



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: LIDERANÇA**  
**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

GABRIELA LESSA BATISTA  
21503660

**LIDERANÇA NO HIPISMO: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL IDEAL  
DE LIDERANÇA DOS INSTRUTORES**

Brasília  
2019

GABRIELA LESSA BATISTA

**LIDERANÇA NO HIPISMO: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL IDEAL  
DE LIDERANÇA DOS INSTRUTORES**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Brasília  
2019

GABRIELA LESSA BATISTA

**LIDERANÇA NO HIPISMO: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL IDEAL  
DE LIDERANÇA DOS INSTRUTORES**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Banca Examinadora

Prof. (a):

---

MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Prof. (a):

---

Examinador(a)

Prof. (a):

---

Examinador(a)

# LIDERANÇA NO HIPISMO: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL IDEAL DE LIDERANÇA DOS INSTRUTORES

Gabriela Lessa Batista<sup>1</sup>

## RESUMO

No hipismo, os instrutores desempenham um papel fundamental na condução de suas equipes. Atualmente, poucos são os estudos que visam explicar e discutir os fatores relacionados ao estilo de liderança dos instrutores através da auto e heteroavaliação. O presente estudo tem o objetivo de analisar a autopercepção em relação aos instrutores de hipismo com a percepção do perfil de liderança de preferência dos atletas. O instrumento utilizado foi a Escala de Liderança no Esporte (ELD), em duas versões: a preferência dos atletas pelo comportamento ideal do instrutor e a percepção do instrutor do seu próprio comportamento (versão autoavaliação). Foi utilizada estatística descritiva e o teste T de Student para comparar a avaliação dos grupos. Como resultado, os atletas consideram o melhor perfil de liderança, aquele instrutor que concilia um estilo de decisão democrático e um estilo de interação mais voltado a dimensão reforço.

**Palavras-chave:** Hipismo. Instrutor. Liderança.

## 1 INTRODUÇÃO

O esporte de alto rendimento exige muito psicologicamente dos atletas e instrutores, devido às cobranças por parte dos dirigentes, torcida, mídia, patrocinadores e familiares. Apesar de todo um desgaste emocional, o nível de rendimento das equipes e atletas é elevado, e muitas vezes estes se encontram em condições de igualdade em termos técnicos, táticos e físicos. Dessa maneira, um bom líder poderá ser fundamental na busca de conquistas coletivas, pois este funcionará como ponto de equilíbrio dentro do grupo. Assim, se os líderes possuem comportamentos adequados em situações particulares e estes se ajustam às

preferências dos membros da equipe, os mesmos atingirão seu melhor desempenho e se sentirão satisfeitos (SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008).

Muito se tem feito para que os atletas apresentem um bom rendimento, mas a participação em uma competição esportiva de alto nível pode ter vários efeitos psicológicos para o atleta, como: ansiedade, medo, stress. Estes efeitos podem ser suavizados a partir do estilo de liderança do treinador. Tal fator é de suma importância para o desempenho do atleta em alto nível, pois a liderança do instrutor afeta a capacidade de superação de obstáculos e o estabelecimento de metas ao atleta (SAMULSKI; GRECO, 2004).

O instrutor é o responsável máximo pelo funcionamento dos aspectos associados à equipe assim como com o rendimento de seus atletas, razão pela qual as suas decisões e ações têm uma grande influência. Os acertos e erros do instrutor dependem em grande medida do resultado esportivo e a satisfação dos que trabalham sobre seu mando (BRANDÃO; CARCHAN, 2010).

Sendo assim, esse trabalho acadêmico possui o objetivo geral de identificar a opinião dos atletas e instrutores sobre o perfil de liderança ideal no hipismo, por meio da Escala de Liderança no Esporte (ELD). Esse objetivo geral pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- i. analisar o perfil de liderança no hipismo sob a ótica dos treinadores;
- ii. analisar o perfil de liderança no hipismo sob a ótica dos atletas; e
- iii. verificar diferença entre a auto e heteroavaliação dos treinadores.

A importância de se estudar o tópico liderança dentro do contexto esportivo é tentar estabelecer uma relação entre instrutor e atleta para que tal relação seja coerente e a equipe tenha os resultados esperados durante as competições.

O estudo da liderança dentro do esporte tem fundamental importância para analisar o perfil dos líderes dentro de uma equipe, qual o estilo de líder ideal para cada equipe e entender como deve ser a relação entre instrutor e atleta para obter o maior desempenho de ambos em treinamentos e competições. No esporte de alto rendimento, clubes, instrutores, comissão administrativa e até mesmo os atletas estão sempre em busca de resultados de pesquisas que possam otimizar a sua performance dentro de uma determinada modalidade.

Sendo assim, este trabalho pretende colaborar com a diminuição da escassez de estudos de liderança dentro do hipismo (salto) e buscar resultados cientificamente comprovados que possam contribuir para o entendimento do comportamento de liderança dos instrutores de hipismo.

## **2 O HIPISMO (SALTO)**

Os esportes hípicas foram introduzidos no Brasil por Maurício de Nassau em 1641 em Pernambuco, juntamente com a cavalaria portuguesa, o andamento e crescimento das modalidades se deram então por meio dos militares e só em 1911 é que os civis tomam partes nas competições hípicas não havendo, no entanto, o advento das crianças dentro de dado esporte. (FERREIRA, 1999).

As atividades eqüestres praticadas no Brasil mais conhecidas são: o Hipismo Clássico, o Hipismo Rural, a equitação de lazer e a equitação terapêutica (equoterapia). As atuais provas do Hipismo Clássico foram formadas pelas cavalarias da Europa entre os anos de 1500 e 1900 da nossa era, e representam o treinamento militar (CCE), equitação-arte (Adestramento) ou competições esportivas (Salto e Pólo), visto que existem outras diversas classificações. As provas de Hipismo Clássico mais praticadas no Brasil são o adestramento, CCE, enduro e salto (FERREIRA, 1999).

No Brasil os esportes hípicas têm seu início em 1641 com o príncipe Maurício de Nassau que organizou um torneio da cavalaria em Pernambuco. No entanto, os estudos dos esportes hípicas Brasileiros só se deram com o exército em 1810 e com isso passam a reconhecer a importância militar da cavalaria, trazendo assim melhores cavalos para o Brasil (FERREIRA, 1999).

Em 1906, em São Paulo, com a vinda de uma missão militar francesa que estes passam a aprender a arte eqüestre do salto de obstáculos. No entanto, os civis, adquirem o gosto pelas práticas eqüestres, entre elas o salto, então resolvem em 1911 fundar a sociedade hípica paulista (SHP). (FERREIRA, 1999)

Roessler e Rink (2006, p.216) descrevem o salto como:

Uma prova praticada em pista de areia ou grama, onde o cavaleiro deve transpor de 12 a 15 obstáculos (postes duplos e paralelos, fosso de água

com 5 metros, barras triplas, muros de tijolos, cercas e encostas), distribuídos por um percurso de 700m a 900m.

Na década de 1990 os cavaleiros começam a mostrar todo o trabalho que vinham realizando, sendo então a década áurea do salto por conta dos triunfos brasileiros pelo mundo. Como exemplos temos a entrada de Rodrigo Pessoa em 1992 nas olimpíadas de Barcelona, em 1995 nos jogos Pan-Americanos de Mar Del Plata , quando conquistaram a medalha de ouro por equipe e 4 lugar no individual , nas olimpíadas de Atlanta em 1996 com a medalha de bronze, em 1999 nos jogos Pan-Americanos de Winnipeg a equipe brasileira sendo tetra campeã e ainda, o segundo lugar do ranking mundial de saltos com Rodrigo Pessoa montando Baloubet Du Rout e milhares de cidadãos leigos à frente de seus televisores torcendo pelo nosso cavaleiro e seu cavalo. (FERREIRA, 1999).

Na atualidade, o salto é uma modalidade encontrada em muitos países e regiões, ele resume-se na transposição de um obstáculo. As provas normalmente são constituídas de um conjunto de obstáculos que formam um percurso pré-definido, o qual terá um tempo para ser percorrido ou ainda aquele que o percorrer em menor tempo com menor número de penalizações. (RODRIGUEZ, 2009).

O hipismo é a única modalidade esportiva em que atletas e animais formam um conjunto, a importância de cada um é de tal forma dividida que o hipismo também é um dos poucos esportes em que homens e mulheres competem uns contra os outros. O controle do cavalo é regulado para que, mesmo com menos força, a pressão no animal seja a mesma dessa forma, homens e mulheres têm exatamente as mesmas chances de vencer as competições. A igualdade de gênero também vale para os equinos, porque não há distinção entre cavalos e éguas. O Hipismo também é o único esporte olímpico em que a habilidade de animais é julgada em conjunto a de seres humanos.

Nenhum atleta começa a praticar hipismo, sem o auxílio e acompanhamento diário de um instrutor, a demanda do esporte exige um profissional com um nível técnico superior ao do atleta. Com esse acompanhamento, o mesmo poder alcançar os objetivos traçados, como ganhar um campeonato, entre outros. Com isso, nota-se

a importância de um instrutor dentro do hipismo, assim, é importante também definir e entender quais os estilos de liderança desses profissionais e também quais os que mais predominam dentro do hipismo.

## **2.1 Estrutura da Escala de Liderança no Esporte (ELD) e suas dimensões**

Criada a partir do Modelo Multidimensional de Liderança proposto por Chelladurai e Saleh (1978), a Escala de Liderança no Esporte (ELD) vem sendo utilizada mundialmente para mensurar o comportamento dos líderes no contexto esportivo. A ELD avalia através de cinco dimensões: treino-instrução, suporte social, reforço, comportamento democrático e comportamento autocrático. Sua finalidade é avaliar, a percepção dos atletas em relação aos comportamentos dos técnicos e as percepções dos técnicos a respeito do próprio comportamento.

No estudo, participaram estudantes de Educação Física, de ambos os sexos, e atletas universitários masculinos de basquete, corrida, track and field e remo. (Chelladurai e Saleh 1993). Os estudantes expressaram suas preferências de liderança em esportes favoritos, e os atletas, suas preferências de liderança no esporte praticado e suas percepções sobre a liderança a que estavam submetidos.

A validade de conteúdo baseada na interpretação da análise fatorial mostrou que essa solução foi mais estável e significativa. Os fatores foram assim descritos: treino e instrução, itens representativos de comportamentos que buscam melhorar o desempenho dos atletas dando instruções sobre habilidades, técnicas e estratégias; comportamento democrático, itens relativos à tomada de decisão, isto é, comportamentos que permitem aos atletas a participação nas decisões sobre metas do grupo, métodos de treino, táticas e estratégias de jogo; comportamento autocrático, comportamentos que enfatizam a autoridade pessoal e a tomada de decisão independente; suporte social, itens que representam consideração e respeito pessoal e demonstram preocupação com o bem estar e o relacionamento afetivo com os atletas; reforço, itens relacionados com o reconhecimento pelo desempenho no contexto esportivo. (Chelladurai e Saleh, 1993).

O Quadro 1 apresenta a definição de cada uma das dimensões citadas da escala.

**Quadro 1:** Dimensões da Escala de Liderança no Esporte

Dimensão	Descrição	Número de itens	Detalhamento dos itens
Treino-Instrução (TI)	Nesta dimensão o comportamento do treinador é destinado a melhorar o rendimento dos atletas, com ênfase em um treinamento duro e exigente. As principais responsabilidades do treinador são instruir os atletas na aquisição de habilidades técnicas e táticas da modalidade, explicar a relação entre os membros do grupo, estruturando e coordenando as atividades.	13	1,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38
Suporte Social (SS)	Comportamento do treinador é caracterizado pela preocupação com o bem-estar individual dos atletas, com uma atmosfera positiva de grupo e com relacionamento pessoal com os atletas.	8	3,7,13,19,22,25, 31,36
Reforço (RF)	Comportamento do treinador é caracterizado pelos incentivos dados aos atletas, de acordo com seu o desempenho.	5	4,10,16,28,37
Democrático (DEM)	Comportamento do treinador que favorece a participação dos atletas nas decisões relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho, às táticas e estratégias do jogo.	9	2,9,15,18,21,24,30,33,39
Autocrático (AUT)	Comportamento do treinamento que preconiza a independência nas tomadas de decisão de acordo com a sua autoridade pessoal.	5	6,12,27,34,40

**Fonte:** Chelladurai, 1993

Todas essas cinco dimensões estão presentes nos dois questionários que compõem a ELD, um deles relacionados com o comportamento atual do instrutor: o primeiro sob a visão dele próprio e o segundo sob a ótica dos atletas. Um instrutor esportivo não tem apenas uma função específica de fazer treinos técnicos ou táticos, mas deve ter outras atribuições que são importantes para alcançar os seus objetivos, tais como: aspectos psicológicos; relacionamento com os atletas e comissão técnica, fazer com que seus jogadores mantenham o foco, concentração e espírito de liderança dentro da equipe (COSTA et al., 2009).

Os modelos conceituais de treinamento vem sendo estudados nos últimos tempos, e incluem aspectos como experiência, liderança, motivação, entre outros. Existem diversos componentes que podem ser cruciais para uma boa eficácia de treinamento. A primeira é o conhecimento dos instrutores, podemos afirmar que segundo Cotê (2009) existem dois tipos: o conhecimento declarativo e o processual,

onde o declarativo nada mais é do que a rotina que o instrutor vivencia no seu campo de trabalho, e o conhecimento processual são as etapas necessárias para se cumprir tarefas.

O resultado dos atletas é muito importante para informar o desempenho do instrutor frente a equipe que está comandando, tanto como vitórias em provas, quanto seu estado individual, seja pela autoestima elevada e motivação. O atleta, sempre busca no seu instrutor diretrizes durante um campeonato. Um instrutor competente e que tem ideias que se assemelham na opinião do atleta, é capaz de ver que poderá ter sucesso ou tensão com seu líder, que é o instrutor, e dentro dessa tensão estão diversos fatores negativos, tais como insegurança, problemas emocionais, entre outros (BRANDAO; CARCHADAN, 2010).

Por tanto o instrumento ideal para avaliar o desempenho dos instrutores é a Escala de Liderança no Desporto (ELD), onde podem ser verificados os diferentes estilos de um instrutor sobre os resultados positivos ou negativos de uma equipe e também a preferência e expectativa ideal dos atletas sob o mesmo.

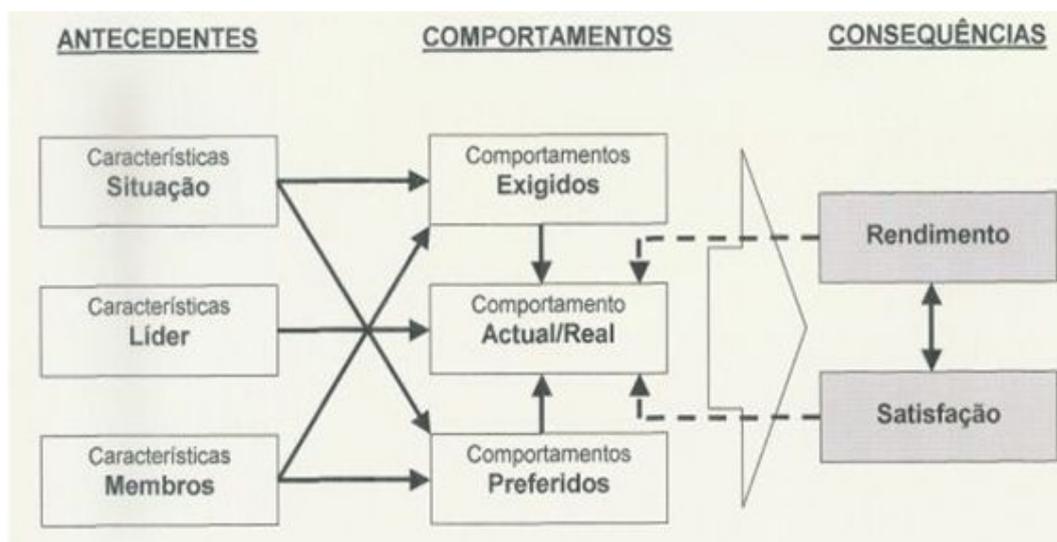
Dosil (2004) afirmam que a liderança é um dos aspectos mais estudados no âmbito da Psicologia do Desporto, sendo um tema de grande interesse pelas implicações que têm, tanto nos esportes coletivos como nos individuais, uma vez que as relações que se estabelecem entre o instrutor e atleta(s) são fundamentais na obtenção do rendimento esportivo (SERPA, 1990). Entre outros aspectos, Alves (2000), realça a importância deste processo como elemento fundamental para o desenvolvimento de um bom clima organizacional, que por sua vez é determinante no grau de satisfação das relações interpessoais e na eficácia do desempenho das suas tarefas.

As teorias gerais da liderança evoluíram a partir da pesquisa dos traços e qualidades do líder eficaz, até às teorias situacionais, que consideram a este fator como um processo que varia de acordo com a personalidade do líder ou as características inerentes à situação (Serpa e Bártolo, 1999).

## 2.2. Fatores que influenciam nos estilos de liderança

Muitos foram os psicólogos que têm centrado as suas preocupações no estudo do papel desempenhado pelos líderes e as suas implicações nas diversas esferas sociais (DOSIL, 2004). Contudo, Chelladurai (1993), após a identificação das características próprias das organizações esportivas e por considerar que as teorias vigentes não se aplicavam na sua totalidade ao fenômeno da liderança no esporte, propôs o seu Modelo Multidimensional e estabeleceu uma teoria. (DOSIL, 2004).

**Figura 1:** Modelo multidimensional de liderança no desporto de Chelladurai



**Fonte:** Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto (adaptado de Chelladurai, 1993).

Na figura 1 a performance e a satisfação do atleta, resultam dos comportamentos do instrutor, aqueles que são exigidos pela situação, aqueles que são os preferidos pelos atletas e os comportamentos reais do instrutor (adaptativos ou reactivos - conforme a adaptação comportamental do líder às condições do sistema organizacional e as reações deste às necessidades, desejos e pressões dos atletas). Por sua vez, estes comportamentos podem ser influenciados ou condicionados pelas características do próprio instrutor (formação esportiva, capacidade intelectual e instrumental, personalidade, experiência, etc.), pelas características dos atletas (nível de maturidade biológica e psicológica, motivações, idade, sexo, etc.) e pelas características da situação (estrutura formal da

organização, objectivos a alcançar, normas e valores em vigor, fatores da tarefa ou modalidade, etc.) . Alves (2000), Noce (2002) e Dosil (2004).

No modelo multidimensional o desempenho e a satisfação dos atletas/grupo são a consequência de uma harmonia entre três estados de comportamento do instrutor (líder), que são influenciados pelas suas próprias características, da situação e da dos membros (Chelladurai, 1993). Quanto maior for a combinação entre o que é pedido ao instrutor (tanto pelos atletas, como pela situação) e as suas características, maior será a probabilidade de se obter um clima favorável ao rendimento e à satisfação dos membros do grupo. ( Alves 2000).

Para entendimento deste, antes é necessário o discernimento do vínculo chamado de relação entre líder e liderado. Diante disto, logo ao líder cabe:

[...] manter o grupo, definir a situação que está sendo experimentada e fixar objetivos. Também cabe ao líder manter relacionamento dentro e fora do grupo, o que inclui a resolução de conflitos. Tudo isso envolve a negociação e resolução das dificuldades de interação. O exercício dessas atividades reclama confiança por parte do líder e do seu seguidor, devendo haver, entre ambos, a preocupação com a justiça de tratamento. Nesse estágio, é como se não houvesse diferença de nível hierárquico entre ambos. (BERGAMINI, 2002, p.129)

Nessa perspectiva, a qual afirma que é, na aceitação do líder pelo grupo que se condiciona boa parte do poder do líder no próprio grupo. ( Motta 1995). Deste modo, frente ao que foi exposto, ao líder compete:

[...] inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; deve ainda: desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores e ser comunicativo. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando a diferença entre as pessoas. (ROMANI E DAZZI, 2002, p.54)

Quando o líder busca sempre prestar a assistência e orientação individual ou em grupo, mostrando-se preocupado com o desenvolvimento, senso de realização, melhores caminhos e soluções para o contentamento formam-se verdadeiros líderes (ROBBINS, 1999).

Ao identificar fatores situacionais que influenciam no comportamento da equipe é necessário que o líder tenha a capacidade de diagnosticar a realidade de seu grupo e por meio a sua capacidade, trabalhar em fatores ou condições de forma

a melhorar o bom desempenho da equipe. Assim, não é possível falar em qual o melhor estilo de liderança a ser adotada, mas sim qual o melhor estilo a ser adotado de acordo com os objetivos da equipe (AGUIAR, 2005).

### **3 MÉTODO**

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva com abordagem quantitativa. Para Gil (2018) a pesquisa descritiva busca relatar as características de determinada população ou fenômeno. Gil (2018) esclarece ser o modelo de pesquisa que busca levantar dados de um determinado grupo, tais como o sexo, a renda familiar, a faixa etária, escolaridade, ocupação e outros. Se enquadram nesse modelo as pesquisas cujo os objetivos são levantar opiniões, crenças e atitudes de uma população, como é o caso do presente trabalho acadêmico.

Fonseca (2002, p. 20, apud SILVEIRA; GERDHALD, 2009) define a abordagem quantitativa:

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Sendo assim, o estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, visto que tem como objetivo levantar a opinião dos atletas e a autoavaliação dos instrutores de hipismo sobre o perfil ideal de liderança, através da abordagem quantitativa e técnica de coleta de dados por meio de questionário.

O Quadro 2 retrata as operações metodológicas do estudo por objetivo específico.

**Quadro 2:** Decisões e operações metodológicas.

Etapa	Objetivos da pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
1	Analisar o perfil de liderança no hipismo sob a ótica dos treinadores					
2	Analisar o perfil de liderança no hipismo sob a ótica dos atletas	Quantitativa	ELD	Não probabilística por acessibilidade	Atletas e treinadores de hipismo no Brasil	Estatística descritiva e inferencial (Teste T)
3	Verificar diferença entre a auto e heteroavaliação dos treinadores					

**Fonte:** Elaboração própria.

O instrumento de medida que será utilizado é a Escala de Liderança no Esporte (ELD), originalmente denominada Leadership Scale for Sport (LSS), desenvolvida por Chelladurai e Saleh (1993) e validada para a língua portuguesa por Serpa et al (1988). A ELD é constituída por três versões, que são essas: versão autopercepção, a qual o instrutor avalia o seu comportamento; versão percepção, que são os atletas que avaliam o instrutor de sua equipe, em função de seu comportamento; e por fim, a versão preferência, para os atletas apontarem o que eles gostariam acerca do comportamento do seu instrutor.

Conforme exposto na revisão da literatura, a Escala de Liderança no Esporte (ELD) é composta por três subescalas. Entretanto, neste artigo somente duas versões foram utilizadas: a versão autopercepção e uma versão adaptada de como seria o perfil ideal do instrutor segundo a sua percepção. No questionário utilizado, em anexo, foram feitas adaptações as perguntas, sem alterar o sentido delas, com o objetivo de melhorar a interpretação dos instrutores e atletas de hipismo.

A ELD é composta por cinco dimensões: treino-instrução, suporte social, reforço, comportamento democrático e comportamento autocrático (SONOO, 2008), as quais são divididas em 40 questões. Em cada uma das situações do questionário o atleta e instrutor podem escolher uma entre as 10 respostas possíveis, dadas em uma escala tipo Likert na qual 10 corresponde a sempre (100% das vezes), e 1 a nunca (0% das vezes). (LOPES 2004).

A amostragem não probabilística por acessibilidade, ocorre com muita frequência na prática, de acordo com Costa Neto (1977, p. 43) :

Nem sempre é possível se ter acesso a toda a população objeto de estudo, sendo assim é preciso dar segmento a pesquisa utilizando-se a parte da população que é acessível na ocasião da pesquisa.

A análise de dados foi realizada através de uma estatística descritiva e inferencial que preocupa-se com o raciocínio necessário para, a partir dos dados, se obter conclusões gerais. O seu objetivo é obter uma afirmação acerca de uma população com base numa amostra. No presente estudo, essa análise foi feita através do Teste T, que é um teste de hipótese que usa conceitos estatísticos para se avaliar as diferenças entre as médias entre dois grupos.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A amostra foi realizada com instrutores e atletas do hipismo (cavaleiros e amazonas) de todos os estados do Brasil, sendo a maioria dos respondentes residentes no Distrito Federal, contendo uma faixa etária de idade, entre 12 a 68 anos. Foram obtidas 57 respostas e apenas 89,5% foram validadas, sendo elas 12,3% referente a 7 instrutores e 77,2% referente a 44 atletas. O perfil dos respondentes foram de 82,5% sendo, 47 respondentes do sexo feminino e 17,5% sendo, 10 do sexo masculino.

Para os instrutores foram feitas algumas perguntas específicas, como há quantos anos o mesmo atua como instrutor(a) de hipismo, obteve-se como respostas uma média entre 02 a 30 anos; Por quantos anos o mesmo foi atleta de hipismo antes de ser instrutor, o resultado foi de 5 a 25 anos e por fim se o mesmo possuía atletas competindo a nível internacional, 71,4% (5) disseram que não e 28,6% (2) disseram que sim.

Na análise para os atletas as perguntas específicas eram direcionadas há quantos anos o mesmo praticava hipismo, obteve-se uma média de faixa etária de 01 a 29 anos; há quantos anos está praticando hipismo com seu atual instrutor, onde 6 atletas responderam a menos de 1 ano e 1 atleta a mais de 14 anos e foi concluído que atletas de várias categorias (Iniciante, Intermediário e Avançado) responderam ao questionário.

O questionário foi aplicado pela plataforma do Google Forms. Sua divulgação foi realizada por meio de um link compartilhado no WhatsApp, Facebook e Instagram.

**Quadro 3:** Dimensões, médias e desvios padrões.

Itens	Média	Desvio padrão
Treino - Instrução	8.94	0.79
Suporte Social	8.36	1.20
Reforço	9.30	0.78
Democrático	7.71	1.74
Autocrático	5.37	1.94

**Fonte:** Elaboração própria.

O quadro 3, mostra a média e desvio padrão dos resultados dos instrutores (auto avaliação) e dos atletas (sobre o instrutor ideal). Ao analisar o quadro, percebe-se que o estilo de liderança que obteve maior média foi o de Reforço, seguido do Treino - Instrução e Suporte Social. Esses resultados vão ao encontro do que já aponta a literatura: que há uma forte tendência dos técnicos esportivos a valorizar mais os comportamentos de “treino-instrução” e “reforço” (SERPA, 2002). No âmbito da dimensão menos utilizada, encontramos o comportamento Autocrático, seguido do Democrático.

**Quadro 4:** Valor P e Significância

Classificações	Média	Desvio Padrão	Valor P	Significância	Médias são diferentes?
<b>Treino - Instrução</b>					
Atletas	8.99	0.72	0.36	0,05	NAO
Instrutores	8.56	1.13			
<b>Suporte Social</b>					
Atletas	8.33	1.21	0.64	0,05	NAO
Instrutores	8.57	1.23			
<b>Reforço</b>					
Atletas	9.30	0.77	0.86	0,05	NAO
Instrutores	9.36	0.85			
<b>Democrático</b>					
Atletas	7.80	1.63	0.51	0,05	NAO
Instrutores	7.14	2.41			
<b>Autocrático</b>					
Atletas	5.16	1.87	0.087	0,05	NAO
Instrutores	6.71	1.97			

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar o quadro 4, com as dimensões e resultados entre auto e heteroavaliação dos instrutores, observa-se que na dimensão:

- Treino e instrução ( $P=0,36 = \text{sig}>0,05$ ), desta forma atletas tiveram uma média e um desvio padrão de ( $M=8,99$ ,  $DP=0,72$ ) e instrutores ( $M=8,56$ ,  $DP=1,13$ ).
- Suporte social ( $P=0,64 = \text{sig}>0,05$ ), desta forma atletas tiveram uma média e um desvio padrão ( $M=8,33$ ,  $DP=1,21$ ) e instrutores ( $M=8,57$ ,  $DP=1,23$ ).
- Reforço ( $P=0,86 = \text{sig}>0,05$ ), desta forma atletas tiveram uma média e um desvio padrão ( $M=9,30$ ,  $DP=0,77$ ) e instrutores ( $M=9,36$ ,  $DP=0,85$ ).

- Democrático ( $P=0,51 = \text{sig}>0,05$ ), desta forma atletas tiveram uma média e um desvio padrão ( $M=7,80$ ,  $DP=1,63$ ) e instrutores ( $M=7,14$ ,  $DP=2,41$ ).
- Autocrático ( $P=0,087 = \text{sig}>0,05$ ), desta forma atletas tiveram uma média e um desvio padrão ( $M=5,16$ ,  $DP=1,87$ ) e instrutores ( $M=6,71$ ,  $DP=1,97$ ).

Conclui-se que para ambas dimensões não houve diferença significativa entre as médias aferidas por atleta e instrutor. Isto indica que todas as médias não são diferentes, porque atletas e instrutores concordam em mesmo nível sobre o uso desses perfis de liderança. Onde 90% dos instrutores respondentes foram do Distrito Federal, o que justifica o alinhamento das médias, visto que os instrutores do DF possuem características semelhantes ao realizar os treinos diários com os atletas, ambos possuem o mesmo nível de instrução técnica e compartilham de informações e didáticas entre si, assim, os treinos e exercícios são semelhantes nas hípcas, decorrente dos estilos de liderança dos instrutores serem semelhantes.

Em relação ao perfil ideal de liderança na ótica dos atletas, os respondentes, consideram que o perfil ideal de liderança para o instrutor é aquele que concilia um estilo de decisão democrático, no qual o comportamento do instrutor favorece a participação dos atletas nas decisões relativas aos objetivos da equipe, aos métodos de trabalho, às táticas e estratégias e um estilo de interação mais voltado a dimensão reforço, no qual o comportamento do instrutor é caracterizado pelos incentivos dados aos atletas, de acordo com seu desempenho. E no hipismo isso é de suma importância, quanto mais os instrutores incentivam os atletas, mais vontade os mesmos despertam de vencer os objetivos planejados.

**Quadro 5:** Média e Desvio Padrão por item

Dimensão	Item	Média	Desvio Padrão
<b>Treino Instrução</b>	1. Obtenham o máximo rendimento	8,51	1,58
	5. Explica a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do esporte praticado	9,73	0,60
	8. Presta atenção individual à correção dos erros	9,67	0,84
	11. Papel de treinador na equipe é entendido por todos os atletas	9,24	1,12
	14. Ensinaamentos técnicos individuais	8,98	1,32
	17. Antecipação do que deve ser feito	8,92	1,44
	20. Explica as tarefas	9,27	1,23
	23. Cumprimento das tarefas pelos atletas	7,61	1,90
	26. Pontua pontos fortes e fracos dos atletas	9,12	1,49
	29. Especifica informações	9,53	0,81
<b>Suporte Social</b>	32. Coordena esforços	8,75	1,57
	35. Explica como a contribuição de cada atleta se integra nos objetivos gerais da equip	8,10	2,22
	38. Explica o esperado do atleta	8,75	1,59
	3. Auxilia atletas nos problemas pessoais	7,22	1,95
	7. Ajuda a equipe a resolver conflitos	7,98	1,73
	13. Zela bem estar do atleta	9,24	1,16
	19. Presta favores	6,98	2,53
	22. Demonstra afeto aos atletas	7,98	2,01
	25. Encoraja a confiar no instrutor	9,24	1,14
	31. Encoraja relação amigável entre atletas	8,98	1,58
<b>Reforço</b>	36. Convida atletas para eventos em casa	5,61	2,43
	4. Parabeniza o atleta em frente a outros	8,76	1,50
	10. Informa o atleta de bom desempenho	9,67	0,84
	16. Recompensa atleta por bom resultado	8,12	2,01
	28. Demonstra satisfação por bom resultado	9,33	1,24
<b>Democrático</b>	37. Reconhece o mérito do atleta	9,49	0,97
	2. Pergunta opiniões de estratégias	8,27	1,48
	9. Obtém aprovação antes de seguir com as atividades	7,78	2,32
	15. Permite atletas a participarem de decisões	7,76	1,63
	18. Encoraja atletas a sugerirem treinos	7,98	2,01
	21. Permite atletas estabelecerem objetivos próprios	7,86	1,96
	24. Permite atletas agirem livremente	3,96	2,50
	30. Pede opiniões sobre questões importantes do treino	8,08	1,97
<b>Autocrático</b>	33. Permite atletas trabalharem no seu ritmo	7,73	2,25
	39. Permite atletas escolherem o que fazer no treino	5,24	2,41
	6. Planeja treinos sozinho	5,84	2,14
	12. Não explica suas ações	2,75	2,31
	27. Não participa de eventos com atletas	2,39	2,16
	34. Mantém distância profissional dos atletas	6,51	2,44
	40. Fala de forma clara e objetiva	9,53	0,78

**Fonte:** Elaboração própria.

O quadro 5, justifica-se através das médias e desvio padrão individual das perguntas utilizadas no questionário, o instrutor ideal é aquele que concilia um estilo de decisão democrático e um estilo de interação mais voltado a dimensão reforço, porque através do desvio padrão, nota-se que nas perguntas referente a dimensão reforço e comportamento democrático, obteve-se uma amostra homogênea onde as médias foram semelhantes, mostrando que atletas e instrutores têm opiniões semelhantes quanto aos estilos de treino, permissão dos atletas dentro dos treinos, estilos de posicionamento do instrutor perante ao atleta.

Nota-se que a dimensão do comportamento autocrático obteve um maior nível de rejeição, com as médias baixas, no hipismo, um instrutor com características autocráticas, onde atletas não dão opinião, onde ações não são explicadas, dentre outras, não se encaixa no estilo de liderança dentro do esporte. Esse resultado vai ao encontro do que a literatura diz: Segundo Alves (2000), a ideia fundamental que sobressai é que quanto maior for a combinação entre o que é pedido ao instrutor (tanto pelos atletas, como pela situação) e as suas características, maior será a probabilidade de se obter um clima favorável ao rendimento e à satisfação dos membros do grupo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Conclusões**

O presente artigo teve como objetivo geral identificar a opinião dos atletas e instrutores sobre o perfil de liderança ideal no hipismo, por meio da Escala de Liderança no Esporte (ELD) foi atingido. Os respondentes, consideram que o melhor perfil de liderança para o instrutor é aquele que concilia um estilo de decisão democrático e um estilo de interação mais voltado a dimensão reforço.

Os resultados desta pesquisa destacam a importância do estudo dos estilos de liderança esportiva, pois existe uma escassez de estudos em determinadas áreas da liderança aplicada ao contexto esportivo, principalmente no que se refere às funções e ações dos instrutores. Aliado a esse fato, observa-se que poucos trabalhos científicos buscam entender as formas de liderança dentro do contexto esportivo, e mais especificamente no hipismo, vêm sendo feitos na área da psicologia do esporte, como coaching para trabalhar o nervosismo dos atletas etc.

Como Limitações na pesquisa, encontrei poucas respostas de treinadores, avaliação de auto e heteroavaliação sem relacionar aspectos demográficos, não há correlação entre resultados obtidos e estilos de liderança, etc.

Como agenda futura, propõe-se um estudo, podendo explorar diferentes comparações de liderança entre outras modalidades hípcas e uma pesquisa do perfil de liderança do instrutor antigo e atual de um atleta.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Fereira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALVES, J. Liderazgo y Clima Organizacional. **Revista de Psicología del Deporte**, v. IX, n. 1-2, p.122-133, (2000).
- BRANDÃO, Maria Regina Ferreira; CARCHAN, Débora. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. **Motri.**, Vila Real , v. 6, n. 1, 2010.
- BRANDÃO, M.R.F.; CARCHAN, D. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. **Motricidade**, v.06, n.01, p.53-69, 2010.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHELLADURAI, P. Leadership. *In*: R.N. Singer; M. Murphey; L.K. Tennant (eds). **Handbook of Research on Sport Psychology**; New York: Macmillian, 1993.
- COSTA, I. T.; SAMULSKI, D. M.; COSTA, V. T. Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v.23, n.03, p.85-94, jul./set. 2009.
- COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.
- CÔTÉ, J.; GILBERT, W. Na interrogative definition of coaching effectiveness and expertise. **International Journal of Sport Science & Coaching**, v. 04, n. 03, 2009.
- DOSIL, J. **Psicología de la Actividad Física y del Deporte**. Madrid, McGraw Hill, (2004).
- FERREIRA, Renyldo. **História do hipismo Brasileiro**. Rio de janeiro: s/n,1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa/coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. 8. ed. São Paulo, 2002.
- História do Hipismo**. 2010. Disponível em: <https://esportesmais.webnode.com.br/products/historia-do-hipismo/>. Acesso em 23 set. 2019.

HOSHINO, Elton Fernando, SONOO, Christi Noriko, VIEIRA, Lenamar Fiorese. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. **Psicologia: Teoria e Prática**. v. 10, n. 2, p. 68-82, 2008.

LEITÃO, J. **A relação treinador-atleta**: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipes de futebol. 1999. 176 f. Tese (doutorado em Educação Física).- Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade Coimbra, Porto, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NOCE, F. *Liderança*. Dietmar Samulski (Ed) **Psicologia do Esporte**. São Paulo, Manole, p. 219-248, (2002).

NOCE, F. A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício**, Belo Horizonte, v. 0, p. 55-67, 2006.

RODRIGUEZ, Joyce. **Iniciação ao Hipismo o seu contexto e a utilização dos jogos e diferentes possibilidades para as crianças**. 2009. Disponível em: file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/RodriguezJoyceJamileHiar\_TCC.pdf. Acesso em: 25 de agosto de 2019.

ROESSLER, Martha; RINK Bjarke. **Esportes hípicos**. Acesso em: 25 agosto 2019.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento. it: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do Conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução de Christina Ávila Menezes. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SERPA, S. O Treinador como Líder. **Panorama Actual da Investigação**, Ludens, v. 12, n. 2, p.23-32, 1990.

SERPA, S. O. C. **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo: Feevale, 2002.

WEINBERG, R. ; GOULD, D. **Foundations of Sport and Exercise Psychology**. Champaign, Illinois, Human kinetics, 1995.

## ANEXOS

<b>PERGUNTAS ELD</b>	<b>PERGUNTAS REFORMULADAS</b>
<b>PARA ATLETAS (CAVALEIROS E AMAZONAS)</b>	
Procura que os atletas obtenham o rendimento máximo	Procura que os atletas obtenham o máximo rendimento
Pergunta aos atletas as suas opiniões sobre as estratégias a serem utilizadas em determinadas situações	-
Auxilia os atletas nos seus problemas pessoais	-
Felicita o atleta pelo seu bom resultado na presença a de outros	-
Explica a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do desporto praticado	Explica a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do esporte praticado
Planeja sem consultar os atletas	Planeja treinos e atividades sem consultar os atletas
Ajuda os membros do grupo a resolver os seus conflitos	Ajuda os membros da equipe a resolver os seus conflitos
Presta atenção particular à correção dos erros dos atletas	Presta atenção individual à correção dos erros dos atletas
Obtém a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir	Obtém a aprovação da equipe sobre questões importantes antes de prosseguir com treinos e atividades
Informa o atleta quando ele tem uma boa execução	Informa o atleta quando ele tem um bom desempenho
Certifica-se de que o seu papel de treinador na equipe é entendido por todos os atletas	-
Não dá explicações sobre as suas ações	-
Zela pelo bem-estar pessoal dos atletas	-
Ensina individualmente as técnicas da modalidade	Ensina individualmente as técnicas do esporte
Deixa os atletas participar nas tomadas de decisão	Deixa os atletas participarem das tomadas de decisão
Procura que o atleta seja recompensado por um bom resultado	-
Vê com antecedência o que deve ser feito	-
Encoraja os atletas a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos treinos	-
Presta favores pessoais aos atletas	Presta favores (caronas, empréstimo de materiais, entre outros) aos atletas

Explica a cada atleta o que este deve fazer e o que não deve fazer	-
Deixa os atletas estabelecerem os seus próprios objetivos	-
Demonstra o afeto que sente pelos atletas	-
Espera que cada atleta cumpra rigorosamente as suas tarefas	-
Deixa os atletas agirem à sua própria maneira, mesmo que cometam erros.	-
Encoraja os atletas a confiar nele	-
Indica a cada atleta os seus pontos fortes e fracos	-
Recusa qualquer tipo de compromisso com os atletas	Recusa qualquer tipo de evento esporádico (comemoração de aniversário, etc.) com os atletas
Mostra a sua satisfação quando um atleta obtém um bom resultado	-
Dá a cada atleta informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação	-
Pede a opinião dos atletas sobre aspectos importantes do treino	-
Encoraja as relações amigáveis e informais com os atletas	Encoraja as relações amigáveis com os atletas
Procura coordenar os esforços dos atletas	-
Permite que os atletas trabalhem no seu próprio ritmo	-
Mantém uma distância na relação com os atletas	Mantém uma distância profissional na relação com os atletas
Explica como a contribuição de cada atleta se integra nos objetivos gerais da equipe	-
Convida os atletas para a sua casa	Convida os atletas para eventos em sua casa
Reconhece o mérito quando ele existe	-
Explica detalhadamente o que se espera dos atletas	-
Deixa os atletas decidirem quais as tarefas a realizar durante um treinamento	-
Fala de forma a desencorajar perguntas	Fala de forma clara e objetiva para que não hajam dúvidas

<b>PERGUNTAS ELD</b>	<b>PERGUNTAS REFORMULADAS</b>
<b>PARA INSTRUTORES(AS)</b>	
Procuo que os atletas obtenham o rendimento máximo	Procuo que os atletas obtenham o máximo rendimento
Pergunto aos atletas as suas opiniões sobre as estratégias a serem utilizadas em determinadas situações	-
Auxílio os atletas nos seus problemas pessoais	-

Felicito o atleta pelo seu bom resultado na presença de outros	-
Explico a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do desporto praticado	Explico a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do esporte praticado
Planejo sem consultar os atletas	Planejo treinos e atividades sem consultar os atletas
Ajudo os membros do grupo a resolver os seus conflitos	Ajudo os membros da equipe a resolver os seus conflitos
Presto atenção particular à correção dos erros dos atletas	Presto atenção individual à correção dos erros dos atletas
Obtenho a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir	Obtenho a aprovação da equipe sobre questões importantes antes de prosseguir com treinos e atividades
Informo o atleta quando ele tem uma boa execução	Informo o atleta quando ele tem um bom desempenho
Certifico-me de que o meu papel de treinador na equipe é entendido por todos os atletas	-
Não dou explicações sobre as minhas ações	-
Zelo pelo bem-estar pessoal dos atletas	-
Ensino individualmente as técnicas da modalidade	Ensino individualmente as técnicas do esporte
Deixo os atletas participarem nas tomadas de decisão	Deixo os atletas participarem das tomadas de decisão
Procuro que o atleta seja recompensado por um bom resultado	-
Vejo com antecedência o que deve ser feito	-
Encorajo os atletas a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos treinos	-
Presto favores pessoais aos atletas	Presto favores (caronas, empréstimo de materiais, entre outros) aos atletas
Explico a cada atleta o que este deve fazer e o que não deve fazer	-
Deixo os atletas estabelecerem os seus próprios objetivos	-
Demonstro o afeto que sinto pelos atletas	-
Espero que cada atleta cumpra rigorosamente as suas tarefas	-
Deixo os atletas agirem à sua própria maneira, mesmo que cometam erros	-
Encorajo os atletas a confiar em mim	-
Indico a cada atleta os seus pontos fortes e fracos	-
Recuso qualquer tipo de compromisso com os atletas	Recuso qualquer tipo de evento esporádico (comemoração de aniversário, entre outros) com os atletas
Mostro a minha satisfação quando um atleta obtém um bom resultado	-
Dou a cada atleta informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação	-

Peço a opinião dos atletas sobre aspectos importantes do treino	-
Encorajo as relações amigáveis e informais com os atletas	Encorajo as relações amigáveis com os atletas
Procuro coordenar os esforços dos atletas	-
Permito que os atletas trabalhem no seu próprio ritmo	-
Mantenho uma distância na relação com os atletas	Mantenho uma distância profissional na relação com os atletas
Explico como a contribuição de cada atleta se integra nos objetivos gerais da equipe	-
Convido os atletas para a minha casa	Convido os atletas para eventos em minha casa
Reconheço o mérito quando ele existe	-
Explico detalhadamente o que se espera dos atletas	-
Deixo os atletas decidirem quais as tarefas a realizar durante um treinamento	-
Falo de forma a desencorajar perguntas	Falo de forma clara e objetiva para que não ajam dúvidas