



A LIDERANÇA DOS TREINADORES DA PRIMEIRA DIVISÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Israel Costa

Dietmar Martin Samulski

Varley Teoldo da Costa

Centro Universitário de Belo Horizonte, UNI-BH, Belo Horizonte – MG- Brasil

Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte – MG- Brasil

Resumo: O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados de um estudo feito para identificar os fatores provenientes dos comportamentos de liderança real e ideal dos treinadores de futebol e verificar diferenças na autopercepção deles em relação a esses comportamentos. Para a coleta de dados, utilizaram-se um questionário de identificação da amostra e a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE), versões perfil ideal e real. Participaram do estudo 20 treinadores do Campeonato Brasileiro Série A/2005. Os resultados mostraram que os treinadores entrevistados consideram a autocracia e os aspectos de treino-instrução os principais componentes de liderança. Constatou-se também que não houve diferença estatística entre as dimensões que compõem os perfis ideais e reais de liderança dos treinadores entrevistados. Sendo assim, conclui-se que não existe, de acordo com os participantes deste estudo, nenhuma diferença entre a forma real com que estes treinadores lideram seus jogadores com aquela que eles consideram ideal.

Palavras Chaves: Liderança, Futebol, Treinador.

COACHES LEADERSHIP OF PRINCIPAL SOCCER LEAGUE OF BRAZIL

Abstract: This study aimed to identify the factors derived from the ideal and real leadership style of the soccer coaches and verify the existence of differences in the coaches' self-perception, regarding real and ideal leadership styles. This study used a questionnaire to identify the sample and the Revised Leadership Scale for Sport (RLSS), in the self-evaluation and ideal profile versions. Twenty top-level soccer coaches of the Brazilian National Championship participated in the research. The results showed that the coaches interviewed consider autocracy and training-instruction aspects as the main components of the leadership. The study also showed that there was no statistical difference between the dimensions that compose the ideal and the real profile of the coaches interviewed. Therefore, it is possible to conclude that, according to this sample of coaches, there is no difference between the way they lead their players and the way they consider ideal for players leading.

Keywords: leadership, soccer, coach.

INTRODUÇÃO

A figura do treinador ganhou espaço e respeito no futebol nos últimos anos e vem se destacando em muitos times e clubes. Sua exposição na mídia decorre do interesse que o público e os críticos têm no seu trabalho, já que ele coordena as ações das

equipes sob sua responsabilidade e analisa os pontos fortes e fracos dos adversários na tentativa de obter os melhores resultados, extraindo o máximo potencial dos seus jogadores (COSTA; SAMULSKI, 2006; COSTA, 2006).

Além disso, a cobrança de resultados por parte dos torcedores, da imprensa e dos dirigentes faz com que esse profissional procure cada vez mais desenvolver diferentes habilidades e prover conhecimentos que o auxiliem a atuar de forma mais competente e eficaz. Além do conhecimento técnico-tático, o desempenho de alto nível exige o domínio de outras dimensões do treinamento esportivo, tais como os aspectos psicológicos e/ou mentais (ORLICK, 2000; BESWICK, 2001; CASAL; BRANDÃO, 2007), e no caso do futebol, os aspectos de relacionamento social (SIMÕES; RODRIGUES; CARVALHO, 1998; LYLE, 2002), que influenciam diretamente os resultados da equipe.

As investigações sobre a liderança no esporte têm se desenvolvido a partir do pressuposto de que o comportamento do treinador/líder tem um impacto relevante, de natureza negativa ou positiva, na produção do atleta e/ou no seu bem-estar psicológico (CARRON; HAUSENBLAS; EYS, 2005; SMITH; SMOLL, 2005).

Nessa linha de pesquisa, destacam-se mundialmente os trabalhos conduzidos por Chelladurai que, numa perspectiva organizacional, considera o papel de liderança apenas uma das funções a serem exercidas por uma pessoa encarregada do comando de um grupo. Este realiza as atividades, as orientações dos superiores e as finalidades da organização (CHELLADURAI, 2001). Através do Modelo Multidimensional de Liderança (MML) e das *Leadership Scale for Sports* (LSS) e *Revised Leadership Scale for Sport* – (RLSS), Chelladurai e seus colaboradores vêm investigando o comportamento de liderança de treinadores em diferentes contextos esportivos, culturais e de modalidades esportivas (CHELLADURAI, 1978; CHELLADURAI; SALEH, 1978; 1980; CHELLADURAI, 1981; CHELLADURAI; CARRON, 1981; 1983; CHELLADURAI, 1984; CHELLADURAI; ARNOTT, 1985; CHELLADURAI *et al.*, 1988; CHELLADURAI, 1993; TRAIL; CHELLADURAI, 2002; TURNER; CHELLADURAI, 2005).

Outros pesquisadores também vêm desenvolvendo estudos científicos com base nos mesmos referenciais teóricos, buscando compreender melhor essa relação treinador-atleta (ZHANG; JENSEN; MANN, 1997; SIMÕES; RODRIGUES; CARVALHO, 1998; COSTA, 2003; COSTA; SAMULSKI, 2006; COSTA, 2006; COSTA; SAMULSKI; MARQUES, 2006; SAMULSKI; LOPES; COSTA, 2006; SIMÕES *et al.*, 2007; TOURISH; JACKSON, 2008; CHALABAEV; SARRAZIN; FONTAYNE, 2009; LAW; HALL, 2009; PINA E CUNHA; CAMPOS E CUNHA; REGO, 2009).

De uma forma geral, esses estudos procuram mostrar a efetividade da liderança exercida pelo treinador sobre o seu grupo, uma vez que a possibilidade do treinador intervir pontualmente durante o intervalo e/ou no decorrer de uma partida demanda uma forte relação de confiança junto aos atletas. Isso pode se apresentar como um dos fatores determinantes para o sucesso do grupo (DURAND-BUSH, 2007; STEFANELLO, 2007).

Com base nessa importância e buscando compreender as formas de manifestação da liderança do treinador de futebol, foi realizada uma pesquisa que objetivou: (1) identificar os fatores provenientes dos perfis de liderança real e ideal dos treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005 e (2) verificar a existência de diferenças na autopercepção do treinador em relação aos estilos de liderança real e ideal. Os resultados dessa pesquisa constituem o objeto do presente artigo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

AMOSTRA

A pesquisa contemplou 20 treinadores dos clubes participantes do Campeonato Brasileiro 2005, série A, com idade média em torno de 50 anos ($\pm 6,92$). Esses treinadores possuíam tempo médio de envolvimento com o futebol de 32,05 anos ($\pm 7,15$)

educação física; 70% já haviam participado de competições internacionais como, Libertadores da América, Mundial Interclubes ou Copa do Mundo; e 60% deles já haviam conquistado pelo menos um título de Campeonato Nacional ou Internacional com equipes profissionais.

INSTRUMENTOS

O documento preenchido pelos treinadores foi composto de três partes. A primeira parte do documento continha um questionário de identificação, no qual foram levantados os dados profissionais e a experiência do treinador na modalidade. Na segunda parte, os treinadores responderam o questionário contendo a ELRE **versão perfil ideal ou desejado**, que objetivou identificar, na visão do entrevistado, alguns fatores de um perfil de liderança ideal para treinadores de futebol. Na terceira parte, os treinadores responderam o último questionário com a ELRE versão **autopercepção**, que visa identificar, na visão do treinador, alguns fatores do seu perfil real de liderança.

A ELRE foi desenvolvida e validada por Zhang, Jensen e Mann (1997) após um processo de revisão da *Leadership Scale for Sports (LSS)*, desenvolvida por Chelladurai e Saleh (1980). Na língua portuguesa, a validação da ELRE foi realizada por Samulski, Lopes e Costa (2006). A ELRE é composta por 60 questões fechadas divididas em 2 estilos e 6 dimensões. O estilo de decisão é composto pelas dimensões de Comportamento Autocrático (08 questões) e de Comportamento Democrático (12 questões). O estilo de interação é composto pelos Comportamentos de Suporte Social (08 questões), Comportamentos de Reforço Positivo (12 questões), Comportamentos de Treino e Instrução (10 questões) e Comportamento de Consideração Situacional (10 questões). Uma escala tipo Likert de 05 pontos é utilizada e as 05 alternativas de resposta são acompanhadas das seguintes palavras: sempre (100%), freqüentemente (75%), ocasionalmente (50%), raramente (25%) e nunca (0%).

CUIDADOS ÉTICOS

O projeto desta pesquisa foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa (COEP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), tendo sido aprovado na íntegra por meio do parecer número ETIC 396/05, sendo reconhecido como um estudo dentro das normas estabelecidas pelo Conselho Nacional em Saúde (1996) e pelo Tratado Ético de Helsinki (1996), envolvendo pesquisas com seres humanos.

Este projeto também foi enviado a Escola Brasileira de Futebol (EBF), órgão vinculado a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), responsável pelos assuntos científicos que são desenvolvidos no futebol brasileiro. Após análise do projeto, a EBF emitiu uma carta de apoio institucional ao trabalho.

PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Todos os clubes foram contatados pelo pesquisador responsável com a finalidade de esclarecer os objetivos da pesquisa e fazer o convite de participação ao treinador da equipe profissional. Após o contato e o consentimento dos treinadores quanto à participação voluntária no estudo, o pesquisador agendava uma reunião no clube ou no hotel onde a equipe estava concentrada para o jogo do Campeonato Brasileiro. Nessa reunião o pesquisador reforçava os objetivos da pesquisa, a relevância do estudo, solicitava a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido e entregava os questionários ao treinador. Os treinadores dispunham de tempo suficiente para registrar as suas respostas com clareza e precisão.

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Os procedimentos de análise dos dados foram realizados pelo pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for Social Science*) for Windows®, versão 11.0. Os dados relativos à caracterização da amostra foram analisados de forma descritiva (média e desvio padrão), para dados contínuos e, por distribuição de frequência (percentual), para dados categóricos ou nominais.

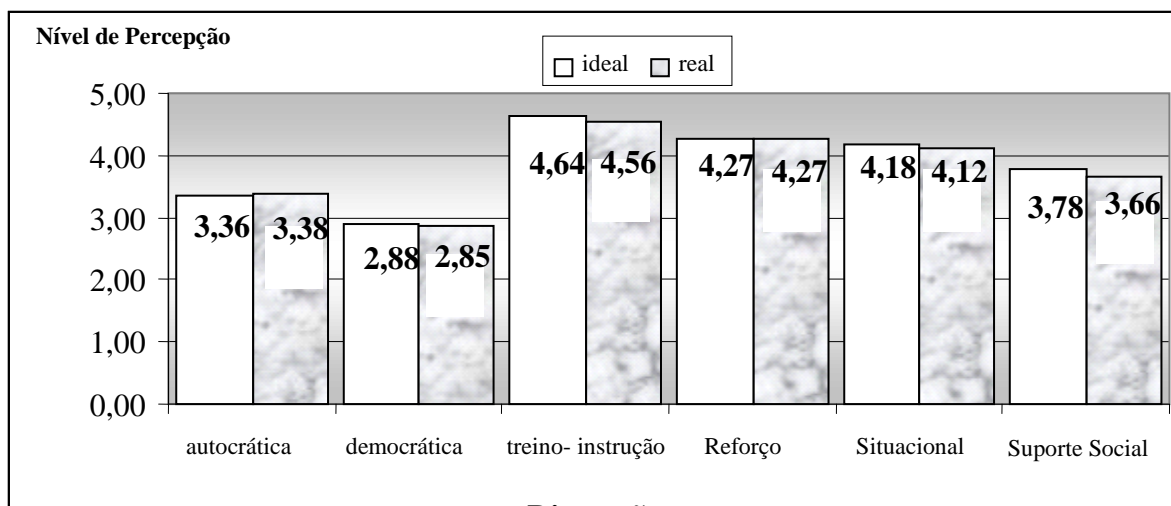
A análise de variância (ANOVA) foi realizada para comparar as médias entre as dimensões nos dois questionários. O objetivo desse procedimento foi verificar se existem preferências por estilos de liderança (interação e decisão) por parte dos treinadores em relação aos perfis real e ideal. Para localizar as possíveis diferenças entre as dimensões, foi realizado o teste de comparações múltiplas de DUNCAN.

Na comparação das respostas entre a autopercepção e a preferência de perfil de liderança do treinador utilizou-se o teste T pareado, que é adequado para duas amostras dependentes. O teste T pareado visa verificar as diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre os instrumentos 2 (ELRE-perfil ideal ou desejado) e 3 (ELRE-auto-percepção ou perfil real).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

PERFIL DE LIDERANÇA DOS TREINADORES

De uma forma geral, as médias apresentadas no *gráfico 1* mostram que os treinadores se percebem, em relação ao estilo de decisão, como sendo mais autocráticos que democráticos. Em relação às dimensões que compõem o estilo de interação, observa-se que os treinadores atuam mais nas dimensões treino-instrução e reforço e que as médias das dimensões situacional e suporte social foram as menores comparadas às outras dimensões que compõem o estilo de interação – apesar delas terem apresentado médias consideradas altas. Isso mostra que, apesar de estarem voltados para a autocracia e para aspectos de treino-instrução e reforço, os treinadores consideram que os fatores que compõem as dimensões situacional e suporte social são importantes para o exercício de sua liderança no grupo de jogadores.



Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte – Volume 9, número 2, 2010
A liderança dos treinadores da primeira divisão do futebol brasileiro

GRÁFICO I - Análise descritiva das dimensões da ELRE nas versões autopercepção e perfil ideal ou desejado.

Esses resultados corroboram outros estudos (SERPA; PATACO; SANTOS, 1991; LEITÃO; SERPA; BÁRTOLO, 1993; TRAIL; CHELLADURAI, 2002; PAPANIKOLAOU; PATSIAOURAS; KERAMIDAS, 2005; STELTER, 2005; SULLIVAN, 2005;

TURNER; CHELLADURAI, 2005; COSTA; SAMULSKI; MARQUES, 2006). Especificamente, o estudo de Costa, Samulski e Marques (2006), que foi realizado com os treinadores de futebol profissional do Campeonato Mineiro de 2005, mostraram que os treinadores utilizavam mais a liderança autoritária e os aspectos de treino-instrução para comandarem as suas equipes. A partir desses resultados, concluiu-se que o perfil de liderança dos treinadores que trabalharam no Campeonato Mineiro Módulo I/2005 foi caracterizado pelo estilo de decisão autocrático e pelo estilo de interação mais voltado para os aspectos de treino-instrução.

Sobre o estilo de decisão apresentado pelos treinadores nesse estudo, Henschen e Statler (2002) chamam a atenção para os cuidados que os mesmos devem ter com o seu estilo de liderança, pois segundo eles, a liderança autoritária parece aumentar a probabilidade de *burnout* mais do que os outros estilos. Além disso, o autoritarismo pode ser uma expressão real das necessidades do treinador que será mais eficiente quando essas necessidades forem realizadas (BECKER JUNIOR, 2002).

Em relação ao estilo de interação, o fato da dimensão de suporte social ter apresentado a menor média entre as dimensões que compõem este estilo de liderança se deve às reduções nas ações humanistas do treinador à medida que se aumentam os níveis de habilidade e de competição entre os atletas (LIUKKONEN; SALMINEN, 1995). Outro fator que também limita a utilização com mais frequência dessa dimensão nos dias atuais é o fato das equipes serem mais cobradas em relação aos resultados por dirigentes, torcidas, mídia, etc. (BECKER JUNIOR, 2002). Por outro lado as equipes esportivas, nas quais o treinador é orientado para essa forma de comportamento, convivem mais com a alegria e o conforto e, menos, com as pressões sociais, vez que o time é visto como um grupo cooperativo – apesar do treinador não renunciar suas responsabilidades de líder.

PERFIL IDEAL DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS TREINADORES

Sob o ponto de vista do treinador, o aspecto mais interessante de se analisar o perfil ideal ou desejado de liderança é a possibilidade de verificar alguns fatores que são essenciais na função de treinador enquanto líder de um grupo. Quando se

compara essa análise à autopercepção dos treinadores sobre as suas funções é possível verificar em quais fatores os treinadores se mostram mais autocríticos. Sendo assim, o foco principal deste questionamento foi detectar se, na visão dos próprios entrevistados, existe uma dimensão que se sobreponha às demais dentro do perfil ideal ou desejado de treinador.

Por meio dos dados coletados se observou que os entrevistados consideram que o perfil ideal de liderança para o treinador de futebol é aquele que concilia um estilo de decisão autocrático e um estilo de interação mais voltado para - em ordem de importância - treino-instrução, reforço, situacional e suporte social. (Ver gráfico 1).

Os resultados encontrados nessa pesquisa corroboraram outros estudos (CHELLADURAI, 1978; TERRY, 1984; TERRY; HOWE, 1984; SHERMAN; FULLER; SPEED, 2000; RIEMER; TOON, 2001; OLIVEIRA; VOSER; HERNANDEZ, 2004; COSTA; SAMULSKI, 2006; LOPES, 2006). Especificamente, o estudo de Costa e Samulski (2006) que foi realizado com os treinadores das equipes de futebol profissional que disputaram o Campeonato Mineiro/2005, buscando conhecer o perfil ideal de liderança

Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte – Volume 9, número 2, 2010
Israel Costa, Dietmar Martin Samulski e Varley Teoldo da Costa

lo
al

é o perfil de liderança com estilo de decisão autocrático e que seja voltado para os aspectos de treino-instrução da equipe.

Além disso, percebe-se que os aspectos situacionais, de reforço e de suporte social, também são citados como sendo importantes dentro do processo de comando de uma equipe de futebol profissional.

COMPARAÇÃO DOS PERFIS IDEAL E REAL DE LIDERANÇA

Ao comparar através do teste T pareado os resultados apresentados no *gráfico 1* a respeito dos perfis ideal e real de liderança dos entrevistados, nota-se que os treinadores de futebol entrevistados nesta pesquisa não vêem a necessidade de melhorar as suas habilidades para liderar seus jogadores no que se refere: à estruturação de exercícios e tarefas; ao ensino de habilidades técnico-táticas; ao comando durante os treinamentos e jogos; ao seu relacionamento profissional e pessoal com os jogadores; nem, aos controles de variáveis situacionais.

Esses resultados se mostram diferentes da literatura se comparados aos de Costa (2003), que pesquisou essa diferença entre os perfis ideais e reais na concepção dos treinadores de futsal. No estudo de Costa (2003), onze diferenças entre os perfis ideal e real foram encontradas, sendo que a maioria delas estava localizada nas dimensões treino-instrução e suporte social.

A respeito dos resultados encontrados nessa pesquisa torna-se importante ressaltar que esse pesquisador aplicou os instrumentos de sua pesquisa em ordem inversa aos aplicados em nossa pesquisa, sendo, primeiro, o real e depois o ideal. Talvez essa mudança na ordem do procedimento tenha gerado algumas das diferenças encontradas por Costa (2003).

CONCLUSÕES

Os resultados apresentados mostram que, na percepção dos entrevistados, o perfil ideal de liderança para um treinador comandar uma equipe na principal divisão do futebol brasileiro é o perfil de liderança com estilo de decisão autocrático e que esteja voltado para os aspectos de treino-instrução da equipe. Além disso, percebe-se que os aspectos de reforço, de situação e de suporte social também são citados como sendo importantes dentro do processo de comando de uma equipe profissional de futebol.

Em relação à forma de trabalho desses treinadores em suas equipes, constata-se, por meio da aplicação da versão autopercepção, que eles se utilizam dos mesmos aspectos do perfil de liderança ideal, ou seja, são autocráticos e mostram uma preocupação com a conduta educativa e de instrução. Esse dado denota uma preocupação do treinador com a melhoria do desempenho técnico, tático e motivacional da sua equipe.

Os resultados da probabilidade encontrados em cada dimensão que compõe os perfis ideal e real de liderança do treinador de futebol não apresentam diferenças significativas. Sendo assim, conclui-se que não existe, de acordo com os treinadores participantes desse estudo, nenhuma diferença entre a forma de liderarem os seus grupos de jogadores com a forma que eles consideram ideal. Esses resultados mostram que os treinadores entrevistados consideram a autocracia e os aspectos de treino-instrução os principais componentes da liderança dos treinadores que atuam no Campeonato Brasileiro Série A.

Para futuras pesquisas, recomendamos a adoção, juntamente com a metodologia utilizada no presente estudo, de procedimentos de filmagem de treinos e competições e a análise das percepções dos atletas; vez que, para exercer uma liderança efetiva, além de possuir o conhecimento científico específico do esporte, o treinador deve procurar levar em consideração a preferência dos atletas e a percepção desses acerca do seu comportamento como líder, buscando uma

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BECKER JUNIOR, B. *Psicologia Aplicada ao Treinador Esportivo*. Novo Hamburgo: Editora Feevale. 2002. 231p.
- BESWICK, B. *Focused for soccer*. Champaign, IL: Human Kinetics. 2001.
- CARRON, A. V.; HAUSENBLAS, H. A.; EYS, M. A. *Group Dynamics in Sport*. Morgantown: West Virginia University. 2005.
- CASAL, H. M. V.; BRANDÃO, M. R. F. Modelos de Prática Profissional na Psicologia do Esporte. In: BRANDÃO, M. R. F. e MACHADO, A. A. (Ed.). *Coleção Psicologia do Esporte e do Exercício: Teoria e Aplicação*. São Paulo: Manole, 2007, p.59-70.
- CHALABAEV, A.; SARRAZIN, P.; FONTAYNE, P. Stereotype endorsement and perceived ability as mediators of the girls' gender orientation-soccer performance relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, v.10, n.2, p.297-299. 2009.
- CHELLADURAI, P. *A contingency model of leadership in athletics*. 1978. (Doutorado). Department of Management Sciences, University of Waterloo, Waterloo, 1978
- _____. The coach as motivator and chameleon of leadership styles. *Science Periodical on Research and Technology in Sport*. Ottawa, Canadá: Coaching Association of Canadá, 1981.
- _____. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, v.6, p.27-41. 1984.
- _____. Leadership. In: SINGER, R.N. MURPHEY, M. TENNANT, L. K. (Ed.). *Handbook of Research on Sport Psychology*. New York: Macmillian, 1993.
- _____. *Managing organizations for sport & physical activity: a systems perspective*. Scottsdale, Arizona: Holcomb Hathaway, Publishers. 2001. 432 p.
- CHELLADURAI, P.; ARNOTT, M. Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, v.56, p.15-24. 1985.
- CHELLADURAI, P.; CARRON, A. Applicability to youth sports of the leadership scale for sports. *Perceptual and Motor Skills*, v.53, p.361-362. 1981.

- _____. Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, v.5, p.371-382. 1983.
- CHELLADURAI, P.; IMAMURA, H.; YAMAGUCHI, Y.; OINUMA, Y.; MIYAUCHI, T. Sport Leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, v.10, p.374-389. 1988.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, n.3, p.85-92. 1978.
- _____. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, n.2, p.34-45. 1980.
- COSTA, I.; SAMULSKI, D. O Perfil Ideal de Liderança para Treinadores de Futebol Profissional: Uma perspectiva sob o ponto de vista dos Treinadores do Campeonato Mineiro Módulo I de 2005. *Revista Mineira de Educação Física*, v.14, n.2, p.16-46. 2006.
- COSTA, I. T. *Análise do Perfil de Liderança de Treinadores de Futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005*. 2006. 156 p. (Mestrado em Treinamento Esportivo). Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. 156 p.
- COSTA, I. T.; SAMULSKI, D. M.; MARQUES, M. F. Análise do perfil de liderança dos treinadores de futebol do campeonato mineiro de 2005. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, v.14, n.3, p.55-62. 2006.
- COSTA, I. T.; SAMULSKI, D. M.; MARQUES, M. F. Análise do perfil de liderança dos treinadores de futebol do campeonato mineiro de 2005. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte – Volume 9, número 2, 2010*
Israel Costa, Dietmar Martin Samulski e Varley Teoldo da Costa
- educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003. 103 p.
- DURAND-BUSH, N. The Role of Social Support in the Development of Expert Sport Performance: Perceptions of Coaches and Parents. In: HACKFORTH, D. (Ed.). *Striving for Excellence: First ASPIRE Sport Science Conference*. West Virginia University, 2007, p.53-64.
- HENSCHEN, K. P.; STATLER, T. O burnout e Staleness Atlético: uma saga constante. In: BECKER JR, B. (Ed.). *Psicologia aplicada ao treinador esportivo*. Novo Hamburgo: Feevale, 2002, p.187-202.
- LAW, B.; HALL, C. Observational learning use and self-efficacy beliefs in adult sport novices. *Psychology of Sport and Exercise*, v.10, n.2, p.263-270. 2009.
- LEITÃO, J. C.; SERPA, S.; BARTOLO, R. Interação treinador-atleta numa equipa nacional de futebol júnior. *Ludens*, v.13, n.1, p.14-16. 1993.
- LIUKKONEN, J.; SALMINEN, S. Coach-athlete relationship and socialization. In: *IX European Congress on Sport Psychology*. Brussels: FEPSAC, 1995, p.582-589.
- LOPES, M. *A Relação do Perfil de Liderança dos Treinadores de Voleibol com a Satisfação e o Desempenho dos Atletas na Superliga Feminina 2004/2005*. 2006. 248 p. (Mestrado em Treinamento Esportivo). Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional da Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. 248 p.
- LYLE, J. *Sports Coaching Concepts: a framework for coaches' behavior*. London: Routledge. 2002.
- OLIVEIRA, J.; VOSER, R.; HERNANDEZ, J. A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores de futebol e futsal. *Revista Digital*, Buenos Aires, Ano10, nº 76, 2004, disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>. Acesso 23 jan. 2006.
- ORLICK, T. *In pursuit of excellence*. Champaign, IL: Human Kinetics. 2000.
- PAPANIKOLAOU, Z.; PATSIAOURAS, A.; KERAMIDAS, P. Leadership Behaviour of the coach in amateur soccer teams. In: REILLY, T.; CABRI, J.; ARAÚJO, D. (Ed.). *Science and Football V: The proceedings of the Fifth World Congress on Science and Football*. Londres: Routledge, 2005, p.584-586.

PINA E CUNHA, M.; CAMPOS E CUNHA, R.; REGO, A. Exploring the Role of Leader--Subordinate Interactions in the Construction of Organizational Positivity. *Leadership*, v.5, n.1, p.81-101. 2009.

RIEMER, H.; TOON, K. Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender, and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, v.72, n.3, p.243-256. 2001.

SAMULSKI, D.; LOPES, M.; COSTA, I. Validação da Escala de Liderança Revisada para o Esporte - Versão Autopercepção. In: *Anais do IV Fórum Brasil Esporte - Buscando a Excelência Esportiva*. Belo Horizonte: cd-room, 2006.

SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, v.22, p.78-89. 1991.

SHERMAN, C. A.; FULLER, R.; SPEED, H. D. Gender Comparisons of Preferred Coaching Behaviors in Australian Sports. *Journal of Sport Behavior*, v.23, n.4, p.389-406. 2000.

SIMÕES, A. C.; JUNIOR, H. S.; JUNIOR, L. C. D. A.; OLIVEIRA, S. R. S. Comportamento Ideológico de Liderança de Professores/Técnicos Líderes de Equipes Esportivas Escolares - Modalidade Basquetebol. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*. v.9. n.1. p.76-83. 2007.

Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte – Volume 9, número 2, 2010
A liderança dos treinadores da primeira divisão do futebol brasileiro

SMITH, R. E.; SMOLL, F. L. Assessing Psychosocial outcomes in Coach Training Programs. In: HACKFORTH, D.; DUDA, J. L.; LIDOR, R. (Ed.). *Handbook of Research in Applied Sport and Exercise Psychology: International Perspectives*. Virginia: Copyright, 2005, p.293-316.

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

STELTER, R. Coaching as a participation in learning and developing in sport. In: *Proceedings of the XI World Congress of Sport Psychology*. Sydney: cd-room, 2005.

SULLIVAN, P. Coaching Education as a Source of Coaching Efficacy. In: *Proceedings of the XI World Congress of Sport Psychology*. Sydney: cd-room, 2005.

TERRY, P. C. Coaching preferences of athletes. *The Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, v.9, p.201-208. 1984.

TERRY, P. C.; HOWE, B. L. The coaching preferences of elite athletes competing at universade'83. *The Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, v.9, p.188-193. 1984.

TOURISH, D.; JACKSON, B. Guest Editorial: Communication and Leadership: An Open Invitation to Engage. *Leadership*, v.4, n.3, p.219-225. 2008.

TRAIL, G.; CHELLADURAI, P. Perceptions of intercollegiate athletic goals and processes: The influence of personal values. *Journal of Sport Management*, v.16, n.4, p.289-310. 2002.

TURNER, B. A.; CHELLADURAI, P. Organizational and Occupational Commitment, Intention to Leave, and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches. *Journal of Sport Management*, v.19, n.2, p.193-211. 2005.

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

Contatos

Universidade Federal de Minas Gerais
Fone: (31)3499-2325
Endereço: Av Presidente Antonio carlos, 6627 - Pampulha - BH - MG Cep.: 055310250
E-mail: israelteoldo@gmail.com

Tramitação
Recebido em:25/05/09
Aceito em:15/03/11