

O PERFIL PREFERIDO DE COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DOS TREINADORES: UM ESTUDO COM OS ATLETAS DA SELEÇÃO BRASILEIRA SÊNIOR DE JUDÔ

Luiz Bayard Martins Santos¹, Carlos Abaide Balbinotti¹, Marcelo Silva Cardoso¹

Resumo: O presente estudo trata o tema Comportamentos de Liderança no Esporte, abordando de forma mais específica e aprofundada os comportamentos de liderança dos treinadores desejados pelos atletas da modalidade Judô. A pesquisa caracteriza-se de forma qualitativa-descritiva apresentando como objetivo descrever e analisar as percepções e significados atribuídos aos comportamentos e atitudes adotados no estilo de liderança do treinador de judô. Com base no Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte, elaborou-se uma entrevista semiestruturada com três questões para cada uma das quatro categorias. Foram entrevistados 21 atletas da Seleção Brasileira Sênior de Judô que participaram do Campeonato Mundial de Baku 2018. Através da análise de conteúdo realizamos o enquadramento e interpretação das entrevistas utilizando as categorias definidas a priori: Comportamento Autocrático x Democrático; Feedback Positivo; Suporte Social; Treino e Instrução e, a posterior a categoria Treinador de Clube x Treinador de Seleção. Os resultados evidenciaram a preferência dos atletas na tomada de decisão dos treinadores de forma autocrática e valorização dos feedbacks fornecidos pelos atletas com relação ao estresse físico. Em ordem hierárquica de importância, o Suporte Social configurou-se como o estilo de interação mais desejado, seguido do Feedback positivo e treino e Instrução. Os atletas revelam em suas afirmações que os treinadores de seleção são menos próximos a eles e possuem menor conhecimento de suas características. Nas considerações podemos dizer que o Feedback Positivo do treinador só terá êxito se conhecer as características individuais de cada um, assim como, quanto maior o seu interesse pelo bem-estar geral dos atletas, melhor serão as relações de confiança entre treinador/atleta..

Palavras-chave: judô; esporte; liderança; atleta; psicologia.

Afiliação

¹Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança (ESEFID/UFRGS). Núcleo de pesquisa em Psicologia e Pedagogia do Esporte (NP3).

THE PREFERRED PROFILE OF LEADERSHIP BEHAVIOR OF COACHES: A STUDY WITH THE ATHLETES OF THE BRAZILIAN SENIOR JUDO TEAM

Abstract: The present study deals with the theme Leadership Behaviors in Sport, addressing more specifically and in depth the leadership behaviors of the coaches desired by judo athletes. The research is characterized in a qualitative-descriptive way, presenting as objective to describe and analyze the perceptions and meanings attributed to the behaviors and attitudes adopted in the leadership style of the judo trainer. Based on the Multidimensional Model of Leadership in Sport, a semi-structured interview was elaborated with three questions for each of the four dimensions. Twenty-one athletes from the Brazilian Senior Judo Team who participated in the 2018 Baku World Championships were interviewed. Through content analysis we perform the framing and interpretation of the interviews using the categories defined a priori: Autocratic x Democratic Behavior; Positive Feedback; Social Support; Training and Instruction and, later the category Club Coach x Selection Coach. The results showed the preference of the athletes in the decision-making of the coaches in an autocratic way and appreciation of the feedback provided by the athletes in relation to physical stress. In hierarchical order of importance, Social Support was configured as the most desired style of interaction, followed by positive feedback and training and instruction. The athletes reveal in their statements that the selection coaches are less close to them and have less knowledge of their characteristics. In the considerations we can say that the positive feedback of the coach will only succeed if he knows the individual characteristics of each one, as well as, the greater his interest in the general well-being of the athletes, the better the relationships of trust between coach /athlete.

Key words: judo; sport; leadership; athlete; psychology.

Introdução

As pesquisas desenvolvidas sobre o tema comportamento de liderança do treinador apresentam como objetivo o melhor entendimento acerca dos processos de liderança nas relações entre treinadores e atletas^{1,2,3,4}. Dentre os modelos criados para o entendimento do Processo de Liderança no Esporte destaca-se o Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte (MML), desenvolvido por Chelladurai e Saleh⁵. Este modelo configura-se atualmente como uma das abordagens teóricas mais utilizadas pelos pesquisadores nos estudos desenvolvidos na área⁶ e serviu como referencial para esta pesquisa. Em linhas gerais, o modelo aborda três comportamentos principais do líder, o requerido para desempenhar a função, o ideal ou desejado e o comportamento real ou atual utilizado na prática pelo líder. A teoria afirma que a satisfação e o desempenho obterão maiores índices positivos, quando os três comportamentos anteriormente mencionados estiverem em consonância⁷.

Inegavelmente no contexto esportivo, o treinador assume o papel de “protagonista” no processo de liderança, pois de acordo com Gomes, Seixas e Resende⁸, o trabalho desenvolvido pelos treinadores vai além da organização tática e melhora das competências técnicas dos atletas. Desta forma, estando inclusas as habilidades de relacionamento com a equipe ou grupo de atletas, devendo o treinador ser um “líder por excelência”. Nesta mesma linha, conforme Cardoso⁹, a multiplicidade de funções atribuídas ao treinador exige do mesmo um conjunto de conhecimentos para liderar os atletas, construindo um ambiente que visa o desempenho e a satisfação dos liderados. No entanto, há poucos estudos na literatura científica que aprofundaram os conhecimentos sobre a percepção dos atletas no que tange aos fatores relacionados aos comportamentos e estilos de liderança dos treinadores, em especial, com atletas da modalidade de judô.

Grande parte dos estudos sobre liderança no esporte tem como foco relacionar comportamentos do treinador mais eficazes com resultados bem-sucedidos, como o desempenho e bem-estar dos atletas^{10,11,12,13}. Entretanto, permanecem questões não esclarecidas sobre o que esse comportamento representa para os atletas, por isso a importância em se explorar em diferentes contextos as alterações nas diversas situações de liderança que são manifestadas pelos treinadores e percebidas pelos atletas^{12,14,15,16,17}.

Nessa perspectiva, a identificação do perfil de preferência dos atletas por determinados comportamentos e atitudes de liderança do treinador, poderiam contribuir significativamente na configuração dos modelos explicativos da performance, assim como, nas correlações das dimensões motivacionais, satisfação, coesão e rendimento com estilos de liderança do

treinador.

O presente estudo apresenta como objetivo geral descrever e analisar as percepções e significados atribuídos aos comportamentos e atitudes adotados no estilo de liderança do treinador de judô, na perspectiva das dimensões do Modelo Multidimensional de Liderança. Desta forma elaborou-se a seguinte questão norteadora para o estudo.

a) Quais as preferências dos atletas da seleção brasileira sênior de judô, com relação as dimensões propostas pelo Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte?

A presente pesquisa, através de seus resultados, discussões e considerações, podem sugerir elementos para uma compreensão das relações entre treinadores e atletas do Judô, em específico de atletas sênior de alto rendimento. Nesse contexto, o aprofundamento da percepção e entendimento do atleta referente aos estilos de liderança autocráticos e democráticos adotados, assim como, nos comportamentos e atitudes de treino e instrução, suporte social e feedback positivo dado ao atleta, são de extrema relevância para o treinador, dirigentes esportivos e as equipes multidisciplinares de trabalho.

Materiais e Métodos

A presente pesquisa caracteriza-se de forma qualitativa/descritiva, uma vez que procurou através de entrevistas semiestruturadas, captar informações que possuam profundidade suficiente para o melhor entendimento dos comportamentos desejáveis de liderança dos treinadores, de acordo com a percepção dos atletas da Seleção Brasileira Sênior de Judô. Conforme Gaya¹⁸, as pesquisas de predominância ideográficas ou interpretativas, configuram-se como a alternativa mais apropriada quando a intenção do trabalho se baseia na valoração das interpretações sobre a realidade. Relativo às entrevistas, Flick¹⁹ considera as mesmas um dos principais métodos da pesquisa qualitativa.

População

Participou do presente estudo, a equipe completa da Seleção Brasileira Sênior de Judô convocada para o Campeonato Mundial de 2018, realizado na cidade de Baku no Azerbaijão. Ao todo foram entrevistados 21 atletas, sendo 11 do sexo masculino e 10 do sexo feminino, com idades compreendidas entre 18 e 31 anos. A Seleção convocada foi composta por atletas medalhistas em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais Sênior, que juntos somam 4 medalhas em jogos Olímpicos e 13 Medalhas em Campeonatos Mundiais, além de inúmeras

medalhas em campeonatos internacionais. Sendo assim, a riqueza das informações relatadas, podem contribuir de forma fundamental para o entendimento do processo de liderança exercido pelos treinadores brasileiros no Judô de Alto Rendimento.

Procedimentos

O projeto de investigação foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP-UFRGS), protocolo nº 1.435.915. Para as entrevistas foi utilizado um gravador digital da marca *SONY, modelo ICD-P Séries*, com capacidade de gravação de nove horas, em quatro arquivos diferenciados de recolha da informação, posteriormente, transcrita e processada para o computador. Para garantirmos a fiabilidade da transcrição realizamos o procedimento sistemático de audição e confirmação de pequenos segmentos de texto (de palavras a pequenas frases).

Instrumento

Para a realização da entrevista, foi elaborado um roteiro de perguntas para que pudéssemos responder as questões da pesquisa. Inicialmente foram estabelecidas as categorias (*a priori*) conforme as cinco Dimensões propostas na Teoria de Chelladurai e Saleh⁵ que serviram como referencial para a formulação das questões da entrevista. Foram elaboradas quatro Categorias, sendo as dimensões de comportamento democrático e autocrático agrupadas em uma categoria apresentando a seguinte configuração: a) Comportamento Autocrático x Democrático, b) Feedback Positivo, c) Suporte Social e d) Treino e Instrução. Foram propostas 12 perguntas, sendo três para cada categoria. As questões da entrevista foram submetidas à avaliação de conteúdo conforme sugerem Cassepp-Borges, Balbinotti e Teodoro²⁰. Desta forma, três especialistas da modalidade avaliaram o roteiro apresentado com relação à clareza e pertinência das questões, através da escala do tipo Likert, procedeu-se ao cálculo do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), os resultados são apresentados na tabela 01.

Tabela 01 – Dimensões do MML, questões e Coeficiente de Validade de Conteúdo para clareza e pertinência de aplicação (CVC)

Dimensão	Questões	Clareza		Pertinência	
		CVCi	CVCc	CVCi	CVCc
Comportam. Democrático	1. Na sua percepção como as decisões referentes aos treinamentos, estratégias, participação em competições, objetivos, metas dentre outros, deveriam ser tomadas?	0,67	0,63	1,00	0,96
Comportam.	2. Em sua percepção, existe algum				

Autocrático	momento em que o treinador deva fazer uso da sua autoridade, para a tomada de decisão? Caso positivo em qual momento? Tais decisões devem ser explicadas para o atleta? Por quê?	1,00	0,96	1,00	0,96
	3. Em sua percepção, o atleta poderia participar das decisões referentes ao treinamento como número de randoris ou referentes a escolha das competições? Quando e como?	0,93	0,90	0,93	0,90
Feedback Positivo	4. Em sua percepção qual a importância do treinador na motivação dos atletas?	1,00	0,96	1,00	0,96
	5. Em sua percepção, que conduta, atitude ou comportamento você espera do treinador quando você apresenta um bom desempenho?	1,00	0,96	1,00	0,96
	6. Em sua percepção de que forma a utilização de elogios, recompensas e satisfação do treinador em relação ao seu desempenho, influenciam no seu desempenho?	1,00	0,96	0,80	0,76
Treino e Instrução	7. Durante o treinamento, qual a sua expectativa com relação à instrução do treinador para as ações propostas? Devem ser realizadas de forma intensa e exigente?	1,00	0,96	0,93	0,90
	8. O que considera importante no comportamento do treinador durante a instrução de treinamento e competição?	0,93	0,90	0,67	0,63
	9. O treinador deve permitir que o atleta realize sugestões de ações durante o Treinamento, como uchi komis, yakosuku geiko dentre outros?	1,00	0,96	0,93	0,90
Suporte Social	10. Em sua opinião o Sensei deve preocupar-se com questões pessoais e de bem-estar geral do atleta, como estudos, questões familiares e relações interpessoais, ou seja, questões extra tatame?	0,87	0,83	0,80	0,76
	11. O treinador deve incentivar uma relação de maior proximidade ou relação informal com seus atletas?	1,00	0,96	1,00	0,96
	12. Como você percebe o estabelecimento de confiança entre atleta e treinador?	0,87	0,83	0,80	0,76
		CVC_t = 0,94		CVC_t = 0,91	

Fonte: autor

CVC_c: Coeficiente de validade de conteúdo de cada item subtraído da constata Pe_i.

CVC_i: Coeficiente de validade de conteúdo de cada item.

CVC: Coeficiente de validade de conteúdo total.

Os resultados apresentados na tabela 01 confirmam uma concordância elevada entre os juízes no julgamento, tanto para a clareza do conteúdo e redação das questões, quanto na pertinência de aplicação delas. Revelando, assim, através do cálculo da média do CVC do item subtraído da média da constante Pe_i , um valor médio do Coeficiente de Validade de Conteúdo Total, $CVC_t = 0,94$ para clareza e $CVC_t = 0,91$ para pertinência, considerados satisfatórios para realização do estudo ($CVC_t > 0,80$) conforme sugerido por Cassepp-Borges, Balbinotti e Teodoro²⁰.

Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo do material coletado nas entrevistas seguiu os processos estabelecidos por Bardin²¹. O método é dividido em três partes: A pré-análise, a exploração e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na organização dos dados, buscou-se verificar as ocorrências, os consensos e as semelhanças, enfatizando as unidades de registro e de contexto. A unidade de registro é o segmento de determinado conteúdo que se caracteriza colocando-o numa certa categoria. A unidade de contexto indica a parte do conteúdo em que a unidade de registro ocorre (tema, tópico, aspecto, palavra, expressão, entre outros).

Deste modo, as unidades de registro foram agrupadas de acordo com o tema e núcleo de significação das palavras entre as unidades de análise. As unidades de análise foram encaixadas, de forma consistente, em cada uma das categorias de análise, assegurando-se a fiabilidade de codificação, a sua exclusividade e definição sem ambiguidade. O processo de exaustividade na classificação de todo o material garantiu a consistência nas categorias de análise, facilitando a sua interpretação posterior. Simultaneamente, o trabalho de condensação da informação, de sumarização e síntese permitiu-nos o aprofundamento na percepção atletas, na identificando das similaridades, predominâncias e pontos de discordância. Desta forma, selecionamos trechos das entrevistas, no sentido de elucidar o pensamento, as perspectivas e as indicações dos atletas.

Resultados e Discussão

As entrevistas forneceram-nos a oportunidade de conhecermos a percepção dos atletas sobre o estilo e comportamento de liderança que o treinador deveria apresentar, as similitudes e as diferenças na opinião dos atletas, as avaliações positivas e negativas predominantes, bem como, a atribuição de importância a aspectos do comportamento de liderança do treinador.

Em relação ao estilo de liderar do treinador:

Dimensões Democrático e Autocrático

Conforme a *Leadership Scale for Sport* (LSS) do Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte, que avalia cada dimensão proposta por Chelladurai e Saleh⁵, o Comportamento Democrático se caracteriza pela postura do treinador de incentivar e oportunizar a participação dos atletas nas decisões referentes aos objetivos, métodos de treino, bem como nas táticas e estratégias adotadas. Entretanto, o Comportamento Autocrático apresenta o treinador com um comportamento unilateral nas tomadas de decisões, utilizando-se de sua autoridade pessoal e independência para decidir o que os atletas devem fazer. Analisando as respostas da primeira questão, dos 21 entrevistados, a grande maioria 19 (90,5 %) acredita que a tomada de decisões apresenta maior chance de êxito quando decididas em conjunto entre atletas e treinadores. Apenas dois atletas relataram em seus discursos a dispensa da participação dos liderados na tomada de decisão. Trecho que demonstra a preferência pelo perfil democrático:

Entrevistado 1, masculino, 29 anos: “Eu acho que em conjunto né, por conta que ... tipo o treinador sabe o que é melhor para o atleta, mas o atleta sabe como seu corpo está, como que deveria ser então acho que a opinião do atleta conta bastante[...]”.

Trecho que demonstra a preferência pelo perfil autocrático:

Entrevistado 4, masculino 27 anos: “Aí eu acho que o treinador ele tem o que a palavra final sim, mas eu acho que eles devem ouvir os atletas acho que ter esse feedback dos atletas é importante[...]”.

Corroboram com a preferência apresentada pelos atletas, o estudo realizado por Hernandez e Voser²², onde os atletas das modalidades individuais (natação, judô e atletismo), apresentaram o comportamento democrático como o perfil ideal, enquanto os atletas das modalidades coletivas (futebol) demonstraram preferência pelo comportamento autocrático. Contudo ao realizarmos a análise mais profunda o material relatado pelos entrevistados, podemos notar que apesar da opção predominantemente democrática, de forma geral as falas convergiam para a valorização da participação dos atletas nas tomadas de decisão, no sentido de serem “ouvidos”, entretanto de forma frequente as opiniões destacaram o “peso” na tomada de decisões bem como a experiência dos treinadores. Uma passagem no conteúdo das entrevistas que representa essa posição:

Entrevistado 4, masculino, 27 anos: “Ai! eu acho que o treinador ele tem a palavra

final sim, mas eu acho que eles ouvirem os atletas.... acho que ter esse feedback dos atletas importante [...]”

Nessa mesma direção, Mesquita²³, refere que o aumento da capacidade do treinador de ouvir os atletas, demonstra por parte do líder interesse por seus atletas, bem como valoriza o que eles pensam.

Em referência a segunda questão, de forma contrária a primeira questão, 20 (90,5%) dos 21 entrevistados, acreditam que o treinador deva fazer uso da sua autoridade para tomada de decisão quando necessário, sem prévia consulta ou conversa com os liderados.

Entrevistado 2, feminino, 30 anos: _Sim!! a gente está num esporte que tem que ter hierarquia e ainda principalmente nos treinos é uma questão de respeito... às vezes é fundamental e principalmente em termos de planejamento [...]”

De encontro com a opinião dos atletas, a pesquisa realizada por d'Arripe-Longueville, Fournier e Dubois²⁴, com três treinadores masculinos e seis atletas do feminino das seleções francesas de judô, constatou que a tomada de decisões ocorria prioritariamente através do perfil autocrático, caracterizando-se de forma unilateral, estabelecendo um clima de disciplina rígido. Vale salientar que apesar de predominantemente apresentarem preferência pelo perfil autocrático no que se refere a esta questão, a maioria dos atletas acredita que seja importante saberem o motivo da imposição exercida pelo treinador.

Contudo divergem do momento em que a explicação deva ocorrer. Para alguns atletas a justificativa da decisão deve ocorrer de forma antecipada ou no momento da tomada de decisão, em contraponto outros atletas acreditam que a explicação deve vir em outro momento, após o atleta terem “esfriado a cabeça”. Ainda nessa dimensão, ao responderem a terceira questão, podemos verificar que dos 21 atletas, apenas 5 (23,8 %), acreditam que o treinador deve levar em consideração a opinião do atleta quando da elaboração do treinamento, entretanto com frequência os discursos relataram a importância da percepção do atleta quanto ao feedback a respeito da fadiga, a escolha dos colegas de treinamento para o *Randoris* e maior diálogo entre os treinadores do clube e da seleção.

A análise do material aponta preferências relativas a: 1- Possibilidade de repassar um feedback ao treinador com relação ao cansaço. 2 - Autonomia para escolha dos parceiros para treinamento de acordo com a suas necessidades relativas a aspectos táticos e/ou técnicos. 3 - Maior troca de informações para melhor controle dos treinamentos, entre os treinadores da seleção e do clube no qual o atleta está filiado. Sendo assim, a convergência de respostas da maioria dos atletas, nos indicam uma preferência pelo comportamento autocrático no estilo de

liderar do treinador, valorizando a experiência e a confiança no trabalho dos treinadores, aliadas ao auxílio das equipes multidisciplinares. Contudo, algumas ressalvas foram frequentes na fala dos entrevistados, dentre estas destacamos a valorização do feedback com relação ao desgaste físico deles.

Dimensão *Feedback* Positivo

Especificamente para o esporte, de acordo com os autores do Modelo Multidimensional de Liderança, Chelladurai e Saleh⁵, esta dimensão ou estilo de interação, se caracteriza pelo comportamento do treinador de incentivar, reconhecer e recompensar um atleta pelo seu desempenho. Nesta mesma linha Ruiz-Barquín e de la Vega-Marcos²⁵, caracterizam o estilo como: “comportamentos orientados ao reforço positivo e reconhecimento diante de uma boa execução ou rendimento do esportista”.

Em resposta a primeira questão à essa dimensão podemos evidenciar a predominância no posicionamento dos judocas 20 (95,2 %) de que o treinador tem papel fundamental na motivação deles. Ao analisarmos as falas, frequentemente foram utilizadas as expressões: “grande importância”, “fundamental”, “100%”, “essencial” e “muito importante” dentre outras de conceito semelhante. Trecho que exemplifica as respostas dos entrevistados sobre o papel do treinador na motivação dos atletas:

Entrevistado 2, masculino, 28 anos: “Ah! de extrema importância, importante eu acho. E acho que... por que aquela nossa rotina de todo dia fazer a mesma coisa, os mesmos né... aquela mesma rotina de treino... tem que ter essa motivação né? [...]”

Corroboram com os achados no presente estudo, a pesquisa realizada por Leo Marcos *et al*²⁶, com 377 atletas da modalidade futebol com idades entre 18 e 39 anos, concluem que a utilização de feedback positivo pode ser um preditor de melhor clima motivação-tarefa, aumentando a coesão e a satisfação do grupo. Podemos destacar, no discurso de alguns atletas, relatos sobre a importância do conhecimento das características individuais dos atletas, por parte dos treinadores, para que ele possa motivar de forma mais eficaz e ajudar na superação das barreiras dos treinos e competições. Trecho:

Entrevistado 09, masculino, 31 anos: “Total! (risos) tem bastante responsabilidade sim... a visão para mim do treinador cara..., é mais uma questão de saber apertar os botões certos de cada atleta, de entender cada personalidade, de entender como cada atleta reage a determinado estímulo. Tem atleta que reage bem com bronca uma pegada um pouco mais agressiva, tem atleta que não! Que você tem que trazer mais, ser mais carinhoso, explicar,

então depende muito de cada atleta eu acho que o técnico tem essa missão realmente de entender cada personalidade e traçar um plano da melhor maneira possível [...]”

O conhecimento das características individuais dos atletas, é destacado por Brandão e Carchan²⁷, pois através da interação entre eles será constituída a base da psicologia da individualização dos treinamentos, sendo de responsabilidade do treinador dar início a este processo, ou seja, o treinador deve fornecer um ambiente favorável para este processo autoconhecimento.

Na percepção dos atletas, referente ao comportamento do treinador esperado e seu bom desempenho, respondendo a segunda questão, para maioria dos entrevistados 18 (85,7 %) preferem a utilização de feedback positivo através de elogios, recompensas e demonstração de satisfação por parte do treinador. Contudo, na interpretação do conteúdo dos depoimentos, havia uma convergência para elogios sem exageros, ou seja, sempre colocando o atleta “com os pés no chão”, conforme podemos verificar no trecho da entrevista abaixo:

Entrevistado 2, masculino, 28 anos: Com certeza, eu acho que é muito importante isso, e é importante colocar o atleta com o pé no chão né ... eu acho... tem muitas vezes que tem atletas que ... não tem já são campeões mundiais sem a medalha! Então acho que a função do técnico é colocar o atleta mesmo com o pé no chão e falar calma aí! o caminho é longo, está bem..., mas tem bastante coisa para a gente trabalhar ainda [...]”

Neste sentido, os estudos dirigidos por Schnaider²⁸ com 99 atletas da modalidade futebol das categorias sub 13 e Sub 15 e Mizoguchi, Balbim e Vieira²⁹ investigando 90 atletas de beisebol da categoria juvenil, concluíram que a utilização de reforços positivos se configura como uma importante ferramenta no processo de melhora no rendimento.

Para finalizar essa dimensão respondendo a terceira questão o conteúdo analisado revelam que 19 (90,5 %) dos entrevistados concordam e desejam que os treinadores utilizem de elogios, recompensas e demonstrem satisfação em seus comportamentos. Isso influencia de forma positiva na motivação dos atletas. As expressões que melhor representam essa preferência podem ser elucidadas no depoimento abaixo:

Entrevistada 14, feminino, 31 anos: “Ai eu acho isso muito bom né... e assim eu acho que quando a gente chega no alto rendimento né, a gente é muito crítico né porque cada hora quer melhorar um fundamento ou alguma coisa e as vezes é crítico até demais, o atleta se cobra demais[...]”

Relativo à influência no desempenho, os atletas atribuíram relação entre o elogio e a melhora da autoestima e da confiança em situações de treino ou competição, pois de acordo

com os entrevistados, o treinador possui esse “poder” de motivar os atletas quando sabe utilizar os mecanismos de *feedback*. Neste sentido, conforme Feltz³⁰ e Gomes³¹, o treinador que apresenta capacidade de motivação dos atletas e demonstra comprometimento efetivo com a atividade, promove atletas mais satisfeitos com a liderança exercida pelo treinador bem como eleva o desempenho esportivo dos atletas.

Dimensão Treino e Instrução

A Dimensão ou estilo de Interação Treino e Instrução, é caracterizada pelos autores da Teoria Multidimensional de Liderança Challadurai e Saleh⁵, pela ênfase dada pelo treinador as questões técnico-táticas da modalidade, relacionando-se com o seu estilo de liderança e a forma como realiza correções e transmite as informações específicas da modalidade⁹. Esta dimensão tem assumido papel importante no entendimento do fenômeno de Liderança, a medida em que diversos estudos apresentam este estilo de interação como sendo um dos mais valorizados pelos atletas de diferentes modalidades^{9,32,33}. Contudo, as associações entre outras dimensões, podem sofrer variações de acordo com a modalidade, idade ou experiência dos atletas.

Em resposta a primeira questão dessa não encontramos uma frequência de discursos convergida para uma determinada preferência relativas as questões de treinamento. As características que foram relatadas com maior ênfase pelos atletas, referiram-se à preferência por instruções e objetivos claros, bem como por treinadores mais enérgicos e intensos durante as sessões de treino. Vale ressaltar que diversos atletas valorizaram em seus discursos o conhecimento individual das características dos atletas por parte do técnico. Tais características, relativas aos aspectos técnico-táticos e psicológicos de acordo com os atletas, se configuram como uma prerrogativa importantíssima para o bom desempenho esportivo. Para melhor ressaltar esse posicionamento dos atletas foi selecionado trecho do entrevistado.

Entrevistado 3, masculino, 28 anos: “Bom eu gosto bastante quando o treinador explica o objetivo do treinamento não simplesmente passa os exercícios.... porque muitas vezes a gente pode ter uma compreensão do exercício, mas se ele explicar o porquê e como fazer, talvez a gente execute ainda melhor [..]”

O conhecimento sobre as características individuais dos atletas, no que se refere aos aspectos técnicos, táticos e psicológicos são frequentemente lembrados pelos atletas em diferentes dimensões. Esta preferência por treinadores mais atentos a estas questões individuais, tem sido o foco de alguns estudos na área da psicologia^{1,7,34,35,36}. Conforme estes autores o treinador dentre outras virtudes, deverá entender os tipos emocionais de cada atleta, para que

possa desenvolver o trabalho mais específico e individualizado possível, visando a melhora da performance.

As respostas à segunda questão destacam três pontos de maior relevância nas percepções dos entrevistados, sendo eles: 1. Preferência por um perfil mais “calmo” de treinadores na competição 2. Preferência por treinadores que realizem uma “leitura da luta” e transmitam de forma clara ao atleta esta visão e 3. Aspecto motivacional em treinamentos e competições. Nas instruções em competições, alguns atletas forneceram informações mais específicas, salientando a importância da forma como os treinadores abordam os atletas durante e após as lutas. De forma geral os discursos relativos as instruções de competição, apresentaram maior frequência das expressões: “calmo” e “tranquilo” quando se referem as emoções do treinador na transmissão das informações. Na percepção dos atletas, o treinador deve manter uma postura capaz de realizar a leitura da luta e transmiti-la com clareza para o atleta.

Entrevistado 8, masculino, 31 anos: “Acho que está calmo acima de tudo está calmo a partir do momento que ele começa ficar nervoso o atleta fica nervoso também eu acho que tem que demonstrar que está tudo tranquilo e só dando orientação do que ele vai percebendo[...]”

Em concordância com a preferência por treinadores com perfis mais “calmos” no treino e instrução, o estudo de Brandão e Carchan²⁷, ao analisarem o Comportamento preferido de liderança e a sua influência no desempenho dos atletas de voleibol, constatou que nos discursos dos atletas os treinadores influenciam de maneira significativa na atuação dos jogadores, contudo de acordo com os mesmos, esta influência se mostrava de forma negativa ao atribuírem ao Treinador a transmissão do seu “nervosismo” e “pessimismo” em momentos difíceis da partida.

Em relação a indagação, na terceira questão, sobre a permissão ao atleta para que realize sugestões durante o Treinamento, as respostas configuraram dois grupos de preferência. Para quase a metade dos entrevistados 10 (47,6 %) a elaboração do treinamento é de exclusividade do treinador e comissão técnica, enquanto para mais da metade dos atletas 11 (52,3 %) as sugestões dos liderados devem ser levadas em consideração. Contudo, para este último grupo, as falas apontaram algumas ressalvas quanto as sugestões:

1. Feedback do atleta sobre as necessidades e dificuldades, elaborando soluções com o treinador.
2. Dependência do nível de experiência do atleta
3. Realizar as sugestões de exercícios ou dinâmicas de treino após a sessão realizada pelo treinador e com a sua permissão.

Dentre as justificativas para a valorização das sugestões, podemos destacar a experiência internacional dos atletas que vivenciam diferentes “escolas” de judô, a possibilidade de compartilhar visões diferentes no treinamento e o respeito às necessidades individuais de treinamento de cada atleta. Desta forma, a interpretação do conteúdo nos revela uma condição de respeito e confiança diante do proposto pelo treinador e uma intenção de fornecer uma avaliação sobre aquilo que o atleta acredita que seja interessante ser enfatizado no treinamento. A Dimensão Treino e Instrução, apresenta-se em vários estudos como uma das mais relevantes na opinião dos atletas, influenciando de forma significativa na satisfação e desempenho das equipes^{32,33,37,38}.

Dimensão Suporte Social (SS)

Trata-se de um estilo de interação caracterizado por comportamentos adotados pelo treinador no sentido de preocupar-se com o bem-estar de cada atleta, pela manutenção de um ambiente positivo e por uma relação interpessoal saudável³⁹. Em resposta à primeira questão dessa dimensão, constatou-se praticamente um consenso nos discursos, uma vez que apenas um atleta não apresentou preferência pela utilização deste perfil de comportamento. Referente aos 20 atletas que apresentaram preferência pela utilização deste estilo de interação, destacaram-se dois grupos, um grupo maior formado por 18 (85,7 %) atletas que atribuí maior relevância na utilização do suporte social, representado pelas palavras “muito importante” e “importante” e outro pequeno grupo formado por 3 (14,3 %) que apresentou menor valorização da utilização do suporte social.

O aprofundamento da análise, nos permitiu verificar que para alguns atletas, a preocupação dos treinadores com questões extra tatame é uma prática comum, estando “enraizada” no judô, ou seja, está presente desde a iniciação esportiva. Seleccionamos um trecho que melhor evidencia essa preferência:

Entrevistado 19, feminino, 18 anos: “Sim! Sim! eu acho que é de suma importância porque o tatame vai até certo ponto na nossa vida então ter o apoio do técnico do nosso Sensei fora dali é realmente muito importante para abrir novos horizontes para a gente também[...].”

Entrevistado 6 masculino, 30 anos: “Cara uma situação complicada... eu acho que depende muito da relação que esse técnico tem com equipe como um todo... o que eu não gosto particularmente quando eu vejo e quando é só com uma pessoa se o cara trata todo mundo do grupo da mesma maneira e ele tem por exemplo uma preocupação extra tatame com todos uma característica do técnico.... aceito acho legal acho interessante agora quando é exclusivo de

alguma coisa fica meio ruim... eu particularmente eu não tenho muito isso assim como as técnicas eu sou um cara que a parti pessoal eu tenho um coach eu busco um outro ramo não técnico de judô assim eu sou mais assim[...]”

Corroboram com a preferência que encontramos na resposta a essa dimensão, Hernandez e Voser²², em estudo com atletas de diferentes modalidades, concluíram que considerando a variabilidade da tarefa, os atletas das modalidades abertas, dentre elas o judô, apresentou maior preferência pelo estilo de interação Suporte Social, diferentemente das modalidades de tarefa fechada, cuja preferência apontou o feedback com maior ênfase.

Os atletas ao responderem a segunda questão apresentaram uma congruência em torno da ideia de que o treinador deve incentivar uma relação de maior proximidade ou de informalidade, a expressão utilizada com maior frequência foi “isso é importante”, seguida de “fundamental/muito importante”. Não obstante, a expressão “amigo” e “confiança” foi muito utilizada para enfatizar a importância desta “abertura” por parte do treinador. Verificou-se praticamente unanimidade favorável a este relacionamento menos formal, contudo algumas ressalvas foram indicadas pelos atletas e convergiram para um limite nesta informalidade.

Entrevistado 3, masculino 28 anos “Acho que sim acho que é fundamental pra ganho de confiança enfim entre outros aspectos.... pro próprio atleta ter a liberdade de... um diálogo mais próximo com treinador e acho que tudo obviamente tem limites... existe separação o respeito do treinador e do atleta, mas.... eu acho que quanto mais próximo melhor [...]”

Importante destacar que essa preferência revelada pelos atletas, também foram evidenciadas em outros estudos como os de Thoits⁴⁰, Sullivan *et al.*⁴¹ e Weinberg e Gould⁴², nos quais apontam que o estabelecimento de um clima de amizade e confiança com foco no atleta, está relacionado ao desenvolvimento pessoal e social dos mesmos, influenciando sua satisfação e desempenho. Contudo, de acordo com os atletas entrevistados, os resultados apresentam preferência por treinadores com maior perfil de SS, mas que mantenha de forma clara a figura do líder.

Por fim ao responderem a terceira questão sobre o estabelecimento de confiança, apresentaram com maior frequência as expressões: “comprometimento”, “tempo”, “vitória/derrota”, “ética”, “sonho” e “liberdade”. Relativo ao comprometimento do treinador, as falas voltaram-se para aspectos relativos ao planejamento, estudo, dedicação e conhecimento individual dos atletas, salientando a importância de “sentirem” que o treinador realmente está empenhado em proporcionar ao atleta a melhor preparação possível para o momento. A percepção de equidade de esforços por parte do atleta e do treinador foi salientada, e as

expressões “vitória e derrota” foram inseridas no contexto de divisão de responsabilidades e no sentido de poder contar com o treinador nestas duas situações.

Entrevistado 4, masculino, 27 anos: “Acho que ele meio que se importar assim..... tipo está junto com o atleta tanto na vitória quanto na derrota! Estar apoiando o atleta, tentando ajudar ali, pegando no pé dele. Pra mim acho que isso é o que dá confiança saber que o cara tá se esforçando pra te ajudar ali com você eu acho que isso aí é o principal[...]”

Para Rosado⁴³, algumas características pessoais do líder como, por exemplo, a integridade, influenciam de forma positiva o comportamento ético dos liderados. Nesta mesma linha, Treviño, Hartman e Brown⁴⁴, destacam o comportamento de “Gestão Moral”, caracterizada pela frequente utilização por parte do treinador, de ações e manifestações que visam a transmissão de valores morais e éticos que devem ser incorporadas no entendimento dos liderados.

No processo da análise do conteúdo, oriundas das entrevistas emergiu uma nova questão: Ocorre diferença no comportamento e estilo de liderança desejável, ao compararmos treinadores de clubes e treinadores da Seleção Brasileira? Sendo assim, elaborou-se uma nova categoria (*a posteriori*) para ser estudada, Treinador da Seleção x Treinador do Clube.

Treinador da Seleção x Treinador do Clube

Em relação a categoria configurada a posteriori Treinador da Seleção x Treinador do Clube o qual surge a partir da análise dos discursos dos entrevistados. Ao responderem as questões anteriores os atletas indagavam se referia ao Treinador de Seleção (TS) ou ao Treinador do Clube (TC), não obstante forneciam respostas diferentes para traçar o perfil desejado do treinador do clube e do treinador da seleção.

A diferença nas respostas ou a dúvida relatada pode ter origem na estrutura organizacional adotada pela modalidade, onde os atletas possuem vínculo com seus clubes, associações ou academias e desta forma treinam nestes locais com seus respectivos treinadores. Contudo, quando pertencentes às Seleções Brasileiras, participam de Treinamentos de Campo e Competições representado a Confederação Brasileira de Judô, sendo acompanhados pelos treinadores contratados pela CBJ, esta estrutura permite que os TS convivam com os atletas nestes períodos.

Entretanto os entrevistados citaram algumas dificuldades no processo, dentre elas podemos destacar:

- 1) Menor conhecimento das características individuais por parte dos Treinadores de Seleção (TS) ao serem comparados com os Treinadores de Clube (TC).
- 2) Ausência dos treinadores nas competições mais importantes.
- 3) Baixa troca de informações entre os TS e TC.
- 4) Diferença entre Treinador e Técnico de Judô

Entrevistado 6, masculino, 30 anos “Cara eu acho que ela é bem importante mas a gente assim do judô brasileiro de uma maneira geral a gente aprende a se motivar mais com os parceiros de equipe com o time do que com o próprio treinador e aí não estou falando um outro aí eu estou falando geral mesmo porque é a... Acaba aqui principalmente quando a gente está na seleção a gente tem um pouco contato com o técnico então este papel da motivação vem mais da parte do clube e dos parceiros[...]”

Vale salientar as limitações do estudo, que podem ser oriundas da metodologia qualitativa, na generalização de seus resultados, possíveis interferências nas respostas de outras variáveis como tempo de experiência e a idade, assim como, algum constrangimento nas entrevistas. Outro aspecto importante refere-se à especificidade e características da população estudada, as informações colhidas referem-se à categoria sênior, com isso, não podemos descartar uma probabilidade de encontrarmos opiniões diferentes nas categorias de base, ou em outras modalidades esportivas.

Considerações Finais

Pode-se dizer que para os atletas da Seleção Sênior de Judô de 2018, relativo às atitudes, condutas e tomada de decisão dos treinadores, os atletas apresentaram maior preferência por um comportamento autocrático do treinador. Preferência que pode ser motivada pela estrutura e sistemas de ensino herdadas da cultura japonesa enraizada nos pilares do judô, contudo acreditam que seja necessária uma flexibilização com relação às tomadas de decisões referentes às escolhas das competições por considerarem a seleção das competições uma estratégia de grande valia para o ranqueamento internacional, bem como, sejam levados em consideração pelos treinadores os feedbacks por parte dos atletas sobre o estresse e desgaste físico em decorrência dos treinamentos.

Desta forma, através das percepções dos atletas, podemos inferir que apesar de confiarem no trabalho dos treinadores, desejam em situações específicas, tomadas de decisão mais democráticas, no sentido da valorização de suas opiniões. Não obstante, preferem que o treinador exponha os motivos da tomada de decisão autocrática, para um melhor entendimento

da situação.

O estilo de liderança do treinador sofre adaptações de acordo com as situações do contexto, tipo de modalidade, experiência e idade dos atletas, congruentes com o Modelo Multidimensional de Liderança, especificamente para a modalidade em questão, o relato dos atletas deixa nítido que os mesmos não pretendem modificar as decisões tomadas pelos treinadores, mas sim em determinados momentos como em situações de estresse físico ou questões relativas as competições como tratado anteriormente, desejam ser ouvidos para que possam contribuir no processo, para tal acreditam que seja fundamental que treinadores apresentem um profundo conhecimento sobre as características individuais de cada atleta.

Sendo assim, vale ressaltar que as inferências realizadas através de uma observação atenta e detalhada sobre o perfil desejado de tomada de decisão (prevalência autocrática), merece atenção e aprofundamento de pesquisas, uma vez que pode sinalizar que diferentemente de outras modalidades, os atletas do judô apresentam uma forma diferenciada de percepção relativa a esta dimensão. Tal fato pode originar-se na estrutura hierárquica da modalidade e sua origem oriental, fatores influenciadores dos processos de ensino aprendizagem.

Estes processos de ensino aprendizagem acompanham os atletas desde sua iniciação, e são formados por ritos que incluem desde a entrada no Dojô (local de treinamento), saudações e comandos, todos oriundos da cultura japonesa. Esta atmosfera que gravita em torno dos treinamentos, pode ser um dos fatores que motivam a escolha por perfis mais autocráticos, encaminhando de certa forma o judô na “contramão” de uma tendência mais democrática no esporte.

Relativo a Dimensão Treino e Instrução, no que se refere a competição, instruções claras, objetivas e leitura da luta por parte do treinador apresentaram destaque na preferência. Referente à postura neste contexto, o treinador mais “tranquilo” ou “calmo” mostrou-se mais efetivo para as competições, embora para os treinamentos, a postura mais ativa, enérgica e exigente foi apresentada como ideal. Destaca-se novamente a necessidade do conhecimento das características individuais dos lutadores. Conforme o relato dos atletas, o comportamento de liderança dos treinadores se difere quando comparamos treinadores de clubes e treinadores de seleção. Esta diferença pode ser explicada pela relação de afinidade e tempo de convívio com os treinadores dos clubes.

O Suporte Social apresentou maior relevância na preferência dos atletas no que se refere ao estilo de interação. Para os atletas, os treinadores que apresentam interesse pelo bem-estar geral dos liderados, estreitam as relações treinador/atleta, aumentando os conhecimentos sobre

as características individuais dos atletas e conseqüentemente promovem um aumento da confiança na relação. Para que ocorra esta melhora nas relações se faz necessário que o Treinador demonstre conduta moral e ética condizentes com a importância da posição que ocupa, ou seja, para os atletas o treinador configura-se como um espelho, um exemplo. Não obstante o comprometimento do treinador com os objetivos bem como a demonstração de confiança no atleta são de fundamental importância para os atletas.

O Feedback Positivo configurou-se como o segundo estilo de interação mais valorizado. O treinador possui papel fundamental no processo de motivação dos atletas, contudo apesar de apresentarem preferência pela utilização de elogios e recompensas, almejam que o treinador os mantenha “com os pés no chão”, sempre promovendo a retirada do atleta da zona de conforto e mobilizando-os para novos desafios. No entanto, para que obtenha êxito no processo de motivação através do uso do Feedback Positivo é necessário que o treinador conheça as características individuais de cada atleta.

Referências

1. Burgueño R, Sánchez-Gallardo I, Lirola MJ, Medina-Casabon J. Evaluación psicométrica de la Leadershi Scale for Physical education con estudiantes españoles de educación Secundaria. *J Sport Heal Res.* 2019;11(Supl 1):83–94.
2. Donald KU, Marvin SR, Cypress AWF and Karen. The Association Between High School Coach’s Leadership Behaviors and Athletes’ Self-Efficacy and Grit. *Sport J.* 2019; 1-14. Available from: <http://libraryresources.waldorf.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=137624173&site=eds-live>. [2020 05 10].
3. Sampaio C, Teques P. Leadership perception and satisfaction in swimmers: the mediation effects of emotional intelligence. *RETOS-Neuvas Tendencias en Educ Fis Deport y Recreacion.* 2020;(37):660–5.
4. Ali DI. Assessment of Autocratic Leadership Behaviour of Coaches on Athletes in Individual and Team Sports In Nigeria. *FUDMA J Sci* 2616-1370. 2019;3(2):259–62.
5. Chelladurai P, Saleh SD. Preferred leadership in sports. *Can J Appl Sport Sci.* 1978; 3:85–92.
6. Rodrigues V de M, Saldanha AAW. Liderança e Satisfação no Esporte Escolar: Teste da

- Hipótese da Congruência do Modelo Multidimensional de Liderança. *Psicol Ciência e Profissão*. 2016;36(3):653–67.
7. Chelladurai P. Leadership In RN, Singer M, Murphy LK. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647–671). New York: Macmillan Publishing Company; 1993.
 8. Gomes AR, Seixas A, Resende R. Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática. In J. L. Anjos (Ed.), *Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento*. Curitiba: CRV; 2017. p. 119–140.
 9. Cardoso MF da S. Proposição e validação de um novo instrumento de medida de liderança de treinadores no contexto esportivo brasileiro. 207 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, UFRGS, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/169478>. [2020 05 20].
 10. Calvin S, Chakor T, Cicut N, Dantin P. Le leadership des sélectionneurs sportifs de haut niveau: Vers une figure transformationnelle et vicariante? *Rev Fr Gest*. 2014;243(6):71–88.
 11. Hampson R, Jowett S. Effects of coach leadership and coach–athlete relationship on collective efficacy. *Scand J Med Sci Sports* [Internet]. 2014 Apr 1;24(2):454–60. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x>. [2020 03 20].
 12. Vella SA, Oades LG, Crowe TP. A pilot test of transformational leadership training for sports coaches: Impact on the developmental experiences of adolescent athletes. *Int J Sport Sci Coach*. 2013;8(3):513–30. doi: 10.1260/1747-9541.8.3.513.
 13. Nascimento Junior JRA do, Vieira LF. Coesão de grupo e liderança do treinador em função do nível competitivo das equipes: um estudo no contexto do futsal paranaense. *Rev Bras Cineantropometria Desempenho Hum*. 2013;15(1):89–102. doi: 10.5007/1980-0037.2013v15n1p89.
 14. Lee Y, Kim SH, Kang JH. Coach leadership effect on elite handball Players' psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Int J Sport Sci Coach*. 2013;8(2):327–42. doi: 10.1260/1747-9541.8.2.327.
 15. Acet M. An investigation into leadership behaviours of the administrators of Turkish Football Coaches Association in terms of some variables. *Energy Educ Sci Technol Part*

- B-Social Educ Stud. 2012;4(4):2069–80.
16. Arnold R, Fletcher D, Molyneux L. Performance leadership and management in elite sport: Recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *Eur Sport Manag Q.* 2012;12(4):317–36. doi: 10.1080/16184742.2012.693115.
 17. Sullivan P, Paquette KJ, Holt NL, Bloom GA. The relation of coaching context and coach education to coaching efficacy and perceived leadership behaviors in youth sport. *Sport Psychol.* 2012;26(1):122–34. doi: 10.1123/tsp.26.1.122.
 18. Gaya A. Ciências do movimento humano: introdução à metodologia da pesquisa. In: Ciências do movimento humano: introdução à metodologia da pesquisa. Porto Alegre: Artmed; 2008.
 19. Flick U. Pesquisa qualitativa e quantitativa. In: Introdução à Pesquisa Qualitativa Tradução Costa, JE (3. ed.) Porto Alegre (RS): Artmed. 2009. p. 39–49.
 20. Cassepp-Borges V, Balbinotti MAA, Teodoro MLM. Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. In: PASQUALI, L. (Ed.). Instrumentação Psicologia: Fundamentos e Práticas. Porto Alegre (RS): Artmed; 2010; 506–520.
 21. Bardin L. Análise de conteúdo: tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro, ..São Paulo (SP): (70. ed.) Almeida Brasil: 2016.
 22. Hernandez JAE, Voser R da C. Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas. *Psicol Ciência e Profissão.* 2012;32(1):142–57. doi: 10.1590/s1414-98932012000100011.
 23. Mesquita I. A Pedagogia do Treino – A formação em jogos desportivos colectivos, Lisboa (PT) Cultura Física. Livros Horizonte: 2005.
 24. d'Arripe-Longueville F, Fournier JF, Dubois A. The Perceived Effectiveness of Interactions between Expert French Judo Coaches and Elite Female Athletes. *Sport Psychol:* 1998;12(3):317–32. doi: 10.1123/tsp.12.3.317.
 25. Barquín RR. Características de liderazgo en el deporte del judo. *Rev Psicol del Deport.* 2007;16(1):9–24.
 26. Leo Marcos FM, Sánchez-Miguel PA, Sánchez-Oliva D, Alonso DA, Calvo TG. El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Rev Psicol del Deport.* 2013;22(2):361–

- 70.
27. Brandão MRF, Carchan D. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. *Motricidade*. 2010;6(1):53–69. doi: 10.6063/motricidade.6(1).158.
 28. Schnaider GB, Borges PH, Borean Borghi GA, De Oliveira Magossi MA, Oliveira JR, Rinaldi W. Relação Entre O Perfil De Liderança Do Treinador E a Motivação Em Jovens Jogadores De Futebol. *Pensar a Prática*. 2016;19(4):904–13. doi: 10.5216/rpp.v19i4.40358.
 29. Mizoguchi MV, Balbim GM, Vieira LF. Estilo parental, motivação e satisfação de atletas de beisebol: Um estudo correlacional. *Rev da Educ Fis*. 2013;24(2):215–23. doi: 10.4025/reveducfis.v24.2.16282.
 30. Feltz DL, Chase MA, Moritz SE, Sullivan PJ. A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *J Educ Psychol*. 1999;91(4):765–76.
 31. GOMES, A. Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos. 332 f. Tese (Doutorado) - Instituto de educação e Psicologia, Universidade do Minho, Braga (PT), 2005. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3334>. [2020 03 05].
 32. Dell'Antonio E, Barroso MLC. Perfil de liderança detreinadores e desempenho de equipes em competição. *Avaliação Psicológica*. 2014;13(3):311–6.
 33. Duarte D, Teques P, Silva C. Liderança e satisfação no futebol: testagem da congruência com recurso a análise de equações estruturais. *Rev Iberoam Psicol del Ejerc y el Deport*. 2017;12(1):71–82.
 34. Brandão MRF, Valdés HV. La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: un aporte de la psicología del deporte. *Alto Rend, Psicol y Deporte: tendencias actuales*. 2005;11: 115–130.
 35. Calvin S, Chakor T, Cicut N, Dantin P. Le leadership des sélectionneurs sportifs de haut niveau. *Rev française Gest*. 2014;(6):71–88. doi: 10.3166/RFG.243.71-88.
 36. Simões AC. Analysis of team handball coaches' leadership behavior. *Rev Paul Educ Física*. 1994;8(1):17–29.

37. Oliveira JL, Voser R da C, Hernandez J. A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores de futebol e futsal. *Lect en Educ Física y Deport Buenos Aires*. 2004;10(76).
38. Valvassori JA, Hernandez JAE, da Cunha Voser R. A liderança no futebol. In Livro Digital, XII Congresso de Ciências do Desporto dos Países de Língua ...; 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Augusto_Hernandez/publication/303681432_A_LIDERANCA_NO_FUTEBOL/links/574d075108ae8bc5d15a5eb0/A-LIDERANCA-NO-FUTEBOL.pdf. [2020 05 20].
39. Chelladurai P, Kuga DJ, O'bryant CP. Individual Differences, Perceived Task Characteristics, and Preferences for Teaching and Coaching. *Res Q Exerc Sport* [Internet]. 1999 Jun 1;70(2):179–89. doi: 10.1080/02701367.1999.10608035.
40. Thoits PA. Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. *J Health Soc Behav*. 2011;52(2):145–61. doi: 10.1177/0022146510395592.
41. Sullivan P, Paquette KJ, Holt NL, Bloom GA. The relation of coaching context and coach education to coaching efficacy and perceived leadership behaviors in youth sport. *Sport Psychol*. 2012;26(1):122–34. doi: 10.1123/tsp.26.1.122.
42. Weinberg RS, Gould D. Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício. Porto Alegre (RS): Artmed editora; 2016.
43. Rosado A. A liderança dos treinadores: Entre o desejo e a possibilidade. *Rev Port Ciências do Desporto*. 2017;(S1A):234–47. doi: 10.5628/rpcd.17.s1a.234.
44. Treviño LK, Hartman LP, Brown M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *Calif Manage Rev*. 2000;42(4):128–42. doi: 10.2307/41166057.