

**UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DO DESPORTO E EDUCAÇÃO FÍSICA**



DANIEL CARDOSO JARIA

**LIDERANÇA DO TREINADOR EM DIFERENTES CONTEXTOS DA PRÁTICA
DO FUTEBOL DE ACORDO COM AS PERCEPÇÕES DOS ATLETAS**

COIMBRA

2014

DANIEL CARDOSO JARIA

**LIDERANÇA DO TREINADOR EM DIFERENTES CONTEXTOS DA PRÁTICA
DO FUTEBOL DE ACORDO COM AS PERCEPÇÕES DOS ATLETAS**

Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra com vista à obtenção do grau de Mestre em Treino Desportivo para Crianças e Jovens

Orientador: Prof. Doutor Carlos Eduardo de Barros Gonçalves

Co-Orientador: Mestre Artur Jorge Baptista dos Santos

Jaria, D. (2014). *Liderança do treinador em diferentes contextos da prática do futebol de acordo com as percepções dos atletas*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Ao meu pai, um homem de valor
À minha mãe, sempre presente
À minha família, com muito orgulho
Aos meus verdadeiros amigos, pelo apoio...

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças ao contributo de um conjunto de pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram a ultrapassar as dificuldades surgidas, tornando mais simples a passagem pelas diferentes fases até à sua concretização.

Aos meus pais, que nunca desistiram de mim e sempre estiveram presentes para mim, seja nos bons ou maus momentos. Sem a presença assídua deles eles chegar aqui seria impossível.

À minha família, especialmente ao meu tio Arlindo e ao meu tio Jorge, que se disponibilizaram sempre e me ajudaram para conseguir finalizar este trabalho.

Ao Prof. Doutor Carlos Gonçalves e ao Mestre Artur Santos, pela disponibilidade e paciência, apoio e esclarecimento de dúvidas, e pelo rigor apresentado por ambos ao longo do tempo para a realização deste trabalho enquanto meu orientador e co-orientador, respetivamente.

Aos meus colegas de faculdade, pelo apoio e acompanhamento na realização deste trabalho.

Aos clubes, particularmente aos treinadores, dirigentes e atletas que se disponibilizaram para o preenchimento do questionário.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram, especialmente o Fino, que disponibilizou muito do seu tempo para me ajudar na parte experimental, sem esquecer o Faka, o Marran, o Pedro Alves e o Cardoso.

A todos os outros que de qualquer forma me ajudaram na realização deste trabalho.

Sem vocês não teria conseguido...

A todos vocês o meu MUITO OBRIGADO!

RESUMO

Introdução: O treinador tem um papel fundamental no desempenho e desenvolvimento do atleta. Este influencia de forma direta os atletas através dos seus comportamentos e atitudes. Neste contexto, a liderança do treinador é imprescindível para potenciar os jovens e adultos ao máximo das suas capacidades, obtendo assim uma equipa coesa e com níveis elevados de satisfação.

Objetivo: Este estudo destina-se a analisar a liderança imposta pelo treinador em diferentes contextos do futebol, percebida pelos atletas. Deste modo procura descrever a Liderança no Desporto e as fontes de satisfação no desporto juvenil e sénior, bem como analisar os efeitos de contexto de clubes de meio rural e de meio urbano (amadores) e clubes profissionais, sobre as variáveis em estudo.

Metodologia: Participaram voluntariamente neste estudo 314 sujeitos do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 13 e os 34 anos (Média de idade=17.18, DP=3.95). Os atletas são praticantes federados da modalidade de futebol, distribuindo-se por cinco equipas nos seguintes escalões: iniciados (13 a 14 anos), juvenis (15 a 16 anos), juniores (17 a 18 anos) e seniores (mais de 18 anos). Foram objeto deste estudo cinco clubes da região centro, entre os quais dois de meio urbano, dois de meio rural e uma organização profissional. Os atletas foram divididos em dois processos distintos: i) em três grupos consoante o meio em que estão inseridos: atletas de meio urbano, atletas de meio rural e atletas de uma organização profissional; ii) em três grupos consoante as idades: atletas sub-14, entre 14 e 18 anos, e superior a 18 anos.

Resultados: Após a análise dos dados, no primeiro processo é de realçar a superioridade que se verifica entre os valores apresentados no meio urbano em relação ao meio rural, bem como à organização profissional, relativamente à perceção dos atletas sobre os comportamentos do treinador. A hegemonia dos valores no meio urbano não vai ao encontro do que era expectável, uma vez que a organização profissional, ao ter treinadores mais qualificados, com elevada experiência e sendo uma organização mais desenvolvida e focada em objetivos e na performance relativamente aos clubes amadores (Artur & Carlos, 2011). Ainda neste processo, os treinadores dos clubes amadores apresentam valores superiores na Gestão Ativa do Poder, o que indica que estes promovem um maior envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão. Apenas na dimensão do Feedback Negativo, o clube de meio rural apresenta valores superiores aos outros ($M=3.14\pm 0.92$). Ao nível da satisfação, a organização profissional apresenta valores superiores no Esforço Positivo ($M=4.60\pm 0.55$), bem como nos Comportamentos Auto-Referenciados ($M=4.68\pm 0.40$). Os atletas dos clubes amadores, com superioridade do meio urbano, apresentam valores superiores no critério da Afiliação com os Pares ($M=4.51\pm 0.88$) do que os atletas da organização profissional. No segundo processo, verifica-se que os atletas sub-14 apresentam uma maior frequência de comportamentos do treinador nas diferentes dimensões em relação aos outros dois grupos (14-18 anos e > 18 anos). Também os atletas sub-14 apresentam uma maior satisfação relativamente ao Envolvimento Parental Positivo

($M=3.57\pm 0.66$). Ainda neste procedimento é de salientar as semelhanças em relação às restantes dimensões no que diz respeito à satisfação do atleta.

Conclusão: Os treinadores inseridos no meio urbano tem uma maior frequência de comportamentos do treinador para com os atletas, ao contrário do que era esperado. A nível rural, o treinador apresenta comportamentos mais orientados para o feedback negativo. Os técnicos dos clubes amadores apresentam também uma maior liderança democrática. As perceções de mestria e de realização e o esforço exercido na prática são dois fatores de satisfação que os atletas da organização profissional apresentam em superioridade. Nos clubes amadores é notório um nível elevado de satisfação relacionado com relações sociais positivas com colegas. Os atletas sub-14 apresentam uma maior frequência dos comportamentos do treinador em comparação com os outros escalões. Este grupo também apresenta, como era esperado, uma satisfação elevada no que diz respeito ao Envolvimento Parental Positivo.

Palavras-chave: Liderança, Treinador; Satisfação; Futebol; Perceção dos atletas.

ABSTRACT

Introduction: The coach has a crucial role in the performance and development of the athlete. This one directly influences the athletes through their behaviors and attitudes. In this context, the coach leadership is essential to potentiate the capacities of the youth and adult athletes to their maximum, thereby obtaining cohesive team with high levels of satisfaction.

Aim: The aim of this study is to analyse the leadership of the coach perceived by the athletes in different context of soccer levels. In this way, this study attempts to describe the Leadership in Sport and the sources of satisfaction in youth and senior sport, as well as analyze the effects of the context in clubs of rural and urban areas (amateur) and professional clubs, on the variables under study.

Methodology: Voluntarily participated in this study 314 male subjects, aged between 13 and 34 years (average age=17:18, SD=3.95). The athletes are federated in soccer, being distributed in five teams in the following ages: under 14 (13-14 years), under 16 (15-16 years), under 18 (17-18 years) and seniors (over 18 years). The object of this study were five clubs in the central region, including two in urban area, two in rural area and one professional organization. The athletes were divided into two distinct processes: i) in three groups depending on the context in which they live: athletes from urban environment, athletes from rural environment and athletes of a professional organization, ii) in three groups according to their age: athletes under 14, between 14 and 18 years and above 18 years.

Results: After analyzing the data, the first process highlights the superiority that exist between the values in urban areas compared to rural areas, as well as the professional organization, related to the perception of athletes on the behaviors of the coach. The hegemony of the values in the urban environment failed to meet what was expected, with a professional organization, having more qualified coaches, with high experience and being a more developed and focused organization on objectives and performance relative to amateur clubs (Artur & Carlos, 2011). Also in this process, the coaches of amateur clubs had higher values in the Active Power Management, which indicates that they promote greater involvement of athletes in the decision-making process. Only in the dimension of Negative Feedback, the rural clubs presents higher values than the others ($M=3.14\pm 0.92$). In the level of satisfaction, the professional organization presents higher values in Positive Effort ($M= 4.60 \pm 12:55$) and in Self-Referenced Behaviors ($M=4.68\pm 0:40$). The athletes of amateur clubs, with superiority of the urban area, present higher values on the criterion of Peers Affiliation ($M=4:51\pm 0.88$) than the athletes of professional organization. In the second case, it appears that the under 14 athletes have an increased frequency of coach behaviors in the different dimensions than the two other groups (14-18 years and > 18 years). Also, the under 14 athletes have a higher satisfaction with Positive Parental Involvement ($M = 0.66 \pm 3:57$). Yet in this procedure is to emphasize the similarities in relation to the other dimensions in regard to the satisfaction of the athlete.

Conclusions: The coaches within the urban environment have a higher frequency of behaviors in the coach- athletes, contrary to what was expected. In the rural environment, the coach features more oriented

behaviors for negative feedback. The coaches from amateur clubs also feature a more democratic leadership. The perceptions of mastery and achievement and the effort in practice are two factors of satisfaction that the athletes of the professional organization exhibit superiority. In amateur clubs is notorious a high level of satisfaction associated with positive social relationships with peers. The under-14 athletes have an increased frequency of the behavior of the coach compared to the other groups. This group also presents, as expected, a high level of satisfaction with regard to the Positive Parental Involvement.

Keywords: Leadership, Coach; Satisfaction; Soccer; Perception of athletes

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS E FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS E QUADROS.....	XII
ABREVIATURAS.....	XIII
1.Introdução	1
2.Revisão de Literatura	5
2.1.1 Teorias da Satisfação	7
2.2 Clima Motivacional Percecionado	8
2.2.1 Orientações Motivacionais	9
2.2.2 Relação Satisfação/Clima Motivacional	10
2.3 O papel do treinador	10
2.3.1 Importância do Treinador no Desporto	10
2.3.2 Fatores que influenciam os comportamentos do treinador	13
2.3.3 Liderança do treinador.....	15
2.3.3.1 Modelos e teorias da liderança	15
2.3.3.2 Estilos de Liderança.....	19
2.4 Relação Treinador-Atleta	21
2.4.1 Relações Interpessoais.....	22
2.4.2 Relações Intrapessoais.....	22
3.Metodologia	24
3.1 Amostra	24
3.2 Instrumento	25
3.3 Procedimentos.....	25
3.3.1 Recolha de Dados.....	25
3.3.2 Análise dos Dados	26
4.Apresentação e discussão dos resultados	27
4.1 Estudo da Liderança do treinador e Satisfação em diferentes contextos da prática do futebol ..	27
4.2 Estudo da Liderança do treinador e Satisfação em diferentes “escalões” da prática do futebol ..	31
6. Conclusão.....	36
6.1 Limitações e Recomendações	37
7. Bibliografia.....	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS E FIGURAS

Figura 1 – Modelo multidimensional da liderança.....	17
Gráfico 1 - Liderança do treinador nos diferentes meios.....	28
Gráfico 2 - Satisfação do atleta nos diferentes meios.....	30
Gráfico 3 - Liderança do treinador nos diferentes “escalões”.....	33
Gráfico 4 - Satisfação do atleta nos diferentes “escalões”.....	34

ÍNDICE DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Análise descritiva das Dimensões da Liderança sobre os diferentes contextos.....	27
Tabela 2 - Análise descritiva das Dimensões da Satisfação sobre os diferentes contextos.....	29
Tabela 3 - Análise descritiva das Dimensões da Liderança sobre as diferentes idades..	31
Tabela 4 - Análise descritiva das Dimensões da Satisfação sob as diferentes idades.....	33
Quadro 1 – Estilos de liderança do treinador.....	20

ABREVIATURAS

EMLD – Escala multidimensional da liderança

SEYSQ - Sources of Enjoyment in Youth Sport Questionnaire

URB - Urbano

RUR - Rural

PRF - Profissional

1. Introdução

A Psicologia do Desporto tem sido uma área que tem ganho grande importância consoante a evolução do desporto em si. Nos mais diversos desportos, seja individuais como coletivos, esta começa a ter um papel decisivo na performance do atleta, como da equipa em si.

O contexto desportivo obriga a uma especialização cada vez maior, tanto ao nível dos praticantes, como dos recursos humanos envolventes. A perspetiva do desporto como mais um elemento do quotidiano desapareceu.

Cada vez mais, o futebol não passa apenas por características técnicas, táticas, físicas, ou individuais de cada jogador ou de uma equipa, mas é visto como um processo cada vez mais complexo. Assim, podemos considerar o treinador um recurso humano imprescindível dentro de uma equipa, sendo que este tem o papel de guiar os seus jogadores à melhor performance, de modo a obter o maior sucesso para a sua equipa.

Deste modo, Whitmore (1994) considera que o treinador deve dominar um conjunto de competências técnicas e psicológicas no desempenho das suas funções. No passado como no presente, quem domina essas capacidades e as treina melhor está mais perto do sucesso e do alcançar dos seus objetivos.

Como capacidade psicológica, tem sido atribuída à liderança uma grande importância por parte dos atletas, treinadores e adeptos (Chelladurai; Riemer, 1998). O conceito de liderança é visto como parte integrante do processo que medeia a relação treinador-atleta, sendo que vários autores que se dedicaram ao estudo deste fenómeno apresentam diversas definições. Barrow (1977) define liderança como "o processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos no sentido de estabelecer metas". Esta definição torna-se importante uma vez que coloca ênfase na visão de um líder enquanto se destaca a interação necessária entre o líder e o grupo.

Segundo Gomes *et al.* (1990) o estudo da liderança exercida pelos treinadores em contextos desportivos representa um tema de bastante debate no domínio da Psicologia do Desporto, uma vez que os efeitos produzidos por estes profissionais podem ser observados não só na forma como os atletas encaram e respondem à atividade desportiva mas também ao nível do próprio rendimento desportivo. Isto não é surpreendente, tendo em conta que o treinador é o único responsável por tomar as decisões finais no que diz

respeito a vários problemas/assuntos da equipa. Neste contexto, a liderança tem sido alvo de vários estudos por parte da Psicologia, estimando-se que até 2001 tenham sido publicados mais de 3.500 trabalhos neste domínio (Weinberg; Gould, 2007).

O papel dos treinadores, no que diz respeito à liderança exercida nos seus grupos de atletas, ou seja, como líderes, torna-se fundamental na construção de uma equipa vencedora. Um líder eficaz poderá ser fundamental na busca de conquistas coletivas, pois funcionará como ponto de equilíbrio dentro do grupo.

Ainda dentro do grupo, o estudo das relações entre os atletas e o treinador é fundamental para compreender a dinâmica existente dentro de uma equipa (Sonoo & Hoshino, 2008). As relações estabelecidas entre os atletas e outras pessoas dentro do contexto desportivo (ex. treinadores e colegas), bem como com a instituição onde estes praticam o desporto, tem um papel importante nas experiências desportivas, influenciando o desenvolvimento dos atletas (Artur, Domingues, & Gonçalves, n.d.).

Neste âmbito, não podemos esquecer a importância do desenvolvimento do jovem atleta dentro e da importância do treinador neste processo. De acordo com Bronfenbrenner (1999), que propôs o Modelo Bio-ecológico do desenvolvimento humano, apesar das diversas fontes de influência a que o jovem atleta é submetido, ele ainda tem um papel importante no seu próprio processo de desenvolvimento. Bronfenbrenner (1999) melhorou a sua teoria inicial do modelo ecológico, desenvolvendo o modelo PPCT: “Pessoa, processo, contexto e tempo”. Neste modelo afirma que existem formas particulares de interação entre a pessoa e o contexto, que agem ao longo da vida e se relacionam com os principais mecanismos que produzem o desenvolvimento humano. É durante todos os processos complexos e dinâmicos que o sujeito estabelece relações ativas com outras pessoas, objetos e símbolos no ambiente em que se encontra.

“A forma, poder, conteúdo, e a direção do processo proximal (relação pais-filho; treinador-atleta; criança-criança) que promovem o desenvolvimento variam sistematicamente como uma função em conjunto das características da pessoa em desenvolvimento; do meio ambiente em que os processos ocorrem; e a natureza dos valores em desenvolvimento sob consideração” (Bronfenbrenner, 1994, cit. por Artur et al., n.d.). A abordagem bio-ecológica da prática do desporto jovem permite assim ao investigador analisar as características do contexto, para além de ter o poder de avaliar as características individuais – bens desenvolvidos, valores, atitudes, motivação.

O contexto da prática desportiva, em que o treinador se encontra é um facto a ter em conta na análise do mesmo uma vez que a variação dos diferentes contextos faz com que o treinador se tenha de adaptar às mais diversas situações. Assim, as entidades desportivas como os clubes desportivos tem um papel também preponderante no envolvimento do indivíduo no desporto, seja como atleta, treinador ou adepto. Como é natural, a maior parte dos clubes no futebol apresenta um contexto amador, com diferenças muitas vezes significativas para as organizações profissionais. Chelladurai (1978) refere que o comportamento do treinador varia necessariamente consoante contextos específicos, como as características dos jogadores e a mudança do ambiente.

Os clubes sofrem influência pelo meio ambiente em que se encontram, isto é, no contexto local, através das políticas, economias, densidade populacional e características sociais do meio em que se encontra. Este estudo procura assim analisar se existem diferenças significativas entre os fatores da liderança exercida pelo treinador nos diferentes contextos da prática do futebol (Clube amador de meio urbano; Clube amador de meio rural; Clube profissional), relacionando estas com a satisfação e o clima motivacional que o treinador transmite.

São esperadas algumas diferenças entre ambos os clubes amadores e o clube profissional relativamente à liderança aplicada pelo treinador, tendo em conta que a sua influência para com a equipa que comanda varia consoante o contexto em que se encontra. O modo ou método do treinador agir varia sempre consoante o meio que o rodeia. Num clube de contexto profissional, é esperada uma organização orientada para determinados objetivos e para a performance, entre outros aspetos. Já os clubes amadores, deverão apresentar diferenças ao nível dos objetivos a curto e a longo prazo, e apresentar voluntários (alguns sem especialização) nas posições de treinador, dirigente, entre outras. A diferença dos atletas em si, consoante o meio e personalidade, é também um fator a ter em conta nas diferentes abordagens do treinador ao nível da liderança, satisfação e clima motivacional.

Este estudo propôs-se analisar a liderança imposta pelo treinador em diferentes contextos do futebol, percebida pelos atletas. Deste modo procura: (a) descrever a Liderança no Desporto e as fontes de satisfação no desporto juvenil e sénior (b) analisar os efeitos de contexto de clubes de meio rural e de meio urbano (amadores) e clubes profissionais, sobre as variáveis em estudo.

“A leader is one who sees more than others see, who sees farther than others see, and who sees before others see.”

Leroy Eimes

2. Revisão de Literatura

Ao longo dos anos, o jovem tem sido visto como um recurso a desenvolver. O seu envolvimento tem sido relacionado com diferentes benefícios. Para Malina e Cumming (2003) estes benefícios estão relacionados com: efeitos de crescimento e maturação; atividade física regular; melhoria da auto-estima; competência social; e desenvolvimento moral.

Qualquer jovem tem o potencial para um desenvolvimento saudável e bem-sucedido como também possui capacidades para um desenvolvimento positivo. Muitos estudiosos observam o desenvolvimento do jovem como função da interação entre sujeitos e características do seu contexto social/ambiental (Bronfenbrenner & Morris, 1998, cit. por Ávila, n.d.). A teoria bio-ecológica de Bronfenbrenner (1979) dá importância às características individuais do jovem (e.g., valores pró-sociais, satisfação, desenvolvimento de capacidades), bem como ao contexto onde este se insere (Santos & Gonçalves, 2012). Esta teoria tem sido uma das bases para o estudo do desenvolvimento do jovem no passar dos anos, participando em muitos estudos relativos à área do Desporto.

Bronfenbrenner (1999) melhorou a sua teoria inicial do Modelo Ecológico, ao desenvolver o modelo PPCT: “pessoa, processo, contexto e tempo”. A teoria é baseada na premissa de que não é o ambiente comportamental, em si, que prediz o comportamento, mas a interpretação do indivíduo sobre o ambiente. É através de processos complexos e dinâmicos que o sujeito estabelece relações ativas com outras pessoas, objetos e símbolos num ambiente imediato. Para este modelo ser efectivo, estas interações tem de ocorrer numa base razoável e durante um longo período. Estas formas de interação com o ambiente são chamadas de processo proximal, isto é, a relação criança-criança, pai-criança, treinador-atleta, entre outras.

No contexto global, o local onde o indivíduo vive e o local onde os processos interativos ocorrem é denominado de *contexto de desenvolvimento*, que é uma unidade complexa, que abrange ambos os ambientes: onde o sujeito em desenvolvimento vive, e o mais remoto, onde o sujeito nunca esteve, mas que tem poder de influenciar o desenvolvimento humano. O contexto de desenvolvimento tem como sub-componentes: **Microsistema** (onde estão inseridas o número de atividades, papéis e relações

interpessoais vividas pelo sujeito nos locais de atividade, ex.: relação entre treinador e atleta num processo de treino); **Mesosistema** (onde se inserem as interações entre dois ou mais contextos, em que o sujeito tem um papel ativo, ex.: interações entre o espaço “casa” e um meio social desportivo ou relação pai/treinador); **Exosistema** (refere-se aos contextos em que o sujeito não está diretamente envolvido, mas os eventos neste sistema afectam-no ou são afectados pelo que ocorre noutros contextos, ex.: o pai abdicar de uma carreira de sucesso para passar mais tempo com a sua criança pode ter consequências no bem-estar do pai, e consequentemente, na criança); **Macrosistema** (este sistema tem em conta os valores socio-culturais e as crenças onde todos os sistemas estão inseridos); **Cronosistema** (aparece como o sistema final que estende o contexto para uma terceira dimensão. Este sistema abrange a consistência ou as mudanças das características do sujeito e do ambiente onde este vive ao longo do tempo, ex.: mudanças na família ou numa organização onde joga) (Artur et al., n.d.)

A abordagem bio-ecológica, permite assim ao investigador analisar as características do contexto, além do poder de avaliar as características individuais do sujeito.

Na procura da prática do desporto, encontram-se diversos fatores. Investigadores continuam a tentar chegar a um “único” consenso sobre as razões que suportam a participação do indivíduo no desporto. Para Weiss e Williams (2004) esta procura deve-se a recursos de: competência física/adequação (melhorar as suas habilidades, atingir metas), aceitação social (fazer novas amizades, estar dentro do ambiente da equipa) e satisfação (prazer em jogar, libertar energias, entre outros). Os clubes e/ou associações desportivas e recreativas desempenham um papel fulcral para a prática de desporto, uma vez que é, essencialmente, através destes que as pessoas têm acesso à prática desportiva.

Estes autores destacam ainda a satisfação e o clima motivacional como fatores imprescindíveis para uma participação prolongada do jovem no desporto. Ambos se completam, isto é, um jovem satisfeito mas num clima desportivo sem motivação, não terá a mesma participação do que um jovem num ambiente em perfeita sintonia de satisfação e clima motivacional (exceto raros casos). Logo, as percepções e crenças dos jovens praticantes, das suas famílias, dos treinadores e dirigentes desportivos são importantes para obter uma melhor perspectiva da realidade (Ávila, n.d.).

O contexto desportivo é sustentado num sistema competitivo, no qual os jovens atletas vivenciam diferentes emoções e experiências, bem como adotam comportamentos diversificados.

A competição desportiva é ética, uma vez que a competição orientada para a excelência e para a satisfação obtida por alcançar esta, envolve respeito mútuo entre participantes e pelo processo desportivo. Sem este respeito não existe competição apenas “descompetição” (Shields & Brendemeier, 2012).

A discussão sobre os conceitos de satisfação e prazer é recorrente no desporto. No entanto o prazer não é um sinónimo de satisfação. E a diversão é puramente motivação intrínseca, enquanto que a satisfação provem de fontes motivacionais intrínsecas e extrínsecas. Apesar de se referir que a satisfação é uma emoção positiva (Kimiecik & Harris, 1996, cit. Por_Ávila, n.d.), tal continua a ser discutível, uma vez que a emoção tende a ser vivida no momento enquanto a satisfação perdura no tempo (D. Shields & Bredemeier, 2007).

O conceito de satisfação revela-se como mais abrangente, incluindo constructos que compreendem vários aspetos multifacetados provenientes da participação desportiva (teoria da realização de objetivos) (Ames, 1992) e da motivação intrínseca e extrínseca (Deci & Ryan, 1985)(Ávila, n.d.). A satisfação é uma das variáveis psicológicas que levam o jovem a praticar uma determinada modalidade, como também pode ser um fator de abandono. Logo, é importante a sua análise no desporto, tendo relações positivas, mas igualmente negativas.

2.1.1 Teorias da Satisfação

Scanlan e Lewthwaite (1986) desenvolveram um modelo teórico de satisfação no desporto considerando características pessoais (e.g., idade, perceção de habilidade) e contextuais (e.g., adultos significantes) como fontes de satisfação no desporto jovem. Segundo os referidos autores, a satisfação no desporto partilha uma base comum com o constructo de motivação intrínseca.

A construção de Fontes de Satisfação no desporto jovem foi reformulado por Scanlan, Carpenter, Lobel e Simons (1993) conceptualizando um continuum de quatro quadrantes (realização/não realização e intrínseca/extrínseca). Wiersma (2001)

fundamentou-se neste modelo teórico de satisfação para o desenvolvimento do instrumento psicométrico de Fontes de Satisfação no Desporto Jovem (Sources of Enjoyment in Youth Sport Questionnaire – SEYSQ). Este instrumento é utilizado neste estudo para permitir a análise dos níveis de satisfação desportiva percebida pelos jovens atletas, nos diferentes contextos de prática. Na versão Portuguesa o SEYSQ (Santos & Gonçalves, 2012) avalia o quadrante realização/intrínseca através do fator “Competências Auto-Referenciadas”, o qual é referente à percepção de competências pessoais e de controlo pelo indivíduo, tal como, a habilidade percebida e obtenção de mestria. O quadrante realização/extrínseca, refletido pelo fator “Competências Referenciadas por Outros” e reconhecimento, agrega a percepção das competências pessoais e controlo derivados de outras pessoas e, a avaliação social positiva e reconhecimento social por ser atleta e participar no desporto. O fator “Esforço Exercido” reflete as satisfações obtidas pela atividade física e movimento, avaliando o quadrante não realização/intrínseca. Por último, o quadrante não realização/extrínseca, relativo às fontes de satisfação derivadas de afiliação com os colegas e pares e as interações sociais positivas com adultos, é mesurado pelos fatores “Afiliação com os Pares” e “Envolvimento Parental Positivo”.

2.2 Clima Motivacional Percebido

O clima motivacional é outro fator importante que é conhecido também por influenciar a participação no desporto (Balaguer, Duda, & Crespo, 1999; Duda & Balaguer, 2007; Smith, Smoll, & Cumming, 2007, cit. por Macdonald, Côté, Eys, & Deakin, 2011). Este é considerado uma atmosfera psicológica onde os atletas treinam, ensaiam e melhoram a sua performance, de forma a obter maior satisfação e maior sucesso no meio desportivo.

A motivação no jovem tem as suas abordagens na investigação. Dois paradigmas teóricos que promovem a visão da motivação no desporto e no jovem são: a teoria meta-conquista (Achievement goal theory (AGT)) e a teoria da auto-determinação (Self-determination theory (SDT)) (Nicholls, 1989; Ryan & Deci, 2000, 2002, cit. por Alvarez, Balaguer, Castillo, & Duda, 2012)). Ambas as teorias sustentam que a influência do contexto social seja relevante para a variabilidade da motivação dos atletas e para as implicações destas diferenças motivacionais para a qualidade do envolvimento no

desporto e do desejo de continuar a participar (Duda, 2001; Ryan & Deci, 2000, cit. por Alvarez et al., 2012).

2.2.1 Orientações Motivacionais

O estudo do clima motivacional é normalmente baseado na perceção do atleta, e nele encontram-se dois climas motivacionais que podem existir separadamente ou em combinação: os climas da orientação para a tarefa e orientação para o ego.

Um clima **orientado para a tarefa** ocorre quando o foco do atleta está no desenvolvimento das habilidades pessoais, independentemente da performance dos outros. De modo a facilitar o clima orientado para a tarefa, os treinadores/colegas devem criar condições onde incentivam o atleta a dar o seu melhor para alcançar metas desafiadoras. Quando os sujeitos (e.g., praticantes de exercício) estão orientados para a tarefa (e.g., melhor seu último passe em situações de finalização) a sua perceção de competência é julgada por critérios autorreferenciados, ou seja, as exigências da tarefa, o esforço empregue, e a melhoria do seu nível técnico, originam sentimentos de sucesso (Cid, Moutão, Leitão, & Alves, 2012).

Um clima **orientado para o ego** é criado quando o foco do atleta está em demonstrar que este tem uma habilidade superior a outro/outros (Smith, Smoll, & Cumming, 2007). Neste contexto, os sujeitos sentem-se altamente competentes e bem-sucedidos apenas quando mostram que são melhor que os outros. Neste caso, a experiência da melhoria pessoal e o esforço empregado no exercício pode não resultar numa perceção de competência se o sujeito não fizer melhor que os outros, ou, se tiver de se esforçar mais para conseguir os mesmos resultados (Cid et al., 2012).

Estas abordagens tornaram-se as fundamentais no que diz respeito à motivação no desporto (Roberts, 2001, cit. por Cid et al., 2012), porque a forma como os sujeitos orientam os seus objetivos de realização, afeta não só a quantidade, mas sobretudo a qualidade da sua motivação. Na opinião de Alvarez *et al.* (2012), um clima motivacional orientado para a tarefa inculcado pelo treinador, corresponde a uma maior satisfação das necessidades psicológicas inatas dos jogadores no que se refere à competência, relacionamento com os outros e autonomia. Assim, podemos também constatar a importância da motivação no âmbito da satisfação do jovem no desporto.

Ao longo do tempo, diversos investigadores têm procurado investigar a relação entre a percepção do clima motivacional pelo atleta com a satisfação e o treino (comportamentos do treinador).

2.2.2 Relação Satisfação/Clima Motivacional

Muitos investigadores foram estudando e relacionando positivamente o clima motivacional para a tarefa com a satisfação do atleta. Balaguer et al. (1999) investigou as percepções do clima motivacional sob a satisfação e as classificações do treinador num grupo de 219 tenistas e descobriu que o clima orientado para a tarefa estava relacionado com o aumento das percepções sobre a competência de usar habilidades psicológicas, da satisfação consoante o nível de jogo e do resultado dos jogos. Estes resultados foram corroborados por Cumming, Smoll, Smith, and Grossbard (2007), que descobriram que o clima orientado para a tarefa é significativamente relacionado com a satisfação do atleta com o treinador. Estes autores também descobriram, alternadamente, que a percepção de um clima motivacional orientado para o ego está associado com experiências negativas tais como o conflito entre colegas de equipa (Ommundsen, Roberts, Lemyre, & Miller, 2005), percepções negativas do treinador (Smith, Fry, Ethington, & Li, 2005) e um aumento da ansiedade (Pensgaard & Roberts, 2002). Em resumo, estes estudos citam que um clima motivacional orientado para a tarefa é benéfico para o desporto enquanto que um clima orientado para o ego pode reduzir a participação do atleta jovem no desporto (Macdonald et al., 2011).

2.3 O papel do treinador

2.3.1 Importância do Treinador no Desporto

O desporto, seja no jovem ou no adulto, individual ou coletivo, não poderia acontecer sem a presença de um treinador envolvido nestes programas de desporto, isto é, o apoio e relacionamento do treinador com o desporto (modalidade) e o atleta é algo imprescindível no bom funcionamento de qualquer modalidade. O papel do treinador tem evoluído nos últimos tempos, o que não indica que seja mais favorável, mas que tem vindo a ser cada vez mais complexo, já que o treinador tem o papel de ganhar, desenvolver

habilidades, manter atletas em atividade por longo tempo (combater a inatividade), entre outros.

Assim, a importância do treinador é evidente. O treinador é o responsável por desenvolver nos atletas habilidades mentais, técnicas, táticas e físicas e para além de todas essas responsabilidades é também esperado que ele vença (Becker, 2009). Ao treinador é correlacionada grande responsabilidade (mais ainda quando relacionada com jovens) já que o desporto é um dos meios essenciais que influenciam a personalidade do praticante na sua globalidade. Muitos procuram a definição do “Treinador Perfeito”, mas este é apenas uma “miragem”. Todos os treinadores tem os seus métodos, os seus ideais, que vão divergindo uns dos outros. O ideal seria dizer que um treinador pode ser efetivo se utilizar diversos fatores que poderão melhorar a performance dos atletas, melhorar o seu desenvolvimento (dos atletas), obter sucesso sem esquecer a importância do atleta, entre outros. Outra ideia errada é o modo como a sociedade define um “bom” treinador, isto é, com base em critérios de vitória/derrota e na atenção dada pelos media. A vitória ou vitórias que um treinador obtém pode ser um fator a ter em conta, mas não significa ou faz que este seja um treinador de qualidade.

A nível de conhecimento, o treinador deve ser munido dos mais diversos conhecimentos na área do Desporto, qualquer que seja a modalidade. Alguns estudos procuram responder à questão relativa aos conhecimentos que o treinador deve possuir e dominar. Inicialmente, Guillén & Miralles (1994) consideraram que o mais importante para um treinador era possuir e dominar os conhecimentos técnicos da modalidade em que exercia a sua atividade, o que é manifestamente insuficiente, uma vez que qualquer que seja a modalidade, os aspetos técnicos não são os únicos fatores presentes no desporto em questão. Para Gilbert e Trudel (2001), o conhecimento do treinador reúne diferentes domínios: i) o conhecimento científico proveniente da sua formação académica, ações de formação, e auto-investigação; ii) o conhecimento prático, ou seja, conhecimento que é originado pela sua prática de treino (acumulada); e ainda, iii) o conhecimento resultante da prática desportiva como ex-atleta em situações de treino e competição. Mais recentemente, numa análise mais aprofundada Côté (2009) refere que o conhecimento do treinador é colocado sob três domínios: i) o conhecimento profissional, que engloba os temas da atividade específica, a formação curricular e o conhecimento pedagógico; ii) o conhecimento interpessoal composto pelas relações que estabelece com os atletas e; iii)

o conhecimento intrapessoal que assenta na bagagem pessoal do treinador, composto pela auto reflexão (Machado, 2011).

Todo o conhecimento que o treinador adquire ao longo da sua vida, neste contexto desportivo, tem de ser utilizado nas competências que o treinador deve ter, de modo a aplica-las no seu processo de treino. Lyle (2002) define competência pela capacidade que o treinador tem em transformar o conhecimento num comportamento efetivo de liderança do processo de treino.

Ao citar-se o treinador de jovens, comparando ao treinador sénior, pode-se evidenciar que existem algumas diferenças entre ambos. É importante este não adotar a ideia de que o jovem atleta é um “adulto em ponto pequeno”. De acordo com Gilbert e Trudel (2004), o papel de um treinador de jovens é complexo variando de acordo com uma quantidade indeterminada de fatores contextuais e características pessoais dos atletas. Já Cordovil (2005), considera que o treinador de jovens deve estabelecer um bom relacionamento com os jovens devendo ser simultaneamente firme e justo, emitindo mais “feedbacks” positivos do que negativos, possuir sentido de humor, conhecer cada uma das crianças individualmente, estabelecer objetivos ambiciosos mas acessíveis focalizando a sua ação e não se deve preocupar principalmente na vitória (Machado, 2011).

O treino de jovens deve, assim, ter como objetivo central o próprio jovem. Uma das funções mais importantes do treinador de jovens é a de adaptar o desporto à ideologia do mundo real de modo a ajudar os jovens a diferenciar entre comportamentos aceitáveis e não aceitáveis, implementar e respeitar as regras de fair play, e aprender comportamentos harmoniosos para a resolução de conflitos, sem esquecer também a tentativa de alcançar objetivos pessoais e da equipa (Fedak, n.d.).

Além dessa função, o treinador deve igualmente servir de exemplo para o atleta, pois este influencia o jovem atleta através dos seus comportamentos e das suas atitudes. O seu modo de conduta no dia-a-dia, a sua postura, disposição com que encara os atletas pode ajudar ainda mais os jogadores no seu processo de desenvolvimento. Um mau exemplo de treinador pode ter um “efeito espelho” nos seus atletas, isto é, um atleta pode ter um comportamento menos positivo no treino, derivado da atitude do treinador. Logo, podemos referir que o treinador é “contagante”.

Assim, neste processo desportivo e de desenvolvimento do jovem indivíduo os pais e professores influenciam-no numa primeira fase, e numa segunda os treinadores, pares e dirigentes são fontes de influências, assumindo características decisivas no desenvolvimento e na qualidade do mesmo.

O treinador é também um elemento influenciável ou que sofre de influências. De maneira que o ambiente onde se insere, a experiência, a formação, o profissionalismo, os atletas que lidera, entre outros elementos, estão presentes nos diferentes contextos onde este está inserido.

2.3.2 Fatores que influenciam os comportamentos do treinador

Qualquer que seja o nível, qualquer que seja o contexto, qualquer que seja a personalidade, ou qualquer que seja a experiência, o treinador no geral, deve ser munido de conhecimentos e competências adquiridas ao longo do tempo. Todavia, o treinador deverá ser um elemento que se adequa ao contexto em que está inserido, uma vez que existem diversos fatores que podem originar conflitos se o técnico pretender agir sempre da mesma forma. Deste modo, este deve saber interagir consoante: a formação especializada que contém; o contexto em que está inserido; os diferentes atletas que estão sob o seu comando; entre outros.

Ao nível da formação, atualmente, as federações regionais (em Coimbra, a Associação de Futebol de Coimbra) em conjunto com a Federação Portuguesa de Futebol tem desenvolvido ao longo dos anos cada vez mais cursos de treinador de modo a especializar cada vez mais a modalidade e a permitir uma maior evolução em todos os níveis de prática.

Também é necessário saber da existência de diferenças entre treinadores de jovens e treinadores de adultos. É importante saber distinguir quais são essas diferenças e os diferentes objetivos a ter em conta, e, deste modo Adelino et al. (2001) sugerem que deveria haver lugar à formação específica de técnicos para jovens, e só estes, estando habilitados para tal, deveriam orientar as equipas jovens, o que nem sempre acontece.

Em muitos clubes – mais a nível amador do que profissional – os treinadores são voluntários, muitas vezes não renumerados, que assumem este cargo com interesse em desenvolver o seu currículo ou a apoiar a entidade em questão (Artur & Carlos, 2011).

Um desenvolvimento adequado do jovem atleta deverá estar mais relacionado com treinadores qualificados e “profissionais”.

Deste modo, o técnico sofre da influência da sua formação, isto é, um técnico especializado (seja por cursos específicos ou licenciaturas no meio do desporto) terá sempre maior conhecimento e competências para aplicar durante o seu percurso, enquanto que o treinador sem formação será visto como um voluntário que muitas vezes poderá cometer erros e prejudicar o desenvolvimento do jovem atleta. Se nos focarmos nos diferentes contextos em que está inserido, é importante referir que o ambiente em volta do treinador é essencial desde o início para este saber como lidar com os seus atletas, com a entidade em que está inserido, com os objetivos estabelecidos, entre outros. Este estudo procura saber as diferenças de liderança do treinador na perceção dos atletas, em diferentes contextos da prática do futebol.

O ambiente envolta do técnico é um fator que não pode ser ignorado, pois um clube profissional não terá desde logo os mesmos objetivos ou a mesma capacidade que um clube amador. Assim, podemos referir que o modo de agir do treinador deve adaptar-se ao ambiente em que está inserido.

Ainda no âmbito da adaptação, um treinador tem de saber que os seus comportamentos não podem ser os mesmos para o elemento A e para o elemento B, pois ambos podem ter personalidades que não aceitem da mesma forma o comportamento em questão. Portanto, um treinador tem de conhecer pessoalmente os seus atletas, de modo a aplicar os melhores comportamentos e condutas, para manter um grupo satisfeito e motivado para a prática, sem nenhum constrangimento entre os atletas e o treinador.

Hoje em dia, também muitos ex-jogadores tem sido adaptados aos cargos de treinadores. Nesta oportunidade surgem também dúvidas sobre a competência do ex-atleta, uma vez que ter sido um jogador com historial, não dita que seja um treinador com qualidade. Neste contexto, a aptidão para ser treinador é baseada na experiência dos sujeitos enquanto jogadores, que contém mais conhecimento específico da modalidade, a nível técnico, tático, mental, entre outros aspetos, tendo vivenciado no decorrer dos anos inúmeras situações da relação treinador-atleta.

2.3.3 Liderança do treinador

A maioria dos estudos sobre a liderança no desporto são focados no treinador (Chelladurai & Riemer, 1998). Num ambiente desportivo, a liderança está relacionada com o processo de interceção entre duas ou mais pessoas, e que, se imposta de forma eficaz, pode aumentar a coesão da equipa, os níveis de satisfação, aumentar a capacidade de superação de obstáculos e estabelecer, com mais facilidade, objetivos comuns do grupo (Carron, Hausenblas & Eys, 2005; Smith & Smoll, 2005 cit. por Loughhead & Hardy, 1998).

A liderança tem sido destacada com grande importância no desporto, seja pelos atletas, treinadores ou adeptos (Chelladurai & Riemer, 1998). De facto, segundo Fleishman *et al.* (1991) nos últimos 50 anos foram sugeridas aproximadamente 65 definições diferentes para definir a liderança. Neste sentido, apesar dos vários significados da liderança, Northouse (2001) identificou componentes que são centrais na liderança: a) Liderança é um processo; b) Liderança envolve influência; c) Liderança ocorre dentro de um contexto de grupo; d) Liderança envolve atingir objetivos. Usando estes componentes, Northouse definiu liderança como “um processo onde um sujeito influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo traçado (específico) ”.

Chelladurai e Carron (1978) consideram o treinador como um líder de uma organização particular (equipa desportiva), sendo os atletas os membros da organização que são liderados. Nesse contexto, a maioria dos treinadores assume determinado estilo de liderança. O ideal, segundo Luke (2001), será o líder encontrar um modelo de intervenção que ajude os atletas a alcançarem o seu potencial máximo. No que diz respeito ao estudo da perceção do atleta sobre os comportamentos preferidos do treinador, Chelladurai (1978) é considerado pioneiro, ao apresentar diversas abordagens ao longo dos anos.

2.3.3.1 Modelos e teorias da liderança

O entendimento da liderança varia consoante as correntes e os modelos teóricos apresentados pelos mais diversos investigadores presentes no estudo desta variável. O estudo da liderança no desporto tem sido realizado à luz de três grandes modelos: **O primeiro - o modelo mediaccional de liderança no desporto para jovens** - centra-se na análise dos efeitos dos comportamentos dos treinadores nos níveis de stresse, auto-

estima e satisfação dos jovens atletas, formulando-se um sistema de observação dos comportamentos ocorridos entre ambos nos treinos e nas competições, que veio a dar origem à elaboração de uma grelha de registo das ações assumidas pelos treinadores na interação com os praticantes (Smith, Smoll & Curtis, 1979; Smith, Smoll & Hunt, 1977, cit. por A. R. Gomes & Cruz, 1999). **O segundo - o modelo multidimensional de liderança no desporto** - elaborada por Chelladurai (1984) veio defender que os níveis de rendimento das equipas e a satisfação dos atletas dependem da congruência entre três tipos de comportamentos do treinador: os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos atletas e os efetivamente assumidos no dia-a-dia de trabalho. Esta é uma das propostas teóricas que mais contributos tem fornecido no entendimento da relação entre treinador e atletas, sendo uma das mais importantes no estudo da liderança no Desporto.

Para propor este modelo multidimensional de liderança no desporto este autor teve por base três teorias: a teoria meta-conquista de liderança (Evans, 1970; Evans, 1970; Evans, 1974; House, 1971) a teoria de adaptação reativa da liderança (Osborn e Hunt, 1975), e o modelo de discrepância de liderança (Yukl, 1971, cit. por Gearity, 2009). Chelladurai pôs a hipótese de que a eficácia do treinador era uma função das preferências do atleta e das características situacionais. Este procurou entender se o modelo poderia informar mais sobre a prática do treinador, e se isso acontecesse, que comportamentos o treinador poderia usar para maximizar a satisfação do atleta.

Cruz e Gomes (1996) reforçam que neste modelo, a liderança é encarada e entendida como um processo interacional, no sentido de que a eficácia do líder tem de ter em consideração características situacionais não só do líder, mas também dos membros do grupo. Assim, a eficácia da liderança pode variar em função das características dos jogadores e das limitações e exigências impostas pela situação ou meio desportivo (Ferreira, 2008). É de realçar também que a liderança não envolve apenas líderes formais (ex. treinadores, capitães, entre outros) mas também líderes informais – aqueles que não são designados como líderes pela organização e que tem um papel que não é relacionado com uma posição formal dentro da hierarquia da organização (Neubert, cit. por Loughhead & Hardy, 1998).

A Figura 1 ilustra o Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto proposto por Chelladurai.

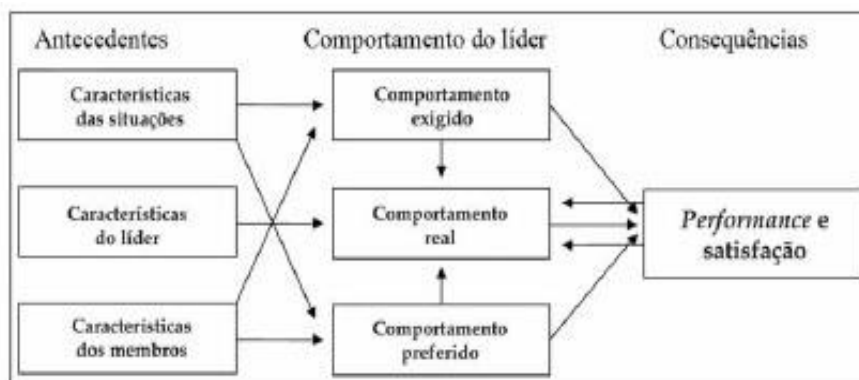


Figura 1: Multidimensional Model of Leadership.
Fonte: Adaptado de Chelladurai (1990, p. 330).

Neste modelo o comportamento do líder é explicado através de três fatores, os antecedentes, os comportamentos do líder e as consequências. Os fatores que determinam a situação de liderança designam-se por antecedentes e podem apresentar três origens distintas: a) **caraterísticas da situação** onde se enquadram fatores como a dimensão do grupo, objetivos, nível e tipo de organização ou tarefa a desempenhar; b) **caraterísticas do próprio líder**, tais como a personalidade, idade, sexo, experiência ou capacidade intelectual; c) **caraterísticas dos liderados** que tal como a anterior abrange fatores como a personalidade, sexo, idade, experiência ou capacidade intelectual.

A necessidade de validação do modelo levou a que Chelladurai e Saleh (1978, 1980) desenvolvessem a “Leadership Scale for Sports” (Escala de Liderança no Desporto) que avalia cinco dimensões da ação dos responsáveis técnicos (comportamento de instrução e treino, comportamento autocrático, comportamento democrático, apoio social e “feedback” positivo).

Mais recentemente, **o terceiro modelo** preconiza a necessidade de se estudar mais detalhadamente as funções dos treinadores em termos das atividades concretas desenvolvidas na preparação dos atletas e das equipas, seja em contextos de treino ou de competição. Esta proposta veio defender a importância de estudar as representações mentais dos treinadores acerca da forma como estes preparam os atletas e equipas em

situações de treino e de competição (Côté & Salmela, 1996; Côté, Salmela, & Russell, 1995, cit. por A. R. Gomes & Cruz, 1999).

Apesar do valor inegável destes modelos, nenhum teve em consideração algumas propostas mais recentes do estudo da liderança, designadas por liderança carismática e transformacional (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, cit. por A. R. Gomes et al., 1990). Este novo movimento interessou-se pelo estudo de determinados líderes que apresentavam uma capacidade excepcional para orientar outras pessoas, levando-as a acreditar nas suas capacidades para atingirem níveis de rendimento superiores e influenciando-as na aceitação de novos valores e ideais acerca do trabalho. Os dados das investigações vieram demonstrar que estes líderes alcançavam maiores níveis de eficácia pessoal e de rendimento nas equipas de trabalho bem como experiências mais positivas de satisfação, comprometimento e coesão por parte dos membros do grupo/organização (Avolio & Bass, 1988; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1997; Brown & Dodd, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990, cit. por R. Gomes & Paiva, 2010).

A partir destas indicações e do interesse em verificar a sua aplicabilidade ao desporto e à compreensão da relação entre treinador-atleta, foi proposta a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD), pretendendo integrar estes contributos mais recentes e outros mais tradicionais do estudo da liderança (Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006).

Alguns dos dados obtidos na utilização da escala com atletas portugueses, vieram demonstrar que a “motivação/inspiração” (dimensão fortemente conotada com o movimento transformacional de liderança) servia para diferenciar atletas de diferentes tipos de modalidades, sexos, idades, anos de trabalho com o treinador e sucesso desportivo (Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006).

O estudo em questão utiliza a Escala Multidimensional no Desporto, de modo a caracterizar as diferenças entre a liderança exercida pelo treinador nos diferentes contextos locais e nas diferentes idades em análise.

O trabalho sugerido por Gomes (2005) resultou no estabelecimento de um conjunto de domínios do exercício da liderança que serviram de fundamentação ao desenvolvimento da EMLD. Mais recentemente, a escala referida foi submetida a algumas alterações por parte dos autores (Gomes & Resende, 2012). Assim sendo, a estrutura final do instrumento apontou nove dimensões: i) visão; ii) inspiração; iii)

instrução técnica; iv) respeito pessoal; v) apoio pessoal; vi) “feedback” positivo; vii) “feedback” negativo; viii) gestão ativa do poder e ix) gestão passiva do poder.

2.3.3.2 Estilos de Liderança

De todos os artigos referenciados, parece claro que não existe apenas um estilo de liderança único e que o estilo de liderança deve ser adaptado consoante a situação onde é exercida. A liderança não ocorre no vácuo, o líder tem que adaptar-se ao contexto, fazendo aquilo que os académicos designam por teoria da contingência que essencialmente afirma que há diferentes estilos de liderança que são adequados a diferentes ocasiões (Birkinshaw & Crainer, 2005, cit. por Esteves, 2009).

Segundo Keith e Newstrom (2001) o estilo de liderança pode ser concebido como um padrão global das ações do líder que são compreendidas pelos seus atletas, representando a filosofia, as habilidades e as atitudes dispostas na prática.

Fiedler (1967) (cit. por Cruz e Gomes, 1996) salienta a existência de dois conceitos de liderança distintos, a liderança orientada para a relação (ou afetividade) e a liderança orientada para a tarefa. Já Martens (1987), distingue dois tipos de comportamento evidenciados pelo treinador no decurso das sessões de treino: o treino altamente centrado no atleta, enfatizando a relação com as pessoas que são treinadas; e o treino altamente centrado na vitória, que valoriza apenas o resultado da competição e a produtividade. Neste contexto, Birkinshaw e Crainer (2005, cit. por Duarte, 2009) consideram que a liderança orientada para os relacionamentos apresenta enormes benefícios, nomeadamente na sensibilidade para identificar informação não-verbal relativamente ao ambiente em que a equipa vive.

No caso do futebol, tem sido identificada ao longo dos tempos a predominância de dois estilos de liderança: o autocrático e democrático.

Quadro 1 - Estilos de Liderança do treinador

Liderança Autocrática/ Autoritária	Liderança Democrática
<ul style="list-style-type: none"> - Acções e decisões solitárias e individuais do líder; - Divisão do grupo, com tratamento diferenciado dos atletas pela capacidade técnico-táctica, ou mesmo por razões de ordem afectiva; - Recurso às sanções exemplares e às ameaças de exclusão; - Maior obediência por parte dos jogadores; - Ruptura na coesão da equipa, como consequência das rivalidades dentro da própria equipa, originadas pela divisão imposta pelo líder; 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de confiança e relação recíproca entre o líder e os seus jogadores; - Respeito pelos interesses e necessidades destes; - Os jogadores assumem as suas responsabilidades e participam nas acções e decisões da equipa; - Maior coesão; - Possibilita o aparecimento dos líderes operativos, ou seja, jogadores mais sensíveis ao rendimento, e de outros mais sensíveis ao clima psicológico, que se convertem em autênticos reguladores de tensões;

Fonte: (Duarte, 2009)

Segundo Weinberg e Gould (2001) (cit. por Valvassori, Hernandez, & Voser, 2001), os atletas tem preferências pelos comportamentos específicos do líder. Assim, o comportamento preferido é formado pela interação de características situacionais (as atitudes esperadas do líder na determinação das tarefas e nas tomadas de decisão de forma democrática ou autocrática) e pelas características pessoais dos atletas (as variáveis da personalidade que estabelecem padrões). Para Chelladurai (1993), o comportamento de liderança depende também das características pessoais do líder.

Ainda sobre a liderança do treinador, um tema que tem gerado discussão coloca em causa as qualidades do treinador: serão inatas ou poderão ser aprendidas?

Neste âmbito, cada vez mais se reconhece que as qualidades do líder não são genéticas e sim adquiridas através da importância do contexto e do efeito das aprendizagens adquiridas ao longo da vida. Apesar de não existir um conjunto bem definido de traços da personalidade que garantam o sucesso do treinador/líder, os estudos realizados indicam que é necessário que determinadas características estejam presentes. Segundo Dosil (2004) um líder possui as seguintes qualidades: inteligência; firmeza; otimismo; motivação intrínseca; empatia; habilidades de comunicação; autocontrolo; confiança nos outros; persistência; flexibilidade; empenhamento; dedicação; responsabilidade; apoio; competência.

2.4 Relação Treinador-Atleta

O treinador de sucesso é considerado como o sujeito capaz de ter uma relação positiva que promove um ambiente positivo para o jovem atleta se desenvolver no contexto em que está inserido.

Quando um atleta se junta a uma equipa, este começa a ser familiarizado com o treinador, com a relação treinador-atleta, o ambiente em questão e o sistema (Becker, 2009). É necessário começar desde cedo a construir uma boa relação entre o treinador e os jogadores jovens.

Como referido anteriormente, o treinador tem um papel fundamental no desenvolvimento do atleta, e não pode esquecer a importância do seu desenvolvimento.

Estes podem ter um impacto definitivo no jovem atleta no que diz respeito às suas percepções e respostas a dilemas éticos e morais que ocorrem no desporto.

Jowett e colegas (Jowett, 2001; Jowett & Cokerill, 2002; Jowett & Ntounamis, 2004, cit. por Crust & Lawrence, 2006) exploraram a natureza destas relações entre treinador e atleta, dando em particular ênfase aos fatores comportamentais, cognitivos e afetivos. Inicialmente, estes autores deram importância aos três C's (*Closeness, commitment and complementarity*) da relação treinador-atleta. *Closeness* (proximidade) refere-se aos sentimentos e às percepções que aparentam ser uma função de fatores interpessoais, tais como, o prazer, a confiança e o respeito. Tais qualidades como a confiança e o respeito têm sido associadas ao treinador de sucesso (Janssen & Dale, 2002, cit. por Crust & Lawrence, 2006), enquanto que a ausência destas qualidades está relacionada com um menor suporte e harmonia (Dodge, 1999). *Commitment* (compromisso) aparenta refletir a unidade de pensamento entre o treinador e o atleta, e é definido como intenção de manter e otimizar relações (Jowett et al., 2005, cit. por Crust & Lawrence, 2006). O terceiro C, *complementarity* (complementaridade) reflecte um ambiente de trabalho positivo onde o treinador e o atleta trabalham juntos na procura de melhorar a performance.

Mais recentemente, Becker (2009) no seu estudo sobre as percepções de atletas de elite sobre o treinador, através de entrevistas, descobriu diversos significados do que é um treinador efetivo/"expert". Desde logo, as experiências dos atletas revelaram seis dimensões sobre o treinador expert: os atributos do treinador; o ambiente; o sistema; as

relações; as ações de treino; e as influências. As percepções dos atletas sobre as suas experiências das relações com o treinador referem que esta ligação era profissional, mas também de carácter pessoal (“Ela era minha treinadora, mas também minha amiga”). A maior parte destes atletas desenvolveram com os seus treinadores uma relação forte e duradoura. Um atleta ainda citou, sobre a qualidade do bom treinador quando um treinador é mesmo bom, “vais sempre lembrar-te de quem ele era, o que fazia e onde se encontra agora”. Neste contexto, os atletas referiram ainda que esta relação pessoal com o treinador era baseada em confiança e respeito, como também era centrada no atleta.

2.4.1 Relações Interpessoais

A dimensão interpessoal inerente ao processo de treino, bem como os comportamentos daí adjacentes, provocam um conjunto de efeitos negativos e positivos nos atletas (Lyle, 2002, cit. por Duarte, 2009). Para este autor, o tempo de interação entre treinador e atleta é elevado, sendo que os comportamentos do treinador se manifestam essencialmente ao nível da comunicação, relações sociais, tipo de intervenção, tomada de decisão, definição de objetivos e liderança. Deste modo, as qualidades que o treinador apresenta na relação com os seus atletas é um aspeto determinante de sucesso dentro de um grupo, e este deve procurar potenciar ao máximo as capacidades dos seus atletas.

Gluch (1997, cit. por Duarte, 2009)) destaca fatores importantes para o treinador adotar na conquista do sucesso, nomeadamente, a auto-estima elevada, capacidade de comunicação, capacidade de motivar os atletas, adoção de um estilo de liderança adequado às circunstâncias e capacidade para potenciar a coesão de grupo.

2.4.2 Relações Intrapessoais

Toda a ação de liderança deve ser orientada por valores sólidos. É importante ter carácter, ter valores, princípios e não os sacrificar por vitórias. E isso começa por darmos atenção ao profissionalismo do próprio, à própria ética, e não às dos outros (Janssen & Dale, 2002, cit. por Esteves, 2009).

Segundo Ramirez (2002, cit. por Duarte, 2009), a personalidade do treinador é determinante no sucesso desportivo de uma equipa já que esta afeta de forma significativa a filosofia do jogo, refletindo-se no seio do grupo. Para além da filosofia, a personalidade

do treinador é um fator que também influencia a motivação, a satisfação, entre outros aspetos, e que faz os atletas serem “seguidores” do seu treinador. Uma das características mais abrangentes às competências intrapessoais do treinador é o carisma. Neste contexto, José Mourinho é um exemplo a seguir, sendo um líder carismático e que faz com que os seus jogadores o persigam qualquer que seja o caminho. Assim, convém ainda realçar a ideia de Weinberg e Gould (1985, cit por Cruz e Gomes, 1996), referindo que os traços de personalidade por si só não asseguram uma liderança eficaz e bem-sucedida, devendo o treinador adaptar o seu estilo de liderança às diferentes situações e contextos.

“Leadership is the capacity to translate vision into reality”

Warren Bennis

3. Metodologia

3.1 Amostra

Participaram voluntariamente neste estudo 314 sujeitos do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 13 e os 34 anos (Média de idade=17.18, DP=3.95). Os atletas são praticantes federados da modalidade de futebol, distribuindo-se por cinco equipas nos seguintes escalões: iniciados (13 a 14 anos), juvenis (15 a 16 anos), juniores (17 a 18 anos) e seniores (mais de 18 anos).

Os clubes que foram objeto deste estudo são: União Clube Eirense e Vigor da Mocidade (Clubes amadores de meio urbano); União Futebol Clube e Associação Desportiva Poiares (Clubes amadores de meio rural); e Associação Académica de Coimbra – Organismo Autónomo de Futebol (AAC/OAF - Organização profissional).

Todos os inquiridos são praticantes federados. As equipas em estudo participam nos respetivos campeonatos da Associação de Futebol de Coimbra, bem como em campeonatos nacionais.

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, os atletas foram divididos em dois processos distintos: i) em três grupos consoante o meio em que estão inseridos: atletas de meio urbano, atletas de meio rural e atletas de uma organização profissional; ii) em três grupos consoante as idades: atletas sub-14, entre 14 e 18 anos, e superior a 18 anos.

No primeiro caso a amostra apresenta algumas diferenças entre os meios, uma vez que o meio urbano apresenta 150 jogadores, o meio rural 116 jogadores e a organização profissional apenas inclui 48 jogadores. No segundo caso a amostra já se encontra mais equiparada, com o grupo sub-14 a apresentar um total de 96 jogadores, o grupo dos 14 aos 18 anos apresentam uma amostra de 106 jogadores e por fim, os atletas maiores de 18 anos contribuíram com um total de 101 jogadores.

3.2 Instrumento

Foi administrado a todos os atletas que participaram neste estudo um questionário que englobava os seguintes instrumentos de avaliação psicológica:

- ◆ Questionário Demográfico: avalia variáveis como o sexo, idade e habilitações literárias, bem como dados relativos ao clube, à modalidade de proveniência dos atletas, ao escalão e à divisão competitiva.
- ◆ Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD): A EMLD avalia a perceção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelos respetivos treinadores e é constituída por 36 itens, respondidos numa escala tipo “Likert” com cinco opções de resposta (1 = Nunca; 5 = Sempre) e apresenta nove dimensões conforme referido no ponto 3.3.3.1. A pontuação é obtida através da soma dos itens de cada subescala, dividindo-se o valor final pelo número de itens que compõem cada dimensão.
- ◆ Questionário sobre fontes de satisfação no desporto juvenil (SEYSQ): Este questionário é uma versão resumida do original, constituído por 20 itens, que contempla quatro quadrantes (Não realização-Intrínseca; Realização-Intrínseca; Não realização- Extrínseca; Realização-Extrínseca) e cinco fatores anteriormente mencionados no ponto 3.1.1. As respostas são classificadas através da escala de Likert, de 1 a 5, em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

3.3 Procedimentos

3.3.1 Recolha de Dados

Para proceder à entrega dos questionários e à respetiva recolha de dados, foram contactados diversos clubes de futebol, tendo sido explicados os objetivos do estudo e a disponibilidade dos mesmos para colaborar.

Deste modo, e após obtida autorização por parte dos clubes para a aplicação dos questionários, foi acordado entre as partes, a melhor data para a recolha de dados. O questionário que englobava os instrumentos atrás referidos foi distribuído junto de vários atletas, sendo a entrega e recolha efetuada num único momento, junto das várias equipas.

No entanto, antes do preenchimento dos questionários foi fornecido um conjunto de informações, consideradas pertinentes e tendo em vista o esclarecimento dos atletas face às questões em estudo.

3.3.2 Análise dos Dados

Após ter sido efetuada a recolha dos dados, todos os questionários foram analisados através do software SPSS (Versão 21 para Windows). Foi utilizada estatística descritiva para todas as variáveis e análise dos efeitos das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes através da “One-Way” ANOVA.

4. Apresentação e discussão dos resultados

O estudo da liderança do treinador sob o grupo que este orienta é um tema com cada vez mais importância no âmbito da Psicologia do Desporto. Neste contexto, Chelladurai e os seus colaboradores investigaram o comportamento da liderança de treinadores em diferentes contextos desportivos, culturas e modalidades desportivas (Chelladurai, 1978, 1981, 1984, 1993; Chelladurai & Arnott, 1985; Chelladurai & Carron, 1981, 1983; Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma & Miyauchi, 1988; Chelladurai & Saleh, 1978, 1980; Trail & Chelladurai, 2002; Turner & Chelladurai, 2005; cit. por Samulski, 2009). Como se pode verificar, Chelladurai tem sido o explorador no estudo dos comportamentos do treinador sobre a equipa que este orienta.

4.1 Estudo da Liderança do treinador e Satisfação em diferentes contextos da prática do futebol

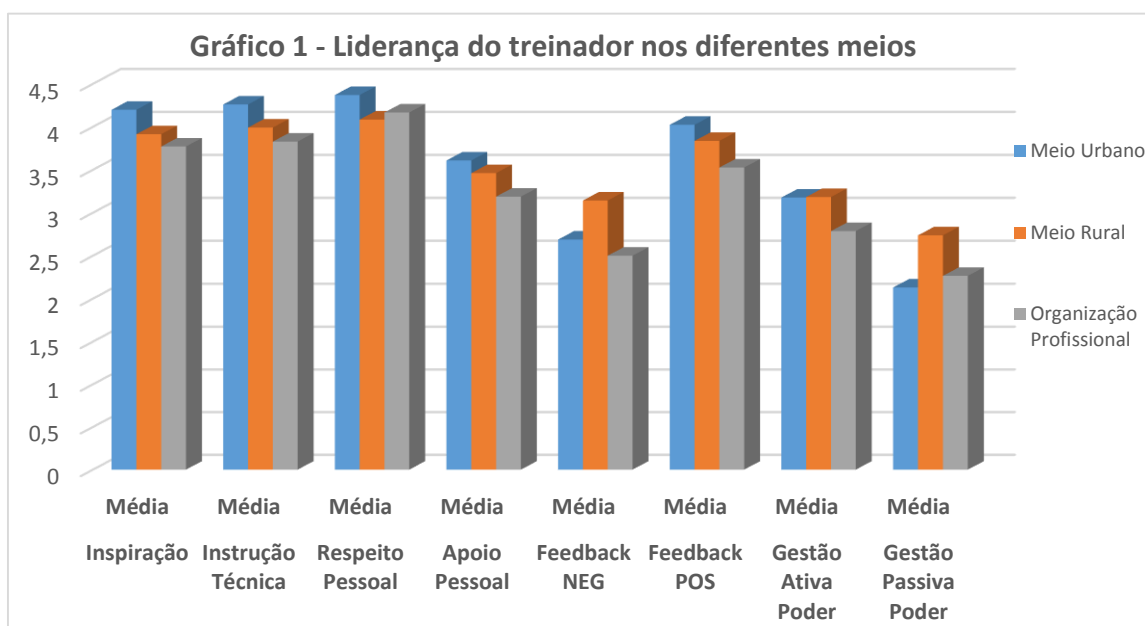
Tabela 1. Análise descritiva das Dimensões da Liderança sobre os diferentes contextos

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>URB</i>	<i>RUR</i>	<i>PRF</i>
Inspiração	Média	4,20	3.91	3.77
	Desv.Pad.	0.65	0.66	1.03
	F	8.62	8.62	8.62
	p	0.00	0.00	0.00
Instrução Técnica	Média	4.26	3.99	3.83
	Desv.Pad.	0.65	0.58	0.97
	F	9.37	9.37	9.37
	p	0.00	0.00	0.00
Respeito Pessoal	Média	4.37	4.08	4.17
	Desv.Pad.	0.58	0.61	0.86
	F	6.84	6.84	6.84
	p	0.00	0.00	0.00
Apoio Pessoal	Média	3.61	3.46	3.19
	Desv.Pad.	0.85	0.83	1.17
	F	4.09	4.09	4.09
	p	0.02	0.02	0.02

Feedback Negativo	Média	2.69	3.14	2.50
	Desv.Pad.	1.03	0.92	0.97
	F	10.18	10.18	10.18
	p	0.00	0.00	0.00
Feedback Positivo	Média	4.02	3.84	3.53
	Desv.Pad.	0.67	0.71	0.97
	F	8.54	8.54	8.54
	p	0.00	0.00	0.00
Gestão Ativa Poder	Média	3.18	3.18	2.79
	Desv.Pad.	0.99	0.96	0.98
	F	3.29	3.29	3.29
	p	0.04	0.04	0.04
Gestão Passiva Poder	Média	2.13	2.74	2.27
	Desv.Pad.	1.08	1.07	1.01
	F	10.85	10.85	10.85
	p	0.00	0.00	0.00

URB= Clubes Meio Urbano; RUR= Clubes Meio Rural; PRF= Organização Profissional

Relativamente aos comportamentos de liderança por parte do treinador (Tabela 1), constatamos diferenças em todas as oito dimensões: *inspiração* (F=8.6, $p < 0.05$), *instrução técnica* (F=9.37, $p < 0.05$), *Respeito Pessoal* (F=6.83, $p < 0.05$), *Apoio Pessoal* (F=4.09, $p < 0.05$), *Feedback Negativo* (F=10.81, $p < 0.05$), *Feedback Positivo* (F=8.54, $p < 0.05$), *Gestão Ativa Poder* (F=3.29, $p < 0.05$) e *Gestão Passiva Poder* (F=10.85, $p < 0.05$).



Neste estudo, é de realçar a superioridade que se verifica entre os valores apresentados no meio urbano em relação ao meio rural, bem como à organização profissional, o que leva a concluir que esta superioridade se deve a uma maior frequência de comportamentos do treinador para com os atletas, nas diversas dimensões em estudo. A hegemonia dos valores no meio urbano não vai ao encontro do que era expectável, uma vez que a organização profissional, ao ter treinadores mais qualificados, com elevada experiência e sendo uma organização mais desenvolvida e focada em objetivos e na performance relativamente aos clubes amadores (Artur & Carlos, 2011), deveria apresentar valores superiores na maioria das dimensões do comportamento do treinador.

Como podemos ver no gráfico 1, os treinadores dos clubes amadores apresentam valores superiores na Gestão Ativa do Poder, o que indica que estes promovem um maior envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão (liderança democrática). Já a Gestão Passiva do Poder apresenta valores superiores no meio rural ($M=2.74\pm 1.04$), apontando que estes treinadores têm ações de evitamento ou adiamento na tomada de decisão como existe um distanciamento do treinador face às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes (liderança autocrática).

Apenas na dimensão do Feedback Negativo, o clube de meio rural apresenta valores superiores aos outros ($M=3.14\pm 0.92$), o que indica que neste contexto o treinador tem comportamentos de punição e castigo no sentido de gerir ou controlar os comportamentos inadequados dos atletas.

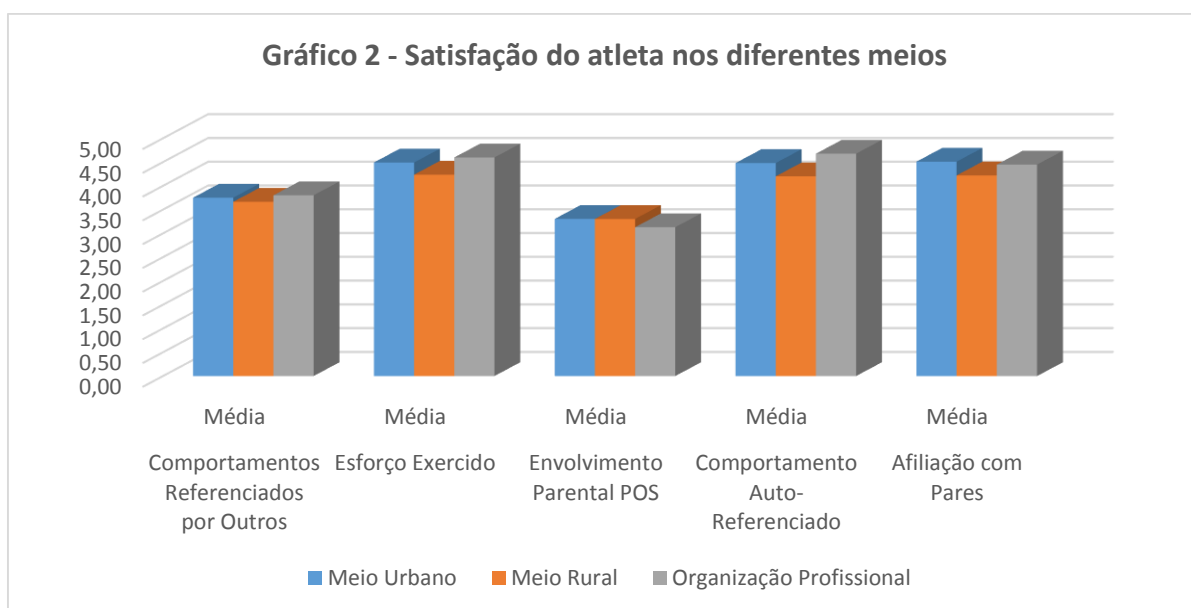
Tabela 2. Análise descritiva das Dimensões da Satisfação sobre os diferentes contextos

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>URB</i>	<i>RUR</i>	<i>PRF</i>
Comportamentos Referenciados por Outros	Média	3.75	3.67	3.80
	Desv.Pad.	0.83	0.87	1.06
	F	0.49	0.49	0.49
	p	0.61	0.61	0.61
Esforço Exercido	Média	4.49	4.24	4.60
	Desv.Pad.	0.49	0.52	0.55
	F	11.39	11.39	11.39
	p	0.00	0.00	0.00

Envolvimento Parental Positivo	Média	3.31	3.30	3.13
	Desv.Pad.	0.66	0.75	0.69
	F	1.27	1.27	1.27
	p	0.28	0.28	0.28
Comportamentos Auto-Referenciados	Média	4.48	4.20	4.68
	Desv.Pad.	0.50	0.53	0.40
	F	18.10	18.10	18.10
	p	0.00	0.00	0.00
Afiliação com pares	Média	4.51	4.22	4.45
	Desv.Pad.	0.88	0.50	0.51
	F	5.16	5.16	5.16
	p	0.01	0.01	0.01

URB= Clubes Meio Urbano; RUR= Clubes Meio Rural; PRF= Organização Profissional;

Relativamente à satisfação imposta pelo treinador no jovem atleta nos diferentes contextos em que estão inseridos (Tabela 2), encontramos diferenças significativas em três das cinco dimensões: *Esforço Exercido* ($F=11.39$, $p<0.05$), *Comportamento Auto-Referenciado* ($F=18.10$, $p<0.05$) e *Afiliação com Pares* ($F=5.16$, $p<0.05$). Por outro lado, os *Comportamentos Referenciados por Outros* ($F=0.49$, $p>0.05$) e o *Envolvimento Parental Positivo* ($F=1.27$, $p<0.05$) não apresentam diferenças significativas entre os três grupos em estudo.



Nas variáveis com diferenças significativas, o Esforço Positivo apresenta valores superiores na organização profissional ($M=4.60\pm 0.55$), bem como os Comportamentos Auto-Referenciados ($M=4.68\pm 0.40$), como podemos ver no gráfico 2, o que indica que os atletas da organização profissional apresentam maior satisfação relativamente às perceções de mestria e de realização e no esforço exercido na prática desportiva. O critério da Afiliação com os Pares indica que os atletas dos clubes amadores, com superioridade do meio urbano, apresentam maiores relações sociais com os colegas ($M=4.51\pm 0.88$) do que os atletas da organização profissional.

4.2 Estudo da Liderança do treinador e Satisfação em diferentes “escalões” da prática do futebol

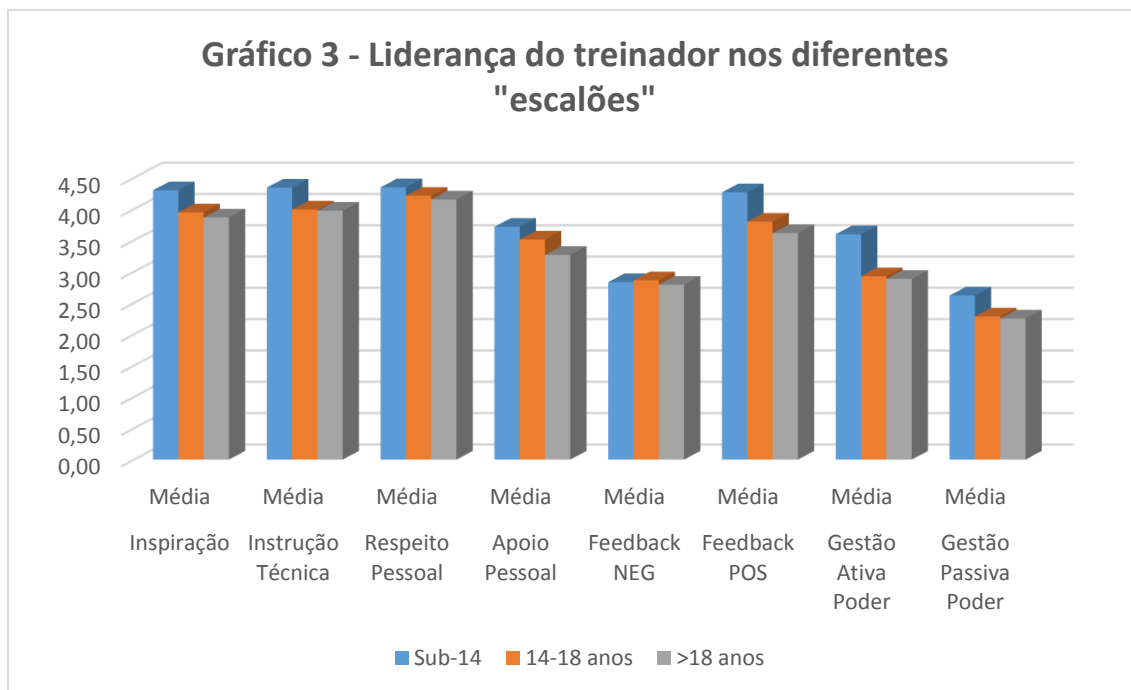
Num argumento diferente do anterior, foi agora abordada a liderança e a satisfação entre três grupos com sujeitos de diferentes idades: os atletas com idade inferior a 14 anos (sub-14), os atletas com idades compreendidas entre os 14 e os 18 anos, e os atletas maiores de 18 anos, já considerados adultos. Neste âmbito, podemos referir estudos similares sobre a análise da liderança do treinador sobre atletas de diferentes idades, como é o caso do estudo realizado por Sonoo & Hoshino (2008) que incluía 238 atletas de várias idades e tinha como objetivo analisar o estilo de liderança dos treinadores nas categorias sénior e juvenil (formação).

Tabela 3. Análise descritiva das Dimensões da Liderança sobre as diferentes idades

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Sub-14</i>	<i>14-18</i>	<i>>18</i>
Inspiração	Média	4,30	3.95	3.86
	Desv.Pad.	0.55	0.70	0.86
	F	10.50	10.50	10.50
	p	0.00	0.00	0.00
Instrução Técnica	Média	4.34	3.99	3.98
	Desv.Pad.	0.54	0.66	0.81
	F	9.27	9.27	9.27
	p	0.00	0.00	0.00
Respeito Pessoal	Média	4.35	4.21	4.15
	Desv.Pad.	0.60	0.62	0.71
	F	2.42	2.42	2.42
	p	0.009	0.09	0.09

Apoio Pessoal	Média	3.72	3.51	3.27
	Desv.Pad.	0.76	0.85	1.03
	F	6.62	6.62	6.62
	p	0.00	0.00	0.00
Feedback Negativo	Média	2.83	2.86	2.79
	Desv.Pad.	1.22	0.85	0.95
	F	0.13	0.13	0.13
	p	0.88	0.88	0.88
Feedback Positivo	Média	4.27	3.80	3.61
	Desv.Pad.	0.53	0.80	0.75
	F	23.10	23.10	23.10
	p	0.00	0.00	0.00
Gestão Ativa Poder	Média	3.60	2.93	2.89
	Desv.Pad.	0.92	0.86	1.01
	F	18.47	18.47	18.47
	p	0.00	0.00	0.00
Gestão Passiva Poder	Média	2.62	2.28	2.25
	Desv.Pad.	1.34	1.00	0.92
	F	3.51	3.51	3.51
	p	0.03	0.03	0.03

No que diz respeito ao comportamento de liderança do treinador nas diferentes idades (Tabela 3), foram encontradas diferenças significativas em sete das oito dimensões em estudo: *Inspiração* ($F=10.50$, $p<0.05$), *Instrução Técnica* ($F=9.27$, $p<0.05$), *Respeito Pessoal* ($F=2.42$, $p<0.05$), *Apoio Pessoal* ($F=6.62$, $p<0.05$), *Feedback Positivo* ($F=23.10$, $p<0.05$) *Gestão Ativa do Poder* ($F=18.47$, $p<0.05$) e *Gestão Passiva do Poder* ($F=3.51$, $p<0.05$). No lado oposto, o *Feedback Negativo* ($F=0.13$, $p>0.05$) apresenta valores semelhantes entre os três grupos em estudo.



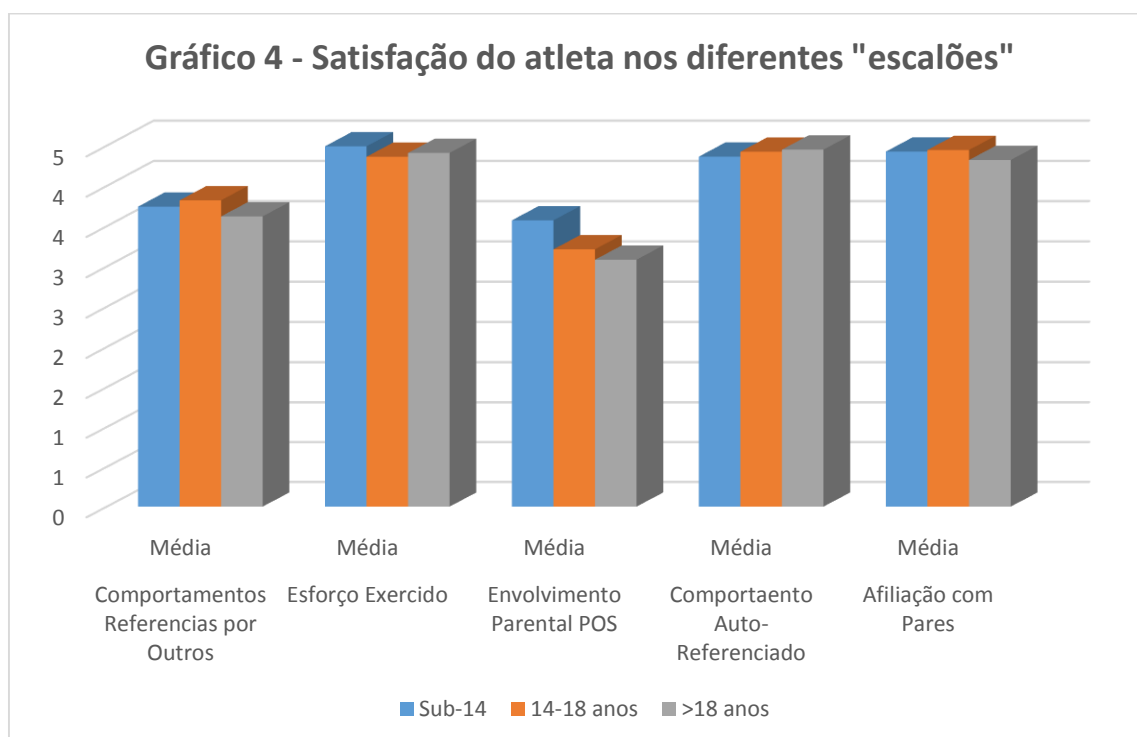
Os resultados apresentados demonstram uma clara superioridade dos valores dos atletas sub-14 sobre os comportamentos do treinador, isto é, verifica-se uma maior frequência de comportamentos do treinador em relação aos outros dois grupos (14-18 anos e >18 anos) como podemos ver no gráfico 3. Neste argumento, estes resultados são corroborados pelo estudo recente liderado por Gomes & Paiva (2010) sobre a liderança, coesão e satisfação em atletas de andebol de diferentes idades, onde verificaram que os atletas mais jovens avaliaram mais positivamente os comportamentos do treinador, evidenciando uma maior compatibilidade na relação treinador-atleta.

Tabela 4. Análise descritiva das Dimensões da Satisfação sobre as diferentes idades

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Sub-14</i>	<i>14-18</i>	<i>>18</i>
Comportamentos Referenciados por Outros	Média	3.74	3.82	3.62
	Desv.Pad.	0.80	0.84	0.99
	F	1.34	1.34	1.34
	p	0.26	0.26	0.26
Esforço Exercido	Média	4.49	4.36	4.41
	Desv.Pad.	0.50	0.51	0.56
	F	1.58	1.58	1.58
	p	0.21	0.21	0.21

Envolvimento Parental Positivo	Média	3.57	3.21	3.08
	Desv.Pad.	0.66	0.69	0.65
	F	14.61	14.61	14.61
	p	0.00	0.00	0.00
Comportamentos Auto-Referenciados	Média	4.36	4.42	4.45
	Desv.Pad.	0.54	0.52	0.50
	F	0.73	0.73	0.73
	p	0.48	0.48	0.48
Afiliação com pares	Média	4.43	4.45	4.32
	Desv.Pad.	0.47	1.02	0.54
	F	0.85	0.85	0.85
	p	0.43	0.43	0.43

A satisfação percebida pelos jovens atletas através do treinador varia consoante as diferentes idades. Dentro das dimensões em estudo, apenas uma apresenta diferenças significativas entre os três grupos: *Envolvimento Parental Positivo* ($F=14.61$, $p<0.05$). Em contrapartida, as outras quatro dimensões apresentam resultados semelhantes: *Comportamentos Referenciados por Outros* ($F=1.34$, $p> 0.05$), *Esforço Exercido* ($F=1.58$, $p> 0.05$), *Comportamento Auto-Referenciado* ($F=0.73$, $p> 0.05$) e a *Afiliação com Pares* ($F=0.85$, $p> 0.05$).



Assim, ao nível da satisfação, o grupo de atletas mais jovem (sub-14) apresenta uma maior satisfação relativamente ao Envolvimento Parental Positivo ($M=3.57\pm 0.66$). Tendo esta faixa etária um acompanhamento mais assíduo por parte dos pais é de realçar que os resultados obtidos estejam de acordo com o esperado, considerando que a este nível o suporte dos pais é um fator importantíssimo para um bom desenvolvimento e satisfação do atleta no meio desportivo. Como podemos ver no gráfico 4, os valores obtidos mostram que não existem diferenças significativas entre os grupos nas diversas dimensões.

"A execução da autoridade vai-se esbatendo com o tempo e com a empatia que se cria. Uma pessoa chega e mostra quem é e o que pode fazer, afirma-se e estabelece regras. A liderança toda a gente deve senti-la e ninguém a ver"

José Mourinho

6. Conclusão

Este estudo teve como propósito analisar a liderança e a satisfação imposta pelo treinador, consoante a percepção dos atletas, nos diferentes meios em que está inserido como nos diferentes “escalões”.

O treinador tem a sua importância no desenvolvimento e na performance do atleta.

Assim, com base na percepção dos atletas, os resultados do presente estudo permitem obter as seguintes conclusões principais:

Diferentes meios:

- Os treinadores inseridos no meio urbano tem uma maior frequência de comportamentos do treinador para com os atletas, ao contrário do que era esperado, uma vez que é suposto a organização profissional apresentar treinadores com qualificações superiores, focando-se na performance e em objetivos específicos;
- Notou-se que a nível rural, o treinador apresenta comportamentos mais orientados para o feedback negativo, preferindo punir e castigar os atletas que tenham comportamentos inadequados;
- Os treinadores dos clubes amadores apresentam uma maior liderança democrática;
- Os treinadores dos clubes de meio rural mostram também, embora menos significativamente, uma liderança autocrática;
- As percepções de mestria e de realização e o esforço exercido na prática são dois fatores de satisfação que os atletas da organização profissional apresentam em superioridade;
- Nos clubes amadores, mais no meio urbano, é notório um nível elevado de satisfação relacionado com relações sociais positivas com colegas;
- A relação dos atletas com os pais e a percepção do reconhecimento social por parte de terceiros são duas dimensões com poucas diferenças entre os clubes de meio amador e profissional.

Diferentes “escalões”:

- Os atletas sub-14 apresentam uma relação elevada com os comportamentos do treinador em comparação com os outros escalões com idades superiores;
- O feedback negativo transmitido pelo treinador é um fator semelhante nos três escalões;
- O grupo dos atletas mais jovens (sub-14) apresenta, como era esperado, uma satisfação elevada no que diz respeito ao Envolvimento Parental Positivo;
- Ao nível da satisfação, é de realçar as semelhanças encontradas entre as dimensões da satisfação nos diferentes escalões.

6.1 Limitações e Recomendações

Na sequência do que foi concluído, é de ressaltar algumas limitações que ocorreram ao longo da realização do estudo. Deste modo, para que estas limitações possam ser evitadas em estudos futuros nesta temática, é necessário realçar as limitações mais pertinentes:

- Por vezes, a indisponibilidade de alguns treinadores e/ou atletas, influência de grande modo a amostra aguardada para o estudo;
- A falta de rigor de alguns atletas no preenchimento do questionário, mostrando sinais de desinteresse e preenchendo as questões “à pressa”.

Para tal não acontecer, e também em jeito de sugerir algumas ideias para estudos futuros, ficam recomendações para futuros estudos:

- Ao estudar diferentes meios, tentar alargar a amostra a nível de clubes, para obter resultados significativamente diferentes nas variáveis em estudo;
- Abordar idades mais jovens para estudos relacionados com escalões etários, de modo a estudar as diferenças também com crianças, ou seja, escalões de infantil, e talvez benjamins, para analisar também o treinador dentro desses grupos, uma vez que os resultados apresentados apresentaram superioridade nos atletas com menos de 14 anos.

"Aquele que nunca aprendeu a obedecer não pode ser um bom comandante"

Aristóteles

7. Bibliografia

- Adelino, J., Vieira, J., Coelho, O. (2001) *O Desporto Juvenil...em perguntas e respostas*. 4.^a edição. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Alvarez, M. S., Balaguer, I., Castillo, I., & Duda, J. L. (2012). *The Coach-Created Motivational Climate , Young Athletes ' Well-Being , and Intentions to Continue Participation*. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 166–179.
- Artur, S., & Carlos, G. (2011). *Analysing sport delivery entities with youth teams* (pp. 18–20).
- Artur, S., Domingues, M., & Gonçalves, C. E. (n.d.). *AN ECOLOGICAL APPROACH TO YOUTH SPORT PARTICIPATION : HOW TO DO IT*.
- Ávila, J. Z. (n.d.). “*Acredito que para os jogadores o mais importante é mesmo ganhar, ganhar, estar em primeiro*”. *A formação do carácter no Futebol jovem*.
- Barrow, J. (1977). *The variables of leadership. A review and conceptual framework*. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Becker, A. J. (2009). *It ' s Not What They Do , It ' s How They Do It : Athlete Experiences of Great Coaching*, 4(1), 93–120.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Waterloo, Canada
- Chelladurai, P. Leadership. *Handbook of Research on Sport Psychology*. New York: Macmillan, p.647 – 671, 1993.
- Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1998). *Measurement of leadership in sport*. *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp 227-253)
- Cid, L., Moutão, J., Leitão, J., & Alves, J. (2012). *Artigo Original Tradução e validação da adaptação para o exercício do Perceived Motivational Climate Sport Questionnaire*, 708–720.
- Costa, I. T. Da, Samulski, D. M., & Costa, V. T. Da. (2010). *Perfil de liderança para treinadores de futebol na visão de treinadores do campeonato Brasileiro*. *Revista Da Educação Física/UEM*, 21(1), 59–68. doi:10.4025/reveducfis.v21i1.7051
- Crust, L., & Lawrence, I. (2006). *A Review of Leadership in Sport : Implications for Football Management*, 8(4), 28–48.
- Dosil, J. (2004). *Psicologia de la Actividade Física y del Deporte*. Madrid: McGrawHill.
- Duarte, D. (2009). *O Treinador de Sucesso no Futebol - Uma perspectiva de treinadores e jogadores de elite do futebol português*.

- Esteves, J. L. G. (2009). *A Excelência do Treinador de Futebol: uma análise centrada na percepção de Treinadores e de Jornalistas Desportivos*.
- Fedak, J. (n.d.). *The Coach 's Role in Creating a Positive Environment in Youth Soccer : It 's About How to Coach , not What to Coach*.
- Ferreira, M. A. (2008). *Eficácia de Liderança em Treinadores de Futebol* .
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*. *Leadership Quarterly*, 2, 245-287
- Gearity, B. (2009). *Athletes ' Experience of Poor Coaching*.
- Gomes, A. R., & Cruz, F. J. (1999). *Relação Treinador-atleta: desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança*.
- Gomes, A. R., Pereira, A. P., & Pinheiro, A. R. (1990). *Liderança , Coesão e Satisfação em Equipas Desportivas : Um Estudo com Atletas Portugueses de Futebol e Futsal*.
- Gomes, R. (2005). *LIDERANÇA E RELAÇÃO TREINADOR-ATLETA EM CONTEXTOS DESPORTIVOS*. Dissertação de mestrado. Universidade do Minho.
- Gomes, R., & Paiva, P. (2010). *Liderança , compatibilidade treinador-atleta e satisfação no andebol : percepção de atletas novatos e experientes*, 235–248.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2012). *Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport*. Submitted for publication.
- Loughead, T., & Hardy, J. (1998). *The Nature of Athlete Leadership*, (519), 142–159.
- Luke, M. (2001). *Treinar a liderança ou a liderança no treino... ou ambas*. *Revista Treino Desportivo*, Lisboa, v. 114, jun.
- Lyle, J. (2002). *Sports Coaching Concepts: A framework for Coaches' Behaviour*. London: Taylor & Francis Group.
- Macdonald, D. J., Côté, J., Eys, M., & Deakin, J. (2011). *The Role of Enjoyment and Motivational Climate in Relation to the Personal Development of Team Sport Athletes*.
- Machado, A. A. (2011). *Conhecimentos e competências de formação do treinador desportivo de crianças e jovens*, 181–209.
- Malina, R. M., & Cumming, S. P. (2003). *Current status and issues in youth sports*. *Youth sports: Perspectives for a new century*. (pp. 7-25). Monterey, CA: Coaches Choice.

- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign: Human Kinetics Editors.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riemer, H. A. & Chelladurai, P. (1998). *Development of the athlete satisfaction questionnaire (ASQ)*. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 127-156.
- Samulski, D. M. (2009). *Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro*, (Mml), 185–194.
- Santos, A., & Gonçalves, C. (2012). *Tradução do sources of enjoyment in youth sport questionnaire e do development assets profile para jovens atletas portuguesas*.
- Shields, D., & Bredemeier, B. (2007). *Advances in sport morality research*. (G. Tenenbaum & R. C. Eklund, Eds.) (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Smith, R. E., Smoll, F. L., & Cumming, S. P. (2007). *Effects of a Motivational Climate Intervention for Coaches on Young Athletes Sport Performance Anxiety*, 39–59.
- Sonoo, C. N., & Hoshino, E. F. (2008). *Liderança esportiva : estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo*, 10(2), 68–82.
- Valvassori, J. A., Hernandez, J. A. E., & Voser, R. da C. (2001). *A liderança no futebol*, (1978).
- Weinberg, R. S. & Gould, D. (2007). *Foundations of sport and exercise psychology (4^a ed.)*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Weiss, M.R., & Williams, L. (2004). *The why of youth sport involvement: A developmental perspective on motivational processes*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology Inc.
- Wiersma, L. D. (2001). *Conceptualization and Development of the Sources of Enjoyment in Youth Sport Questionnaire*. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 5(3), 153–177.
- Whitmore, J. (1994). *Coaching for performance – A practical Guide To Growing your Own Skills*. London: Nicholas Brealey Publishing.