a congruência entre os três estados do comportamento do líder (requerido, preferido e atual) influencia o desempenho e a satisfação dos atletas. O comportamento requerido pode ser evidenciado nos estudos apenas pela descrição das características contextuais e dos atletas, já que não é medido por uma escala. Dessa forma, a hipótese tem sido testada objetivamente pela análise da congruência entre os comportamentos preferido e atual, sobretudo sob a perspectiva dos atletas – através das preferências e percepções (Andrew, 2009; Chelladurai, 2007, 2012b; Riemer & Toon, 2001; Shields, Gardner, Bredemeier & Bostro, 1997). Portanto, de forma simplificada, pode-se dizer que a hipótese da congruência pressupõe que quanto mais o treinador se comportar de acordo com as preferências dos atletas, maior será a satisfação e o desempenho.

As investigações iniciais sobre a hipótese da congruência obtiveram resultados inconsistentes (Chelladurai, 1984; Horne & Carron, 1985). Segundo Chelladurai e seus colaboradores (Chelladurai & Riemer, 1998; Riemer & Chelladurai, 1995; Riemer & Toon, 2001), isso se deve à forma inadequada pela qual a congruência foi analisada. Nesses estudos,

os pesquisadores criaram uma variável independente híbrida, derivada da discrepância entre dois tipos de comportamento (ex.: subtraindo as pontuações do comportamento percebido pelo preferido). Posteriormente, essa nova variável foi associada ao desempenho e satisfação dos atletas para verificar a hipótese da congruência. Esse procedimento gerou problemas na validade e confiabilidade dos dados, assim como produziu correlações espúrias (Andrew, 2009; Chelladurai & Riemer, 1998; Riemer & Chelladurai, 1995).

Portanto, embora intuitivamente atraente, a utilização dos escores derivados da discrepância entre as variáveis mostrou-se problemática (Riemer & Toon, 2001). Uma solução para essa questão foi sugerida por Riemer e Chelladurai (1995). Segundo esses pesquisadores, Cronbach (1958) demonstrou que a interação entre dois componentes (ex.: preferência x percepção) é equivalente à diferença entre esses mesmos componentes. Assim, para evitar os problemas gerados com a utilização de escores derivados da discrepância entre duas variáveis (ex.: preferência - percepção), dever-se-ia testar a hipótese da congruência por meio do modelo de regressão linear múltipla (MRLM), com as variáveis medidas e a interação entre elas. Nesse procedimento, os componentes principais (preferência e percepção) devem ser inseridos primeiramente na regressão, seguidos pela resultante da interação entre eles (preferência x percepção). Esse procedimento permite testar se a interação aumenta a variância explicada pelos componentes principais. Dessa forma, a hipótese da congruência é considerada válida se a interação entre os termos (preferência x percepção) aumentar significativamente a quantidade de variância explicada.

Esse método foi utilizado em diversos estudos (Andrew, 2004, 2009; Asli Çakioglu, 2003; Chelladurai & Riemer, 1998; Lopes, 2006; Riemer e Chelladurai, 1995; Riemer & Toon, 2001) e tem sido considerado adequado para testar a hipótese da congruência. Por exemplo, Riemer e Chelladurai (1995) avaliaram o impacto da congruência entre a liderança preferida e percebida na satisfação de atletas de futebol americano. Os autores relataram que

a hipótese da congruência foi suportada apenas para a dimensão suporte social. Além disso, em relação às dimensões treino e instrução e *feedback* positivo, as percepções dos atletas foram melhores preditores da satisfação quando comparado com a preferência e a congruência.

Riemer e Toon (2001) também empregaram a MLRM para testar a hipótese da congruência com a satisfação dos atletas. A amostra foi composta por 148 atletas de tênis de dois níveis competitivos. Os atletas responderam a ELE (percepção e preferência) e a QSA-L, sendo que a análise foi feita considerando as quatro dimensões da satisfação separadamente. Como os termos de interação nas análises de regressão não foram significativos, os autores do estudo concluíram que a hipótese de congruência não foi suportada em qualquer das dimensões da satisfação.

A hipótese da congruência com a satisfação de tenistas também foi testada por Andrew (2009), por meio da MRLM. Porém, a amostra composta por 245 atletas respondeu uma versão modificada da ELE, além da QSA-L. Os resultados indicaram que a congruência entre apenas duas dimensões do comportamento (treino e instrução e comportamento autocrático) tiveram um impacto significativo sobre a satisfação. Tais resultados confirmam apenas parcialmente a hipótese da congruência.

Embora a o teste da congruência seja tradicionalmente realizado sob a perspectiva dos atletas (preferências e percepções), Shields et al. (1997) propôs que essa análise fosse feita a partir de dois tipos de congruência. Primeiramente a *value congruence*, que se refere à congruência entre as percepções e preferências dos atletas. Este é o método predominante nos estudos. Adicionalmente, a *perceptual congruence*, que se refere à congruência entre as percepções dos atletas e a autopercepção do treinador. Ou seja, indica a extensão na qual o atleta e o treinador concordam sobre o comportamento apresentado pelo treinador. A proposta de Shields et al (1997) é baseada em estudos de outras áreas que indicam que

divergências na *perceptual congruence* foram associadas a problemas interpessoais, tais como conflitos conjugais. Ao avaliarem a relação entre o comportamento dos treinadores e a coesão das equipes, Shields et al (1997) verificaram que embora ambos os tipos de congruência tenham sido associados à coesão, a associação foi mais forte no caso da *perceptual congruence*. Os autores desse estudo concluíram que é fundamental que atletas e treinadores tenham percepções semelhantes sobre o comportamento do treinador. Essa proposta precisa ainda ser testada por outros estudos.

Este capítulo apresentou uma revisão de literatura sobre liderança, oferecendo uma descrição sucinta das principais abordagens teóricas. Foram destacados os resultados de algumas pesquisas sobre a liderança e satisfação no esporte, a partir da perspectiva do MML. Ficou evidenciada a escassez de trabalhos produzidos no Brasil sobre essa temática. O presente estudo baseia-se no MML e pretende contribuir na ampliação dos conhecimentos acerca da liderança e satisfação no esporte, tendo como contexto o esporte escolar.

CAPÍTULO 3 – OBJETIVOS E HIPÓTESES

3.1 Objetivos

O objetivo geral foi analisar a relação entre a liderança dos treinadores e a satisfação de atletas escolares. Os objetivos específicos foram:

1- Fazer uma análise descritiva e comparativa do comportamento de liderança dos treinadores e da satisfação dos atletas, considerando o sexo e tipo de modalidade;

2- Verificar a concordância entre a liderança percebida pelos atletas e a autopercebida pelos treinadores;

3- Testar a hipótese da congruência, proposta pelo Modelo Multidimensional de Liderança. Ou seja, testar se a congruência entre o comportamento preferido e percebido pelos atletas aumenta a quantidade de variância explicada da satisfação;

4- Elaborar um modelo explicativo da satisfação dos atletas a partir do comportamento de liderança do treinador.

3.2 Hipóteses

As seguintes hipóteses foram testadas:

H1: Atletas do sexo masculino e feminino se diferem em relação à liderança (percebida e preferida) e a satisfação;

H2: Atletas das modalidades individuais e coletivas se diferem em relação à liderança (percebida e preferida) e a satisfação;

H3: Há diferença entre a liderança percebida pelos atletas e a autopercebida pelos treinadores;

H4: A satisfação dos atletas é dependente da congruência entre a liderança percebida e preferida pelos atletas.

CAPÍTULO 4 – MÉTODO

4.1 Tipo de estudo

Trata-se de um estudo correlacional, com os dados obtidos por meio de questionários e analisados de forma quantitativa. A amostragem foi determinada por conveniência, tendo em vista que os participantes estavam envolvidos em uma competição escolar de alto nível de desempenho. Esse desenho metodológico é semelhante aos utilizados em diversos estudos baseados no MML (Andrew, 2004, 2009; Burdette, 2008; Costa, 2003; Lopes, 2006) e permite examinar se as variáveis estudadas estão correlacionadas (Cozby, 2009).

4.2 *Lócus*

Os dados foram coletados na Etapa Nacional das Olimpíadas Escolares, realizada na cidade de Cuiabá-MT no período de 25 de novembro a 08 de dezembro de 2012. Organizada pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB) com o apoio do Ministério do Esporte desde o ano 2005, as Olimpíadas Escolares é considerada o maior evento esportivo estudantil do país.

Participaram desse evento 4.025 atletas, com idade entre 15 e 17 anos, representando 1.217 escolas de todos os estados do Brasil e o Distrito Federal. Ao todo, mais de seis mil pessoas estiveram envolvidas, entre atletas, treinadores, árbitros e organizadores. Treze modalidades esportivas (atletismo, basquetebol, ciclismo, futsal, ginástica rítmica, handebol, judô, natação, taekwondo, tênis de mesa, voleibol, voleibol de praia e xadrez) foram disputadas durante os 14 dias do evento.

A Etapa Nacional das Olimpíadas Escolares é disputada pelas escolas públicas e particulares classificadas nas seletivas municipais e estaduais. A partir do ano 2013 o evento passou a se chamar Jogos Escolares da Juventude, mas manteve o mesmo formato de disputa.

4.3 Aspectos éticos

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Paraíba – Centro de Ciências da Saúde (Apêndice A) e respeitou as normas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Saúde (Res. 196/96) envolvendo pesquisa com seres humanos. O COB, responsável pela organização das Olimpíadas Escolares, autorizou a realização desta pesquisa nos locais destinados ao evento (ginásios, hotéis e espaços de convivência). Antes de responderem os questionários, todos os participantes assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B), demonstrando ciência dos objetivos, procedimentos e liberdade para deixarem de participar da pesquisa quando desejado.

4.4 Amostra

Foram incluídos na amostra do estudo apenas atletas e treinadores regularmente inscritos e participantes da Etapa Nacional das Olimpíadas Escolares 2012. A amostra foi composta por 466 atletas com idade entre 15 e 17 anos ($M = 16,16$ e $DP = 0,79$) e 57 treinadores com idade entre 22 e 60 anos ($M = 37,91$ e $DP = 9,52$), que pertenciam a delegações de 22 estados do Brasil e o Distrito Federal. A Tabela 6 apresenta a distribuição da frequência dos participantes por sexo e modalidade esportiva.

Tabela 6

Distribuição da amostra por sexo e modalidade esportiva

Participante	Sexo	Modalidade								Total
		Atletismo	Natação	Taekwondo	Judô	Futsal	Basquete	Vôlei	Handebol	
Treinador	Masculino	6	3	8	7	4	2	8	5	43
	Feminino	2	1	0	0	4	3	2	2	14
	Total	8	4	8	7	8	5	10	7	57
Atleta	Masculino	25	19	29	28	32	26	51	50	260
	Feminino	32	9	11	12	44	35	39	24	206
	Total	57	28	40	40	76	61	90	74	466

Entre os atletas, 55,8% eram do sexo masculino, 62,8% estudavam em escolas públicas, 64,6% disputaram modalidades coletivas e 50,3% já haviam participado de edições anteriores das Olimpíadas Escolares. Em média, os atletas treinavam 4,17 vezes por semana (DP = 1,47), com duração de 2,28 horas cada treino (DP = 0,8). O tempo de experiência em competições esportivas variou entre quatro e 144 meses (M = 54,8 e DP = 31,5). Já o tempo de treinamento com o atual treinador variou entre quatro e 158 meses (M = 36,7 e DP = 26,9).

Entre os treinadores, 75,4% eram do sexo masculino, 66,6% trabalhavam em escolas públicas, 52,6% atuavam em modalidades coletivas e 73,7% já haviam participado de edições anteriores das Olimpíadas Escolares. Todos possuíam curso de graduação em Educação Física. O tempo de experiência como treinador em competições escolares variou entre 12 e 420 meses (M = 115 e DP = 99,6). Já o tempo como treinador na atual equipe variou entre seis e 240 meses (M = 61,8 e DP = 59,4).

4.5 Instrumentos

Atletas responderam um questionário sócio demográfico, a Escala de Liderança no Esporte e o Questionário de Satisfação do Atleta. Já os treinadores responderam um questionário sócio demográfico e a Escala de Liderança no Esporte (Figura 4). Estes instrumentos são apresentados nos Apêndices C a F (atletas) e Apêndices G e H (treinadores).



Figura 4: Instrumentos respondidos pelos atletas e treinadores

Questionário Sócio Demográfico: elaborado especialmente para este trabalho para coletar informações gerais sobre a amostra do estudo. Atletas e treinadores informaram a idade, sexo, escola, cidade e estado que representavam, modalidade esportiva e alguns itens relacionados à experiência esportiva.

Escala de Liderança no Esporte (ELE): desenvolvido por Chelladurai e Saleh (1978, 1980) e validado no Brasil por Hernandez e Voser (2012). Foi utilizada para determinar o comportamento de liderança preferido pelos atletas (versão preferência) e o comportamento atual dos treinadores (versões percepção e autopercepção). Cada versão possui 40 itens que compõem as cinco dimensões da escala (treino e instrução, comportamento democrático, comportamento autocrático, suporte social, *feedback* positivo). Os itens das três versões contêm questões idênticas, alterando-se apenas o seu tempo verbal e a frase introdutória: O meu treinador (versão percepção); Eu prefiro que meu treinador (versão preferência); Eu, enquanto treinador (versão autopercepção). As respostas aos itens da ELE são baseadas na frequência do comportamento exibido pelo treinador e indicadas em uma escala tipo Likert de cinco pontos (5 = sempre, 4= frequentemente, 3= ocasionalmente, 2= raramente, 1= nunca). Na versão preferência, os atletas responderam sobre as suas preferências em relação ao comportamento do seu treinador, ou seja, qual o comportamento

que ele gostaria que o treinador apresentasse. Na versão percepção, os atletas responderam sobre o comportamento exibido pelo treinador, ou seja, como ele percebe o comportamento habitual do seu treinador. Já na versão autopercepção, os treinadores responderam de acordo com a sua avaliação sobre o próprio comportamento.

Questionário de Satisfação do Atleta – Versão Liderança (QSA-L): desenvolvido por Riemer e Chelladurai (1998) e validado no Brasil por Lopes et al. (2007). Composto por 14 itens que representam as quatro dimensões do QSA-L (desempenho da equipe, desempenho individual, treino e instrução, tratamento pessoal). Os atletas responderam este questionário com base na própria avaliação do nível de satisfação com a experiência esportiva. As respostas foram indicadas por meio de uma escala do tipo Likert de sete pontos (7 = extremamente e 1= nunca).

4.6 Procedimentos para a coleta de dados

A organização das Olimpíadas Escolares 2012 agrupou as treze modalidades em 3 blocos, sendo disputadas de forma alternada nos quatorze dias do evento (Figura 5). As delegações (atletas, treinador, auxiliar técnico, etc.) chegaram à véspera do início de suas competições e retornaram para suas cidades logo que encerraram as disputas da modalidade. Dessa forma, as delegações de cada modalidade permaneceram no evento por cinco ou seis dias.

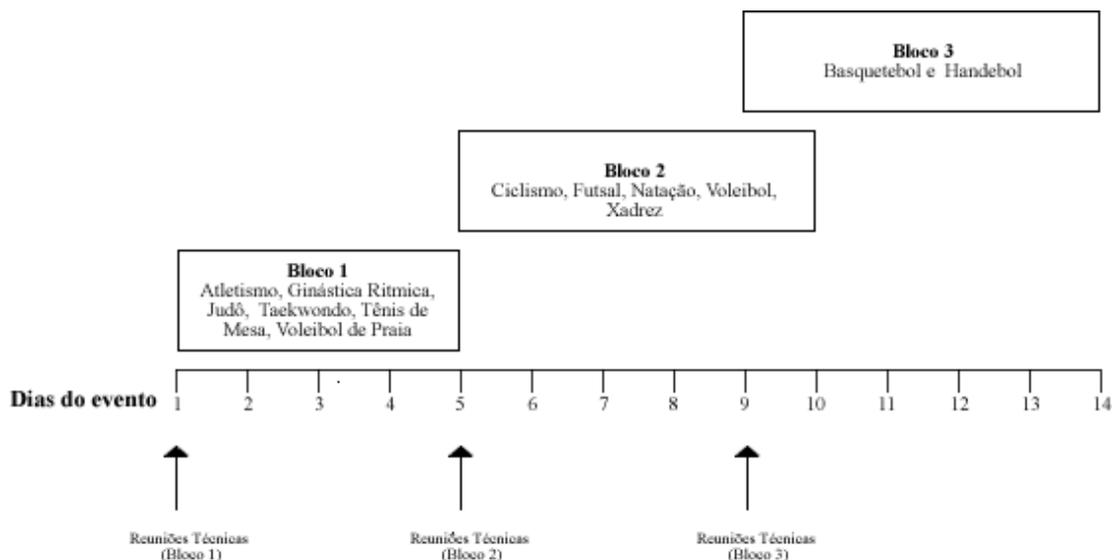


Figura 5: Cronograma de disputas das modalidades esportivas nas Olimpíadas Escolares 2012

Convite aos participantes:

Durante a realização das reuniões técnicas das modalidades, promovida pela organização do evento, o pesquisador fez o convite aos treinadores para que suas equipes participassem da pesquisa. Tais reuniões ocorreram na véspera do início das disputas de cada bloco e foram realizadas para tratarem assuntos correlatos a cada modalidade. As modalidades de cada bloco tiveram suas reuniões simultaneamente e em salas distintas. Por isso, não foi possível que o pesquisador participasse de todas as reuniões. Diante desta impossibilidade, optou-se por aquelas modalidades que possuíam maior número de atletas inscritos e que são mais disseminadas no contexto escolar (atletismo, judô, taekwondo, natação, futsal, voleibol, basquetebol e handebol). Portanto, a coleta de dados foi realizada em oito das treze modalidades disputadas nas Olimpíadas Escolares 2012.

Na ocasião das reuniões técnicas foram apresentados os objetivos e os procedimentos do estudo utilizando o sistema de áudio disponibilizado na sala de reuniões, alcançando todos os treinadores presentes simultaneamente. Feito o convite e os esclarecimentos sobre o estudo, o pesquisador entregou aos treinadores que se dispuseram a participar, um envelope contendo os questionários para serem respondidos pelo próprio treinador e os seus atletas,

além de canetas. Esses envelopes foram previamente organizados e continham a quantidade necessária de questionários e canetas, de acordo com o número de atletas de cada modalidade. Para facilitar a organização, as folhas dos questionários destinados aos treinadores possuíam cor diferente daquelas destinadas aos atletas.

Respostas aos questionários:

Foi solicitado aos treinadores que levassem o envelope para os hotéis e lá entregassem os questionários para seus atletas responderem individualmente no quarto onde estavam hospedados. Da mesma forma, os treinadores foram orientados a responderem seus questionários no quarto do hotel. Posteriormente, os atletas devolveram os questionários ao treinador que os colocou no envelope e entregou ao pesquisador em uma data previamente combinada. Durante o período destinado ao preenchimento dos questionários, o pesquisador estabeleceu contato com os atletas e treinadores (nos hotéis, locais dos jogos e restaurante), para esclarecer eventuais dúvidas.

Controle da entrega e devolução dos questionários

Ao entregar o envelope para os treinadores, o pesquisador solicitou algumas informações sobre os participantes (modalidade, cidade/estado de origem, sexo dos atletas, hotel em que estavam hospedados, telefones do treinador e do chefe da delegação). Essas informações foram registradas em uma planilha e utilizadas para manter contato com os participantes (nos hotéis, locais de jogos, restaurante) e controlar a devolução dos questionários.

O pesquisador também forneceu seus contatos (telefone e e-mail) aos treinadores e ratificou sua disponibilidade para quaisquer esclarecimentos. Além disso, no termo de consentimento livre e esclarecido entregue a todos os participantes havia os contatos do

pesquisador. Ao receber os envelopes de volta, registrou-se na planilha de controle a quantidade de questionários adequadamente respondidos.

Procedimento complementar para as modalidades individuais

Os procedimentos supracitados foram adotados na coleta de dados de todas as oito modalidades envolvidas na pesquisa. Porém, adotou-se um procedimento complementar visando aumentar a amostra das modalidades individuais. Isso se justifica pelo fato de que o número de atletas para cada treinador nessas modalidades é bastante reduzido em comparação com as modalidades coletivas. Cada equipe das modalidades coletivas (futsal, voleibol, basquetebol e handebol) foi composta por no mínimo oito e no máximo doze atletas, além do treinador. Portanto, nessas modalidades era possível obter em cada equipe entre oito e doze questionários respondidos pelos atletas e mais um questionário pelo treinador. Já as equipes das modalidades individuais (atletismo, judô, taekwondo, natação) tinham de três (taekwondo) até treze atletas (atletismo), além do treinador, possibilitando um retorno menor de questionários respondidos.

Para diminuir a discrepância entre a amostra de atletas das modalidades individuais e coletivas, o pesquisador adotou o procedimento complementar de convidar diretamente os atletas das modalidades individuais para participarem da pesquisa. Este convite foi realizado nos hotéis, locais de jogos e restaurante. Os atletas que se dispuseram a participar receberam os questionários para serem respondidos e devolveram ao pesquisador logo após o preenchimento.

4.7 Análise dos dados

Os dados coletados foram digitados e analisados no programa SPSS (versão 18). O nível de

significância adotado nas análises foi de $p \leq 0,05$. Os procedimentos estatísticos foram divididos em cinco etapas:

a) Análise psicométrica dos instrumentos

Essa etapa objetivou testar a validade dos instrumentos (ELE e QSA-L) e a adequação do seu modelo para os participantes desta pesquisa. Inicialmente a normalidade dos dados foi confirmada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. Posteriormente foi realizada a análise fatorial exploratória, usando o método das componentes principais para a extração dos fatores. Nessa etapa o número de fatores não foi pré-determinado pelo pesquisador. Em seguida, foi realizada uma nova análise fatorial com rotação ortogonal do tipo Varimax e a determinação do número de fatores a serem retidos, de acordo com as referências do modelo utilizado (Chelladurai & Saleh, 1978, 1980; Riemer & Chelladurai, 1998). Para a ELE, foram determinados cinco fatores (treino e instrução, comportamento democrático, comportamento autocrático, suporte social e *feedback* positivo), e para o QSA-L determinou-se quatro fatores (desempenho da equipe, desempenho individual, treino e instrução, tratamento pessoal). O coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o teste de esfericidade de Bartlett, a comunalidade e a carga fatorial foram utilizados para aferir a qualidade das correlações entre as variáveis. A carga fatorial de cada item foi observada para indicar em qual fator ele deve ser incluído. A consistência interna dos fatores foi verificada pelo coeficiente alfa de Cronbach.

b) Estatística descritiva e comparativa da liderança e satisfação

Essas análises foram realizadas em quatro etapas: (1) inicialmente considerou-se a amostra total de atletas; (2) depois os atletas foram subdivididos em dois grupos, de acordo com o sexo; (3) posteriormente os atletas foram subdivididos em dois grupos, de acordo com o tipo da modalidade; (4) finalmente, os atletas foram subdivididos em quatro grupos, de

acordo com o sexo e tipo da modalidade. A comparação entre as respostas de preferência e percepção dos atletas foi realizada por meio do Teste *t* pareado. Já as comparações entre os subgrupos (de acordo com o sexo, tipo de modalidade e interação dessas variáveis) foram realizadas por meio do Teste *t* para amostras independentes. As respostas dos atletas foram indicadas pela média e desvio padrão para cada dimensão da liderança e da satisfação.

c) Concordância entre a liderança percebida pelos atletas e a autopercebida pelos treinadores

Essa análise foi realizada comparando as respostas dos atletas com as respostas dos seus respectivos treinadores, a fim de verificar a extensão na qual ambos concordam sobre o comportamento apresentado pelo treinador. A não participação da díade correspondente (treinador ou atleta) na pesquisa foi critério para excluir o participante nesse procedimento. Assim sendo, participaram desta análise 43 treinadores e 274 atletas, subdivididos de acordo com o tipo da modalidade. As respostas dos atletas foram comparadas apenas com os treinadores do próprio tipo de modalidade. Para isso, utilizou-se o Teste *t* para amostras independentes.

d) Teste da hipótese da congruência

Para testar a hipótese da congruência entre a liderança preferida e percebida com a satisfação, os procedimentos adotados foram baseados nas sugestões de Chelladurai (2007; 2012a) e em outros estudos similares (Andrew, 2004; 2009; Chelladurai & Riemer, 1998; Lopes, 2006; Riemer e Chelladurai, 1995; Riemer & Toon, 2001). Foram realizadas 5 análises de regressão linear múltipla (método *enter* por blocos) para cada uma das quatro dimensões da satisfação (treino e instrução, tratamento pessoal, desempenho da equipe e desempenho individual), totalizando 20 análises. Para isso, foram utilizadas as respostas de todos os atletas participantes do estudo. Foi inserido primeiro o valor da preferência, seguido pelo valor da

percepção e do termo de interação (preferência, percepção, interação). O termo de interação foi obtido a partir da multiplicação do valor da preferência pelo valor da percepção (interação = preferência x percepção) em cada uma das cinco dimensões da liderança. Segundo Riemer e Toon (2001), esses procedimentos estatísticos permitem identificar a variância explicada pela inserção de cada variável na regressão (preferência, percepção e interação), assim como a variância cumulativa para cada dimensão da satisfação. A hipótese da congruência foi considerada válida se a variável interação tiver aumentado significativamente a explicação da variância na satisfação, demonstrado pelo ΔR^2 (variação no coeficiente de determinação).

e) Modelo explicativo da satisfação dos atletas

O modelo explicativo da satisfação dos atletas foi desenvolvido utilizando as respostas de todos os atletas à ELE (versões preferência e percepção) e ao QSA-L. Foram determinadas inicialmente as correlações (r Pearson) entre as variáveis independentes e a variável dependente e, posteriormente, executou-se a análise de regressão linear múltipla (MRLM) pelo método *Stepwise*. Apenas foram incluídas nas análises de regressão as variáveis que apresentaram $r \geq 0,35$. A magnitude do ΔR^2 e o peso explicativo de cada variável (beta padronizado) foram observados para a definição do modelo mais adequado dentre aqueles resultantes de cada MRLM.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

Este capítulo foi organizado em cinco partes. Inicialmente, encontram-se as análises psicométricas dos instrumentos utilizados na coleta de dados. Na segunda parte são apresentados os dados descritivos e comparativos da liderança e satisfação. Responde-se, então, as hipóteses 1 e 2 da pesquisa. Na terceira parte encontram-se os resultados da verificação da concordância entre a liderança percebida pelos atletas e a autopercebida pelos treinadores, respondendo a hipótese 3. Juntas, a segunda e a terceira parte apresentam o perfil de liderança dos treinadores (sob a ótica de atletas e treinadores) e o nível de satisfação dos atletas. Na quarta parte são descritos os resultados do teste da hipótese da congruência, respondendo a hipótese 4 do trabalho. Por último, apresenta-se o modelo explicativo da satisfação dos atletas elaborado a partir do comportamento de liderança dos treinadores.

5.1 Análise psicométrica dos instrumentos

Embora essa tese não tenha o objetivo de promover a validação psicométrica dos instrumentos ELE e QSA-L, realizou-se alguns procedimentos estatísticos para testar a sua adequação aos participantes desta pesquisa e garantir a validade e confiabilidade dos dados. Tais procedimentos foram a análise fatorial exploratória (AFE) e a verificação da consistência interna pelo coeficiente alfa de Cronbach.

5.1.1 Escala de Liderança no Esporte

A AFE da ELE indicou um coeficiente KMO igual a 0,88, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett apresentou o seguinte resultado: $X^2(780) = 5.791,045$, $p < 0,001$. A solução inicial para as componentes principais extraiu nove fatores com autovalores

superiores a um, responsáveis por 55% da variância. A comunalidade foi maior do que 0,3 em todos os itens.

Já a AFE da ELE com a determinação de cinco fatores, conforme a proposta de Chelladurai e Saleh (1978, 1980), e rotação Varimax não modificou o KMO e o Teste de Bartlett. Contudo, neste caso os fatores combinados foram responsáveis por 43,45% da variância total. A Tabela 7 apresenta a carga fatorial de cada item e a sua comunalidade, além do percentual da variância explicada e o coeficiente alfa de Cronbach de cada fator.

Tabela 7

Análise fatorial da ELE (solução de cinco fatores com rotação Varimax)

Itens	Fatores					h ²
	1	2	3	4	5	
1	,588					,371
5	,576					,357
7	,477					,461
8	,567					,454
11	,561					,370
14	,673					,507
16	,380					,379
17	,549					,337
20	,579					,389
23	,425					,264
25	,502					,371
26	,668					,524
29	,548					,411
32	,475					,404
35	,491					,348
38	,591					,375
3		,707				,529
13		,364				,327
19		,660				,478
22		,523				,404
31		,476				,297
36		,669				,523
2			,504			,440
15			,446			,507
18			,616			,530
21			,420			,267
24			,603			,416
30			,424			,404
33			,711			,547
34			-,566			,555
39			,600			,373
4				,730		,548
9				,336		,321
10				,667		,497
28				,734		,595
37				,604		,489
6					,643	,439
12					,712	,518
27					,738	,572
40					,655	,478
%variância explicada	13,4	8,2	8,0	7,3	6,5	
Alfa de Cronbach	,87	,71	,68	,71	,69	

Nota: Fator 1= Treino e Instrução; Fator 2=Suporte Social; Fator 3=Comportamento Democrático; Fator 4 = Feedback Positivo, Fator 5= Comportamento Autocrático; h²= comunalidade

Por fim, agrupando os itens de acordo com o fator onde foi extraída a maior carga fatorial, a ELE ficou assim configurada para a amostra do presente estudo (Tabela 8):

Tabela 8:

Distribuição dos itens nas dimensões da ELE de acordo com a análise fatorial

Dimensão (fator)	Nº itens	Itens
1-Treino e Instrução	16	1,5,7,8,11,14,16,17,20,23,25, 26,29,32,35,38
2- Suporte Social	6	3,13,19,22,31,36
3- Comportamento Democrático	9	2,15,18,21,24,30,33,34,39
4-Feedback Positivo	5	4,9,10,28,37
5- Comportamento Autocrático	4	6,12,27,40

5.1.2 Questionário de Satisfação do Atleta – Versão Liderança

A AFE do QSA-L indicou um coeficiente KMO igual a 0,88, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett apresentou o seguinte resultado: $X^2(91) = 3.099,139$, $p < 0,001$. A solução inicial para as componentes principais extraiu 3 fatores com autovalores superiores a 1, responsáveis por 63,7% da variância. A comunalidade foi maior do que 0,3 em todos os itens.

Já a AFE da QSA-L com a determinação de quatro fatores, conforme Riemer e Chelladurai (1998), e rotação Varimax não modificou o KMO e o Teste de Bartlett. Contudo, neste caso os fatores combinados foram responsáveis por 69,5% da variância total. A Tabela 9 apresenta a carga fatorial de cada item e a sua comunalidade, além do percentual da variância explicada e o coeficiente alfa de Cronbach de cada fator.

Tabela 9

Análise fatorial da QSA-L (solução de quatro fatores com rotação Varimax)

Itens	Fatores				h ²
	1	2	3	4	
2	,747				,665
5	,686				,608
12	,734				,645
13	,769				,701
14	,798				,716
1		,730			,704
6		,791			,782
11		,770			,763
4			,711		,641
7			,768		,748
9			,801		,763
3				,650	,506
8				,838	,736
10				,817	,758
%variância explicada	22,7	15,8	15,6	15,4	
Alfa de Cronbach	,86	,84	,80	,74	

Nota: Fator 1= Tratamento Pessoal; Fator 2=Desempenho Individual; Fator 3=Treino e Instrução; Fator 4 =Desempenho da Equipe; h²= comunalidade

Por fim, agrupando os itens de acordo com o fator onde foi extraída a maior carga fatorial, o QSA-L ficou assim configurado para a amostra do presente estudo (Tabela 10):

Tabela 10

Distribuição dos itens nas dimensões do QSA-L de acordo com a análise fatorial

Dimensão (fator)	Nº itens	Itens
1-Tratamento pessoal	5	2, 5, 12, 13, 14
2-Desempenho individual	3	1, 6, 11
3- Treino e instrução	3	4, 7, 9
4-Desempenho da equipe	3	3, 8, 10

5.2 Estatística descritiva e comparativa da liderança e satisfação

O primeiro objetivo específico do presente estudo foi fazer uma análise descritiva e comparativa do comportamento de liderança dos treinadores e da satisfação dos atletas. Para isso, foram utilizadas apenas as respostas dos atletas à ELE (versões preferência e percepção) e ao QSA-L. Testes *t* foram executados para comparações intra e intergrupos, em quatros

etapas: (1) inicialmente com a amostra total dos atletas; (2) depois com os atletas subdivididos em dois grupos, de acordo com o sexo; (3) posteriormente com os atletas subdivididos em dois grupos, de acordo com o tipo da modalidade; (4) por último, com os atletas subdivididos em quatro grupos, de acordo com o sexo e tipo da modalidade.

A Tabela 11 apresenta os resultados da primeira etapa dos testes, realizada com a amostra total dos atletas. Estão indicados a média e o desvio padrão das respostas para a liderança e a satisfação. A comparação entre as respostas de preferência e percepção indicou diferença em três das cinco dimensões da liderança (treino e instrução, comportamento democrático e *feedback* positivo). Observa-se ainda que os escores de preferência foram maiores do que os de percepção.

Tabela 11

Liderança e satisfação dos atletas (média e desvio padrão)

(n = 466)	Liderança		Satisfação
	Percepção	Preferência	
Liderança			
Treino e Instrução	4,50 (0,48)	4,58 (0,43)*	
Suporte Social	4,02 (0,71)	4,07 (0,69)	
Comportamento Democrático	3,35 (0,67)	3,56 (0,60)*	
<i>Feedback</i> Positivo	4,34 (0,63)	4,46 (0,61)*	
Comportamento Autocrático	3,34 (1,01)	3,38 (1,13)	
Satisfação			
Tratamento pessoal			4,34 (0,72)
Desempenho individual			4,03 (0,86)
Treino e instrução			4,41 (0,72)
Desempenho da equipe			3,89 (0,90)

*Nota:** diferença significativa ($p < 0,01$) em relação à percepção

A Tabela 12 apresenta os resultados da segunda etapa dos testes, realizada com a amostra de atletas subdividida em dois grupos, de acordo com o sexo. A comparação entre os grupos apresentou diferença significativa nas dimensões suporte social, comportamento democrático e comportamento autocrático para a liderança preferida, e no suporte social e

comportamento democrático para a liderança percebida. Atletas do sexo masculino têm maior preferência e percepção por suporte social e comportamento democrático, enquanto os atletas do sexo feminino exibiram maior preferência por comportamento autocrático. Em relação à satisfação, a comparação entre os grupos mostrou que os atletas do sexo masculino foram mais satisfeitos em relação ao desempenho individual e desempenho da equipe. Já a comparação intragrupos demonstrou que em quase todas as dimensões da liderança os escores de preferência são maiores do que os de percepção, para ambos os sexos.

Tabela 12

Liderança e satisfação dos atletas de acordo com o sexo (média e desvio padrão)

	Sexo	
	Masculino (n = 258)	Feminino (n = 208)
Liderança Preferida		
Treino e Instrução	4,55 (0,45) ^b	4,62 (0,41) ^b
Suporte Social	4,14 (0,67) ^a	3,99 (0,71)
Comportamento Democrático	3,62 (0,61) ^{a b}	3,49 (0,59) ^b
<i>Feedback</i> Positivo	4,42 (0,64) ^b	4,50 (0,56) ^b
Comportamento Autocrático	3,22 (1,15) ^a	3,58 (1,07) ^b
Liderança Percebida		
Treino e Instrução	4,48 (0,50)	4,53 (0,44)
Suporte Social	4,11 (0,70) ^a	3,90 (0,71)
Comportamento Democrático	3,48 (0,63) ^a	3,19 (0,68)
<i>Feedback</i> Positivo	4,35 (0,61)	4,33 (0,65)
Comportamento Autocrático	3,33 (1,01)	3,36 (1,00)
Satisfação		
Tratamento pessoal	4,37 (0,70)	4,30 (0,75)
Desempenho individual	4,13 (0,83) ^a	3,90 (0,89)
Treino e instrução	4,38 (0,75)	4,46 (0,68)
Desempenho da equipe	4,00 (0,87) ^a	3,75 (0,90)

Nota:

^a Diferença significativa ($p < 0,05$) em relação ao sexo feminino

^b Diferença significativa ($p < 0,05$) em relação à liderança percebida

A Tabela 13 apresenta os resultados da terceira etapa dos testes, realizada com a amostra de atletas subdividida em dois grupos, de acordo com o tipo de modalidade esportiva. A comparação entre os grupos apresentou diferença significativa nas dimensões

comportamento democrático e comportamento autocrático. Os atletas das modalidades individuais têm maior preferência e percepção do comportamento democrático, enquanto os atletas das modalidades coletivas tem maior preferência por comportamento autocrático. Já em relação à satisfação, a comparação entre os grupos mostrou que os atletas das modalidades individuais foram mais satisfeitos em relação ao desempenho da individual. Em relação à comparação intragrupos, observa-se diferenças entre as preferências e as percepções. Nas modalidades individuais, tais diferenças foram nas dimensões comportamento democrático e comportamento autocrático, enquanto nas modalidades coletivas houve diferença em todas as dimensões, exceto no suporte social.

Tabela 13

Liderança e satisfação dos atletas de acordo com o tipo da modalidade (média e desvio padrão)

	Tipo de Modalidade	
	Individual (n =165)	Coletiva (n =301)
Liderança Preferida		
Treino e Instrução	4,53 (0,49)	4,61 (0,40) ^b
Suporte Social	4,11 (0,65)	4,05 (0,72)
Comportamento Democrático	3,67 (0,51) ^{a,b}	3,50 (0,64) ^b
<i>Feedback</i> Positivo	4,45 (0,60)	4,46 (0,61) ^b
Comportamento Autocrático	3,12 (1,19) ^{a,b}	3,52 (1,07) ^b
Liderança Percebida		
Treino e Instrução	4,47 (0,48)	4,52 (0,47)
Suporte Social	4,02 (0,68)	4,01 (0,73)
Comportamento Democrático	3,47 (0,59) ^a	3,29 (0,70)
<i>Feedback</i> Positivo	4,39 (0,52)	4,31 (0,67)
Comportamento Autocrático	3,30 (1,02)	3,36 (1,01)
Satisfação		
Tratamento pessoal	4,41 (0,72)	4,30 (0,72)
Desempenho individual	4,14 (0,90) ^a	3,97 (0,84)
Treino e instrução	4,34 (0,81)	4,45 (0,66)
Desempenho da equipe	3,96 (0,84)	3,85 (0,92)

Nota:

^a Diferença significativa ($p < 0,05$) em relação à modalidade coletiva

^b Diferença significativa ($p < 0,05$) em relação à liderança percebida

Por sua vez, a Tabela 14 apresenta os resultados da quarta e última etapa dos testes, realizada com a amostra de atletas subdividida em quatro grupos, de acordo com o sexo e tipo da modalidade. As comparações entre modalidades individuais e coletivas (dentro da mesma categoria do sexo) e entre sexo masculino e feminino (dentro do mesmo tipo da modalidade).

Tabela 14

Liderança e satisfação dos atletas de acordo com o sexo e tipo da modalidade (média e desvio padrão)

	Masculino		Feminino	
	Individual (n =99)	Coletiva (n =159)	Individual (n =66)	Coletiva (n =142)
Liderança Preferida				
Treino e Instrução	4,49 (0,52)	4,58 (0,40) ^c	4,58 (0,44) ^c	4,64 (0,39) ^c
Suporte Social	4,09 (0,66)	4,16 (0,68) ^b	4,13 (0,62)	3,93 (0,74) ^a
Comportamento Democrático	3,69 (0,55) ^c	3,58 (0,64) ^{b c}	3,64 (0,45) ^c	3,42 (0,63) ^{a c}
Feedback Positivo	4,39 (0,65)	4,44 (0,63) ^c	4,54 (0,52) ^c	4,48 (0,58) ^c
Comportamento Autocrático	2,95 (1,13) ^{b c}	3,39 (1,14) ^{a b}	3,39 (1,23)	3,66 (0,98) ^c
Liderança Percebida				
Treino e Instrução	4,47 (0,51)	4,48 (0,49)	4,48 (0,44)	4,55 (0,44)
Suporte Social	4,05 (0,71)	4,15 (0,70) ^b	3,99 (0,63)	3,86 (0,74)
Comportamento Democrático	3,57 (0,56) ^b	3,43 (0,67) ^b	3,31 (0,60)	3,13 (0,70)
Feedback Positivo	4,39 (0,55)	4,32 (0,65)	4,40 (0,50)	4,30 (0,70)
Comportamento Autocrático	3,25 (1,02)	3,38 (1,01)	3,37 (1,00)	3,35 (1,01)
Satisfação				
Tratamento pessoal	4,38 (0,75)	4,36 (0,67)	4,46 (0,69)	4,23 (0,77) ^a
Desempenho individual	4,12 (0,91)	4,14 (0,79) ^b	4,17 (0,90)	3,78 (0,86) ^a
Treino e instrução	4,31 (0,85)	4,42 (0,68)	4,39 (0,77)	4,49 (0,63)
Desempenho da equipe	3,92 (0,88)	4,05 (0,87) ^b	4,01 (0,78)	3,62 (0,93) ^a

Nota:

^a Comparação individual x coletiva: diferença significativa ($p < 0,05$) em relação aos atletas do mesmo sexo;

^b Comparação masculino x feminino: diferença significativa ($p < 0,05$) em relação aos atletas do mesmo tipo de modalidade.

^c Comparação liderança preferida x percebida: diferença significativa ($p < 0,05$) intragrupo

Comparação individual x coletiva: em relação às preferências dos atletas do sexo masculino, o comportamento autocrático foi mais desejado nas modalidades coletivas. Por sua vez, as mulheres das modalidades individuais preferiram maior suporte social e comportamento democrático do que suas congêneres das modalidades coletivas. Quanto à

percepção do comportamento atual do treinador, não houve diferença entre os atletas das modalidades individuais e coletivas. Porém, em relação à satisfação, as mulheres das modalidades individuais foram mais satisfeitas do que as mulheres das modalidades coletivas, em três das quatro dimensões da satisfação (tratamento pessoal, desempenho individual e desempenho da equipe).

Comparação masculino x feminino: em relação às preferências, as mulheres demonstraram predileção por comportamento autocrático em relação aos homens, seja nas modalidades individuais ou coletivas. Ademais, considerando apenas as modalidades coletivas, os homens demonstraram preferência por comportamento democrático e suporte social em comparação com as mulheres. Já em relação ao comportamento atual dos treinadores, os homens perceberam seus treinadores como mais democráticos do que as mulheres, em modalidades individuais e coletivas. Além disso, nas modalidades coletivas os homens perceberam maior suporte social do que as mulheres. Por fim, nas modalidades coletivas os atletas do sexo masculino mostraram-se mais satisfeitos com o desempenho individual e desempenho da equipe em comparação com as mulheres.

Comparação preferência x percepção: os resultados demonstram diferença entre as preferências e as percepções nos quatro subgrupos de atletas analisados, sendo que as médias das preferências foram sempre maiores. Entre os atletas do sexo masculino, houve diferença nos comportamentos democrático e autocrático (modalidades individuais) e no treino e instrução, comportamento democrático e *feedback* positivo (modalidades coletivas). Já entre as mulheres, só não houve diferença no suporte social (modalidades individuais e coletivas) e no comportamento autocrático (modalidades individuais).

5.3 Concordância entre a liderança percebida pelos atletas e a autopercebida pelos treinadores

Para cumprir o segundo objetivo específico do estudo, que foi verificar a concordância entre a liderança percebida pelos atletas e a autopercebida pelos treinadores, comparou-se as respostas dos atletas e seus respectivos treinadores obtidos pela ELE versão percepção (atletas) e ELE versão autopercepção (treinadores). Esse procedimento permitiu verificar se treinadores e atletas têm a mesma avaliação sobre o comportamento exibido pelo treinador, denominado no MML de comportamento atual.

Para essa análise, considerou-se apenas as respostas dos atletas e treinadores que tiveram pelo menos um participante correspondente (treinador ou atleta) na pesquisa. Por exemplo, se os atletas de uma equipe de futsal participaram da pesquisa, mas o seu treinador não, então os dados referentes a esses atletas foram excluídos dessa análise. Dessa forma, avaliou-se 43 treinadores e 274 atletas, subdivididos de acordo com o tipo de modalidade. As respostas dos atletas foram comparadas apenas com os treinadores do próprio tipo de modalidade, por meio do Teste *t* para amostras independentes.

Observa-se na Tabela 15 que não houve diferença entre as respostas dos atletas e dos treinadores em ambos os tipos de modalidade esportiva, sugerindo que há concordância sobre o comportamento apresentado pelo treinador. Os resultados indicam ainda que os comportamentos percebidos como predominantes pelos próprios treinadores foram relacionados ao treino e instrução e ao *feedback* positivo. Com relação ao estilo de decisão, os treinadores se avaliam como autocráticos.

Tabela 15

Concordância entre a liderança percebida pelos atletas e autopercebida pelos treinadores (média e desvio padrão)

	Individual			Coletiva		
	Treinadores (n =18)	Atletas (n =30)	<i>p</i>	Treinadores (n =25)	Atletas (n =244)	<i>p</i>
Liderança						
Autopercebida/Percebida						
Treino e Instrução	4,56 (0,37)	4,66 (0,27)	0,35	4,55 (0,33)	4,57 (0,42)	0,76
Suporte Social	4,19 (0,41)	4,27 (0,46)	0,55	4,34 (0,37)	4,08 (0,72)	0,07
Comportamento Democrático	3,43 (0,55)	3,58 (0,43)	0,31	3,23 (0,56)	3,32 (0,73)	0,47
Feedback Positivo	4,47 (0,33)	4,64 (0,31)	0,10	4,39 (0,53)	4,33 (0,69)	0,63
Comportamento Autocrático	3,63 (0,70)	3,55 (1,09)	0,73	3,35 (0,91)	3,38 (1,02)	0,87

5.4 Teste da hipótese da congruência

Os dados apresentados nessa seção se referem ao terceiro objetivo específico da tese: testar a hipótese da congruência, proposta pelo Modelo Multidimensional de Liderança. Ou seja, testar se a congruência entre o comportamento preferido e percebido pelos atletas aumenta a quantidade de variância explicada da satisfação. Para cumprir o objetivo, realizou-se cinco análises de regressão linear múltipla (método *enter* por blocos) para cada uma das quatro dimensão da satisfação (treino e instrução, tratamento pessoal, desempenho da equipe e desempenho individual), gerando portanto 20 análises. Foram utilizadas as respostas de todos os atletas participantes do estudo. O termo de interação foi obtido a partir da multiplicação do valor da preferência pelo valor da percepção (interação = preferência x percepção) em cada uma das cinco dimensões da liderança (treino e instrução, comportamento democrático, comportamento autocrático, suporte social e *feedback* positivo). A hipótese da congruência foi considerada válida se a variável interação tiver aumentado significativamente a quantidade de variância explicada, demonstrado nas tabelas pelo ΔR^2 .

A primeira dimensão da satisfação a ser avaliada foi o treino e instrução (Tabela 16). Observa-se aumento significativo da variância explicada com a inserção da variável interação

nas seguintes dimensões da liderança: treino e instrução, comportamento democrático e comportamento autocrático (ΔR^2 em negrito na Tabela 16). Apenas para esses casos a hipótese da congruência foi aceita, sendo rejeitada nas outras dimensões (suporte social e *feedback* positivo). Dentre as dimensões da liderança, percebe-se que o treino e instrução foi o que apresentou o maior R^2 e, portanto, o que mais contribuiu individualmente para a explicação da variância da satisfação com o treino e instrução.

Tabela 16

Variância da satisfação com o Treino e Instrução atribuída à liderança

Dimensão da Liderança	Modelo	Preditor	Beta (β)			Variância	
			Não Padronizado	Padronizado	p	R^2	ΔR^2
TI	1	Preferência	0,562	0,340	<0,001	0,116	0,116*
	2	Preferência	-0,006	-0,003	0,938	0,371	0,255*
		Percepção	0,921	0,611	<0,001		
3	Preferência	-1,218	-0,737	0,005	0,382	0,011*	
	Percepção	-0,339	-0,225	0,450			
	Interação	0,284	1,392	0,005			
CD	1	Preferência	0,136	0,114	0,014	0,013	0,013*
	2	Preferência	-0,018	-0,015	0,781	0,058	0,045*
		Percepção	0,265	0,247	<0,001		
3	Preferência	-0,620	-0,519	0,007	0,073	0,015*	
	Percepção	-0,398	-0,371	0,111			
	Interação	0,182	0,988	0,006			
CA	1	Preferência	-0,027	-0,042	0,365	0,002	0,002
	2	Preferência	-0,115	-0,182	<0,001	0,064	0,063*
		Percepção	0,204	0,287	<0,001		
3	Preferência	-0,608	-0,957	<0,001	0,134	0,070*	
	Percepção	-0,303	-0,425	0,001			
	Interação	0,153	1,310	<0,001			
SS	1	Preferência	0,357	0,344	<0,001	0,118	0,118*
	2	Preferência	0,187	0,180	0,001	0,168	0,050*
		Percepção	0,279	0,277	<0,001		
3	Preferência	0,058	0,056	0,791	0,169	0,001	
	Percepção	0,145	0,144	0,519			
	Interação	0,034	0,231	0,542			
FP	1	Preferência	0,380	0,322	<0,001	0,104	0,104*
	2	Preferência	0,237	0,201	<0,001	0,144	0,040*
		Percepção	0,268	0,234	<0,001		
3	Preferência	-0,192	-0,163	0,499	0,148	0,004	
	Percepção	-0,191	-0,166	0,529			
	Interação	0,106	0,670	0,124			

Nota: TI= Treino e Instrução; CD=Comportamento Democrático; CA= Comportamento Autocrático; SS=Suporte Social; FP= *Feedback* Positivo; R^2 =coeficiente de determinação; ΔR^2 =variação no coeficiente de determinação; *aumento significativo na variância explicada ($p<0,05$)

A segunda dimensão da satisfação a ser avaliada foi o tratamento pessoal (Tabela 17). Observa-se aumento significativo da variância explicada com a inserção da variável interação apenas nas dimensões comportamento autocrático e *feedback* positivo (ΔR^2 em negrito na Tabela 17). Portanto, apenas para essas dimensões a hipótese da congruência foi aceita. O

treino e instrução, suporte social e *feedback* positivo apresentaram os maiores R^2 e, assim, foram os que mais contribuíram individualmente para a explicação da variância na satisfação com tratamento pessoal.

Tabela 17

Variância da satisfação com o Tratamento Pessoal atribuída à liderança

Dimensão da Liderança	Modelo	Preditor	Beta (β)			Variância	
			Não Padronizado	Padronizado	p	R^2	ΔR^2
TI	1	Preferência	0,559	0,336	<0,001	0,113	0,113*
	2	Preferência	0,145	0,087	0,074	0,246	0,133*
		Percepção	0,670	0,442	<0,001		
3	Preferência	-0,425	-0,256	0,376	0,248	0,002	
	Percepção	0,077	0,051	0,877			
	Interação	0,134	0,651	0,228			
CD	1	Preferência	0,274	0,228	<0,001	0,052	0,052*
	2	Preferência	0,049	0,041	0,420	0,146	0,095*
		Percepção	0,389	0,360	<0,001		
3	Preferência	0,361	0,300	0,103	0,150	0,004	
	Percepção	0,733	0,678	0,002			
	Interação	-0,095	-0,509	0,142			
CA	1	Preferência	-0,025	-0,040	0,392	0,002	0,002
	2	Preferência	-0,129	-0,202	<0,001	0,086	0,084*
		Percepção	0,238	0,333	<0,001		
3	Preferência	-0,626	-0,978	<0,001	0,156	0,070*	
	Percepção	-0,272	-0,380	0,003			
	Interação	0,154	1,311	<0,001			
SS	1	Preferência	0,458	0,438	<0,001	0,192	0,192*
	2	Preferência	0,279	0,267	<0,001	0,247	0,055*
		Percepção	0,294	0,290	<0,001		
3	Preferência	0,436	0,417	0,037	0,248	0,001	
	Percepção	0,456	0,450	0,035			
	Interação	-0,041	-0,278	0,439			
FP	1	Preferência	0,456	0,384	<0,001	0,147	0,147*
	2	Preferência	0,229	0,193	<0,001	0,245	0,098*
		Percepção	0,423	0,366	<0,001		
3	Preferência	-0,549	-0,462	0,040	0,259	0,014*	
	Percepção	-0,408	-0,354	0,152			
	Interação	0,192	1,205	0,003			

Nota: TI= Treino e Instrução; CD=Comportamento Democrático; CA= Comportamento Autocrático; SS=Suporte Social; FP= *Feedback* Positivo; R^2 =coeficiente de determinação; ΔR^2 =variação no coeficiente de determinação; *aumento significativo na variância explicada ($p<0,05$)

A terceira dimensão da satisfação a ser avaliada foi o desempenho da equipe (Tabela 18). A inserção da variável interação não provocou aumento significativo da variância explicada em nenhuma das dimensões da liderança. Portanto, não há suporte para hipótese da congruência em relação à satisfação com o desempenho da equipe.

Tabela 18

Variância da satisfação com o Desempenho da Equipe atribuída à liderança

Dimensão da Liderança	Modelo	Preditor	Beta (β)			Variância	
			Não Padronizado	Padronizado	<i>p</i>	R^2	ΔR^2
TI	1	Preferência	0,114	0,055	0,234	0,003	0,003
	2	Preferência	-0,183	-0,089	0,107	0,048	0,045*
		Percepção	0,481	0,256	<0,001		
	3	Preferência	-0,850	-0,412	0,204	0,050	0,002
		Percepção	-0,212	-0,113	0,759		
		Interação	0,156	0,614	0,312		
CD	1	Preferência	0,197	0,132	0,004	0,017	0,017*
	2	Preferência	0,164	0,110	0,041	0,019	0,001
		Percepção	0,056	0,042	0,438		
	3	Preferência	-0,379	-0,254	0,197	0,027	0,008
		Percepção	-0,541	-0,405	0,090		
		Interação	0,164	0,713	0,055		
CA	1	Preferência	-0,121	-0,153	0,001	0,023	0,023*
	2	Preferência	-0,142	-0,180	0,001	0,026	0,002
		Percepção	0,049	0,056	0,291		
	3	Preferência	-0,341	-0,430	0,003	0,033	0,007
		Percepção	-0,155	-0,174	0,194		
		Interação	0,061	0,423	0,063		
SS	1	Preferência	0,280	0,216	<0,001	0,047	0,047*
	2	Preferência	0,279	0,216	<0,001	0,047	0,000
		Percepção	0,001	0,001	0,987		
	3	Preferência	-0,185	-0,143	0,524	0,052	0,006
		Percepção	-0,479	-0,382	0,110		
		Interação	0,121	0,666	0,099		
FP	1	Preferência	0,154	0,104	0,024	0,011	0,011*
	2	Preferência	0,089	0,060	0,265	0,016	0,005
		Percepção	0,121	0,085	0,117		
	3	Preferência	-0,503	-0,342	0,186	0,022	0,005
		Percepção	-0,511	-0,357	0,207		
		Interação	0,146	0,740	0,112		

Nota: TI= Treino e Instrução; CD=Comportamento Democrático; CA= Comportamento Autocrático; SS=Suporte Social; FP= *Feedback* Positivo; R^2 =coeficiente de determinação; ΔR^2 =variação no coeficiente de determinação; *aumento significativo na variância explicada ($p<0,05$)

A quarta e última dimensão da satisfação a ser avaliada foi o desempenho individual (Tabela 19). Observa-se aumento significativo da variância explicada com a inserção da variável interação nas dimensões comportamento autocrático, suporte social e *feedback* positivo (ΔR^2 em negrito na Tabela 19). Assim, para essas dimensões a hipótese da congruência foi aceita, sendo rejeitada nas demais.

Tabela 19

Variância da satisfação com o Desempenho Individual atribuída à liderança

Dimensão da Liderança	Modelo	Preditor	Beta (β)			Variância	
			Não Padronizado	Padronizado	<i>p</i>	R^2	ΔR^2
TI	1	Preferência	0,281	0,141	0,002	0,020	0,020*
	2	Preferência	-0,009	-0,005	0,932	0,066	0,046*
		Percepção	0,471	0,259	<0,001		
	3	Preferência	-0,884	-0,444	0,167	0,070	0,004
		Percepção	-0,439	-0,241	0,508		
		Interação	0,205	0,834	0,165		
CD	1	Preferência	0,220	0,152	0,001	0,023	0,023*
	2	Preferência	0,146	0,101	0,059	0,030	0,007
		Percepção	0,128	0,099	0,066		
	3	Preferência	0,035	0,024	0,902	0,031	0,000
		Percepção	0,005	0,004	0,986		
		Interação	0,034	0,151	0,683		
CA	1	Preferência	-0,109	-0,142	0,002	0,020	0,020*
	2	Preferência	-0,181	-0,236	<0,001	0,049	0,028*
		Percepção	0,166	0,193	<0,001		
	3	Preferência	-0,532	-0,696	<0,001	0,073	0,024*
		Percepção	-0,195	-0,228	<0,083		
		Interação	0,109	0,775	0,001		
SS	1	Preferência	0,281	0,225	<0,001	0,050	0,050*
	2	Preferência	0,204	0,163	0,004	0,057	0,007
		Percepção	0,126	0,104	0,064		
	3	Preferência	-0,570	-0,456	0,040	0,074	0,017*
		Percepção	-0,676	-0,558	0,019		
		Interação	0,201	1,149	0,004		
FP	1	Preferência	0,187	0,132	0,004	0,017	0,017*
	2	Preferência	0,039	0,027	0,609	0,046	0,029*
		Percepção	0,276	0,200	<0,001		
	3	Preferência	-0,776	-0,546	0,032	0,057	0,011*
		Percepção	-0,594	-0,430	0,122		
		Interação	0,202	1,055	0,021		

Nota: TI= Treino e Instrução; CD=Comportamento Democrático; CA= Comportamento Autocrático; SS=Suporte Social; FP= *Feedback* Positivo; R^2 =coeficiente de determinação; ΔR^2 =variação no coeficiente de determinação; *aumento significativo na variância explicada ($p < 0,05$)

Portanto, pode-se dizer que em três das quatro dimensões da satisfação (treino e instrução, tratamento pessoal e desempenho individual) os resultados das análises de regressão suportam parcialmente a hipótese de que a satisfação dos atletas é dependente da congruência entre a liderança do treinador percebida e preferida pelos atletas. Contudo, para a dimensão desempenho da equipe, a hipótese da congruência foi inteiramente rejeitada.

5.5 Modelo explicativo da satisfação dos atletas

O quarto objetivo específico dessa tese foi elaborar um modelo explicativo da satisfação dos atletas a partir do comportamento de liderança dos treinadores. A elaboração deste modelo envolveu inicialmente a verificação da correlação (Pearson) entre as variáveis e, depois, a análise de regressão linear múltipla (MRLM) pelo método *Stepwise*. Apenas foram incluídas nas análises de regressão as variáveis independentes que apresentaram coeficiente de correlação r de Pearson $\geq 0,35$ com a variável dependente. As variáveis envolvidas nessas análises foram as cinco dimensões da ELE (versões preferência e percepção) e as quatro dimensões do QSA-L, obtidas a partir da resposta de todos os atletas participantes do estudo ($n= 466$). Com o objetivo de deixar o modelo completo e intuitivo, sua estruturação foi feita em três etapas.

5.5.1 Análise da contribuição individual de cada dimensão da satisfação (etapa 1)

Tendo em vista que a satisfação do atleta mensurada pelo QSA-L apresenta-se fracionada em quatro dimensões, criou-se o índice geral de satisfação (SG) para representar todas essas dimensões juntas e, assim, enunciar a satisfação do atleta com a liderança em um único indicador. Destarte, o SG foi obtido pela média dos escores das dimensões do QSA-L:

$$SG = \frac{\text{Treino e Instrução} + \text{Tratamento Pessoal} + \text{Desempenho Individual} + \text{Desempenho da Equipe}}{4}$$

As análises estatísticas dessa etapa (correlação e MRLM) visaram verificar a contribuição individual de cada dimensão da satisfação na explicação da variância da SG. A Tabela 20 mostra as correlações entre a SG e as suas dimensões. Em destaque (negrito) estão as correlações significativas ($r \geq 0,35$).

Tabela 20:

Correlações entre o índice geral de satisfação e as suas dimensões

	TP	DI	TI	DE	SG
TP	1				
DI	,47	1			
TI	,62	,47	1		
DE	,22	,57	,35	1	
SG	,80	,81	,77	,68	1

Nota: TP= Tratamento Pessoal; DI= Desempenho Individual; TI= Treino e Instrução; DE= Desempenho da Equipe; SG= Índice de geral satisfação

Após verificar a correlação entre as variáveis, realizou-se a MRLM inserindo a SG como variável dependente e as dimensões da liderança como variáveis independentes. Dentre os modelos resultantes (Tabela 21), observa-se que o quarto modelo é o mais adequado, pois todos os preditores provocaram mudança significativa e de magnitude considerável no R^2 .

Tabela 21:

Variância da Satisfação Geral atribuída à suas dimensões

Modelo	Preditor	Beta (β)			Variância	
		Não Padronizado	Padronizado	P	R ²	ΔR^2
1	DI	0,565	0,808	<0,001	0,653	0,653
2	DI	0,389	0,556	<0,001	0,879	0,226
	TP	0,450	0,538	<0,001		
3	DI	0,240	0,344	<0,001	0,964	0,085
	TP	0,467	0,558	<0,001		
	DE	0,240	0,356	<0,001		
4	DI	0,214	0,306	-	1,000	0,036
	TP	0,357	0,427			
	DE	0,214	0,317			
	TI	0,214	0,254			

Nota: DI= Desempenho Individual; TP= Tratamento Pessoal; DE= Desempenho da Equipe; TI= Treino e Instrução; R²=coeficiente de determinação; ΔR^2 =variação no coeficiente de determinação

Sendo assim, o modelo 4 foi adotado para indicar a contribuição individual de cada dimensão da satisfação no modelo explicativo final. Nele, observa-se que os preditores explicam, conjuntamente, 100% da variância da SG. Ademais, verificando o peso individual dos preditores na explicação da variável dependente (beta padronizado), constata-se que o tratamento pessoal exerce o maior efeito na SG em relação aos demais preditores ($\beta = 0,427$).

5.5.2 Análise da contribuição individual de cada dimensão da liderança (etapa 2)

O objetivo dessa etapa foi verificar a contribuição individual de cada dimensão da liderança na variância da satisfação. Cada uma das quatro dimensões da satisfação foi analisada separadamente, sendo tratadas como variável dependente na MRLM. Já as cinco dimensões da liderança foram as variáveis independentes.

A primeira dimensão da satisfação a ser avaliada foi o treino e instrução. A Tabela 22 apresenta a sua correlação com as dimensões da liderança. Em destaque (negrito) estão os coeficientes das dimensões da liderança que apresentaram correlação significativa com a satisfação ($r \geq 0,35$) e foram utilizadas na MRLM como variáveis independentes.

Tabela 22

Correlações entre a Satisfação com o Treino e Instrução e as dimensões da Liderança

	STI	TI ^a	SS ^a	CD ^a	FP ^a	CA ^a	TI ^b	SS ^b	CD ^b	FP ^b	CA ^b
STI	1										
TI ^a	,61	1									
SS ^a	,38	,53	1								
CD ^a	,24	,36	,45	1							
FP ^a	,34	,47	,44	,44	1						
CA ^a	,20	,18	,08	,16	,16	1					
TI ^b	,34	,56	,35	,22	,31	,10	1				
SS ^b	,35	,41	,59	,42	,33	,06	,48	1			
CD ^b	,11	,22	,28	,52	,35	-,02	,33	,47	1		
FP ^b	,32	,44	,38	,31	,52	,13	,63	,49	,43	1	
CA ^b	-,04	,02	-,08	-,14	-,03	,49	,11	-,14	-,21	,08	1

Nota: STI= Satisfação com Treino e Instrução; TI= Treino e Instrução; SS= Suporte Social; CD= Comportamento Democrático; FP= *Feedback* Positivo; CA= Comportamento Autocrático; a = Percepção; b= Preferência

Dentre as cinco variáveis independentes incluídas na MRLM (*stepwise*), somente duas apresentaram-se como preditores da satisfação dos atletas com o treino e instrução (Tabela 23). No entanto, a inclusão do suporte social (modelo 2) modificou muito pouco a explicação da variância da variável dependente ($\Delta R^2 = 0,010$). Embora esse acréscimo seja significativo, a sua magnitude é negligenciável. Portanto, para obter um modelo explicativo final parcimonioso, considerou-se mais adequado o modelo 1. Deste modo, a satisfação com o treino e instrução apresenta apenas um preditor (treino e instrução), que explica 37% da variância.

Tabela 23

Variância da Satisfação com Treino e Instrução atribuída às dimensões da Liderança

Modelo	Preditor	Beta (β)			Variância	
		Não Padronizado	Padronizado	P	R ²	ΔR^2
1	TI ^a	0,919	0,609	<0,001	0,371	0,371
2	TI ^a	0,849	0,563	<0,001	0,382	0,010
	SS ^b	0,116	0,111	0,006		

Nota: TI^a= Treino e Instrução (percepção); SS^b= Suporte Social (preferência); R²=coeficiente de determinação; ΔR^2 =variação no coeficiente de determinação.

A segunda dimensão da satisfação a ser avaliada foi o tratamento pessoal. A Tabela 24 apresenta a sua correlação com as dimensões da liderança. Em destaque (negrito) estão os coeficientes das dimensões da liderança que apresentaram correlação significativa com a satisfação ($r \geq 0,35$) e foram utilizadas na MRLM como variáveis independentes.

Tabela 24

Correlações entre a Satisfação com o Tratamento Pessoal e as dimensões da Liderança

	STP	TI ^a	SS ^a	CD ^a	FP ^a	CA ^a	TI ^b	SS ^b	CD ^b	FP ^b	CA ^b
STP	1										
TI ^a	,49	1									
SS ^a	,45	,53	1								
CD ^a	,38	,36	,53	1							
FP ^a	,47	,47	,44	,44	1						
CA ^a	,23	,18	,08	,16	,16	1					
TI ^b	,34	,56	,35	,22	,31	,10	1				
SS ^b	,44	,41	,59	,42	,33	,06	,48	1			
CD ^b	,23	,22	,28	,52	,35	-,02	,33	,47	1		
FP ^b	,38	,44	,38	,31	,52	,13	,63	,49	,43	1	
CA ^b	-,04	,02	-,08	-,14	-,03	,49	,11	-,14	-,21	,08	1

Nota: STP= Satisfação com Tratamento Pessoal; TI= Treino e Instrução; SS= Suporte Social; CD= Comportamento Democrático; FP= Feedback Positivo; CA= Comportamento Autocrático; a = Percepção; b= Preferência

Quatro das sete variáveis independentes incluídas na MRLM (*stepwise*) apresentaram-se como preditores da satisfação dos atletas com o tratamento pessoal. As análises geraram

quatro modelos que estão detalhados na Tabela 25. Em destaque (negrito), o modelo que foi considerado mais adequado. Embora no modelo 4 a adição da variável comportamento democrático promova o aumento significativo da explicação da variância da satisfação dos atletas, a magnitude deste aumento é negligenciável ($\Delta R^2 = 0,007$). Dessa forma, como medida parcimoniosa adotou-se o modelo 3. Nele, observa-se que os preditores explicam, conjuntamente, 36% da variância avaliada. Constata-se ainda que o treino e instrução (percepção) foi o maior responsável pela explicação da variância da satisfação dos atletas com o tratamento pessoal (beta padronizado = 0,270), embora o peso dos demais preditores seja semelhante.

Tabela 25

Variância da Satisfação com Tratamento Pessoal atribuída às dimensões da Liderança

Modelo	Preditor	Beta (β)			Variância	
		Não Padronizado	Padronizado	P	R^2	ΔR^2
1	TI ^a	0,745	0,491	<0,001	0,241	0,241
2	TI ^a	0,529	0,348	<0,001	0,313	0,072
	FP ^a	0,350	0,303	<0,001		
3	TI^a	0,410	0,270	<0,001	0,359	0,046
	FP^a	0,300	0,260	<0,001		
	SS^b	0,251	0,240	<0,001		
4	TI ^a	0,393	0,259	<0,001	0,366	0,007
	FP ^a	0,267	0,231	<0,001		
	SS ^b	0,224	0,214	<0,001		
	CD ^a	0,104	0,096	0,028		

Nota: TI^a =Treino e Instrução (percepção); FP^a =Feedback Positivo (percepção); SS^b =Suporte Social (preferência); CD^a =Comportamento Democrático (percepção); R^2 =coeficiente de determinação; ΔR^2 =variação no coeficiente de determinação.

Em relação às outras duas dimensões da satisfação (desempenho individual e desempenho da equipe), não foram observadas correlações significativas ($r \geq 0,35$) entre a variável dependente (satisfação) e as variáveis independentes (liderança). Dessa forma, não existem variáveis da liderança que possam integrar uma MRLM como variáveis preditoras da

satisfação com o desempenho. Ou seja, a variância da satisfação com o desempenho não pode ser explicada pela liderança do treinador (Tabelas 26 e 27).

Tabela 26

Correlações entre a Satisfação com o Desempenho Individual e as dimensões da Liderança

	SDI	TI ^a	SS ^a	CD ^a	FP ^a	CA ^a	TI ^b	SS ^b	CD ^b	FP ^b	CA ^b
SDI	1										
TI ^a	,26	1									
SS ^a	,20	,53	1								
CD ^a	,15	,36	,45	1							
FP ^a	,21	,47	,44	,44	1						
CA ^a	,08	,18	,08	,16	,16	1					
TI ^b	,14	,56	,35	,22	,31	,10	1				
SS ^b	,22	,41	,59	,42	,33	,06	,48	1			
CD ^b	,15	,22	,28	,52	,35	-,02	,33	,47	1		
FP ^b	,13	,44	,38	,31	,52	,13	,63	,49	,43	1	
CA ^b	-,14	,02	-,08	-,14	-,03	,49	,11	-,14	-,21	,08	1

Nota: SDI= Satisfação com Desempenho Individual; TI= Treino e Instrução; SS= Suporte Social; CD= Comportamento Democrático; FP= *Feedback* Positivo; CA= Comportamento Autocrático; a = Percepção; b= Preferência

Tabela 27

Correlações entre a Satisfação com o Desempenho da Equipe e as dimensões da Liderança

	SDE	TI ^a	SS ^a	CD ^a	FP ^a	CA ^a	TI ^b	SS ^b	CD ^b	FP ^b	CA ^b
SDE	1										
TI ^a	,21	1									
SS ^a	,13	,53	1								
CD ^a	,10	,36	,45	1							
FP ^a	,12	,47	,44	,44	1						
CA ^a	-,03	,18	,08	,16	,16	1					
TI ^b	,05	,56	,35	,22	,31	,10	1				
SS ^b	,22	,41	,59	,42	,33	,06	,48	1			
CD ^b	,13	,22	,28	,52	,35	-,02	,33	,47	1		
FP ^b	,10	,44	,38	,31	,52	,13	,63	,49	,43	1	
CA ^b	-,15	,02	-,08	-,14	-,03	,49	,11	-,14	-,21	,08	1

Nota: SDE= Satisfação com Desempenho Individual; TI= Treino e Instrução; SS= Suporte Social; CD= Comportamento Democrático; FP= *Feedback* Positivo; CA= Comportamento Autocrático; a = Percepção; b= Preferência

5.5.3 Elaboração do modelo pela integração das análises anteriores (etapa 3)

O processo de estruturação do modelo explicativo, realizado nas duas etapas anteriores, indicou quais dimensões da liderança atuam como preditores da satisfação do atleta, assim como o peso explicativo de cada preditor. Buscou-se então sintetizar esses resultados de forma clara e objetiva em uma figura que exprima as relações estabelecidas entre as variáveis explicativas e variáveis dependentes. A Figura 6 representa, portanto, o modelo explicativo de satisfação dos atletas a partir do comportamento de liderança dos treinadores.

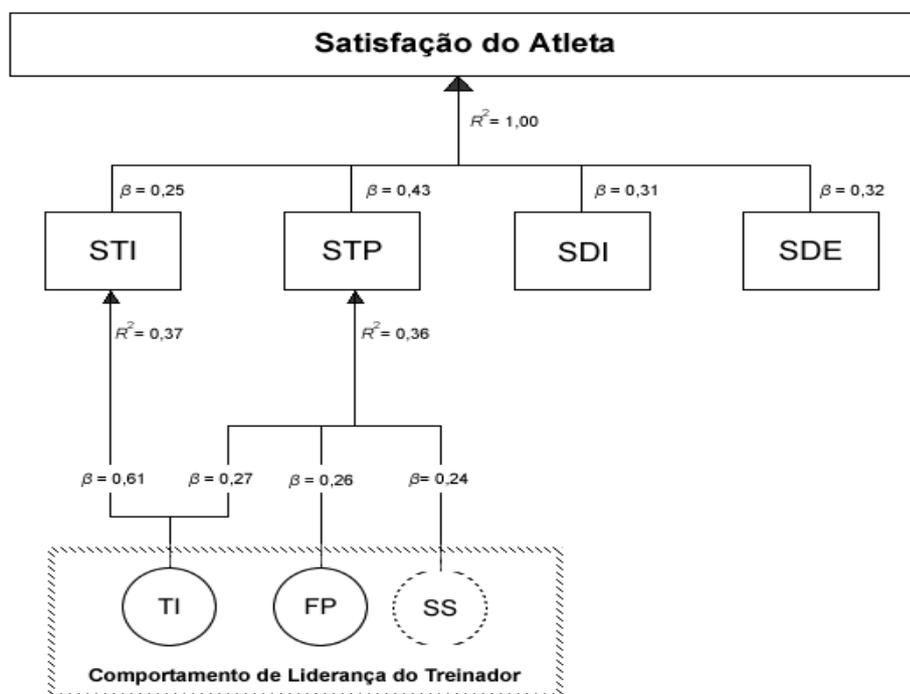


Figura 6: Modelo explicativo da satisfação dos atletas.

STI= Satisfação com Treino e Instrução; STP= Satisfação com Tratamento Pessoal; SDI= Satisfação com Desempenho Individual; SDE= Satisfação com Desempenho da Equipe; TI= Treino e Instrução; FP= *Feedback* Positivo; SS= Suporte Social; Círculos fechados se referem à Percepção; Círculos tracejados se referem à Preferência; R²=coeficiente de determinação; β padronizado.

Nesse modelo explicativo, a satisfação do atleta é composta por quatro dimensões, procedentes do Questionário de Satisfação do Atleta. Já a liderança do treinador é representada por suas dimensões, de acordo as definições da Escala de Liderança no Esporte.

As relações entre as variáveis foram indicadas pelo coeficiente de determinação e o beta padronizado, conforme os resultados das análises estatísticas.

Observa-se na Figura 6 que as dimensões da satisfação explicam, conjuntamente, 100% da variância da satisfação do atleta ($R^2 = 1,00$). Ao verificar o peso individual dos preditores, constata-se que o tratamento pessoal é o principal responsável pela explicação da satisfação do atleta ($\beta = 0,43$). Em relação à liderança, o modelo apresenta apenas três dimensões como variáveis explicativas da satisfação do atleta. O treino e instrução é responsável pela explicação de 37% da variância da satisfação com o treino e instrução (STI), sendo o único preditor da STI. Já em relação à satisfação com o tratamento pessoal (STP), três variáveis explicam conjuntamente 36% da variância avaliada. Verifica-se também que o peso explicativo dessas variáveis é semelhante, embora o treino e instrução apresente o maior valor ($\beta = 0,27$). Por outro lado, constatou-se que a satisfação dos atletas com o desempenho individual e desempenho da equipe (SDI e SDE) não tiveram correlação significativa com a liderança e, portanto, não se observam variáveis explicativas para tais dimensões da satisfação.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo foi organizado em quatro partes e apresenta a discussão dos resultados. Inicialmente foram abordados os resultados obtidos na análise psicométrica dos instrumentos. Posteriormente foram discutidos os resultados descritivos e comparativos da liderança e da satisfação. Na terceira parte foram analisados os resultados do teste da hipótese da congruência. Por fim, na quarta parte discutiu-se o modelo explicativo da satisfação dos atletas.

6.1 Validade e adequação dos instrumentos

Embora os instrumentos utilizados no presente estudo tenham validação psicométrica em suas versões original e adaptada para a língua portuguesa, adotou-se o procedimento cauteloso de realizar uma análise fatorial exploratória (AFE) para verificar se a estrutura interna dos instrumentos (número de fatores e distribuição dos itens) é adequada para os participantes desta pesquisa. Esta análise prévia conferiu maior segurança na análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

Os critérios utilizados para verificar a viabilidade da AFE no presente estudo foram o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, e ambos apresentaram resultados satisfatórios. O KMO é uma estatística que varia entre zero e um, sendo que o resultado é melhor quanto mais próximo for de um. Valores abaixo de 0,5 indicam que não se deve utilizar a análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2008). No presente estudo, o KMO foi 0,88 para os dois instrumentos (ELE e QSA-L) e pode ser considerado adequado.

Já o teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz identidade, ou seja, de que as variáveis não sejam correlacionadas na população.

Neste estudo, tanto para a ELE quanto para a QSA-L, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese da matriz identidade, e este é um critério para a realização da análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2008). Portanto, os resultados apresentados confirmaram a qualidade das correlações entre as variáveis e conferiram segurança para a realização das análises fatoriais.

6.1.1 Análise fatorial exploratória da ELE e QSA-L

A AFE da ELE, inicialmente sem a determinação do número de fatores, extraiu nove fatores com autovalores superiores a um, responsáveis por 55% da variância. Essa estrutura é diferente daquela proposta por Chelladurai e Saleh (1980) no instrumento original, composta por cinco fatores (treino e instrução, comportamento democrático, comportamento autocrático, suporte social e *feedback* positivo). No entanto, a observação do *Scree Plot* (Apêndice I) mostrou a possibilidade da adoção de cinco fatores como medida parcimoniosa, mantendo a mesma estrutura do instrumento original.

Assim, realizou-se a AFE com a determinação para retenção de cinco fatores, acrescido da rotação tipo Varimax. Nesse caso, os cinco fatores da ELE conjuntamente explicaram 43,45% da variância total. Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), este percentual pode ser considerado satisfatório, sobretudo por se tratar de um estudo exploratório no âmbito das ciências sociais. Além disso, esse resultado está próximo daqueles obtido por Chelladurai e Saleh (1980) no processo de desenvolvimento da ELE, que variou entre 39,3% a 55,8% dependendo da amostra e da versão da ELE utilizada (preferência ou percepção). Ademais, o resultado do presente estudo é superior ao registrado por Hernandez e Voser (2012), que encontrou uma explicação conjunta de 33,8% para os cinco fatores da ELE.

A análise da carga fatorial extraída da AFE para os 40 itens da ELE indica que todos os valores são significativos (Tabela 7), considerando o valor de 0,3 como critério para a significância estatística (Hair et al., 2005). Em relação à comunalidade, os itens 21, 23 e 31 apresentaram valores um pouco abaixo do considerado adequado ($\geq 0,3$). Porém, esses itens foram mantidos por terem alta carga fatorial.

A distribuição dos itens pelos cinco fatores (Tabela 8), a partir da AFE com rotação Varimax, resultou em uma estrutura parcialmente diferente daquela apresentada na ELE original (Tabela 3). Trinta e cinco dos quarenta itens representaram os fatores conforme o modelo proposto por Chelladurai e Saleh (1980). Porém, os itens 7, 9, 16, 25 e 34 se apresentaram em um fator diferente. Os itens 7 e 25, que originalmente pertenciam ao fator suporte social, tiveram carga fatorial maior no fator treino e instrução. Já o item 16 apresentou maior carga no fator treino e instrução, ao invés de apresentar-se no fator *feedback* positivo conforme a ELE original. Por sua vez, os itens 9 e 34 que originalmente pertenciam aos fatores comportamento democrático e comportamento autocrático, tiveram carga fatorial maior nos fatores *feedback* positivo e comportamento democrático, respectivamente.

Pode-se dizer, portanto, que a estrutura da ELE derivada da AFE confirmou parcialmente a sua estrutura original. Os cinco itens destoantes podem indicar algumas fragilidades da ELE, sobretudo relacionadas à semântica destes itens. Esta questão já foi abordada por Hernandez e Voser (2012) e sugere a necessidade de aprimoramento do instrumento. Nesse sentido, considerou-se adequada para os participantes desta pesquisa a estrutura da ELE derivada da AFE com a retenção de cinco fatores, cuja distribuição dos itens está apresentada na Tabela 8.

Já na AFE do QSA-L, inicialmente sem a determinação do número de fatores, foram extraídos três fatores com autovalores superiores a um, responsáveis por 63,7% da variância.

Essa estrutura é diferente daquela proposta por Riemer e Chelladurai (1998) no instrumento original, composta por quatro fatores (tratamento pessoal, desempenho individual, treino e instrução, desempenho da equipe).

No entanto, a AFE com a retenção de quatro fatores, acrescido da rotação tipo Varimax, resultou em uma estrutura idêntica à original. Ou seja, a distribuição dos itens pelos quatro fatores não diferiu daquela apresentada por Riemer e Chelladurai (1998). Nesse caso, os quatro fatores do QSA-L conjuntamente explicaram 69,5% da variância total, que representa um percentual satisfatório (Hair et al., 2005). Além disso, a análise da carga fatorial e da comunalidade extraída da AFE para os 14 itens do QSA-L (Tabela 9) indica que todos os valores são significativos ($>0,3$). Portanto, pode-se dizer que a estrutura original do QSA-L é adequada para os participantes desta pesquisa.

6.1.2 Consistência interna da ELE e do QSA-L

Além de verificar a estrutura interna dos instrumentos por meio da AFE, o presente estudo investigou a consistência interna através do coeficiente alfa de Cronbach (α Cronbach). Para ser considerado adequado, o α Cronbach deve ser maior que 0,7 (Nunnally & Bernstein, 1994; Pasquali, 1999). Três dos cinco fatores da ELE cumpriram essa condição (Tabela 7). Apenas os fatores comportamento democrático (α Cronbach = 0,68) e comportamento autocrático (α Cronbach = 0,69) obtiveram resultados um pouco abaixo deste limite. Porém, valores entre 0,6 e 0,7 são considerados limites inferiores aceitáveis para uma análise confiável (Hair et al., 2005; Nunnally & Bernstein, 1994), principalmente para uma escala com poucos itens, como no caso da dimensão comportamento autocrático (Amorose & Horn, 2000; Smith, Schutz, Smoll & Ptacek, 1995).

Baixos valores de consistência interna são frequentemente relatados para o fator comportamento autocrático da ELE. Chelladurai (2007) apresenta os resultados de 14

estudos, dos quais oito registraram α Cronbach menor que 0,6 e somente dois estudos obtiveram resultados maiores que 0,7. A consistência interna menor que 0,6 sugere que os itens que compõem o domínio poderiam não medir o mesmo construto. No entanto, no presente estudo o menor valor obtido foi 0,68 e, portanto, pode ser considerado aceitável.

Já em relação ao QSA-L, o α Cronbach foi maior que 0,7 nos seus quatro fatores (Tabela 9), sendo que em três deles foi superior a 0,8. Estes resultados se assemelham aos apresentados na literatura (Tabela 5) e indicam que o instrumento tem boa consistência interna.

Portanto, de forma geral as medidas de consistência interna dos fatores da ELE e do QSA-L apresentaram-se dentro dos parâmetros recomendados pela literatura. Embora dois fatores da ELE tenham obtido α Cronbach abaixo do desejado, eles alcançaram um valor aceitável. Assim, considera-se que os instrumentos são precisos e confiáveis para a aplicação aos participantes desta pesquisa.

6.2 Análise da liderança e satisfação

6.2.1 Preferências dos atletas sobre o comportamento de liderança do treinador

A análise dos resultados apresentados nas tabelas 11, 12, 13 e 14 revelou que os comportamentos mais desejados pelos atletas são relacionados ao treino e instrução, *feedback* positivo e suporte social. Essas três dimensões da ELE registraram os maiores escores em todos os subgrupos analisados (Tabela 28). Estes resultados indicam que os atletas preferem líderes que enfatizem a orientação das atividades (treino e instrução e *feedback* positivo) e tenham interesse pelo bem seu bem estar pessoal (suporte social).

Tabela 28

Ordem do comportamento mais desejado para o menos desejado pelos atletas

	Todos atletas	Por sexo		Por tipo de modalidade		Pelo sexo e tipo de modalidade			
		♂	♀	Individual	Coletiva	♂	♂	♀	♀
						Individual	Coletiva	Individual	Coletiva
+desejado	TI	TI	TI	TI	TI	TI	TI	TI	TI
	FP	FP	FP	FP	FP	FP	FP	FP	FP
↓	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
	CD	CD	CA	CD	CA	CD	CD	CD	CA
-desejado	CA	CA	CD	CA	CD	CA	CA	CA	CD

Nota: TI= Treino e Instrução; FP= *Feedback* Positivo; SS=Suporte Social; CD=Comportamento Democrático; CA= Comportamento Autocrático

A preferência dos atletas pelas dimensões treino e instrução e *feedback* positivo é coerente com o contexto esportivo investigado. Conforme Chelladurai (2007), a dimensão treino e instrução envolve “comportamentos do treinador destinado a aumentar o rendimento dos atletas, através de treinamento duro e extenuante”. Ainda segundo esse autor, a dimensão *feedback* positivo engloba os “comportamento do treinador voltado para o reforço (incentivo) ao atleta, reconhecendo e recompensando o seu bom desempenho”. Portanto, estas dimensões estão relacionadas ao aumento do desempenho esportivo, fundamental no esporte competitivo.

Essa ordem nas preferências dos atletas também é observável em outros estudos que utilizaram a ELE no esporte competitivo. Lopes et al. (2004), Hernandez e Voser (2012) e Oliveira, Voser e Hernandez (2004) obtiveram resultados idênticos ao do presente estudo, utilizando amostras de diferentes faixas etárias e ambos os sexos. Já nos estudos de Chelladurai e Carron (1981), Chelladurai (1984), Chelladurai et al. (1988), Riemer e Toon (2001), Sherman e Fuller (2000) e Terry (1984) o padrão de respostas para preferência dos atletas é bastante semelhante ao do presente estudo, mesmo com amostras diversificadas. Embora existam pequenas diferenças, o perfil geral do treinador ideal não se altera.

O estilo de decisão adotado pelo treinador (autocrático ou democrático) apresentou-se como a dimensão da liderança com a menor preferência dos atletas, corroborando outros estudos (Andrew, 2004; Chelladurai, 1984; Lopes et al., 2004; Riemer & Toon, 2001; Sherman & Fuller, 2000; Terry, 1984). Especialmente, estes estudos mostraram que o comportamento autocrático é o menos desejado pelos atletas. Embora haja algumas exceções, quando analisado os subgrupos da amostra, de forma geral o presente estudo confirmou que o comportamento autocrático é o de menor preferência dos atletas. Assim, entende-se que os atletas preferem participar das decisões que envolvem o grupo e evitar treinadores autoritários.

Portanto, o presente estudo mostrou que existe uma ordem única nas preferências dos atletas em relação aos comportamentos de liderança do treinador, independente do sexo e tipo da modalidade, o que confirma a noção de que existem mais semelhanças entre os atletas do que diferenças (Terry, 1984). Este resultado é corroborado pela literatura e sugere que, de forma geral, os atletas engajados no esporte competitivo preferem treinadores (líderes) que enfatizem a orientação das atividades (treino e instrução e *feedback* positivo) e tenham interesse pelo bem seu bem estar pessoal (suporte social). Possivelmente os atletas compreendam que os treinadores com esse perfil poderão desenvolver melhor suas capacidades esportivas e aumentar o desempenho atlético, capacitando-os ao esporte de alto rendimento.

A definição do perfil ideal dos treinadores, segundo as preferências dos atletas, é um achado de relevância prática. Os treinadores poderão adotar os comportamentos mais adequados e potencializar o sucesso esportivo dos seus atletas e equipes, baseado no MML que pressupõe que quanto mais o treinador se comportar de acordo com as preferências dos atletas, maior será a satisfação e o desempenho.

6.2.1.1 Preferências de acordo com o sexo e tipo da modalidade

O sexo do atleta e o tipo da modalidade esportiva são variáveis antecedentes da liderança, conforme o MML. Assim, espera-se que ambas variáveis influenciem a liderança. O presente estudo testou as hipóteses de que os atletas do sexo masculino e feminino e os atletas de modalidades individuais e coletivas se diferem em relação à liderança preferida (hipóteses 1 e 2).

Estudos anteriores utilizando a versão preferência da ELE relataram resultados contraditórios. Enquanto alguns pesquisadores encontraram diferenças entre atletas masculinos e femininos (Beam et al., 2004; Riemer & Toon, 2001; Sherman & Fuller, 2000; Terry; 1984) e entre atletas de modalidade individuais e coletivas (Beam et al., 2004, Lindauer, 2000, Terry, 1984; Witte, 2011), outros estudos não registraram diferenças nos subgrupos analisados (Andrew, 2004; Lopes et al., 2004). No presente estudo, a comparação entre as preferências dos atletas de acordo com o sexo, tipo de modalidade e a interação entre essas variáveis apresentou diferenças significativas em três das cinco dimensões da ELE (suporte social, comportamento democrático e comportamento autocrático).

Os resultados iniciais para a dimensão suporte social (SS) demonstraram que os atletas do sexo masculino preferem uma quantidade maior de SS em comparação com as atletas do sexo feminino (Tabela 12). Isso indica que os homens preferem que o seu treinador exiba mais comportamentos “caracterizado pelo interesse pelo bem estar pessoal dos atletas, pelo ambiente positivo no grupo e pelo bom relacionamento interpessoal entre os membros do grupo” (Chelladurai, 2007). Esse resultado é corente com achados prévios (Tood & Kent, 2003) que sugerem que atletas do sexo masculino atribuem maior importância para a aceitação social no grupo em comparação com atletas do sexo feminino. Faz sentido, portanto, os atletas masculinos desejarem mais os comportamentos do treinador que promovam o bom relacionamento entre os componentes do grupo. Esses resultados estão de

acordo com Beam et al. (2004), Lindauer (2000) e Witte (2011) que também constataram a preferência dos atletas masculinos para o SS em relação as atletas do sexo feminino.

A análise posterior do SS, considerando o sexo dos atletas e o tipo da modalidade (Tabela 14), mostrou que os homens das modalidades coletivas apresentam maior preferência por SS em comparação com as mulheres das modalidades coletivas. Este resultado está de acordo com a noção de que os homens desejam mais SS do que as mulheres (Beam et al., 2004, Lindauer, 2000; Witte, 2011). No entanto, homens e mulheres de modalidades individuais demonstraram similar preferência por SS. Parece então que, nesse caso, o tipo da modalidade foi fundamental para a determinação da preferência dos atletas pelo o SS.

Essa hipótese é parcialmente confirmada por outro achado do presente estudo. Constatou-se que as mulheres das modalidades individuais preferiram maior SS em comparação com suas congêneres das modalidades coletivas. Isso não é surpreendente, pois frequentemente os atletas de modalidades individuais estabelecem relações mais próximas com o treinador, e isso facilita o bom relacionamento pessoal entre eles. A proximidade do treinador com seus atletas também favorece que ele manifeste, mais facilmente, seu interesse pelo bem estar dos atletas. Por outro lado, um atleta de modalidade coletiva tem prontamente disponível o apoio social a partir dos outros membros do grupo, diminuindo a necessidade do treinador apresentar comportamentos relacionados ao SS (Terry,1984). Porém, essa hipótese não é totalmente confirmada pelo presente estudo, já que entre os homens de modalidades individuais e coletivas não houve diferença na preferência pelo SS.

Contrariando estes resultados, Andrew (2004), Lopes (2004) e Riemer e Toon (2001) não verificaram diferença na preferência pelo SS ao compararem atletas masculinos e femininos. Ressalta-se que embora estes estudos tenham investigado o esporte competitivo, eles não verificaram o efeito do tipo da modalidade nas preferências dos atletas pelo SS. Andrew (2004) e Riemer e Toon (2001) analisaram apenas tenistas, enquanto Lopes (2004)

analisou atletas de voleibol. Ao contrário, no presente estudo e nos estudos de Beam et al. (2004), Lindauer (2000) e Witte (2011) foram investigados atletas de diversas modalidades, compreendendo esportes coletivos, individuais, abertos e fechados. Como o presente estudo mostrou, o tipo da modalidade é uma importante variável antecedente da liderança. Assim, sugere-se que a análise da liderança a partir da interação das variáveis antecedentes (sexo e modalidade) permite uma avaliação mais acurada desse construto.

A análise inicial dos resultados para a dimensão comportamento democrático (CD) indicou que os atletas do sexo masculino tem, significativamente, maior preferência por CD em comparação com os atletas do sexo feminino (Tabela12). Gomes, Pereira e Pinheiro (2008) encontraram o mesmo resultado ao avaliarem as preferências de atletas de futebol e futsal de 11 a 36 anos. Embora esse achado contrarie diversos outros estudos (Andrew, 2004; Beam et al., 2004; Lopes, 2004; Riemer & Toon, 2001; Sherman & Fuller, 2000), uma explicação plausível para a preferência dos homens pelo CD advém do fato de que os atletas do sexo masculino geralmente exibem maior autoconfiança e se percebem como sendo mais competentes no esporte do que as atletas do sexo feminino (Gillet & Rosnet, 2008; Krane & Williams, 1994; Vargas-Tonsing & Bartolomew, 2006). Nesse sentido, eles se sentiriam mais capacitados do que as mulheres para contribuir na definição dos objetivos do grupo, métodos utilizados e estratégias de jogo. Por isso, preferem treinadores que os deixem participar das decisões que envolvem suas experiências esportivas.

Já em relação ao tipo das modalidades, verificou-se que os atletas das modalidades individuais (Tabela13) tem, significativamente, maior preferência por CD em comparação com os atletas das modalidades coletivas. Isso é compreensível, tendo em vista que nas modalidades individuais o sucesso ou fracasso nas disputas depende principalmente do próprio atleta. Dessa forma, os atletas sentem necessidade de participarem das decisões referentes aos objetivos, ao processo de treinamento e às táticas e estratégias de jogo.

Portanto, atletas das modalidades individuais preferem treinadores que permitem que eles exponham suas ideias e opiniões, que sejam democráticos. Esse resultado está de acordo com os trabalhos de Beam et al. (2004), Lindauer (2000), Terry (1984) e Witte (2011) que também verificaram que atletas das modalidades individuais preferem o estilo de decisão democrático do treinador.

Riemer e Toon (2001) sugerem que o tamanho do grupo influencia as preferências dos atletas. Segundo esses pesquisadores, líderes de equipes grandes tendem a utilizar menos CD em comparação com líderes de equipes pequenas. Em um pequeno grupo de atletas, o treinador pode fornecer uma atenção mais individualizada. Nesse sentido, em modalidades individuais, o desempenho esportivo dependeria tanto do CD e SS como do TI. Por exemplo, se os atletas de modalidades individuais percebem que seus treinadores estão desinteressados em seu bem estar pessoal, o fornecimento de TI pelo treinador não será efetivo. Portanto, os atletas de modalidades individuais percebem o estilo democrático do treinador como um sinal de confiança e interesse no próprio atleta. Essa análise de Riemer e Toon (2001) sustenta os achados do presente estudo para as preferências dos atletas de modalidade individuais por CD e SS em relação às modalidades coletivas.

A análise posterior do CD, considerando a interação entre o sexo dos atletas e o tipo da modalidade (Tabela 14), confirmou os achados prévios do presente estudo. Nas modalidades coletivas, os atletas masculinos preferem mais CD do que os atletas femininos. Já nas modalidades individuais não houve diferença entre homens e mulheres. As atletas do sexo feminino das modalidades individuais preferem mais CD do que suas congêneres das modalidades coletivas. Porém, entre os homens não houve diferença entre modalidades coletivas e individuais.

Em relação aos resultados para a dimensão comportamento autocrático (CA), a análise inicial demonstrou que os atletas do sexo feminino tem, significativamente, maior preferência

por CA em comparação com os atletas do sexo masculino (Tabela12), o que contradiz a literatura (Andrew, 2004; Beam et al., 2004; Lopes, 2004; Riemer & Toon, 2001; Sherman & Fuller, 2000). Já em relação ao tipo das modalidades, verificou-se que e os atletas das modalidades coletivas tem, significativamente, maior preferência por CA em comparação com os atletas das modalidades individuais (Tabela13). Porém, as médias atribuídas às dimensões CA e CD são semelhantes e não permitem afirmar que nas modalidades coletivas os atletas preferem treinadores com estilo autocrático de decisão. De fato, os resultados indicam que nas modalidades coletivas os atletas preferem que os treinadores apresentem ocasionalmente/frequentemente os dois tipos de comportamento (CD e CA), enquanto nas modalidades individuais os atletas preferem que os treinadores apresentem com maior frequência o CD.

A análise posterior do CA, considerando a interação entre o sexo dos atletas e o tipo de modalidade (Tabela 14), confirmou os achados prévios do presente estudo. Para ambos os tipos de modalidade, os atletas do sexo feminino preferem mais CA do que os atletas masculinos. Além disso, entre os atletas masculinos, as modalidades coletivas apresentaram maior preferência pelo CA do que as modalidades individuais. Não houve diferença entre as mulheres de modalidades coletivas e individuais.

Os resultados do presente estudo para as preferências dos atletas quanto o estilo de decisão do treinador são surpreendentes, pois contrariam a literatura. Por exemplo, Andrew (2004) e Lopes (2004) demonstraram não haver diferença entre atletas masculinos e femininos, ou seja, a preferência pelo estilo de decisão do treinador não seria dependente do sexo dos atletas. Nesse mesmo sentido Chelladurai, Haggerty e Baxter (1989) constataram que, de forma geral, ambos os sexos preferem o estilo de decisão autocrático dos treinadores. Em diversas outras investigações os resultados foram opostos ao do presente estudo: atletas do sexo masculino preferiram treinadores com comportamento autocrático, enquanto atletas

do sexo feminino preferiram treinadores democráticos (Antunes, Serpa & Carita, 1998; Barnes, 2003; Beam et al., 2004; Riemer & Toon, 2001; Sherman & Fuller, 2000; Terry; 1984; Witte, 2011).

Este conflito entre os resultados dos estudos pode ser atribuído ao efeito que as variáveis antecedentes exercem na liderança. Não apenas o sexo dos atletas, mas também a idade, nacionalidade, nível de habilidade, o tipo de modalidade esportiva dentre outros afetam as preferências dos atletas (Chelladurai et al., 1987; Hernandez & Voser, 2012; Riemer & Toon; 2001). Além disso, Riemer e Toon (2001) sugeriram que o sexo do treinador é também responsável pela variância nas preferências dos atletas pela liderança. A ação integrada dessas variáveis na liderança dificulta a comparação entre os estudos, já que foram utilizadas amostras com características diferentes. Esse mesmo motivo limita a generalização dos resultados das investigações.

Nesse sentido, ressalta-se que nenhum das pesquisas citadas investigou atletas escolares inseridos em um contexto semelhante ao do presente estudo. O único estudo encontrado que identificou as preferências de atletas escolares foi Chelladurai e Carron (1981). Esses pesquisadores investigaram atletas de basquetebol (idade média=15,59 anos) e luta greco-romana (idade média=16,24 anos), mas não mencionaram a nacionalidade e o sexo dos atletas que fizeram parte da amostra. É claro, portanto, que Chelladurai e Carron (1981) não apresentaram comparações entre os sexos e tipos de modalidade, assim como o presente estudo fez.

Os resultados do presente estudo questionam o paradigma da preferência dos atletas masculinos por treinadores autocráticos e a preferência das atletas do sexo feminino por treinadores democráticos. Ratifica-se, porém, uma concepção básica advinda do Modelo Multidimensional de Liderança: a necessidade do treinador adaptar seus comportamentos conforme as características dos atletas e da situação. As hipóteses 1 e 2 (para preferência) do

presente estudo foram confirmadas, ou seja, atletas do sexo masculino e feminino e atletas das modalidades individuais e coletivas se diferem em relação à liderança preferida. Especificamente, os resultados mostraram que para o contexto investigado:

- os atletas masculinos tem maior preferência por suporte social do que as atletas femininas;
- os atletas masculinos preferem treinadores democráticos;
- os atletas das modalidades individuais preferem treinadores democráticos;
- as atletas femininas das modalidades individuais preferem treinadores democráticos;
- as atletas femininas das modalidades coletivas preferem treinadores autocráticos.

Outro achado relevante diz respeito a ordem nas preferências dos atletas. O presente estudo mostrou que os comportamentos mais desejados são o treino e instrução, *feedback* positivo e suporte social, e os menos desejados são aqueles relacionados ao estilo de decisão (autocrático ou democrático). Esse padrão de preferências foi apresentado em todos os subgrupos analisados. Ou seja, as variáveis sexo e tipo de modalidade não modificaram a ordem dos comportamentos preferidos pelos atletas, mas regularam a frequência desejada por cada comportamento do líder.

6.2.2 Percepções dos atletas sobre o comportamento de liderança do treinador

A análise dos resultados apresentados nas tabelas 11, 12, 13 e 14 revelou que os comportamentos de liderança mais percebidos pelos atletas são o treino e instrução, *feedback* positivo e suporte social. Já os comportamentos menos percebidos são aqueles relacionados ao estilo de decisão do treinador (autocrático ou democrático). Essa ordem é exatamente igual àquela identificada nas preferências dos atletas e não variou em função do sexo do atleta ou do tipo da modalidade (Tabela 29).

Tabela 29

Ordem do comportamento mais percebido para o menos percebido pelos atletas

	Todos atletas	Por sexo		Por tipo de modalidade		Pelo sexo e tipo de modalidade			
		♂	♀	Individual	Coletiva	♂	♂	♀	♀
+percebido	TI	TI	TI	TI	TI	TI	TI	TI	TI
	FP	FP	FP	FP	FP	FP	FP	FP	FP
↓	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
	CD	CD	CA	CD	CA	CD	CD	CA	CA
-percebido	CA	CA	CD	CA	CD	CA	CA	CD	CD

Nota: TI= Treino e Instrução; FP= *Feedback* Positivo; SS=Suporte Social; CD=Comportamento Democrático; CA= Comportamento Autocrático

Este resultado está de acordo com várias outras pesquisas que identificaram as percepções de atletas em diversos contextos (Chelladurai, 1984; Chelladurai et al., 1988; Dwyer & Fisher, 1990; Hoshino et al., 2007; Martin, 2003; Pyun et al., 2010; Riemer & Toon, 2001; Sonoo, Hoshino & Vieira, 2008; Yalcin, 2013). Invariavelmente, as dimensões treino e instrução e *feedback* positivo foram aquelas que receberam os maiores escores médios, independente do sexo do atleta e do tipo da modalidade. Isso indica que, de forma geral, os comportamentos que os treinadores envolvidos no esporte competitivo mais apresentam são relacionados à orientação das atividades (treino e instrução e *feedback* positivo). Destaca-se o estudo de Martin (2003), desenvolvido com atletas escolares, de ambos os sexos, participantes de competições entre escolas estaduais de São Paulo. Esta pesquisadora investigou as percepções de atletas de quatro modalidades coletivas (basquetebol, handebol, futebol e voleibol) e registrou uma ordem do comportamento mais percebido para o menos percebido exatamente igual ao do presente estudo.

Assim como nas preferências, maiores escores de percepção para os comportamentos de treino e instrução e *feedback* positivo é compatível com o esporte competitivo. Os treinadores enfatizam o planejamento e o treinamento a fim de desenvolver as capacidades de jogo dos atletas e aumentar o desempenho. Esse é um processo compreensível em um

contexto onde a vitória é muito valorizada. Embora as dimensões suporte social, comportamento democrático e autocrático recebam pontuações relevantes, é notório que os atletas percebem seus treinadores como líderes orientados à tarefa.

6.2.2.1 Percepções de acordo com o sexo e tipo da modalidade

As percepções dos atletas são tradicionalmente utilizadas para indicar o comportamento atual do treinador (Riemer & Toon, 2001) e podem ser influenciadas pelas preferências dos atletas (Chelladurai & Riemer, 1997). Tendo em vista que as preferências são, por sua vez, afetadas pelas características situacionais e dos membros do grupo, o presente estudo testou as hipóteses de que os atletas do sexo masculino e feminino e os atletas de modalidades individuais e coletivas se diferem em relação à liderança percebida (hipóteses 1 e 2).

Estudos anteriores utilizando a versão percepção da ELE relataram resultados contraditórios. Enquanto alguns pesquisadores encontraram diferenças entre atletas masculinos e femininos (Sonoo et al., 2008), outros registraram diferenças entre atletas de modalidade individuais e coletivas (Hoshino, 2007) porém não constataram diferenças entre os sexos (Pyun et al., 2010; Yalcin, 2013). No presente estudo, a comparação entre as percepções dos atletas de acordo com o sexo, tipo de modalidade e a interação entre essas variáveis apresentou diferenças significativas em apenas duas das cinco dimensões da ELE (suporte social e comportamento democrático).

Os resultados iniciais para a dimensão suporte social (SS) demonstraram que os atletas do sexo masculino têm maior percepção por este comportamento em comparação com as atletas do sexo feminino (Tabela 12). Porém, a análise posterior considerando a interação entre o sexo dos atletas e o tipo da modalidade (Tabela 14) mostrou que apenas nas modalidades coletivas os atletas masculinos apresentaram maior percepção por SS em

comparação com as atletas femininas. Ou seja, os treinadores das equipes masculinas coletivas fornecem mais SS em comparação com os treinadores das equipes femininas coletivas. Homens e mulheres de modalidades individuais demonstraram similar percepção por SS.

Este perfil do treinador em relação ao SS é diferente daquele apresentado em outros estudos. Sonoo et al. (2008) constataram que as atletas do sexo feminino perceberam mais SS do que os atletas do sexo masculino, resultado oposto ao do presente estudo. Foram analisados atletas juvenis e adultos de diversas modalidades que disputaram campeonatos estaduais no Estado do Paraná. Já Pyun et al. (2010) e Yalcin (2013) analisaram as percepções de atletas de diversas modalidades coletivas e individuais na Singapura e na Turquia. Ao considerarem apenas o sexo dos atletas, não foram registradas diferenças na percepção por SS. Porém, ao avaliarem a interação entre o sexo dos atletas e o tipo da modalidade, estes pesquisadores constataram que homens de modalidades coletivas tiveram maior percepção por SS do que homens e mulheres de modalidades individuais. Também, as mulheres de modalidades coletivas tiveram maior percepção por SS do que homens e mulheres de modalidades individuais.

Os resultados iniciais do presente estudo para o comportamento democrático (CD) demonstraram que os atletas do sexo masculino têm maior percepção por CD em comparação com as atletas do sexo feminino (Tabela 12), contrariando os estudos prévios que indicaram não haver diferenças entre homens e mulheres quanto às percepções pelo CD (Pyun et al., 2010, Sonoo et al., 2008, Yalcin, 2013). Já em relação ao tipo da modalidade, os atletas das modalidades individuais têm maior percepção por CD em comparação com as atletas das modalidades coletivas (Tabela 13), o que confirma o resultado de Hoshino (2007). A análise posterior do CD, considerando a interação entre o sexo dos atletas e o tipo da modalidade (Tabela 14), confirmou que os homens tem maior percepção por CD do que as mulheres, nas

modalidades coletivas e individuais. Ou seja, os treinadores das equipes masculinas são mais democráticos do que os treinadores das equipes femininas, independente do tipo de modalidade esportiva.

Mesmo que os resultados para as percepções de SS e CD sejam diferentes daqueles apresentados na literatura, eles são coerentes com as preferências dos atletas identificadas no presente estudo. Os atletas que apresentaram maior percepção por SS e CD foram aqueles que tiveram maior preferência por estes comportamentos. Ou seja, os treinadores se comportaram conforme o desejo dos atletas. Este resultado indica que os treinadores são capazes de ajustarem o próprio comportamento de acordo com as necessidades específicas de seus atletas, o que potencializa o rendimento esportivo e a satisfação. Além disso, fatores culturais dos países investigados podem ter colaborado para a diferença entre os resultados do presente estudo e aqueles apresentados na literatura. Segundo Pyun et al. (2010) e Yalcin (2013), em Singapura e na Turquia os atletas demonstram extremo respeito e obediência aos treinadores, e não estão acostumados a questionar seus líderes. Isso pode ter contribuído para igualdade nas percepções entre atletas masculinos e femininos, especialmente em relação ao estilo de decisão do treinador (democrático ou autocrático).

Como se pode perceber, este estudo encontrou poucas diferenças entre os subgrupos analisados em relação às percepções da liderança, mas que confirmam as hipóteses 1 e 2 (para percepção). Ou seja, atletas do sexo masculino e feminino e atletas das modalidades individuais e coletivas se diferem em relação à liderança percebida. As análises dos resultados tornou possível definir o perfil dos treinadores envolvidos na pesquisa, segundo a percepção dos atletas. De forma geral os treinadores apresentam mais comportamentos relacionados ao treino e instrução e *feedback* positivo. Pode-se dizer que são treinadores orientados à tarefa, ou seja, focalizam-se primeiramente em estabelecer metas e garantir que

o trabalho seja feito (Weinberg & Gould, 2008). Especificamente, o presente estudo mostrou que para o contexto investigado:

- os treinadores de equipes masculinas fornecem mais SS do que os treinadores de equipes femininas;
- os treinadores das modalidades individuais são mais democráticos do que os treinadores das modalidades coletivas;
- os treinadores das equipes masculinas são mais democráticos do que os treinadores das equipes femininas, independente do tipo de modalidade esportiva.

6.2.3 Comparação entre as preferências e percepções dos atletas

O presente estudo comparou as respostas das preferências e percepções dos atletas para verificar se existem diferenças entre o comportamento atual (na visão dos atletas) e o comportamento preferido. As comparações foram feitas com a amostra total de atletas e também de acordo com os subgrupos pelo sexo do atleta, tipo da modalidade e a interação dessas variáveis. Foram encontradas diferenças significativas em todas as dimensões da liderança e em todos os subgrupos analisados. Observou-se que nas dimensões treino e instrução, suporte social, comportamento democrático e *feedback* positivo os escores da preferência foram sempre maiores que a percepção, corroborando os resultados obtidos por Sonoo et al. (2008). Isso indica que os atletas desejam mais comportamentos nessas dimensões da liderança do que eles percebem que estão recebendo dos seus treinadores.

Salinero Martin (2012) também constatou diferença entre preferências e percepções dos atletas, porém apenas na dimensão comportamento autocrático. Nesse estudo foram analisadas as respostas de atletas de caratê com idade média de 22,15 anos, participantes de um campeonato na Espanha. Houve uma considerável concordância entre o que o treinador apresentava e o que os caratecas desejavam. Apenas em relação ao estilo de decisão os atletas

perceberam mais comportamento autocrático do que eles preferiam. Mesmo os estudos que avaliaram a liderança do treinador através de outros instrumentos senão a ELE encontraram diferenças significativas entre as preferências e percepções dos atletas, confirmando os achados do presente estudo (Gomes et al. 2008; Lam, Li Chen, Zhang, Robinson & Ziegler, 2007; Lopes, 2006; Souza, Serpa, Colaço & Canato, 2009). Portanto, de forma geral os resultados indicam que os treinadores apresentam um comportamento de liderança que difere das preferências dos atletas.

Por outro lado, o presente estudo mostrou que as dimensões da liderança mais desejadas (treino e instrução e *feedback* positivo) são as mesmas da liderança mais percebida. Além disso, os comportamentos menos desejados são os menos percebidos pelos atletas (autocrático e democrático). Isso sugere que o padrão de comportamento apresentado pelos treinadores é exatamente aquele desejado pelos atletas. Porém, a frequência em que os comportamentos são exibidos (escores médios) não atendem as expectativas dos atletas.

6.2.4 Concordância entre a liderança percebida pelos atletas e autopercebida pelos treinadores

O presente estudo comparou as respostas dos atletas e dos treinadores para verificar em qual extensão eles concordam sobre o comportamento apresentado pelo treinador. Assim, testou-se a hipótese de que há diferença entre a liderança percebida pelos atletas e autopercebida pelos treinadores (hipótese 3). Os resultados não mostraram diferença significativa, ou seja, atletas e treinadores tem a mesma percepção sobre os comportamentos exibidos pelo líder. Portanto, a hipótese 3 foi rejeitada.

Por outro lado, alguns estudos constataram discordâncias entre as percepções dos atletas e dos treinadores (Burdette, 2008; Lopes, 2006; Horne & Carron, 1985). Por exemplo, Horne e Carron (1985) investigaram 74 atletas universitários do Canadá (voleibol,

basquetebol, atletismo e natação) e seus respectivos treinadores (n=9). Foram encontradas diferenças em quatro dimensões da liderança (TI, FP, SS e CD), sendo que os treinadores se percebiam como exibindo mais de cada um desses comportamentos do que foi percebido pelos atletas. Houve concordância apenas em relação ao comportamento autocrático. No estudo de Lopes (2006) também foram notadas diferenças entre as percepções de atletas e treinadores, exceto para as dimensões relacionadas ao estilo de decisão (democrático e autocrático). Ao observar os escores médios, Lopes (2006) constatou que a percepção dos treinadores foi superior á dos atletas, assim como notado por Horne e Carron (1985).

As discrepâncias nas percepções dos atletas e treinadores registradas por Horne e Carron (1985) e Lopes (2006) podem ser devido a autopercepção superestimada dos treinadores. Sobre esse aspecto, Moraes et al (2010) realizaram um estudo com 181 atletas e 32 treinadores de nove modalidades esportivas e confirmaram que os treinadores de esportes coletivos e individuais tendem a supervalorizarem suas qualidades comportamentais relacionadas á liderança. Contudo, o presente estudo contraria esses achados, uma vez que houve uma ampla concordância entre as percepções dos atletas e treinadores.

As respostas dos atletas para a percepção do comportamento de liderança são baseadas na frequência em que tais comportamentos são exibidos. Portanto, os atletas indicam na escala qual o comportamento habitual do seu treinador. Nesse sentido, é plausível considerar que o tempo de convivência entre atletas e treinadores é um fator fundamental para que os atletas sejam capazes de avaliar com acurácia o comportamento habitual do seu líder. Conforme Vilani (2004), as percepções dos atletas que trabalham ha mais tempo com o treinador são mais congruentes com a autopercepção do seu líder. Embora seja difícil precisar qual é o tempo necessário dessa convivência, já que cada equipe possui suas peculiaridades (Weinberg & Gould, 2008), nota-se uma diferença importante entre o presente estudo e a literatura.

Nos estudos de Lopes (2006) e Moraes et al (2010) havia atletas com apenas um mês de convívio com o treinador, o que limita a percepção deles sobre o comportamento do líder. No presente estudo o menor tempo de convivência entre atletas e treinador foi de quatro meses. Em média, os atletas avaliados por Lopes (2006) treinavam há 13,39 meses ($\pm 15,51$) com seus treinadores. Já no estudo de Moraes et al (2010), o tempo médio de convivência foi 4,87 meses ($\pm 6,37$) nas modalidades coletivas e 4,43 meses ($\pm 2,25$) nas modalidades individuais. No presente estudo, o tempo de treinamento dos atletas com seus treinadores foi, em média, 36,7 meses ($\pm 26,9$), bastante superior ao relatado por Lopes (2006) e Moraes et al (2010).

Sonoo et al (2008) é a investigação que obteve resultados mais semelhantes ao presente estudo. Participaram da amostra atletas e treinadores de modalidades coletivas e individuais que disputaram campeonatos estaduais no Estado do Paraná nas categorias adulto e juvenil. Foram encontradas diferenças significativas nas percepções de atletas e treinadores em apenas duas dimensões da liderança (TI e FP) na categoria adulta, enquanto na amostra de atletas juvenis não foram constatadas diferenças. Portanto, os resultados obtidos por Sonoo et al (2008) indicam que há mais semelhanças do que diferenças entre as percepções dos atletas e dos seus treinadores. Infelizmente, Sonoo et al (2008) e Horne e Carron (1985) não informaram o tempo de convivência entre atletas e treinadores da amostra estudada.

A concordância entre as percepções dos atletas e treinadores no presente estudo demonstra que ambos avaliam o comportamento atual do líder da mesma maneira, e esse parece ser um importante aspecto para a relação interpessoal entre os membros do grupo. Ao avaliarem a relação entre a liderança dos treinadores e a coesão das equipes, Shields et al (1997) verificaram que a congruência entre as percepções dos atletas e treinadores teve forte associação com a coesão. Estes pesquisadores concluíram que para a promoção da coesão da equipe é essencial que atletas e treinadores tenham percepções semelhantes sobre o

comportamento do líder. Nesse sentido, Shields et al (1997) sugerem que é mais importante os atletas concordarem com seu treinador sobre “como o líder é” do que compartilhar uma opinião sobre “como o líder deveria ser”.

Portanto, o presente estudo se diferencia da literatura não apenas por ter demonstrado a concordância entre as percepções dos atletas e treinadores em todas as dimensões da liderança, mas também pelo fato de ter analisado díades (treinador - atleta) que tinham um tempo de convivência maior. É possível que existam outros fatores que influenciem as percepções de atletas e treinadores, tais como o volume de treinamento e o tempo de participação em competições. Esses aspectos precisam ser investigados em estudos futuros.

6.2.5 Satisfação dos atletas

A satisfação é uma variável resultante do processo de liderança e, portanto, é influenciada pelas variáveis antecedentes contempladas no MML, como por exemplo, as características situacionais e dos membros do grupo. Assim, era esperado que houvesse diferença na satisfação dos atletas em função do sexo (hipótese 1) e do tipo da modalidade esportiva (hipótese 2). A análise dos subgrupos de atletas confirmou as hipóteses 1 e 2 para a satisfação e mostrou diferenças significativas em três dimensões: tratamento pessoal (TP), desempenho individual (DI) e desempenho da equipe (DE).

A avaliação da satisfação é baseada na discrepância entre o que o atleta deseja e o que ele percebe que está recebendo dentro dos aspectos psicológico, físico e do meio ambiente externo. Assim, depende dos padrões de exigência dos atletas e da sua capacidade de percepção da realidade. A literatura tem mostrado que atletas do sexo masculino valorizam mais o desempenho esportivo (Gillet & Rosnet, 2008; Tood & Kent, 2003), o que poderia levá-los a um padrão de exigência diferente das mulheres. Além disso, os homens geralmente se percebem como sendo mais competentes no esporte do que as mulheres (Gillet & Rosnet,

2008; Krane & Williams, 1994; Vargas-Tonsing & Bartolomew, 2006). Conjuntamente, esses fatores justificam a maior satisfação que os homens apresentaram com o DI e DE em comparação com as mulheres no presente estudo (Tabela 12). Contudo, quando analisadas as interações entre sexo e tipo da modalidade, verificou-se que apenas nas modalidades coletivas os homens foram mais satisfeitos com DI e DE do que as mulheres (Tabela 14).

A literatura tem apresentado resultados divergentes em relação à satisfação dos atletas de acordo com o sexo. Por exemplo, Gomes et al. (2008) não observaram diferenças ao compararem atletas masculinos e femininos com idades entre 11 e 36 anos, praticantes de futsal e futebol. Porém, no estudo de Gomes e Machado (2010) realizado com atletas de voleibol com idades entre 15 e 40 anos, as mulheres foram mais satisfeitas do que os homens em relação desempenho.

No presente estudo, os atletas das modalidades individuais foram mais satisfeitos com o DI do que os atletas das modalidades coletivas (Tabela 13). Da mesma forma, Gomes, Lopes e Mata (2011) constataram que os atletas de natação foram mais satisfeitos com o desempenho do que os atletas de handebol. Estes pesquisadores analisaram atletas de ambos os sexos com idades entre 13 e 37 anos. Ressalta-se, porém, que Gomes et al. (2008), Gomes e Machado (2010) e Gomes et al (2011) não utilizaram o QSA-L em suas investigações, e sim outro instrumento denominado Escala de Satisfação que é composta por apenas três dimensões. Portanto, é preciso cautela na comparação com estes estudos.

O trabalho em grupos exige do treinador comportamentos diferenciados em relação ao treinamento individual. Por exemplo, nas modalidades individuais o treinador é capaz de fornecer orientação e *feedback* constante e diretamente ao atleta, enquanto nas modalidades coletivas o treinador precisa dar atenção a todos os atletas simultaneamente. Outra diferença entre os tipos de modalidade é que nas individuais o desempenho nos treinamentos e nas competições depende do próprio atleta, enquanto nas modalidades coletivas existe a

interdependência entre os membros da equipe. Portanto, atuando em equipe os atletas podem criar falsas expectativas sobre o próprio desempenho. Nesse sentido, é possível que atletas das modalidades individuais tenham uma percepção mais realista de suas próprias capacidades e a partir disso criem metas viáveis, reduzindo a possibilidade de frustrações e justificando a maior satisfação com DI.

A comparação entre atletas do sexo feminino ratifica essa hipótese. O presente estudo constatou que as mulheres das modalidades individuais foram mais satisfeitas com DI e DE do que suas congêneres das modalidades coletivas. Além disso, a satisfação com TP também foi maior nas atletas das modalidades individuais. Assim como em relação ao desempenho, as relações mais próximas entre treinadores e atletas das modalidades individuais facilita o fornecimento de suporte social pelo treinador, o que contribui para o bom relacionamento pessoal entre eles, resultando em maior satisfação com TP.

Portanto, a análise da satisfação entre os subgrupos de atletas mostrou principalmente que, para o contexto investigado:

- os atletas masculinos são mais satisfeitos do que as atletas femininas em relação ao desempenho (individual e da equipe);
- os atletas das modalidades individuais são mais satisfeitos do que os atletas das modalidades coletivas em relação ao desempenho individual.

6.3 Teste da hipótese da congruência

O presente estudo realizou uma série de análises de regressão para testar a hipótese de que a satisfação é dependente da congruência entre a liderança preferida e percebida pelos atletas (hipótese 4). Esta hipótese foi confirmada para três dimensões da satisfação: treino e instrução (TI), tratamento pessoal (TP) e desempenho da individual (DI). Porém, foi rejeitada para a satisfação com o desempenho da equipe (DE).

Em relação a satisfação com o TI, a congruência entre a liderança preferida e percebida nas dimensões TI, CD e CA resultaram em aumento significativo no R^2 . Portanto, se os atletas perceberem que estão recebendo o nível desejado desses comportamentos, sua satisfação com o treinamento e as instruções fornecidas pelo treinador será aumentada. Já na satisfação com o TP, a congruência entre a liderança preferida e percebida nas dimensões CA e FP resultaram em aumento significativo no R^2 . Portanto, se os atletas perceberem que estão recebendo o nível desejado desses comportamentos, sua satisfação com os relacionamentos interpessoais no grupo e o incentivo/reconhecimento fornecido pelo treinador será aumentada.

Por último, em relação a satisfação com o DI, a congruência entre a liderança preferida e percebida nas dimensões CA, SS e FP resultaram em aumento significativo no R^2 . Portanto, se os atletas perceberem que estão recebendo o nível desejado desses comportamentos, sua satisfação com o próprio desempenho será aumentada. Contudo, na satisfação com o DE, a congruência entre a liderança preferida e percebida não provocou mudança significativa no R^2 . Portanto, não há suporte para a hipótese da congruência em relação à satisfação do atleta com o nível de desempenho da sua equipe.

Analisando estes resultados sob o ponto de vista dos comportamentos de liderança, observa-se que todas as cinco dimensões da ELE tiveram impacto significativo na satisfação dos atletas. Ou seja, a congruência entre a liderança preferida e percebida de todas as dimensões da liderança influenciou pelo menos uma dimensão da satisfação dos atletas. O CA influenciou a satisfação com o treino e instrução, com o tratamento pessoal e com o desempenho individual. Já o FP influenciou a satisfação como tratamento pessoal e o desempenho individual. Por sua vez o TI e o CD influenciaram apenas a satisfação com treino e instrução. Por fim, o SS influenciou apenas a satisfação com o desempenho individual (Tabela 30).

Tabela 30

Dimensões da liderança que influenciaram a satisfação dos atletas, de acordo com o teste da Hipótese da Congruência

Liderança	Satisfação
Comportamento Autocrático (CA)	Treino e Instrução
	Tratamento Pessoal
	Desempenho individual
<i>Feedback</i> Positivo (FP)	Tratamento Pessoal
	Desempenho individual
Treino e Instrução (TI)	Treino e Instrução
Comportamento Democrático (CD)	Treino e Instrução
Suporte Social (SS)	Desempenho individual

Conforme a Tabela 30, a congruência do CA é o que mais influenciou a satisfação dos atletas. Essa é uma constatação interessante, pois embora seja o comportamento menos desejado pelos atletas, a sua congruência é a que mais influencia a satisfação. Portanto, o nível de CA que o treinador fornece e a percepção dos atletas sobre tal comportamento é de grande relevância para a experiência esportiva dos atletas.

A literatura tem apresentado resultados contraditórios em relação à hipótese da congruência. Chelladurai (1984) e Horne e Carron (1985) encontraram que a discrepância entre a liderança preferida e percebida foi associada à satisfação de atletas de diversas modalidades. Porém, conforme já mencionado, a utilização da discrepância (preferência – percepção) para testar a hipótese da congruência gerou problemas de validade e confiabilidade dos dados (Riemer & Chelladurai, 1995). Além disso, esses estudos utilizaram uma questão única para medir a satisfação dos atletas, o que também compromete a sua validade.

Já análise de regressão linear múltipla com a interação entre os termos da liderança (preferência x percepção), considerada mais adequada para testar a hipótese da congruência, foi utilizada em diversos estudos, mas também com resultados inconsistentes. Por exemplo,

Riemer e Chelladurai (1995) analisaram atletas de futebol americano e relataram que a hipótese da congruência foi aceita apenas para a dimensão suporte social. Por outro lado, Riemer e Toon (2001) e Aslıçakıoğlu (2003) analisaram tenistas e jogadores de futebol, respectivamente, e rejeitaram a hipótese da congruência para todas as dimensões da liderança.

Embora Riemer e Toon (2001) e Aslıçakıoğlu (2003) tenham utilizado os mesmos instrumentos do presente estudo (ELE e QSA-L), o contraste entre os resultados pode ser devido a diversas diferenças entre as investigações. O MML sustenta que as características situacionais e dos membros do grupo exercem influências significativas no processo de liderança. Por exemplo, já foi mostrado que a idade, a nacionalidade, o sexo e o tipo da modalidade afetam as preferências dos atletas pela liderança (Chelladurai & Carron, 1983; Hernandez & Voser, 2012; Riemer & Toon, 2001). Nesse aspecto, existem diferenças importantes entre os estudos. Riemer e Toon (2001) e Aslıçakıoğlu (2003) analisaram atletas universitários (>18 anos) de apenas uma modalidade esportiva (tênis e futebol, respectivamente). Já o presente estudo envolveu atletas de oito modalidades, com idades entre 15 e 17 anos. Além disso, enquanto a amostra do presente estudo foi composta por atletas brasileiros de ambos os sexos, Aslıçakıoğlu (2003) analisou atletas turcos do sexo masculino e Riemer e Toon (2001) analisou atletas americanos de ambos os sexos.

Andrew (2009) também testou a hipótese da congruência através da regressão linear múltipla com a interação entre os termos da liderança. Foram analisados atletas americanos de tênis com idades entre 18 e 24 anos ($M=20,01 \pm 1,38$ anos). Os atletas responderam o QSA-L, idêntico ao presente estudo, e uma versão modificada (revisada) da Escala de Liderança, chamada RELE. Esse instrumento é composto por 60 itens distribuídos em 6 dimensões, ao contrário da ELE que possui 40 itens e 5 dimensões. Diferentemente do presente estudo, Andrew (2009) encontrou que a congruência em apenas duas dimensões da liderança (treino e instrução e comportamento autocrático) causou impacto significativo na

satisfação dos atletas. Dessa forma, esse pesquisador concluiu que a hipótese da congruência foi parcialmente confirmada.

O único estudo encontrado com atletas brasileiros foi Lopes (2006). Essa pesquisadora analisou atletas profissionais participantes da Superliga Feminina de Voleibol, utilizando o QSA-L e a versão modificada da Escala de Liderança (RELE). Assim como nos estudos de Riemer e Toon (2001) e Aslıçakıoğlu (2003), as análises de regressão múltipla realizadas por Lopes (2006) não demonstraram mudança significativa no R^2 com a inserção da variável interação. Ou seja, a congruência entre a liderança preferida e percebida não modificou a satisfação dos atletas. Portanto, a hipótese da congruência foi rejeitada para todas as dimensões da satisfação. Mais uma vez, as diferenças entre o presente estudo e Lopes (2006) podem justificar a divergência nos resultados. Embora ambos tenham sido realizados com atletas brasileiros, Lopes (2006) avaliou apenas atletas do sexo feminino na modalidade voleibol. Além disso, esta pesquisadora investigou o esporte profissional e utilizou um instrumento para liderança diferente do presente estudo.

Riemer e Toon (2001) sugeriram que a validade da hipótese da congruência seria uma função das condições situacionais. Dessa forma, a hipótese da congruência poderia não ser verdadeira em todas as situações ou contextos, mas seria dependente da interação dos fatores antecedentes da liderança. Os resultados apresentados na literatura parecem confirmar essa sugestão. Embora o presente estudo tenha rejeitado a hipótese da congruência para uma das quatro dimensões da satisfação, este foi o trabalho que confirmou em maior amplitude a principal proposição do Modelo Multidimensional de Liderança. Todas as cinco dimensões da liderança (TI, FP, SS, CA e CD) influenciaram a satisfação dos atletas, constituindo um achado inédito na literatura. Também se diferencia nesta pesquisa o número de modalidades investigadas. Enquanto a maior parte dos estudos investigou apenas uma modalidade, o presente estudo analisou atletas de oito modalidades esportivas (quatro coletivas e quatro

individuais). Portanto, para o contexto avaliado, foi demonstrado que a satisfação dos atletas é dependente da congruência entre a liderança preferida e percebida, em três das quatro dimensões da satisfação, confirmando parcialmente a hipótese da congruência.

6.4 Modelo explicativo da satisfação dos atletas

As relações entre as variáveis dependente e independente apresentadas no modelo explicativo indicam que o comportamento de liderança do treinador explica uma parcela considerável da satisfação dos atletas. Três dimensões da liderança (treino e instrução, *feedback* positivo e suporte social) estão relacionadas à duas dimensões da satisfação (satisfação com o treino e instrução e a satisfação com o tratamento pessoal). Portanto, a concepção advinda do MML de que a satisfação dos atletas é dependente da liderança do treinador é confirmada pelo modelo explicativo.

A satisfação dos atletas com o treino e instrução (STI) tem apenas a dimensão treino e instrução da liderança como variável explicativa. Trinta e sete por cento da variância da STI é atribuída a este comportamento do líder, ou seja, à maneira como o treinador conduz os treinamentos e promove o desenvolvimento da capacidade de jogo dos seus atletas. Evidencia-se, mais uma vez, a importância deste comportamento no contexto esportivo. O presente estudo mostrou anteriormente que os atletas desejam treinadores orientados à tarefa, ou seja, que enfatizam o aumento do rendimento esportivo por meio do treinamento técnico e tático. Não surpreende, portanto, que os comportamentos relacionados ao treino e instrução expliquem uma parcela significativa da STI.

Já a satisfação com o tratamento pessoal (STP) apresentou três dimensões da liderança como variáveis explicativas: treino e instrução, *feedback* positivo e suporte social. Conjuntamente, esses comportamentos do líder explicam 36% da variância na STP. A relação entre estas três dimensões da liderança e a STP também não surpreende, tendo em vista a

própria definição da STP: satisfação com os comportamentos do treinador que afetam o desempenho dos atletas, incluindo o suporte social e *feedback* positivo. De acordo com o modelo explicativo, para aumentar a STP o treinador precisa oferecer suporte social aos atletas, além da orientação das tarefas (treino e instrução e *feedback* positivo). Ou seja, é necessário que o treinador estabeleça um bom relacionamento interpessoal com seus atletas e promova um ambiente positivo no grupo.

Contudo, a satisfação dos atletas com o desempenho individual e coletivo (SDI e SDE) não tiveram correlação significativa com a liderança e, portanto, não se observam variáveis explicativas para estas dimensões. Dessa forma, não se pode utilizar o comportamento de liderança do treinador para explicar a satisfação dos atletas com o desempenho esportivo. Além disso, observa-se na Figura 6 que apenas três das cinco dimensões da liderança fazem parte do modelo explicativo. Isso indica que nem todos os comportamentos do treinador influenciam diretamente a satisfação dos atletas. O estilo de decisão (comportamento autocrático e comportamento democrático) apresentou baixa correlação com a satisfação e, assim, não integrou o modelo explicativo proveniente das análises de regressão. Portanto, o grau de participação dos atletas nas decisões tomadas pelo treinador não explica a satisfação dos atletas. Porém, não se deve desprezar a importância do estilo de decisão do treinador, já que o presente estudo mostrou anteriormente que a congruência entre a preferência e a percepção do CA e CD influenciou a satisfação dos atletas.

Portanto, o modelo explicativo comprova que o comportamento do treinador tem um impacto relevante na satisfação dos atletas. Especial importância é atribuída aos comportamentos relacionados ao treino e instrução, que atuam como variáveis explicativas da STI e STP. Os atletas do presente estudo desejam que seus treinadores apresentem frequentemente (ou sempre) tais comportamentos e, a fim de aumentar a satisfação deles, os

treinadores devem observar esta demanda. Ficou evidenciado que os atletas envolvidos no esporte competitivo valorizam os comportamentos do líder que promovem o desenvolvimento de sua capacidade de jogo, especialmente o treino e instrução e *feedback* positivo. Possivelmente os atletas compreendam que tais comportamentos potencializam o desempenho atlético, capacitando-os ao esporte de alto rendimento e à profissionalização. O modelo explicativo comprova que a percepção desses comportamentos influencia a satisfação dos atletas.

Não foi encontrado outro trabalho que tivesse elaborado um modelo explicativo para a satisfação semelhante ao do presente estudo, o que limita a discussão dos resultados. De forma geral, os estudos disponíveis na literatura apresentam análises de regressão apenas para testar a hipótese da congruência. Ou seja, são estudos confirmatórios, já que testam apenas os pressupostos do Modelo Multidimensional de Liderança. Nesse aspecto, entende-se que o presente estudo apresenta um novo olhar sobre a análise da liderança e da satisfação. A partir de alguns conceitos do MML, utilizou-se a regressão *stepwise* para explorar e descrever as relações entre as variáveis e criar um modelo parcimonioso pautado na variância explicada e no peso explicativo das variáveis preditoras.

Ressalta-se que o modelo explicativo foi elaborado a partir das respostas de todos os atletas participantes do estudo, portanto trata-se de um modelo generalizado. Contudo, a heterogeneidade da amostra (em relação ao sexo e tipos de modalidade) pode ter limitado a determinação das variáveis explicativas da satisfação do atleta. Essa hipótese é baseada nos próprios resultados desse estudo, tendo em vista que as comparações intergrupos demonstraram diferenças em algumas dimensões da liderança e da satisfação. Sugere-se então que o sexo do atleta e o tipo da modalidade poderiam atuar como moderadores da relação entre a liderança e a satisfação no modelo explicativo. Ou seja, as variáveis preditoras podem ser diferentes para cada subgrupo de atletas. Estudos futuros poderão elaborar

modelos explicativos específicos para cada subgrupo de atletas (de acordo com o sexo, tipo de modalidade esportiva, etc) para testar essa hipótese e avançar nas discussões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um fenômeno social complexo e frequentemente estudado por pesquisadores das ciências sociais. Contudo, o presente estudo em Psicologia Social atreveu-se a investigar um contexto pouco explorado: o esporte escolar. A vivência do pesquisador nesse ambiente provocou inquietações que, associadas à visível importância dos treinadores no esporte, motivou o desenvolvimento da pesquisa. O trabalho cotidiano mostrou-me o quanto o treinador influencia a vida dos seus atletas em diversos aspectos, e isso precisava ser investigado através do método científico. É claro que esta pesquisa não responde todas as perguntas sobre o assunto e, por isso, considero que seja apenas o *pontapé inicial* para a criação de um conjunto robusto de estudos que contribuam para a efetividade da liderança dos treinadores no esporte escolar.

O esporte escolar aqui investigado é caracterizado pela alta competitividade das equipes e por eventos organizados conforme as regras oficiais. Embora os atletas não sejam profissionais, eles buscam o alto rendimento esportivo. No presente estudo os atletas treinavam, em média, quatro dias por semana com duração de mais de duas horas cada treino. O tempo médio de experiência em competições esportivas foi de 4,5 anos, ou seja, eles começaram a competir com aproximadamente 11 anos de idade. Isso evidencia que o esporte não é tratado como brincadeira por estes atletas, e sim com a devida seriedade de quem deseja tornar-se profissional. Fica claro também que o convívio entre os atletas e o treinador é intenso, tanto através dos treinamentos quanto das competições.

Esta pesquisa foi desenvolvida sob a orientação do Modelo Multidimensional de Liderança, que é reconhecido internacionalmente e amplamente utilizado nos estudos de liderança no esporte. Mesmo tendo sido criado no final da década de 1970, permanecia a dúvida sobre a aplicabilidade deste modelo em atletas jovens, já que a maior parte dos

estudos analisou adultos. Mas os resultados do presente estudo confirmaram a aplicabilidade do MML e dos seus instrumentos de medida em atletas jovens. Essa é uma contribuição relevante, tendo em vista a visibilidade atual do esporte escolar e dos investimentos públicos para o desenvolvimento de atletas. Espera-se que a confirmação da adequação do MML favoreça o desenvolvimento de novos estudos sobre a liderança no esporte escolar.

O objetivo geral do estudo foi analisar a relação entre a liderança dos treinadores e a satisfação dos atletas. Os resultados confirmaram que o comportamento do treinador influencia a satisfação dos atletas. Esse achado está alinhado com a literatura que atribui ao treinador um papel fundamental no desempenho e bem estar psicológico dos atletas. Ratifica-se, portanto, que a relação interpessoal entre treinadores e atletas é uma parte fundamental do esporte, embora tenha sido negligenciada no esporte escolar.

Foram determinados quatro objetivos específicos para esta investigação. Primeiramente, realizou-se uma análise descritiva e comparativa do comportamento de liderança dos treinadores e da satisfação dos atletas. A análise descritiva mostrou que os atletas preferem treinadores que enfatizem a orientação das atividades (treino e instrução e *feedback* positivo), ou seja, que priorizem o aumento do desempenho por meio dos treinamentos e do incentivo. Secundariamente, os atletas desejam que seus treinadores demonstrem interesse pelo seu bem estar pessoal e pelo bom relacionamento interpessoal entre os membros do grupo (suporte social). Esse é o perfil dos treinadores desejado por todos os atletas, independente do sexo e tipo da modalidade, e está de acordo com outros estudos que avaliaram atletas engajados no esporte competitivo. Possivelmente os atletas compreendam que esse é o perfil ideal dos treinadores para conduzi-los até o objetivo da profissionalização.

Quanto aos comportamentos mais apresentados pelos treinadores, segundo a percepção dos atletas, constatou-se que independentemente do sexo dos atletas e do tipo da

modalidade, as dimensões treino e instrução e *feedback* positivo foram aquelas que receberam os maiores escores médios. Nota-se, pois, que há uma concordância entre os comportamentos mais desejados e os mais percebidos pelos atletas. Essa análise sugere que os treinadores se comportam conforme as preferências dos atletas, o que implicaria em um alto nível de satisfação. De fato, os resultados obtidos para a satisfação foram entre 3,62 e 4,49, o que representa uma satisfação de moderada a alta. Curiosamente, estes valores extremos foram atribuídos pelo mesmo subgrupo de atletas (mulheres das modalidades coletivas).

Já os resultados das análises comparativas confirmaram as hipótese 1 e 2 do estudo, ou seja, os atletas do sexo masculino e feminino e os atletas de modalidades individuais e coletivas se diferem em relação à liderança preferida, percebida e a satisfação. Esse achado não surpreende, já que outros estudos encontraram resultados semelhantes. Por exemplo, em relação á satisfação com o desempenho individual, foi demonstrado que os atletas masculinos são mais satisfeitos do que as atletas femininas e os atletas das modalidades individuais são mais satisfeitos do que os atletas das modalidades coletivas. No entanto, outras constatações divergem da literatura e possivelmente refletem as particularidades do contexto investigado. Destaca-se a preferência dos atletas masculinos por treinadores democráticos, enquanto as atletas femininas preferem treinadores autocráticos. Esse achado é antagônico aos estudos prévios. Ressalta-se também que foram constatadas diferenças entre as preferências e percepções dos atletas nos quatro subgrupos analisados, sendo que as médias das preferências foram sempre maiores.

O segundo objetivo específico foi verificar a concordância entre a liderança percebida pelos atletas e a autopercebida pelos treinadores. Os resultados mostraram que atletas e treinadores tem a mesma percepção sobre os comportamentos exibidos pelo líder, rejeitando a hipótese 3. Portanto, o comportamento atual é o mesmo na visão dos atletas e dos

treinadores. Esse é um resultado que merece destaque, já que Shields et al (1997) sugerem que a concordância entre as percepções dos atletas e treinadores seria um importante aspecto para a relação interpessoal entre os membros do grupo. Essa questão precisa ser investigada em estudos futuros.

O terceiro objetivo específico foi testar a hipótese da congruência da liderança com a satisfação. Esta é a principal proposição do MML e tem sido testada desde a criação do modelo. Porém, os resultados foram inconsistentes sendo que alguns estudos rejeitaram integralmente a hipótese da congruência e outros a confirmaram parcialmente. O presente estudo demonstrou que a satisfação dos atletas é dependente da congruência entre a liderança preferida e percebida, em três das quatro dimensões da satisfação, confirmando parcialmente a hipótese da congruência. Portanto, quanto mais o treinador se comportar de acordo com as preferências dos atletas, maior será a satisfação. Analisando estes resultados sob o ponto de vista dos comportamentos de liderança, verificou-se que todas as cinco dimensões (TI, FP, SS, CA e CD) influenciaram a satisfação dos atletas. Esses resultados merecem destaque, já que representam a confirmação quase integral da hipótese da congruência. De fato, este foi o trabalho que confirmou em maior amplitude a principal proposição do MML.

O quarto e último objetivo específico foi elaborar um modelo explicativo da satisfação dos atletas a partir do comportamento de liderança do treinador. Foi comprovado que a liderança do treinador explica uma parte considerável da satisfação dos atletas, principalmente os comportamentos relacionados ao treino e instrução. Já o estilo de decisão teve baixa correlação com a satisfação e não integrou o modelo. Os resultados revelaram ainda que a liderança do treinador não explica satisfação dos atletas com o desempenho esportivo.

Implicações para os treinadores

Treinadores envolvidos no esporte escolar assumem a responsabilidade de desenvolverem as capacidades esportivas de seus atletas, conciliando a busca pelo melhor desempenho com o bem-estar físico, psicológico e social. Os resultados do presente estudo confirmaram que o comportamento dos treinadores tem um impacto relevante nas respostas psicológicas dos atletas (satisfação). Ao reconhecer os efeitos da liderança do treinador na satisfação dos atletas, estratégias podem ser adotadas a fim de potencializar os resultados positivos da sua experiência esportiva. Portanto, este estudo dá subsídios para que os treinadores adotem os comportamentos de liderança mais adequados ao seu grupo de atletas.

De forma geral, esta pesquisa sugere que os treinadores apresentam uma liderança adequada para as preferências dos atletas. Mas os resultados indicam que eles deveriam fornecer mais treino e instrução e *feedback* positivo para aumentarem a satisfação dos atletas. Além disso, comprovou-se que os treinadores precisam adaptar seus comportamentos conforme as características do grupo e da situação.

Por fim, os dirigentes devem se preocupar em escolher os treinadores que reúnam as características comportamentais mais favoráveis para o desenvolvimento daquele grupo de atletas. Os resultados do presente estudo também podem servir de orientação para os psicólogos interessados em trabalhar com grupos de atletas e treinadores, especialmente no esporte escolar.

Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

A liderança é um fenômeno derivado das relações entre as pessoas e depende da interação dos fatores pessoais do líder, dos liderados e do contexto. Existem, portanto, diversas variáveis que podem afetar o processo da liderança. Dada a dimensão das análises, o presente estudo se limitou a verificar os efeitos do sexo dos atletas e do tipo da modalidade

nas percepções e preferência pela liderança e na satisfação dos atletas. Estudos futuros poderão incluir outras variáveis nessa análise, tais como o sexo e nível de experiência do treinador, assim como o tempo de convívio entre treinadores e atletas.

Tendo em vista que os atletas e treinadores participantes da Etapa Nacional das Olimpíadas Escolares constituíram a população alvo do presente estudo, é preciso ter cautela na generalização dos resultados para outros contextos. Outra questão a ser destacada é que embora o número de treinadores participantes tenha sido adequado e semelhante à literatura, o processo de coleta de dados revelou uma considerável resistência deles em participarem da pesquisa. Talvez seja necessário utilizar uma estratégia mais eficaz para aumentar a amostra de treinadores nos estudos futuros, especialmente aqueles do sexo feminino. Além disso, considerando que as relações interpessoais entre treinadores e atletas podem ter impacto significativo em ambos, sugere-se que os estudos de liderança incluam a análise da satisfação dos treinadores.

Apesar das limitações, o presente estudo representa um avanço na literatura da liderança no esporte ao confirmar quase integralmente a hipótese da congruência. Desde a criação do MML, diversos estudos falharam na comprovação da sua principal proposição. Além disso, realizou-se a análise descritiva e comparativa em um contexto relevante e pouco investigado. O modelo explicativo apresentou os preditores que impactam significativamente a satisfação dos atletas. Estudos futuros poderão avançar com a elaboração de modelos explicativos específicos para cada subgrupo de atletas (de acordo com o sexo, tipo de modalidade esportiva, etc).

REFERÊNCIAS

- Altahayneh, Z. (2003). *The effects of coaches' behaviors and burnout on the satisfaction and burnout of athletes*. (Doctoral dissertation, Florida State University, USA). Recuperado de <http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-11152003-060247/unrestricted/ziaddissertation.pdf>
- Álvarez, J. L., & Garrido, A. (2006). *Psicología Social - perspectivas psicológicas e sociológicas*. São Paulo: McGraw-Hill
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. Sixth Edition, Washington.
- Amorose, A. J., & Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 22, 63-84.
- Andrew, D. (2004). *The effect of congruence of leadership behaviors on motivation, commitment, and satisfaction of college tennis players*. (Doctoral dissertation, Florida State University, USA). Recuperado de <http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-10212004-171743/>
- Andrew, D. (2009). The Impact of Leadership Behavior on Satisfaction of College Tennis Players: A Test of the Leadership Behavior Congruency Hypothesis of the Multidimensional Model of Leadership. *Journal of Sport Behavior*, 32(3), 261-277.
- Antunes, I., Serpa, S., & Carita, I. (1998). Liderazgo y satisfacción em la educación física. *Revista de Psicología del Deporte*, 8 (1), 147-162.
- Aoyagi, M. W., Cox, R. H., & McGuire, R. T. (2008). Organizational Citizenship Behavior in Sport: Relationships with Leadership, Team Cohesion, and Athlete Satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20, 25-41.

- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., & Alzate, M. (2011). Informal leadership assessment in sports teams. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43 (1), 157-165.
- Asli Çakioglu (2003). *Leadership and satisfaction in soccer: examination of congruence and players' position*. (Master's Thesis, Middle East Technical University, Turkey). Recuperado de <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/1067388/index.pdf>
- Barbanti, V. J. (2006) O que é esporte? *Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde*, v. 2, 54-58.
- Barnes, K. A. (2003). *NCAA division I athletes' coaching behavior preferences*. (Master's Thesis, University of North Texas). Recuperado de http://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc4438/m2/1/high_res_d/thesis.pdf
- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: a review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Simon & Schuster.
- Beam, J. W., Serwatka, T. S., & Wilson, W. J. (2004). Preferred leadership of NCAA Division I and II intercollegiate student-athletes. *Journal of Sport Behavior*, 27 (1), 3-17.
- Borrego, C. C. & Alves, J. (2006). Como avaliar a satisfação dos atletas com as experiências desportivas – Tradução e adaptação do questionário “Athlete Satisfaction Questionnaire” para português. *Desporto: Investigação & Ciência*, 5, 63-82.
- Borrego, C. M. C., Leitão, J. C., Alves, J., Silva, C., & Palmi, J. (2010). Análise confirmatória do Questionário de Satisfação do Atleta - Versão Portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23 (1), 110-120.
- Brasil. Ministério do Esporte. (2005). Política Nacional do Esporte: Resolução No. 05/Conselho Nacional do Esporte. Brasília: Ministério do Esporte. Disponível em

- <http://www.esporte.gov.br/arquivos/conselhoEsporte/resolucoes/resolucaoN5.pdf>. Acesso em 24/06/2013.
- Brasil. Decreto 7.984. (2013). Regulamenta a Lei 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. Brasília. Presidência da República. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7984.htm. Acesso em 24/06/13.
- Burdette, G. P. (2008). *An examination of preferred coaching behaviors as predicted by athlete gender, race, and playing time*. (Doctoral dissertation, Georgia Southern University, Statesboro, Georgia). Recuperado de <http://eaglescholar.georgiasouthern.edu:8080/jspui/handle/10518/1764>
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Waterloo, Canada.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647–671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in Sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, (pp. 113-135). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Chelladurai, P. (2012a). Leadership and Manifestations of Sport. In S. M. Murphy (Ed.), *The Oxford Handbook of Sport and Performance Psychology* (pp. 328-342), New York: Oxford University Press.
- Chelladurai, P. (2012b). Models and measurement of leadership in sport. In G. Tenenbaum, R. C. Eklund & A. Kamata (Eds.), *Measurement in Sport and Exercise Psychology*. United States of America: Human Kinetics

- Chelladurai, P., & Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56, 15-24.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1981). Applicability to youth sports of the Leadership Scale for Sports. *Perceptual and Motor Skills*, 53, 361-362.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.
- Chelladurai, P., & Riemer, H. (1997). A classification of facets of athlete satisfaction. *Journal of Sport Management*, 11, 133-159.
- Chelladurai, P., & Riemer, H. (1998). Measurement of leadership in sports. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal Applied Sports Sciences*, 3, 85-92.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Chelladurai, P., Malloy, D., Imamura, H., & Yamaguchi, Y. (1987). A cross-cultural study of preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 12, 106-110.
- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y., & Miyauchi, T. (1988). Sport Leadership in a Cross-National Setting: The Case of Japanese and Canadian University Athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 374-389.
- Chelladurai, P., Haggerty, T. R., & Baxter, P. R. (1989). Decision Style Choices of University Basketball Coaches and Players. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 201-215.
- Comitê Olímpico Brasileiro - COB. (2013) Acreditando nos nossos jovens... Recuperado de <http://jogos escolares.cob.org.br/o-evento>. Acesso em 24/06/13.

- Costa, V. T. (2003). *Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, por meio da escala de liderança no desporto (ELD)*. (Dissertação de Mestrado, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte). Recuperado de <http://boletimef.org/biblioteca/2145/Perfil-de-lideranca-atual-e-ideal-de-treinadores-de-futsal>
- Coté, J., & Sedgwick, W. A. (2003). Effective behaviors of expert rowing coaches: a qualitative investigation of Canadian athletes and coaches. *International Sports Journal*, 7 (1), 62-77.
- Coté, J., Young, B., North, J., & Duffy, P. (2007). Towards a definition of excellence in sport coaching. *International Journal of Coaching Science*, 1 (1), 3-17.
- Coté, J., Salmela, J., Trudel, P., Baria, A., & Russel, S. (1995). The Coaching Model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 1-17.
- Coté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedgwick, W., & Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport. *Avante*, 5 (2), 82-92.
- Coté, J., Bruner, M., Erickson, K., Strachan, L., & Fraser-Thomas, J. (2010). Athletes development and coaching. In J. Lyle & C. Cushion (Eds.), *Sport coaching: Professionalism and practice* (pp. 63-83). Oxford, UK: Elsevier.
- Courneya, K. S., & Chelladurai, P. (1991). A model of performance measures in baseball. *Journal of Sport Psychology*, 13, 16–25.
- Cozby, P. C. (2009). *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. São Paulo: Editora Atlas.
- Crust, L., & Lawrence, I. (2006). A review of leadership in sport: implications for football management. *Athlete Insight: The Online Journal of Sport Psychology*, 8 (4), 28-48.

- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: past, present and future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-25), United States of America: SAGE Publications.
- Debanne, T., & Fontayne, P. (2009). A study of a successful experienced elite handball coach's cognitive processes in competition situations. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4 (1), 1-15.
- Den Hartog, D.N., & Koopman, P. L. (2001) Leadership in Organizations. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp.166 – 187), London: SAGE Publications.
- Dwyer, J. J. M., & Fischer, D. G. (1990). Wrestlers' perceptions of coaches' leadership as predictors of satisfaction with leadership. *Perceptual and Motor Skills*, 71, 511-517.
- Gil, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: SAGE: Publications
- Gilbert, W., & Rangeon, S. (2011). Current directions in coaching research. *Revista de Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 6 (2), 217-236.
- Gillet, N., & Rosnet, E. (2008). Basic need satisfaction and motivation in sport. *The Online Journal of Sport Psychology*, 10(3). Recuperado de <http://www.athleticinsight.com/Vol10Iss3/BasicNeed.htm>
- Gomes, A. R., & Machado, A. A. (2010). Liderança, coesão e satisfação em equipas de voleibol portuguesas: indicações da investigação e implicações práticas. In M.R.F. Brandão & A.A. Machado (Eds.), *O Voleibol e a psicologia do esporte* (pp.187-218). São Paulo: Editora Atheneu.
- Gomes, A. R., Pereira, A. P., & Pinheiro, A. R. (2008). Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: Um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 482-491.

- Gomes, A. R., Lopes, H., & Mata, R. T. (2011). Leadership, cohesion and satisfaction: Differences between swimming and handball Portuguese teams. *Revista Mexicana de Psicología*, 28 (1), 31-42.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. I., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5ª. Edição, Porto Alegre: Bookman.
- Harris, B. S. (2005). Coach and athlete burnout: the role of coaches' decision-making style. (Master's thesis, School of Physical Education at West Virginia University, Morgantown, WV). Recuperado de http://wvusolar.wvu.edu:8881/exlibris/dtl/d3_1/apache_media/L2V4bGlicmlzL2R0bC9kM18xL2FwYWNoZV9tZWRpYS83NDM1.pdf
- Hernandez, J. A. E., & Voser, R. C. (2012). Validação da escala de Liderança para o Esporte: Versão Preferência dos atletas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(1), 142-157.
- Horn, T. S., Bloom, P., Berglund, K. M. & Packard, S. (2011). Relationship between collegiate athletes' psychological characteristics and their preferences for different types of coaching behavior. *The Sport Psychologist*, 25, 190-211.
- Horne, T., & Carron, A. V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137-149.
- Hoshino, E. F., Sonoo, C. N., & Vieira, L. F. (2007). Perfil de liderança: uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. *Revista da Educação Física*, 18(1), 77-83.
- Jesuino, J. C. (2000). Estruturas e processos de grupo. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (pp.293-331), 4ª. Edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Jones, H. R. (2006). *The relationships among role involvement, team cohesion, and athlete satisfaction*. (Master's thesis, University of North Carolina at Greensboro, United States of

- America). Recuperado de <http://mno79.blog.com/files/2011/04/The-Relationships-among-Role-Involvement-Team-Cohesion.pdf>
- Jowett, S. (2003). When the “honeymoon” is over: a case study of a coach-athlete dyad in crisis. *The Sport Psychologist*, 17, 444-460.
- Jowett, S. (2006). Interpersonal and structural features of Greek coach-athlete dyads performing in individual sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 69-81.
- Junior, J. R. A. N., Vieira, L. F., Souza, E. A., & Vieira, J. L. L. (2011). Nível de satisfação do atleta e coesão de grupo em equipes de futsal adulto. *Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano*, 13 (2), 138-144.
- Koh, K. T., Mallett, C., & Wang, C. K. J. (2009). Examining the ecological validity of the coaching behavior scale (sports) for basketball. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4 (2), 261-272.
- Krane, V., & Williams, J. M. (1994). Cognitive anxiety, somatic anxiety, and confidence in track and field athletes: the impact of gender, competitive level and task characteristics. *International Journal of Sport Psychology*, 25 (2), 203-217.
- Lam, E. T. C., Li Chen., Zhang, J. J., Robinson, D. A., & Ziegler, S. G. (2007). Preferred and perceived leadership styles by NCAA basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78, A-114.
- Lindauer, J. R. (2000). *A comparison of preferred coaching leadership behaviors of college athletes in individual and team sports*. (Master's thesis, College of Health, Physical Education, Recreation, and Teacher Education, University Of Wisconsin-La Crosse, United States of America). Recuperado de <http://minds.wisconsin.edu/handle/1793/28902>
- Lopes, L. S. (2008). *Avaliação do comportamento tático no futebol de campo: um estudo do perfil de tomada de decisão do atleta e sua relação com a percepção sobre o estilo de*

- liderança do treinador*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília). Recuperado de <http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/4231>
- Lopes, M. C. (2006). *A relação do perfil de liderança dos treinadores de voleibol com a satisfação das atletas na Superliga Feminina 2004/2005*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Lopes, M., Samulski, D., & Noce, F. (2004). Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 12(4), 51-55.
- Lopes, M. C., Samulski, D. M., & Silva, L. A. (2007). Validação do questionário de satisfação do atleta – versão liderança. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 15(4), 47-56.
- Mallett, C., & Coté, J. (2006). Beyond winning and losing: guidelines for evaluating high performance coaches. *The Sport Psychologist*, 20, 213-221.
- Martin, R. H. C. (2003). *Esporte Escolar: uma visão do comportamento de liderança dos professores de Educação Física na percepção dos alunos*. (Dissertação de Mestrado, Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo). Recuperado de http://www.nuteses.temp.ufu.br/tde_busca/processaPesquisa.php?pesqExecutada=2&id=733&listaDetalhes%5B%5D=733&processar=Processar
- McCormack, P. (2007). *A study of the leadership and coaching behaviours of high level hurling coaches*. (Master's thesis, Department of Health, Sport & Exercise Science, Waterford Institute of Technology, Ireland). Recuperado de <http://repository.wit.ie/969/>
- Moraes, L. C. C. A., Medeiros Filho, E. S., Lôbo, I. L. B., & Silveira, D. R. (2010). Escala do comportamento do treinador-versão treinador (ECT-T) e versão atleta (ECT-A): o que o treinador diz é confirmado pelos seus atletas? *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24 (1), 37-47.

- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. USA: SAGE Publications.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill
- Oliveira, J. L., Voser, R. C., & Hernandez, J. A. E. (2004). Comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores de futebol e futsal. *EF Deportes Revista Digital*, 10 (76), Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd76/lider.htm>. Acesso 24/06/13
- Olympiou, A., Jowett, S., & Duda, J. I. (2008). The psychological interface between the coach-created motivational climate and the coach-athlete relationship in team sports. *The Sport Psychologist*, 22, 423-438.
- Parry, K. W., & Bryman, A. (2006). Leadership in Organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Studies* (pp. 447-468), London: SAGE Publications.
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: Lab PAM.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 5ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pyun, D.Y., Kwon, H. H., Koh, K. T., & Wang, C. K. J. (2010). Perceived Coaching Leadership of Youth Athletes in Singapore. *Journal of Sport Behavior*, 33(1), 25-41.
- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional Model of coach leadership. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social Psychology in Sport* (pp. 57-74), USA: Human Kinetics.
- Riemer, H. A. & Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 276-293.
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 127-156.

- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (2002). *Manual for the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ)*. Recuperado de <http://www.uregina.ca/kinesiology/ASQ>
- Riemer, H. A., & Toon, K. (2001). Leadership and Satisfaction in Tennis: examination of congruence, gender and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72(3), 243-256.
- Salinero Martin, J. J. (2012). Liderazgo en una modalidad deportiva de combate. *AGON International Journal of Sport Sciences*, 2(1), 47-56.
- Serpa, S., Lacoste, P., Antunes, I., Pataco, V., e Santos, F. (1988). Metodologia de tradução e adaptação de um teste específico do desporto – a Escala de Liderança no Desporto. II Simpósio Nacional de Pesquisa em Psicologia. Lisboa, Portugal.
- Sherman, C. A., & Fuller, R. (2000). Gender comparisons of preferred coaching behaviors in Australian sports. *Journal of Sport Behavior*, 23 (4), 390-406
- Shields, D. L. L., Gardner, D. E., Bredemeier, B. J. L., & Bostro, A. (1997). The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *The Journal of Psychology*, 131 (2), 196-210.
- Simim, M. A. M., & Noce, F. (2012). Análise do perfil de liderança percebido por praticantes de capoeira. *Motricidade*, 8, (S2), 956-963.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (1997). Coaching the coaches: Youth sports as a scientific and applied behavioral setting. *Current Directions in Psychological Science*, 6(1), 16–21.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., & Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: a cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., & Barnett, N. P. (1995). Reduction of children's sport performance anxiety through social support and stress-reduction training for coaches. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 16, 125-142.

- Smith, R. E., Smoll, F. L., & Christensen, D. L. (1996). Behavioral assessment and interventions in youth sports. *Behavior Modification*, 20(1), 3–44.
- Smith, R. E., Schutz, R. W., Smoll, F. L., & Ptacek, J. T. (1995). Development and validation of a multidimensional measure of sport-specific psychological skills: The Athletic Coping Skills Inventory-28. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 379-398.
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522–1551.
- Sonoo, C. N., Hoshino, E. F., & Vieira, L. F. (2008). Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. *Psicologia: Teoria e Prática*, 10(2), 68-82.
- Souza, S. R., Serpa, S., Colaço, C., Canato, T. (2009). A percepção de atletas de diferentes categorias do futebol sobre o comportamento dos treinadores: comportamento percebido e ideal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 23 (2), 155-170.
- Sumoski, J. (2002). *Female & male athletes' preferences and perceptions of coaching behaviors and coach self-evaluation*. (Master's thesis, Department of Physical Education and Sport, Central Michigan University, Michigan).
- Terry, P. C. (1984). The coaching preferences of elite athletes competing at universiade'83. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9 (4), 201-208.
- Thompson, I. (2003). Jogos Estudantis Brasileiros – JEBs. In Lamartine P. da Costa (Org.), *Atlas do Esporte no Brasil: Atlas do Esporte, Educação Física e Atividades Físicas de Saúde e Lazer no Brasil* (pp. 807-809).
- Tood, S. Y., & Kent, A. (2003). Student athletes' perceptions of self. *Adolescence*, 38 (152), 659-667.
- Tubino, M. (2010). Estudos brasileiros sobre o esporte: ênfase no esporte-educação. Maringá: Eduem

- Vargas-Tonsing, T. M., & Bartholomew, J. B. (2006). An Exploratory Study of the Effects of Pregame Speeches on Team Efficacy Beliefs. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (4), 918–933.
- Vilani, L. (2004). *Liderança situacional® II e a relação treinador-atleta em diferentes categorias da base do tênis de mesa nacional*. (Dissertação de Mestrado), Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2008). *Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício*. Porto Alegre: Artmed
- Williams, J. M., Kenow, L. J., Jerome, G. J., Rogers, T., Sartain, T. A., & Darland, G. (2003). Factor structure of the coaching behavior questionnaire and its relationship to athlete variables. *The Sport Psychologist*, 17, 16-34.
- Witte, K. S. (2011). Coaching leadership preferences: insight from the national collegiate athletic association division III athlete. *Journal of Coaching Education*, 4 (2), 73-108.
- Yalcin, H. B. (2013). Perceived leadership behavior in sports: the interaction between individual differences and task characteristics. *Life Science Journal*, 10(2), 165-172.
- Yang, S. X., & Jowett, S. (2012). Psychometric properties of the Coach-Athlete Relationship Questionnaire (CART-Q) in seven countries. *Psychology of Sport and Exercise*, 13, 36-43.

APÊNDICE A: Aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CERTIDÃO

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa, do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou por unanimidade na 9ª Reunião realizada no dia 25/09/2012, o projeto de pesquisa intitulado: “LIDERANÇA DO TREINADOR E SATISFAÇÃO DE ATLETAS ESCOLARES” do Pesquisador Vinicius de Matos Rodrigues. nº 0345/12, CAAE: 05414412.3.0000.5188.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à apresentação do resumo do estudo proposto à apreciação do Comitê.


Dr. Eliane Marques D. Sousa
Coordenadora CEP/CCS/UFPB
Mat. SIAPE: 0332618

APÊNDICE B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Doutorado em Psicologia Social

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Vinicius de Matos Rodrigues, aluno de doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB, sob a orientação da Prof^ª. Dra. Ana Alayde W. Saldanha, venho solicitar sua participação na pesquisa intitulada “Liderança do treinador e satisfação de atletas escolares”, cujo objetivo é analisar a relação entre o comportamento de liderança do treinador e a satisfação dos atletas.

A pesquisa consiste na aplicação de um questionário a ser respondido individualmente e por escrito, e não apresenta riscos para sua saúde, desconforto ou implicações econômicas.

Para participar, você deve estar ciente de que:

- A sua participação é voluntária e, portanto, você não é obrigado a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador. Caso decida não participar da pesquisa ou resolver a qualquer momento desistir de participar, não sofrerá nenhum tipo de dano ou prejuízo;
- As informações que você fornecer serão utilizadas em trabalhos científicos, mas **a sua identidade será sempre preservada;**
- O pesquisador responsável estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

CONSENTIMENTO

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados.

Cuiabá, _____ de _____ de 2012.

Assinatura do Participante da Pesquisa ou Responsável Legal _____

Testemunha (em caso de analfabeto) _____

Assinatura do Pesquisador _____

Prof^ª. Dra. Ana Alayde Werba Saldanha
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCHLA
Universidade Federal da Paraíba
Tel.: (83)3216-7330

Prof. Vinicius de Matos Rodrigues
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCHLA
Universidade Federal da Paraíba
Tel.: (73) 9117-5000
vinicius.ifba@gmail.com

Comitê de Ética em Pesquisa do CCS/UFPB
Cidade Universitária / Campus I
Bloco Arnaldo Tavares, sala 812
Bairro Castelo Branco – João Pessoa – PB
Fone: (83) 3216-7791

APÊNDICE C: Questionário Sócio-Demográfico – Versão Atleta**1. DADOS PESSOAIS:**

Nome: _____

Data nascimento: ___/___/___ Sexo: Masculino FemininoEscola: _____ Privada Pública

Cidade: _____ Estado _____

Nome do treinador/professor: _____

Está participando das Olimpíadas Escolares 2012 em qual modalidade? Basquetebol Handebol Futsal Voleibol Atletismo Judô Taekwondo Outra: _____**2. Experiência como atleta:**

Com que idade você começou a praticar esporte competitivo? _____ anos

Há quanto tempo você está treinando com o seu atual treinador? _____ ano(s) _____ meses

Você já participou anteriormente das Olimpíadas Escolares? Sim Não**3. Volume de treino:**

Quantos dias por semana você treina? _____ dias por semana

Qual a duração de cada treino? _____ horas

APÊNDICE D: Escala de Liderança no Esporte – Versão Percepção dos Atletas

INSTRUÇÕES:

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

- 5 – SEMPRE (100 % das vezes);
- 4 – FREQUENTEMENTE (75% das vezes);
- 3 – OCASIONALMENTE (50% das vezes);
- 2 – RARAMENTE (25% das vezes);
- 1 – NUNCA (0% das vezes).

Indique, por favor, o **comportamento habitual do seu treinador**, colocando um “x” no espaço respectivo. Note que este questionário se refere ao seu **TREINADOR ATUAL**. **É de extrema importância que você responda a todas as questões.**

O MEU TREINADOR:

Nº.		Nunca	Rara-mente	Ocasional-mente	Frequente-mente	Sempre
		1	2	3	4	5
1	Preocupa-se para que os atletas atinjam o máximo rendimento.	<input type="checkbox"/>				
2	Pergunta a opinião dos atletas sobre a tática que será usada em algumas provas.	<input type="checkbox"/>				
3	Ajuda os atletas em seus problemas pessoais.	<input type="checkbox"/>				
4	Elogia um atleta, na frente do grupo, por ter desempenhado bem.	<input type="checkbox"/>				
5	Explica aos atletas a técnica e a tática da modalidade	<input type="checkbox"/>				
6	Planeja os treinamentos sem levar em conta a opinião dos atletas.	<input type="checkbox"/>				
7	Ajuda os atletas a solucionar os problemas que existem no grupo.	<input type="checkbox"/>				
8	Dá atenção especial para a correção dos erros dos atletas.	<input type="checkbox"/>				
9	Busca o apoio dos atletas antes de executar tarefas importantes.	<input type="checkbox"/>				
10	Diz ao atleta se ele fez bem sua tarefa.	<input type="checkbox"/>				
11	Assegura-se para que todos os atletas entendam o papel do treinador na equipe.	<input type="checkbox"/>				
12	Não dá explicações sobre suas decisões.	<input type="checkbox"/>				
13	Preocupa-se com o bem-estar pessoal de seus atletas	<input type="checkbox"/>				

N ^o .		Nunca	Rara-mente	Ocasional-mente	Frequente-mente	Sempre
		1	2	3	4	5
14	Explica a cada atleta as técnicas e táticas do esporte.	<input type="checkbox"/>				
15	Permite que os atletas opinem quando toma suas decisões.	<input type="checkbox"/>				
16	Está preocupado para que cada atleta seja reconhecido por desempenhar bem.	<input type="checkbox"/>				
17	Planeja antecipadamente o que vai fazer no treinamento.	<input type="checkbox"/>				
18	Estimula os atletas a fazer sugestões sobre como realizar o treino.	<input type="checkbox"/>				
19	Faz favores pessoais aos atletas.	<input type="checkbox"/>				
20	Explica a cada atleta o que deve ser feito e o que não deve ser feito no treino.	<input type="checkbox"/>				
21	Permite que os atletas definam seus próprios objetivos	<input type="checkbox"/>				
22	Expressa o afeto que sente pelos seus atletas.	<input type="checkbox"/>				
23	Espera que cada atleta execute a sua tarefa nos mínimos detalhes.	<input type="checkbox"/>				
24	Permite que os atletas façam as coisas as suas maneiras, ainda que cometam erros.	<input type="checkbox"/>				
25	Estimula o atleta a confiar nele.	<input type="checkbox"/>				
26	Mostra e treina os pontos fortes e os fracos de cada atleta.	<input type="checkbox"/>				
27	Nega-se a mudar de opinião e imponha a sua.	<input type="checkbox"/>				
28	Demonstra seu reconhecimento por um atleta quando este joga bem.	<input type="checkbox"/>				
29	Dá instruções específicas a cada atleta sobre o que deve fazer em cada situação.	<input type="checkbox"/>				
30	Pergunta a opinião dos atletas sobre assuntos importantes do treino.	<input type="checkbox"/>				
31	Propõe relações próximas e informais com os atletas.	<input type="checkbox"/>				
32	Preocupa-se para que o trabalho dos atletas seja coordenado.	<input type="checkbox"/>				
33	Permite que os atletas treinem como preferirem.	<input type="checkbox"/>				
34	Mantém distância e não se relaciona muito com os atletas.	<input type="checkbox"/>				
35	Explica de que maneira cada atleta pode ajudar para que o grupo funcione bem.	<input type="checkbox"/>				
36	Relaciona-se como amigo com os atletas fora de campo.	<input type="checkbox"/>				
37	Reconhece o mérito de um atleta quando ele merece.	<input type="checkbox"/>				
38	Define com detalhes o que espera de seus atletas nos treinos.	<input type="checkbox"/>				
39	Permite que os atletas decidam a tática que utilizarão em uma prova.	<input type="checkbox"/>				
40	Fala com tom automático, sem permitir questionamentos.	<input type="checkbox"/>				

APÊNDICE E: Escala de Liderança no Esporte – Versão Preferência dos Atletas

INSTRUÇÕES:

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

- 5 – SEMPRE (100 % das vezes);
- 4 – FREQUENTEMENTE (75% das vezes);
- 3 – OCASIONALMENTE (50% das vezes);
- 2 – RARAMENTE (25% das vezes);
- 1 – NUNCA (0% das vezes).

Indique, por favor, a **sua preferência**, colocando um “x” no espaço respectivo. Note que isto não é uma avaliação do seu treinador atual, é a sua preferência pessoal que interessa marcar. Note que este se refere ao seu **TREINADOR IDEAL. É de extrema importância que você responda a todas as questões.**

Eu PREFIRO que meu treinador:

Nº		Nunca	Rara- mente	Ocasional mente	Frequente mente	Sempre
		1	2	3	4	5
1	Se preocupe que os atletas atinjam o máximo rendimento.	<input type="checkbox"/>				
2	Pergunte a opinião dos atletas sobre a tática que será usada em algumas provas.	<input type="checkbox"/>				
3	Ajude os atletas em seus problemas pessoais.	<input type="checkbox"/>				
4	Elogie um atleta, na frente do grupo, por ter desempenhado bem.	<input type="checkbox"/>				
5	Explique aos atletas a técnica e a tática da modalidade	<input type="checkbox"/>				
6	Planeje os treinamentos sem levar em conta a opinião dos atletas.	<input type="checkbox"/>				
7	Ajude os atletas a solucionar os problemas que existem no grupo.	<input type="checkbox"/>				
8	Dê atenção especial para a correção dos erros dos atletas.	<input type="checkbox"/>				
9	Busque o apoio dos atletas antes de executar tarefas importantes.	<input type="checkbox"/>				
10	Diga ao atleta se ele fez bem sua tarefa.	<input type="checkbox"/>				
11	Se assegure para que todos os atletas entendam o papel do treinador na equipe.	<input type="checkbox"/>				
12	Não tenha que dar explicações sobre suas decisões.	<input type="checkbox"/>				
13	Se preocupe com o bem-estar pessoal de seus atletas	<input type="checkbox"/>				

N ^o .		Nunca	Rara-mente	Ocasional-mente	Frequente-mente	Sempre
		1	2	3	4	5
14	Explique a cada atleta as técnicas e táticas do esporte.	<input type="checkbox"/>				
15	Permita que os atletas opinem quando toma suas decisões.	<input type="checkbox"/>				
16	Esteja preocupado para que cada atleta seja reconhecido por desempenhar bem.	<input type="checkbox"/>				
17	Planeje antecipadamente o que vai fazer no treinamento.	<input type="checkbox"/>				
18	Estimule os atletas a fazer sugestões sobre como realizar o treino.	<input type="checkbox"/>				
19	Faça favores pessoais aos atletas.	<input type="checkbox"/>				
20	Explique a cada atleta o que deve ser feito e o que não deve ser feito no treino.	<input type="checkbox"/>				
21	Permita que os atletas definam seus próprios objetivos	<input type="checkbox"/>				
22	Expresse o afeto que sente pelos seus atletas.	<input type="checkbox"/>				
23	Espere que cada atleta execute a sua tarefa nos mínimos detalhes.	<input type="checkbox"/>				
24	Permita que os atletas façam as coisas as suas maneiras, ainda que cometam erros.	<input type="checkbox"/>				
25	Estimule o atleta a confiar nele.	<input type="checkbox"/>				
26	Mostre e treine os pontos fortes e os fracos de cada atleta.	<input type="checkbox"/>				
27	Se negue a mudar de opinião e imponha a sua.	<input type="checkbox"/>				
28	Demonstre seu reconhecimento por um atleta quando este joga bem.	<input type="checkbox"/>				
29	Dê instruções específicas a cada atleta sobre o que deve fazer em cada situação.	<input type="checkbox"/>				
30	Pergunte a opinião dos atletas sobre assuntos importantes do treino.	<input type="checkbox"/>				
31	Proponha relações próximas e informais com os atletas.	<input type="checkbox"/>				
32	Se preocupe que o trabalho dos atletas seja coordenado.	<input type="checkbox"/>				
33	Permita que os atletas treinem como preferirem.	<input type="checkbox"/>				
34	Mantenha distância e não relacione muito com os atletas.	<input type="checkbox"/>				
35	Explique de que maneira cada atleta pode ajudar para que o grupo funcione bem.	<input type="checkbox"/>				
36	Se relacione como amigo com os atletas fora de campo.	<input type="checkbox"/>				
37	Reconheça o mérito de um atleta quando ele merece.	<input type="checkbox"/>				
38	Defina com detalhes o que espera de seus atletas nos treinos.	<input type="checkbox"/>				
39	Permita que os atletas decidam a tática que utilizarão em uma prova.	<input type="checkbox"/>				
40	Fale com tom automático, sem permitir questionamentos.	<input type="checkbox"/>				

APÊNDICE G: Questionário Sócio-Demográfico – Versão Treinador**1. DADOS PESSOAIS:**

Nome: _____

Data nascimento: ___/___/___ Sexo: Masculino FemininoEscola: _____ Privada Pública

Cidade: _____ Estado _____

2. Experiência como treinador:É técnico de qual (is) equipe (s) **nas Olimpíadas Escolares 2012?**Modalidade: _____ Masculino FemininoModalidade: _____ Masculino FemininoHá quanto tempo você participa como treinador em **competições escolares?** ___ano(s)___mesesHá quanto tempo você trabalha como treinador na **atual equipe?** ___ano(s)___mesesVocê já participou anteriormente das Olimpíadas Escolares? Sim Não

APÊNDICE H: Escala de Liderança no Esporte – Versão Autopercepção do Treinador

INSTRUÇÕES:

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

- 5 – SEMPRE (100 % das vezes);
- 4 – FREQUENTEMENTE (75% das vezes);
- 3 – OCASIONALMENTE (50% das vezes);
- 2 – RARAMENTE (25% das vezes);
- 1 – NUNCA (0% das vezes).

Indique, por favor, o **seu comportamento habitual como treinador nessa equipe**, colocando um “x” no espaço respectivo. Note que este questionário refere-se a avaliação de si mesmo. **É de extrema importância que você responda a todas as questões.**

Eu, enquanto treinador:

Nº.		Nunca	Rara- mente	Ocasional mente	Frequente mente	Sempre
		1	2	3	4	5
1	Preocupo-me para que os atletas atinjam o máximo rendimento.	<input type="checkbox"/>				
2	Pergunto a opinião dos atletas sobre a tática que será usada em algumas provas.	<input type="checkbox"/>				
3	Ajudo os atletas em seus problemas pessoais.	<input type="checkbox"/>				
4	Elogio um atleta, na frente do grupo, por ter desempenhado bem.	<input type="checkbox"/>				
5	Explico aos atletas a técnica e a tática da modalidade	<input type="checkbox"/>				
6	Planejo os treinamentos sem levar em conta a opinião dos atletas.	<input type="checkbox"/>				
7	Ajudo os atletas a solucionar os problemas que existam no grupo.	<input type="checkbox"/>				
8	Dou atenção especial para a correção dos erros dos atletas.	<input type="checkbox"/>				
9	Busco o apoio dos atletas antes de executar tarefas importantes.	<input type="checkbox"/>				
10	Digo ao atleta se ele fez bem sua tarefa.	<input type="checkbox"/>				
11	Asseguro para que todos os atletas entendam o meu papel como treinador na equipe.	<input type="checkbox"/>				
12	Não dou explicações sobre as minhas decisões.	<input type="checkbox"/>				
13	Preocupo-me com o bem-estar pessoal dos meus atletas	<input type="checkbox"/>				

N ^o .		Nunca	Rara-mente	Ocasional-mente	Frequente-mente	Sempre
		1	2	3	4	5
14	Explico a cada atleta as técnicas e táticas do esporte.	<input type="checkbox"/>				
15	Permito que os atletas opinem quando tomo as minhas decisões.	<input type="checkbox"/>				
16	Estou preocupado para que cada atleta seja reconhecido por desempenhar bem.	<input type="checkbox"/>				
17	Planejo antecipadamente o que vou fazer no treinamento.	<input type="checkbox"/>				
18	Estimulo os atletas a fazer sugestões sobre como realizar o treino.	<input type="checkbox"/>				
19	Faço favores pessoais aos atletas.	<input type="checkbox"/>				
20	Explico a cada atleta o que deve ser feito e o que não deve ser feito no treino.	<input type="checkbox"/>				
21	Permito que os atletas definam seus próprios objetivos	<input type="checkbox"/>				
22	Expresso o afeto que sinto pelos meus atletas.	<input type="checkbox"/>				
23	Espero que cada atleta execute a sua tarefa nos mínimos detalhes.	<input type="checkbox"/>				
24	Permito que os atletas façam as coisas as suas maneiras, ainda que cometam erros.	<input type="checkbox"/>				
25	Estimulo o atleta a confiar em mim.	<input type="checkbox"/>				
26	Mostro e treino os pontos fortes e os fracos de cada atleta.	<input type="checkbox"/>				
27	Nego mudar de opinião e imponho a minha.	<input type="checkbox"/>				
28	Demonstro meu reconhecimento por um atleta quando este joga bem.	<input type="checkbox"/>				
29	Dou instruções específicas a cada atleta sobre o que ele deve fazer em cada situação.	<input type="checkbox"/>				
30	Pergunto a opinião dos atletas sobre assuntos importantes do treino.	<input type="checkbox"/>				
31	Proponho relações próximas e informais com os atletas.	<input type="checkbox"/>				
32	Preocupo-me para que o trabalho dos atletas seja coordenado.	<input type="checkbox"/>				
33	Permito que os atletas treinem como preferirem.	<input type="checkbox"/>				
34	Mantenho distância e não me relaciono muito com os atletas.	<input type="checkbox"/>				
35	Explico de que maneira cada atleta pode ajudar para que o grupo funcione bem.	<input type="checkbox"/>				
36	Relaciono-me como amigo com os atletas fora de campo.	<input type="checkbox"/>				
37	Reconheço o mérito de um atleta quando ele merece.	<input type="checkbox"/>				
38	Defino com detalhes o que espero de meus atletas nos treinos.	<input type="checkbox"/>				
39	Permito que os atletas decidam a tática que utilizarão em uma prova.	<input type="checkbox"/>				
40	Falo com tom automático, sem permitir questionamentos.	<input type="checkbox"/>				

APÊNDICE I: *Scree Plot* dos fatores da ELE extraídos pela análise das componentes principais

