

# Percepção de atletas profissionais de basquetebol sobre o estilo de liderança do técnico

## RESUMO

*No universo dos esportes coletivos, o respeito entre os jogadores facilita a união do grupo e, nesse sentido, a presença de um líder, na figura do técnico, é um componente importante para auxiliar essa integração. No contexto das competições esportivas, a influência do técnico pode facilitar o desempenho individual e propiciar um suporte social significativo aos demais. Assim, torna-se relevante avaliar os estilos de liderança em equipes esportivas profissionais. O estudo objetivou verificar a percepção de atletas profissionais de basquetebol masculino quanto ao estilo de liderança de seus técnicos. A pesquisa tem caráter exploratório quantitativo e o instrumento de pesquisa utilizado é uma survey, a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (Revised Leadership Scale for Sport – RLSS) de James Zhang, o qual utiliza uma escala Likert de cinco pontos. Vinte e nove atletas de três equipes brasileiras (Alpha, Beta e Gama) responderam à pesquisa. Os principais resultados mostram que em duas equipes estudadas os atletas avaliam que seus técnicos utilizam, predominantemente, a autoridade pessoal para tomar as decisões com pouca ou nenhuma participação dos atletas. Apenas em uma das equipes os atletas julgam que o técnico permite, na maioria das vezes, a participação dos atletas nas decisões da equipe, aceitando as opiniões dos mesmos.*

Palavras-Chave: Estilos de Liderança. Esportes Profissionais. Basquetebol.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Leitão (1999), a liderança é uma das áreas da Psicologia do Esporte onde existe uma carência de estudos em diferentes modalidades e contextos esportivos. O autor cita que a investigação da liderança no esporte surgiu da aplicação de modelos teóricos provenientes da psicologia organizacional. No Brasil, alguns pesquisadores vêm procurando desenvolver linhas de pesquisa relacionadas à liderança em atividades esportivas, tais como Samulski (2002); Noce (2002); Simões, Rodrigues e Carvalho (1998).

No caso específico do basquetebol, os Estados Unidos da América (EUA) mantêm uma completa hegemonia dentro do cenário competitivo mundial, motivo pelo qual a literatura científica desse país detém uma vasta quantidade de estudos no que refere-se à liderança no basquetebol profissional. Destacam-se: Auerbach (1977); Ramsey (1978); Weiss, Friedrichs (1986); Riley (1993); Jackson (1995) e mais recentemente, Kozub e Pease (2001); Giambatista (2004); Loughhead, Hardy e Eys (2006) e Frontiera (2006).

Riemer e Chelladurai (1998) referem-se em seus estudos às questões de liderança, principalmente no que diz respeito ao papel do técnico e à influência de suas ações na equipe comandada, essas estão relacionadas à mobilização, ao desenvolvimento e à utilização dos jogadores disponíveis. Assim, os atletas podem reagir positiva ou negativamente à maneira como o técnico utiliza a habilidade técnica e tática dos jogadores, seleciona e aplica estratégias de comando apropriadas, treina e instrui os atletas. A estruturação do time, ou seja, as formas como os integrantes trabalham juntos, bem como a união do grupo e as contribuições individuais e coletivas para as tarefas também podem ser consideradas aspectos importantes para a satisfação e até mesmo para um melhor desempenho dos atletas.

Segundo Salminen e Liukkonen (1996) e Noce (2002) há uma carência de estudos em determinadas áreas da liderança associada ao esporte, principalmente relacionado a funções e

ações dos treinadores. Já para Horn (1992) e Smith e Smoll (2005) as pesquisas na área de liderança no esporte tem se desenvolvido mediante pressupostos que o comportamento do líder/técnico tem um impacto significativo, de natureza negativa ou positiva, no desempenho do atleta ou no seu bem-estar psicológico. Dessa forma, a possibilidade do treinador intervir pontualmente durante o intervalo ou no decorrer de uma partida demanda uma forte relação de confiança junto ao atleta, o que pode se apresentar como um dos fatores determinantes para o sucesso (SAMULSKI; NOCE; PUSSIELDI, 1998).

Nos Estados Unidos da América, segundo Frontiera (2006) é frequente a expressão *players' coach*, utilizado por analistas de esporte referindo-se a técnicos de basquetebol que são queridos por toda sua equipe. Apenas alguns técnicos como líderes formais de suas equipes têm a capacidade para desenvolver a confiança, motivar jogadores a um bom empenho e restabelecer a confiança após um mau desempenho. No Brasil, não foram encontrados trabalhos acadêmicos que tratem de liderança no basquetebol profissional.

Verificando-se a escassez de estudos que convergem liderança aplicada a esportes coletivos e reconhecendo a importância de questões comportamentais em ações de grupo, Serpa (1993) afirmou que este contexto indica a necessidade de se conhecer perfis de liderança que possam subsidiar novas perspectivas no processo de formação dos treinadores e que também possam melhorar a relação entre técnicos e atletas. Além disso, a liderança do técnico no processo de treinamento pode ter um importante significado para compreensão da satisfação do atleta e do seu rendimento durante as competições.

Segundo Simões (1987) o comportamento de liderança e as atitudes de um técnico junto aos membros de uma equipe representam um fator preponderante no processo da unidade e estabilidade coletiva. Tal processo depende da estrutura e do tipo de comportamento de liderança do treinador face seus comandados e da forma como os atletas interpretam e aceitam o comportamento do técnico.

Ressalta-se ainda a preocupação de Samulski (2002), que alerta para a importância da liderança no rendimento esportivo. Para Serpa (1990), as interações sociais que ocorrem entre atletas e treinador devem ser consideradas como fatores determinantes no esporte de rendimento. Elas repercutem no comportamento e nos aspectos cognitivos e emocionais de todos os indivíduos envolvidos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. LIDERANÇA NO ESPORTE**

Liderança pode ser definida como um processo que ocorre por meio de influências individuais dentro de um grupo para alcançar uma meta comum (NORTHOUSE, 2001). Baseado nesta definição, Northouse (2001) identificou quatro componentes centrais para liderança. Primeiro, a liderança consiste em um processo que não sinaliza um traço ou uma característica, mas sim uma ocorrência interativa entre o líder e seguidores. Como tal, o líder afeta e é afetado por seus seguidores que fazem da liderança não um evento linear, mas um processo interativo.

O segundo componente trata da influência que o líder exerce sobre os seguidores. Influência é um componente importante de liderança, no caso de não haver nenhuma influência, a liderança simplesmente não existe. O terceiro componente trata daquela liderança que surge espontaneamente dentro de grupos que provêm o contexto para liderança acontecer. O componente final da liderança é as metas, ou seja, a liderança também se preocupa em guiar um grupo de indivíduos para uma determinada meta (NORTHOUSE, 2001).

Dado que liderança está disponível a todos dentro de um grupo (LOUGHEAD; HARDY, 2005), Carron e Hausenblas (1998) identificaram dois tipos de liderança: formal e informal. Podem ser vistos como líderes formais no esporte, aqueles que foram designados pela entidade esportiva, como por exemplo, o técnico. Em contraste, outros membros da equipe podem ocupar papéis de liderança informais desde que os papéis deles desenvolvam uma base de interações com os colegas.

Neste artigo, apenas a questão da liderança formal será abordada, todavia não se exclui a possibilidade de um técnico conseguir estabelecer relações de liderança com ambas as características. Essa qualidade se dá, segundo Covey (2002), através da liderança baseada em princípios, e origina-se quando os valores de líder e seguidor convergem. O alicerce deste tipo de liderança é a honra, e ocorre quando ambos têm as mesmas finalidades ou objetivos. Um líder que busca ampliar seu poder baseado em princípios necessita de paciência e vontade para construir uma relação de confiança e sinceridade em longo prazo.

Gomes et al. (2006) afirmam que, analisando as publicações na área de liderança, observa-se uma falta de trabalhos em contextos esportivos. Segundo Weinberg e Gould (2001) a atuação do líder do esporte, uma vez efetiva, contribui diretamente para um desempenho superior de todos os participantes.

## 2.2. LIDERANÇA NO BASQUETEBOL

As trocas de técnicos na liga americana de basquetebol (*National Basketball Association - NBA*) têm, diferentemente do Brasil, um ciclo pronunciado. Segundo Giambattista (2004), a maioria das mudanças de treinadores (61%) acontece logo após o fim de uma temporada. Treinadores contratados imediatamente depois de uma temporada, têm aproximadamente seis meses e meio para integrar e trabalhar com o time. Assim, esse período é crucial para aprendizagem e adaptação mútua de jogadores e técnico. Até porque, jogos não estão sendo ganhos ou perdidos, como no período de jogos. No Brasil, o basquetebol, assim como o futebol, promove um número de trocas de técnicos considerável durante as competições. A seguir, alguns trechos de livros publicados por renomados técnicos da NBA a respeito deste tempo de adaptação:

*“After months of focusing intently on performing the drills in practice, the players begin to see: aha! This is how all the pieces fit together”* (JACKSON, 1995, p. 91).

*“Whatever its game, a team’s style should be fixed and assimilated before the first game is played”* (RAMSEY, 1978, p. 48).

*“But practice was often as much a seminar as a scrimmage. It was a time for learning, for planning, for developing”* (AUERBACH, 1977, p. 218).

Riemer e Chelladurai (1995) sugeriram que liderança efetiva é um fator importante na satisfação de jogadores de esportes coletivos. De fato, uma relação entre estas duas variáveis já têm certo conhecimento dentro de domínio esportivo (RIEMER;CHELLADURAI, 1995; WEISS; FRIEDRICH, 1986). Chelladurai (1978) incluiu satisfação de atleta como uma consequência importante do comportamento do técnico no modelo multidimensional de liderança em esporte que desenvolveu.

Amorose e Horn (2000) indicaram, em estudos anteriores, que os jogadores de basquete com motivação intrínseca mais alta perceberam seus treinadores possuem estilos de liderança que enfatizam treino e instrução. Beam et al. (2004) descobriu que um número significativo de jogadores de basquete universitário nos EUA prefere comportamento de liderança de seus treinadores baseado em gênero, nível de competição, dependência de tarefa e variabilidade de tarefa.

Tharp e Gallimore (1976) identificaram em John Wooden, técnico de basquete dez vezes campeão nacional de basquetebol universitário pela *University of Califórnia, Los Angeles (UCLA)*, estilo de comportamento predominantemente autocrático que, segundo eles, tratava-se da maneira mais eficiente de liderança no basquetebol (o que fazer para fazer isto). Porém, Sherman et al. (2000) encontraram em pesquisas na Austrália que jogadores de basquetebol preferiram realimentação mais positiva e um comportamento de treinamento democrático.

### 2.3. ESCALA DE LIDERANÇA REVISADA PARA O ESPORTE

Chelladurai (1978) desenvolveu o Modelo Multidimensional de Liderança (*Multidimensional Model of Leadership - MML*), especialmente para o ambiente esportivo. Teorias anteriores de liderança focavam apenas sobre a figura do líder, enquanto este modelo incorporou o líder, os membros da equipe e a situação. Cada uma dessas três dimensões foi considerada igualmente importante. O modelo possui três estados de comportamento de liderança: requerida, preferida e real. Como consequência da congruência desses comportamentos do líder, o desempenho do grupo e a satisfação dos membros denotam uma liderança eficaz (COSTA, 2003). A Figura 1 representa de forma esquemática o modelo de Chelladurai (1990).

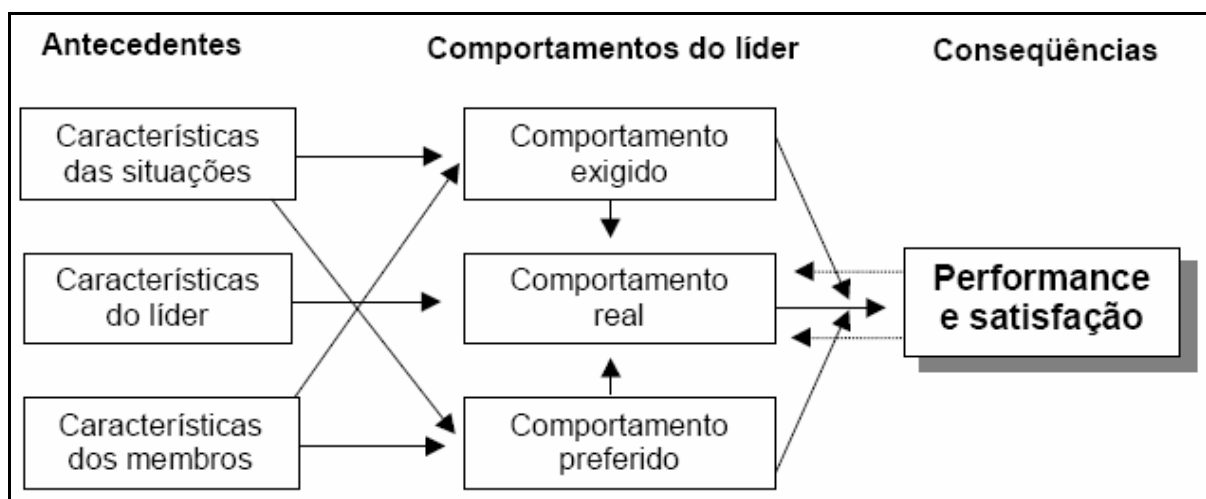


Figura 1. *Multidimensional Model of Leadership*.  
Fonte: Adaptado de Chelladurai (1990, p. 330).

Avaliando as conseqüências desse modelo, Chelladurai (1990); Salminen e Liukkonen (1996) e Jorge (1998) constataram, com base em resultados de pesquisas que o rendimento ótimo e a satisfação do grupo são atingidos quando os comportamentos exigidos, reais e preferidos do líder são consistentes e congruentes.

Com o objetivo de realizar estudos sobre este modelo, Chelladurai e Saleh (1980) desenvolveram a *Leadership Scale for Sport (LSS)*. Entretanto, após revisar pesquisas que se utilizaram da *LSS*, Chelladurai (1990) identificou alguns problemas na escala, tais como o enfoque dos itens serem mais voltados para as freqüências do que para o contexto dos comportamentos, e a escala ter sido construída baseada em testes da área organizacional sem relação direta com o esporte. Nesse sentido, Zhang et al. (1997) revisaram a *LSS* e a aprimoraram, desenvolvendo a *Revised Leadership Scale for Sports (RLSS)*, a partir de cinco estágios: a) adição de dimensões e itens; b) revisão lingüística da versão inicial da *RLSS*; c) teste de validade de conteúdo; d) teste de validade de construto e consistência interna; e) proposta da versão final. As dimensões são divididas pelo estilo de decisão predominante (democrático ou autocrático) e pelo estilo de interação que o treinador adota (demais

dimensões). No Quadro 1, as dimensões abordadas pelo questionário são brevemente contextualizadas e faz-se uma indicação da quantidade numérica de questões no instrumento.

| Dimensões        | Comportamentos Típicos do Técnico  | Quantidade de Questões |
|------------------|--|------------------------|
| Democrática      | Permite a participação dos atletas nas decisões da equipe, respeita e aceita os direitos dos jogadores.                                | 12                     |
| Autocrática      | Uso da autoridade pessoal para tomar as decisões com pouca ou nenhuma participação dos atletas.  | 8                      |
| Reforço          | Reconhece e recompensa o rendimento dos jogadores.   | 12                     |
| Situacional      | Considera as características individuais dos atletas (maturação, habilidade) para nortear o trabalho.                                  | 10                     |
| Treino-Instrução | Foco na melhora do rendimento do atleta, através do planejamento e estruturação das atividades. Fornece instruções técnicas e táticas. | 10                     |
| Suporte Social   | Valorização do bem-estar dos jogadores, busca promover um clima positivo nas relações interpessoais da equipe.                         | 8                      |

Quadro 1. Descrição das dimensões da RLSS.

Fonte: Adaptado de Lopes (2008).

### 3. METODOLOGIA

Segundo Gil (1991), na metodologia, descrevem-se as etapas a serem seguidas na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa. A pesquisa poderá ser caracterizada em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação (VERGARA, 2006). Este trabalho se caracteriza por ser um estudo exploratório com abordagem quantitativa, utilizando-se de questionário com escala Likert de 1 (sempre) a 5 (nunca) como técnica investigativa para levantamento dos dados. Essas características do estudo foram evidenciadas por Gil (1991) ao relatar que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o assunto que está sendo pesquisado.

Para Hair et al. (2005), os dados quantitativos devem ser coletados por meio de várias escalas numéricas. As abordagens quantitativas são muito utilizadas quando se possui problema de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos. A validação desses conceitos geralmente envolve a utilização de *surveys* como a RLSS. A *survey* consiste em um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

A *survey* utilizada originou-se de um construto traduzido por Chelladurai (1978), revisto por Zhang et al. (1997) e validado no Brasil por Lopes (2006) o qual apresenta seis dimensões de liderança: democrática, autocrática, reforço, situacional, treino-instrução e suporte social. Chama-se Escala de Liderança Revisada para o Esporte (*Revised Leadership Scale for Sports – RLSS*). Cada um dos enunciados deste questionário descreve um comportamento específico que o técnico pode manifestar. Assim, o objetivo do estudo consiste em verificar a percepção de atletas profissionais de basquetebol masculino quanto ao estilo de liderança de seus técnicos.

A RLSS é formada por 60 questões fechadas, separadas em dois estilos de decisão e seis dimensões da liderança. O estilo de decisão é composto por Comportamento Autocrático (8 questões) e Comportamento Democrático (12 questões). O estilo de interação é composto pelos Comportamentos de Suporte Social (8 questões), Comportamentos de Reforço Positivo (12 questões), Comportamentos de Treino e Instrução (10 questões) e Comportamento de Consideração Situacional (10 questões). É utilizada uma escala tipo Likert, composta de 5 pontos, e as 5 alternativas de resposta são as seguintes: sempre (100%), frequentemente (75%), ocasionalmente (50%), raramente (25%) e nunca (0%).

A validação da *RLSS* na língua portuguesa foi realizada por Lopes (2006), com treinadores e atletas, participantes do Campeonato Brasileiro de Seleções Juvenis de Voleibol de 2004, masculino e feminino, e da Superliga de Voleibol Feminino 2004/2005. Os resultados obtidos por Lopes (2006) indicaram que todas as dimensões, com exceção do comportamento autocrático, obtiveram um índice de consistência aceitável ( $\alpha > 0,70$ ). Apesar da dimensão de comportamento autocrático não atingir os índices propostos pela literatura (PASQUALI, 1999), houve uma melhora na validade e confiabilidade em relação à mesma dimensão na *LSS*. Lopes (2006) garante que o instrumento é adequado para o uso no contexto esportivo no Brasil.

Foram contatados dez dirigentes de equipes profissionais, sendo que apenas três manifestaram interesse em participar da pesquisa. Participaram do estudo 29 atletas profissionais de equipes de basquetebol do Brasil: 10 atletas da equipe *Alpha*, 11 atletas da equipe *Beta* e 8 atletas da equipe *Gama*. Para análise de dados, utilizou-se o *software Microsoft Excel 2003* para determinar os coeficientes de correlação entre as seis dimensões avaliadas pelo questionário (democrática, autocrática, reforço, situacional, treino-instrução e suporte social) proposto por Zhang (1997) em cada equipe. Os coeficientes de correlação podem variar de -1,0 a 1,0, sendo que quanto mais distante do zero for o coeficiente, mais forte será o nível de associação. Esses coeficientes podem ser positivos ou negativos, o que irá depender da direção da relação entre as variáveis, se diretamente ou inversamente proporcionais (HAIR et al., 2005).

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa foi realizada com 29 atletas das equipes de basquete profissional *Alpha*, *Beta* e *Gama* para avaliar a percepção de atletas profissionais sobre o estilo de liderança de seus técnicos. Foi aplicado um questionário composto por questões informativas quanto ao perfil da amostra e por questões direcionadas à verificação do estilo de liderança dos técnicos.

Este estudo apresentou as seguintes características, com relação à amostra: a) 24,14% têm entre 18 e 23 anos, 55,17% têm entre 23 e 28 anos e 20,69% têm mais de 28 anos; b) 27,57% atua profissionalmente a menos de 5 anos, 48,28% atua entre 5 e 10 anos e 24,14% atua a mais de 10 anos, entretanto nenhum atleta atua profissionalmente a mais de 16 anos; c) 51,72% desempenham a função de “ala”, 24,14% desempenham a função de “armador” e 24,14% desempenham a função de “pivô”.

Numa escala Likert de um a cinco, a média é três, que significa segundo o modelo utilizado uma ocorrência ocasional, ou em 50% das vezes. Médias superiores a três, portanto indicam uma ocorrência de um comportamento na maioria das vezes. A fim de verificar as percepções existentes sobre as seis dimensões, bem como a dispersão das respostas entre os pesquisados, foi elaborada uma tabela com as médias e os desvios padrão em cada uma das dimensões. No que se refere às duas dimensões de estilo de decisão, nas três equipes constatou-se a predominância do estilo autocrático sobre o democrático nas equipes *Beta* e *Gama*, e a predominância do estilo democrático sobre o autocrático na equipe *Alpha*.

Em relação aos estilos de interação, verificou-se que nas equipes onde o estilo de decisão predominante é o autocrático (*Beta* e *Gama*), evidenciam-se maiores médias no estilo de interação treino-instrução e menores médias nos estilos de interação reforço e suporte social. Na equipe *Alpha*, onde predomina o estilo de decisão democrático, este cenário praticamente se inverte.

Tabela 1. Médias das dimensões da RLSS nas equipes Alpha, Beta e Gama.

| Equipes                                | Alpha    |              |          | Beta     |              |          | Gama     |              |          |
|--|----------|--------------|----------|----------|--------------|----------|----------|--------------|----------|
|  | <i>N</i> | $\mu$        | $\sigma$ | <i>N</i> | <i>M</i>     | $\sigma$ | <i>N</i> | $\mu$        | $\sigma$ |
| Democrática (Estilo de decisão)        | 10       | <b>3,533</b> | 0,819    | 11       | 2,455        | 0,968    | 8        | 2,229        | 1,110    |
| Autocrática (Estilo de decisão)        | 10       | 2,000        | 0,871    | 11       | <b>3,557</b> | 0,933    | 8        | <b>3,953</b> | 0,916    |
| Reforço (Estilo de interação)          | 10       | 3,933        | 0,847    | 11       | 3,182        | 1,010    | 8        | 2,542        | 1,065    |
| Situacional (Estilo de interação)      | 10       | 3,630        | 0,837    | 11       | 3,055        | 1,074    | 8        | 2,813        | 1,284    |
| Treino-Instrução (Estilo de interação) | 10       | 2,870        | 0,991    | 11       | 3,873        | 0,847    | 8        | 3,575        | 1,240    |
| Suporte Social (Estilo de interação)   | 10       | 3,575        | 1,065    | 11       | 2,943        | 1,118    | 8        | 2,594        | 1,422    |

Quando se analisou a correlação existente entre as dimensões do construto, verificou-se que existem alguns coeficientes de correlação significativos. Entre eles, aparecem fatores de correlação positivos, ou seja, o crescimento em dada questão é diretamente proporcional à questão que está sendo correlacionada e fatores de correlação negativos, ou seja, o crescimento em dada questão é inversamente proporcional. Nesse estudo consideraram-se significativos os coeficientes de correlação maiores que 0,5 ou menores que -0,5. De acordo com Hair et al. (2005) esses podem ser considerados índices de correlação de força associativa moderada ou alta. Um dado previamente esperado, e confirmado na pesquisa consiste na correlação negativa significativa entre a dimensão autocrática e democrática na mesma equipe (-0,805; -0,589 e -0,560 em *Alpha*, *Beta* e *Gama* respectivamente) (Tabelas 2, 3 e 4).

Tabela 2. Correlações das dimensões de Alpha.

| <i>Dimensões</i>      | <i>DEM</i> | <i>AUT</i>    | <i>REF</i>    | <i>SIT</i>   | <i>TI</i> | <i>SS</i>     |
|-----------------------|------------|---------------|---------------|--------------|-----------|---------------|
| Democrática (DEM)     |            | <b>-0,805</b> | <b>0,517</b>  | -0,006       | -0,005    | <b>0,563</b>  |
| Autocrática (AUT)     |            |               | <b>-0,719</b> | -0,176       | 0,233     | <b>-0,648</b> |
| Reforço (REF)         |            |               |               | <b>0,541</b> | -0,012    | <b>0,618</b>  |
| Situacional (SIT)     |            |               |               |              | 0,063     | 0,452         |
| Treino-Instrução (TI) |            |               |               |              |           | 0,066         |
| Suporte Social (SS)   |            |               |               |              |           |               |

Tabela 3. Correlações das dimensões de Beta.

| <i>Dimensões</i>      | <i>DEM</i> | <i>AUT</i>    | <i>REF</i>   | <i>SIT</i>   | <i>TI</i>    | <i>SS</i>    |
|-----------------------|------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Democrática (DEM)     |            | <b>-0,589</b> | <b>0,636</b> | <b>0,539</b> | <b>0,547</b> | <b>0,734</b> |
| Autocrática (AUT)     |            |               | -0,421       | -0,454       | -0,302       | -0,469       |
| Reforço (REF)         |            |               |              | <b>0,738</b> | 0,289        | <b>0,850</b> |
| Situacional (SIT)     |            |               |              |              | 0,482        | <b>0,573</b> |
| Treino-Instrução (TI) |            |               |              |              |              | 0,134        |
| Suporte Social (SS)   |            |               |              |              |              |              |

Tabela 4. Correlações das dimensões de Gama

| <i>Dimensões</i>      | <i>DEM</i> | <i>AUT</i>    | <i>REF</i> | <i>SIT</i>   | <i>TI</i>     | <i>SS</i>    |
|-----------------------|------------|---------------|------------|--------------|---------------|--------------|
| Democrática (DEM)     |            | <b>-0,560</b> | 0,233      | 0,034        | 0,287         | <b>0,591</b> |
| Autocrática (AUT)     |            |               | -0,018     | 0,238        | <b>-0,730</b> | 0,120        |
| Reforço (REF)         |            |               |            | <b>0,591</b> | -0,162        | 0,437        |
| Situacional (SIT)     |            |               |            |              | -0,424        | 0,374        |
| Treino-Instrução (TI) |            |               |            |              |               | -0,269       |
| Suporte Social (SS)   |            |               |            |              |               |              |

Analisando os resultados obtidos na equipe Alpha (Tabela 2), constatou-se uma correlação negativa entre uso da autoridade pessoal para tomar as decisões com pouca ou nenhuma participação dos atletas (dimensão autocrática) e o reconhecimento e recompensa do rendimento dos jogadores (dimensão reforço) (correlação = -0,719) e, também, daquela dimensão com a valorização do bem-estar dos jogadores, buscando promover um clima positivo nas relações inter-pessoais da equipe (dimensão suporte social) (correlação = -0,648). Observou-se também uma correlação positiva significativa entre as dimensões reforço e situacional (correlação = 0,541) e entre as dimensões reforço e suporte social (correlação = 0,618).

Quanto aos resultados da equipe Beta (Tabela 3), verificou-se correlações positivas entre a participação dos atletas nas decisões da equipe (dimensão democrática) e o reconhecimento e recompensa do rendimento dos jogadores (dimensão reforço) (correlação = 0,636) e, também, daquela dimensão com a valorização do bem-estar dos jogadores, buscando promover um clima positivo nas relações inter-pessoais da equipe (dimensão suporte social) (correlação = 0,734). Assim, como na equipe Alpha, sinalizou-se uma correlação positiva entre as dimensões reforço e suporte social (correlação = 0,850).

Já a equipe Gama (Tabela 4) apresentou resultados que denotam uma correlação negativa entre as dimensões autocrática e foco na melhora do rendimento do atleta, através do planejamento e estruturação das atividades (dimensão treino-instrução). Reportaram-se também correlações positivas entre a dimensão democrática e suporte social (correlação = 0,591) e entre a dimensão reforço e situacional (correlação = 0,591).

## 5. CONCLUSÕES

Ainda que algumas conclusões já tenham sido percorridas durante a apresentação dos resultados, algumas reflexões sobre o estudo ainda necessitam ser abordadas, devido a amplitude desse tema. As pesquisas sobre liderança no esporte, conforme Gomes et al. (2006), têm estudado a relação entre as características dos atletas e o estilo adotado pelos técnicos; quanto às conseqüências do estilo de liderança sobre os jogadores, como satisfação e coesão. O presente artigo abordou a percepção dos jogadores quanto ao estilo de liderança de seus técnicos de forma quantitativa, relacionando seis dimensões de análise propostas pelo modelo RLSS, previamente validado. Os resultados encontrados ilustram como os jogadores vêem seu técnico, todavia essas informações não são suficientes para delimitar eficiência operacional ou satisfação dos atletas.

Observou-se, também, dentro da avaliação de jogadores de uma mesma equipe, uma disparidade de algumas respostas entre os respondentes acerca de algumas dimensões. Por exemplo, enquanto houve atletas que avaliaram o técnico com uma média abaixo de dois em determinada dimensão, outros atletas o avaliaram com uma média superior a quatro. Por isso e devido à natureza exploratória do estudo presente, é prematuro sugerir prescrições definitivas relativas estilo de liderança de técnicos de basquetebol. Porém, essa pesquisa permite avaliar a percepção de um atributo importante dentro de um contexto específico de uma atividade, que segundo Eys et al. (2006), possui alto nível de influência da liderança no comportamento do profissional, devido à alta interatividade que o ambiente esportivo proporciona.

Outra importante consideração trata-se de que os comportamentos de liderança dentro de equipes esportivas não devem limitar-se apenas a figura do técnico, visto que cada membro da equipe (comissão técnica e jogadores) pode apresentar sinais de liderança (BEDNAREK; BENSON; MUSTAFA, 1976; KOZUB; PEASE, 2001). Assim, a liderança pode ser encarada como uma função necessária a outros membros da equipe além do líder formal (técnico), (WHEELAN; JOHNSTON, 1996). Portanto para se ter uma compreensão completa de liderança no esporte é importante, também, analisar-se a liderança que atletas, dirigentes e outros membros da equipe exercem uns sobre os outros, visto que técnicos e líderes informais normalmente deferem em comportamentos de liderança (LOUGHEAD; HARDY, 2005). Exemplificando, Loughhead e Hardy (2005) verificaram que líderes informais costumam apresentar maiores escores nas dimensões autocráticas e treinamento-instrução do que os técnicos.

Apesar das limitações deste estudo, acredita-se que os resultados obtidos apresentaram importantes contribuições sobre o estudo dos comportamentos de liderança em esportes profissionais. A exigência por resultados satisfatórios no esporte tem gerado investimentos significativos, tanto em questões estruturais, quanto em equipamentos e instalações modernas,



como em termos de pessoal. Então, é fundamental que o técnico acompanhe esta tendência, a fim de capacitar-se para melhor administrar o grande número de variáveis presentes na atividade esportiva.

## 6. REFERÊNCIAS

AMOROSE, A.J.; HORN T.S. Intrinsic Motivation: relationship with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of sport and exercise psychology* (Champaign, III) 2(1), p. 63 – 84, 2000.

AUERBACH, R. *Red Auerbach: An autobiography*. With Joe Fitzgerald. New York: Putnam's Sons, 1977.

BEAM, J.W.; SERWATKA, T.S.; WILSON, W.J. University of North Florida. Preferred leadership of NCAA Div. 1 and Div II intercollegiate student-athletes, *Journal of Sport Behavior*. V. 27, p. 1 –17, 2004.

BEDNAREK, F.; BENSON, L.; MUSTAFA, H. Identifying peer leadership in small work groups. *Small Group Behavior*. V. 7, p. 307–316, 1976.

CARRON, A. V.; HAUSENBLAS, H. A. *Group dynamics in sport* (2nd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 1998.

CHELLADURAI, P. A contingency model of leadership in athletics. University of Waterloo, Canada: Unpublished doctoral dissertation, Department of Management Sciences, 1978.

CHELLADURAI, P. Leadership in sports: a review. *International Journal of Sport Psychology*, n..21, 1990.

CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. *Journal of Sport Psychology*. n. 2, p. 34-45, 1980.

COSTA, V.T. *Análise do Perfil de Liderança Atual e Ideal de Treinadores de Futsal de Alto Rendimento, Através da Escala de Liderança do Desporto (ELD)*. Dissertação de Mestrado: UFMG, Belo Horizonte, 2005.

COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

EYS, M.A.; LOUGHEAD, T.M.; HARDY, J. Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams. *Psychology of Sport and Exercise*. V. 8, p. 281–296, 2007.

FRONTIERA, Joe. *The Relationship between Leadership, Efficacy Belief, and Performance among Boys' High School Basketball Players*. Thesis submitted to the School of Physical Education at West Virginia University. Morgantown, WV, 2006.

GIAMBATISTA, Robert C. Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *The Leadership Quarterly*. V. 15, p. 607–624, 2004.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- GOMES, A.R.; SOUSA, S.A.; CRUZ, J.F. Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership: Toward new paths for the study of coach-athletes relationships. In N.S. Huber & M Harvey (Eds.), *Leadership at the crossroads*. University of Maryland: The James MacGregor Burns Academy of Leadership. p. 84-94, 2006.
- HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HORN, T. Leadership effectiveness in the sport domain. In: HORN, T. (Ed). *Advances in sport psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics, p. 181-199. 1992.
- JACKSON, P. *Sacred hoops*. New York: Hyperion, 1995.
- JORGE, P. *Aplicação transcultural da escala de liderança no desporto na ginástica rítmica desportiva*. 1998. 154 f. Dissertação (Mestrado em Motricidade Humana) - Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1998.
- KOZUB, S. A.; PEASE, D. G. Coach and player leadership in high school basketball. *Journal of Sport Pedagogy: Teaching and Coaching in Sport*. V. 7, p. 1–15, 2001.
- LEITÃO, J. *A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol*. 1999. 176 f. Tese (doutorado em Educação Física).- Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade Coimbra, Porto, 1999.
- LOPES, M. *A relação do estilo de liderança dos treinadores de voleibol com a satisfação das atletas na superliga feminina 2004/2005*. Dissertação de mestrado: UFMG, 2006.
- LOPES, L. S. *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: UNB, Brasília, 2006.
- LOUGHEAD, Todd M.; HARDY, James. An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*. V. 6, p. 303–312, 2005.
- LOUGHEAD, T. M.; HARDY, J.; EYS, M. A. The nature of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, V. 29, p. 142–158, 2006.
- NOCE, F. Liderança. In: SAMULSKI, D., *Psicologia do esporte: Manual para a Educação Física, Fisioterapia e Psicologia*. São Paulo: Manole. Cap. 10, p. 219-248, 2002.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- PASQUALI, L. *Instrumentos Psicológicos: Manual prático de elaboração*. Brasília: Lab PAM, 1999.
- RAMSEY, J. *The Coach's art*. With John Strawn. Forest Grove, Timber Press, 1978.
- RIEMER, H. A.; CHELLADURAI, P. Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. v. 17, p. 276–293, 1995.

- RIEMER, H. A.; CHELLADURAI, P. Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*. V. 20, p. 127–156, 1998.
- RILEY, P. *The Winner Within*. New York. Putnam's Sons, 1993.
- SALMINEM, S.; LIUKKONEN, J. Coach-athlete relationship and coaching behavior in training sessions. *International journal of Sport Psychology*. V. 27, p.59-67, 1996.
- SAMULSKI, D. *Psicologia do Esporte: Manual para a Educação Física, Psicologia e Fisioterapia*. Barueri: Manole, 2002.
- SAMULSKI, D.; NOCE, F.; PUSSIELDI, G. Estudo comparativo dos estilos de liderança entre treinadores de voleibol e natação. In: SILAMI-GARCIA, E.; LEMOS, K.; GRECO, P.(Orgs.) *Temas atuais em educação física e esportes III*. Belo Horizonte: Editora UFMG: p.139-154, 1998.
- SERPA, S. Avaliação dos processos de interação treinador-atleta e liderança no desporto. *Ludens*, v. 13, n. 1, p. 9-16, 1993.
- SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual da investigação. *Ludens*. v. 12, p. 23-32,1990.
- SHERMAN, C.A., FULLER, R., AND SPEED, H.D. Gender comparisons of preferred coaching behaviors in Australian sports. *Journal of Sport Behavior*. V. 23 (4), p. 389-406, 2000.
- SIMÕES, A. Estudo do comportamento de liderança dos técnicos de handebol. Dissertação de mestrado. USP: Universidade de São Paulo, 1987.
- SIMÕES, A.; RODRIGUES, A.; CARVALHO, D. Liderança e as forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol, em convívio grupal. *Revista Paulista de Educação Física*, São Paulo, n.12, v. 2, p. 134-144, 1998.
- SMITH, R. E.; SMOLL, F. L. Assessing Psychosocial outcomes in Coach Training Programs. In: ACKFORT, D.; DUDA, J. L.; LIDOR, R. (Eds.) *Handbook of Research in Applied Sport and Exercise Psychology: International Perspectives*. Virginia: Copyright, p. 293-316, 2005.
- THARP, R.G.; GALLIMORE, R. What a coach can teach a teacher. *Psychology Today*. V. 9, p. 75-78, 1976.
- VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WEINBERG, R. S. & GOULD, D. *Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed. 2001.
- WEISS, M. R.; FRIEDRICHS, W. D. The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*. V. 8, p. 332-346, 1986.
- WHEELAN, S. A.; JOHNSTON, F. The role of informal member leaders in a system containing formal leaders. *Small Group Research*. V. 27, p. 33–55, 1996.

ZHANG, J.; JENSEN, B.E. & MANN, B.L. Modification and revision of the leadership scale for sport. *Journal of Sport Behavior*, v. 20, n 1, p. 105-122. 1997.