



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO MATOS DE FARIAS BRAUNA
21752571

O PERFIL DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ARTES MARCIAIS

Brasília
2020

Rodrigo Matos de Farias Brauna

O PERFIL DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ARTES MARCIAIS

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
2020

Rodrigo Matos de farias Brauna

O PERFIL DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ARTES MARCIAIS

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 2020.

Banca Examinadora

Prof. (a):

Igor Guevara Loyola de Souza

Prof. (a):

Examinador(a)

Prof. (a):

Examinador(a)

O PERFIL DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ARTES MARCIAIS

Rodrigo Matos de Farias Brauna¹
Igor Guevara Loyola de Souza²

RESUMO

O treinador possui um papel de liderança fundamental dentro das equipes de artes marciais. O presente estudo teve como objetivo analisar o estilo de liderança dos treinadores de artes marciais na categoria amador e profissional. Fizeram parte desta pesquisa 133 sujeitos. Como instrumento de medida, utilizou-se a Escala de Liderança no Esporte (ELD), em duas versões: a percepção dos atletas em relação ao comportamento do instrutor e a percepção do instrutor do seu próprio comportamento (versão autoavaliação). Foi utilizado o teste T de Student e o Mann-Whitney para comparar a avaliação dos grupos. Os resultados indicaram que o estilo de liderança predominante, na percepção de técnicos e atletas, foi o de treino-instrução e reforço, em ambas as categorias. Assim, concluiu-se que o estilo de liderança, tanto na percepção dos atletas como na dos técnicos, foi semelhante, exceto pelo estilo democrático onde obtivemos médias divergentes pelo fato dos treinadores e atletas terem visões diferentes de tal dimensão.

Palavras-chave: Artes marciais. Liderança. Treinador.

1 INTRODUÇÃO

Dentro do esporte e suas diversas modalidades, o campo da liderança tem ganhado bastante destaque, visto que no esporte profissional atletas e treinadores têm sido exigidos e cobrados por diversas partes, como exemplo, de dirigentes, de patrocinadores, da mídia, da torcida e de familiares, ou ainda pela própria dependência econômica. Além de toda essa pressão, os atletas encontram-se com seus respectivos rendimentos cada vez mais elevados e de forma igualitária no sentido técnico, tático e físico. Sendo assim, um líder competente será fundamental

¹ Bacharelado em Administração no Centro Universitário UniCEUB, rodrigo.brauna@sempreceub.com

² Docente FATECS/ UniCEUB. Mestre em Administração (UnB), na área de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas. Bacharel em Administração (UnB). igor.souza@ceub.edu.br.

para as conquistas coletivas, trazendo equilíbrio para o grupo (SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008).

O comportamento de liderança e as atitudes de um técnico perante os membros de uma equipe esportiva representam um fator preponderante no processo da unidade e estabilidade coletiva. Esse processo depende da estrutura, do tipo de comportamento de liderança do treinador (em relação aos seus comandados) e da forma como os atletas interpretam e aceitam o comportamento do técnico (SIMÕES, 1987). Segundo Chelladurai e Carron (1978) consideram o técnico como o líder de uma organização particular, que é a equipe esportiva, sendo os atletas os membros da organização que são liderados.

Muito se tem feito para que os atletas tenha 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). Neste contexto, iremos explorar a liderança nas artes marciais que, segundo Hirata e Dell Vecchio (2006), a arte marcial tem como sua principal definição a arte da guerra.

As artes marciais nasceram a muitos séculos, originadas pela necessidade de autodefesa. Na luta entre tribos, os guerreiros apresentaram a necessidade de treinamento físico e específico em lutas para obterem melhor rendimento nos combates e as habilidades primordial eram treinadas nos tempos de paz (HIRATA; DELL VECCHIO, 2006). Não é possível determinar com precisão qual foi a primeira arte marcial desenvolvida pelo homem, já que existem inúmeras em todo o mundo, criadas por africanos, astecas, incas, russos, árabes, persas, gregos, chineses, indianos, filipinos, tibetanos, siameses e índios brasileiros. Porém, as mais antigas artes marciais que se têm relatos na história provém da Índia e da China (CRIADAS, 2012).

O objetivo inicial das artes marciais foi visando a defesa, e jamais o ataque. “Quando nos referimos às artes marciais, tais como Tae Kwon Do, Kung Fu, Caratê, Sumô e Muay Thai, por exemplo, elas são conhecidas no oriente pelo termo *Wushu*.

Os antigos chineses quando diziam entrar em guerra afirmavam ‘levantar armas contra’. Então, ‘Wu’ é parar a guerra, e ‘Wushu’ a arte de parar a guerra, conter, ou dominar a guerra”. Já nos tempos modernos, as artes marciais saíram do campo de batalha e migraram para as competições esportivas (CRIADAS, 2012). Nos dias de hoje as artes marciais são praticadas como esporte de massas e também no contexto da alta competição. Em muitos casos, as artes marciais não fazem usos de armas ou acessórios, porém o kendo e o kobudo, por exemplo, tem o uso de armas brancas (SIGNIFICADO, 2018)

Diante do exposto, a pesquisa visa responder: Qual o perfil de liderança nas artes marciais? Este trabalho possui como objetivo geral analisar a percepção de atletas e treinadores profissionais sobre o perfil de liderança ideal nas artes marciais. E possui como objetivos específicos: a) identificar o perfil de liderança sob a percepção do treinador; b) identificar o perfil de liderança sob a percepção do atleta; c) analisar diferença entre a autoavaliação (treinadores) e a heteroavaliação (atletas).

A pesquisa tem relevância social, pois líderes aptos a exercerem bem seu papel, podem conduzir jovens e adultos que dependem do esporte a terem mais êxitos na busca dos seus objetivos, consequentemente gerando profissões, formando futuros lutadores, professores e etc.

Sua importância está relacionada ao bom funcionamento e ao aumento da produtividade nas organizações. É um tema de grande interesse dos pesquisadores das ciências sociais, em especial os psicólogos da área organizacional e política. Porém é pouco explorado no contexto esportivo, fato curioso já que o papel do treinador tem uma influência relevante, de natureza positiva ou negativa, na performance dos atletas e no seu bem-estar psicológico (PARRY; BRYMAN, 2006). Uma vez concluído o estudo, no âmbito acadêmico poderá elevar a literatura sobre a liderança nas artes marciais, pois ao realizar uma pesquisa na plataforma Scielo, com a palavra chave liderança foram encontrados 1.116 artigos, em seguida foi acrescentado liderança em artes marciais na qual não foi localizado nenhum artigo, portanto justificasse academicamente.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa é importante, pois visa elencar o estilo de liderança mais utilizado e preferido dentro das artes marciais. Desta forma,

treinadores poderão utilizar esse estudo para fins de revisão e avaliação de seus métodos de liderança.

2 LIDERANÇA

A liderança é um tema que vem sendo estudado ao longo do tempo por vários autores. Tem feito parte de diversos temas e cada autor traz um conceito diferente para liderança. Para Homans (1950), citado por Fiedler e Chemers (1981, p. 3), pode-se definir o líder como “aquele que melhor efetua as normas que o grupo aprecia; essa conformidade lhe confere seu posto elevado, que conquista as pessoas e implica o direito de assumir o controle do grupo”. Samulski (1992) define o líder como o elemento da equipe apto a atingir níveis elevados no processo de interação na busca de soluções para problemas e tomadas de decisões, afirmando seu posto de receber informações, ajudando na comunicação entre indivíduos, emitindo mensagens e integrando respostas de tal maneira que haja uma resposta unificada.

Pesquisas realizadas pela Ohio State University, nos Estados Unidos, apresentam que os líderes de sucesso frente às seus grupos empresariais são aqueles que contribuem com o seu comportamento ideológico de liderança, com a manutenção e realização dos objetivos dos grupos (SIMÕES; RODRIGUES; CARVALHO, 1998).

Em relação a tipo de classificação dos líderes, Fiedler e Chemers (1981) definiram em dois grandes grupos: um composto por líderes espontâneos/naturais e outro por líderes institucionais ou oficiais. Para Fiedler e Chemers (1981) Os líderes espontâneos ou naturais podem surgir a partir da interação de suas características pessoais com os aspectos do grupo a que estão. A aceitação, prestígio e popularidade dos líderes espontâneos/naturais não dependem de fatores externos alheios à sua pessoa.

Fiedler e Chemers (1981) definem os líderes institucionais ou oficiais como aqueles que dispõem da sua autoridade devido a fatores externos, isto é, das instituições que representam ou da própria delegação que recebem (por exemplo: técnico, padre, juiz, professor). Dentro dessas limitações, sua personalidade não

pode ultrapassar os limites do interesse institucional, mesmo que, às vezes, estejam em desacordo com os interesses do grupo. Também chamados de “líderes de status”, assumem um papel reacionário, usando sua autoridade tradicional no sentido de perpetuar práticas antigas e de retardar mudanças sociais. Porém, essa distinção entre líderes espontâneos ou naturais e líderes institucionais ou oficiais, certas vezes, não passa de uma diferença terminológica, pois podem existir situações em que um líder espontâneo seja institucional ao mesmo tempo, e vice-versa (BARROS, 1960).

Dentro do contexto organizacional, Moss, McFarland, Ngu e Kijowska (2007) analisaram a consequência do estilo de liderança sobre a relação entre a abertura dos trabalhadores para experimentar seu comprometimento organizacional. O assunto principal abordado era se os estilos de liderança, transformacional, transacional e laissez-faire poderiam ter um efeito positivo sobre os trabalhadores que possuem um alto nível de abertura à experiência. Tais autores indicaram que a liderança transformacional iria reforçar positivamente a conexão entre a abertura do empregado e seu comprometimento organizacional.

Já Weber (1992) dividiu em três tipologias a atuação do líder: liderança autoritária, liberal e democrática. Ele diferencia esses três estilos, apontando que a liderança autocrática possui seu destaque direcionado ao líder, sendo ele quem fixa os objetivos a serem seguidos e determina os métodos a serem utilizados, sem qualquer participação da equipe. Na democrática, colocando sua importância tanto no líder como nos seguidores que sendo acompanhado pelo líder, os objetivos são discutidos e os métodos são selecionados pela equipe. Por sua vez, a liderança liberal coloca toda sua ênfase nos liderados, que nessa situação, há liberdade completa, por parte dos seguidores, para tomada de decisões.

Ainda sobre liderança autocrática e democrática, (NOCE; COSTA; LOPES 2002), citando Eberspächer (1982), diz que o líder democrático incentiva o grupo, colocando os problemas em debate, descrevendo os passos possíveis para o alcance dos objetivos, sugerindo alternativas e oferecendo apoio. Fiedler e Chemers (1981) apontam características gerais do estilo democrático, indicando que as decisões são tomadas por votação de maioria, a participação igualitária é encorajada, sendo que a crítica e a punição são minimizadas. Hersey e Blanchard

(1986) concordam com os autores acima citados e afirmam que os líderes cujo comportamento se encontra na ponta democrática tendem a orientar-se para o grupo e dão certa liberdade aos seus liderados. Contudo, Hersey e Blanchard (1986, p.108) afirmam que o estilo democrático é diferente do estilo laissez-faire no qual o líder permite aos membros do grupo total liberdade.

Hersey e Blanchard (1986) define o líder autocrático como aquele que possui controle absoluto e concentra em sua figura toda a ação do grupo, tanto a de organizar como a de decidir e controlar as condutas da equipe. Seu poder está baseado, normalmente, na coerção e na dominação, promovendo e mantendo a unidade do seu grupo através do medo que seus seguidores têm em relação à sua figura. Segundo Fiedler e Chemers (1981), a liderança autocrática centraliza todas as decisões na figura do líder, não permitindo a participação dos seguidores. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), os líderes autoritários tendem a se orientar pela tarefa e a usar seu poder para influenciar seus subordinados.

Para o entendimento de uma relação promissora entre líder e liderado, se faz necessário o líder:

[...] 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)

Diversos autores conceituam a liderança contingencial, que se desenvolveram a partir de análises feitas em ambientes organizacionais distintos onde estilos de liderança poderiam ser mais eficazes para uma circunstância e não para outra, portanto, não existe um estilo de liderança específico, e sim situações específicas que os líderes teriam que se adaptar (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Fiedler propõe um modelo contingencial, que se explica da seguinte forma: a eficácia do desempenho da equipe depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona, sendo assim necessário entender as situações em que eles atuam, já que quanto mais seu estilo se adapta à situação,

mais eficaz ele será (ROBBINS, 2010, p. 367). Ainda segundo o autor, quanto melhor for a relação entre líder e seu subordinado, quanto mais claras ou definidas forem as tarefas e quanto maior o poder formal do líder, maior a chance de ele se mostrar eficaz, em função de a situação lhe ser mais favorável (NORTHOUSE, 2004).

Dentre tais conceitos a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard de 1986, é a que melhor se encaixa em tal artigo. Essa teoria foca nos liderados e diz que para uma liderança de sucesso se faz necessário uma escolha correta do estilo de liderança de acordo com o nível da prontidão do subordinado, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada atividade. Existem quatro comportamentos correspondente ao líder perante essas prontidões dos liderados. A seguir será apresentado o quadro 1, exemplificando esses quatro comportamentos escolhidos pelo líder de acordo com a prontidão do liderado (ROBBINS, 2010).

Quadro 1 - Comportamentos do líder de acordo com a prontidão do liderado

Situação do liderado	Comportamento (ação) do líder
Incapazes/desmotivados	O líder precisará dar orientações claras e específicas
Incapazes/motivados	O líder precisará oferecer orientação na execução das tarefas, para compensar a lacuna de habilidade dos subordinados
Capazes/desmotivados	O líder precisará utilizar um estilo apoiador e participativo.
Capaz/motivado	O líder não precisa fazer muita coisa.

Fonte: Elaboração própria

A teoria contingencial situacional estabelece os seguidores como fator importante e segue a lógica de que o líder pode compensar suas limitações de habilidade e motivação. Assim, ele adota uma postura de persuasão destinada a convencer psicologicamente seus subordinados a adotarem os comportamentos desejáveis, isto é, ele utiliza um comportamento diretivo, baseado no apoio e na comunicação bilateral (ROBBINS, 2010).

O principal traço deste modelo consiste na ideia de ele presumir a necessidade de análise dos níveis de maturidade dos liderados por parte dos líderes, na medida em que cabe a ele auxiliá-los a amadurecer, até que sejam capacitados a desempenhar seus afazeres de forma autônoma, aderindo, portanto, o estilo de liderança mais apropriado ao grau de maturidade em que se encontram (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

As teorias contingenciais avançaram em relação às abordagens dos traços, ao trazerem a importância do liderado e suas atitudes no ambiente, desempenhando um papel fundamental no processo da liderança. Para elas, então, as pessoas podem conter alguns traços que favorecem sua atuação como líderes, porém, elas precisam ser adequadamente adaptada em conformidade com o ambiente e os indivíduos que as cercam, de maneira a tornarem-se líderes melhores (HOUSE, 1996; ROTHMANN; COOPER, 2009).

Teorias situacionais ou contingenciais têm como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válidos para todas as situações, com isso cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado (ROBBINS, 2010). Estas teorias se encaixando bem no cenário esportivo, já que a eficácia do treinador depende de sua adaptação com as necessidades e preferência dos membros, bem como os regras das características situacionais (CARRON; CHELLADURAI, 1978).

2.1 Lideranças esportivas

Liderança é um dos fatores mais estudados no campo da Psicologia do Desporto, sendo um tema de muito interesse pelas implicações que têm (DOSIL, 2004). Estas implicações ocorrem tanto nos esportes coletivos como nos individuais, uma vez que as relações existente entre o treinador e atleta(s) são fundamentais na obtenção do rendimento esportivo (SERPA, 1990). Este é um fator 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 (ALVES, 2000). Excelentes técnicos (líderes) têm uma percepção da

missão e das necessidades do grupo, percebendo o momento certo de colocá-las em prática, se envolvendo com a equipe de forma física, emocional e social (MARTENS, 1987).

A liderança no esporte pelo treinador consiste em determinadas ações, como: a) estabelecer metas para a equipe e direcioná-lo a eles, b) melhorar a qualidade das interações entre os indivíduos, c) desenvolver a coesão grupal, d) disponibilizar recursos aos membros, entre outras. Em outras palavras, a liderança consiste em contribuir de alguma maneira para alguma função do grupo (CARTWRIGTH; ZANDER, 1967).

O tipo de liderança exercido pelo treinador (líder) conduz a relação com os atletas e o desenvolvimento e avanço destes ao longo da carreira esportiva (SMOLL; SMITH, 1989). Assim, a liderança pode ser definida por “um processo comportamental no sentido de influenciar indivíduos e equipes, tendo em vista as metas estabelecidas” (BARROW, 1977, p. 232).

O líder é um indivíduo percebido pela equipe como sendo o melhor na resolução de problemas do grupo. A partir desta definição, pode parecer que uma equipe esportiva possui vários tipos de líderes em vários níveis, sendo que o treinador é uma forma de líder definido por sua grande autoridade. Um ou mais membros da equipe podem estar aptos a exercer parte da liderança ou assumir essa liderança devido a algumas necessidades implícitas da equipe ou algumas necessidades pessoais de se obter status (CRATTY, 1983).

Existem alguns tipos de líderes, como de opinião, aqueles capazes de influenciar as crenças e atitudes de terceiros; os líderes socioemocionais, aqueles que possuem habilidades e recursos necessários para fazer com que os outros se sintam satisfeitos com a participação na equipe; e, por último, os líderes que estabelecem os objetivos pela sua facilidade em converter os interesses pessoais em objetivos do grupo (CARTWRIGTH; ZANDER, 1967).

No cenário esportivo é comum alguns treinadores se destacarem pela forma como exercem a sua função de líder perante o grupo. O autor cita estereótipos e exemplos de treinadores disciplinadores e de treinadores estigmatizados como democráticos, alegando que cada um deles exerce o seu papel de líder dentro da equipe de forma eficiente e vencedora (SIMÕES; RODRIGUES; CARVALHO, 1998).

Os estudos têm demonstrado que a função do técnico esportivo como líder é um dos fatores mais importantes no processo de influenciar a formação e o rendimento de um grupo esportivo (SIMÕES, 1994).

No ambiente esportivo, autores como Ogilvie e Tutko (1981) e Tutko e Richards (1984) desenvolveram pesquisas para estabelecer traços de personalidade universais de treinadores. Porém para Weinberg e Gould (2001), os líderes têm uma variedade de traços de personalidade, todavia não há traços específicos que tornem um líder bem-sucedido.

A equipe esportiva como um conjunto de indivíduos que têm uma identidade coletiva partilha um destino comum, desenvolvem padrões estruturais de comunicação, manifestam interdependência pessoal e de tarefa, além de atração interpessoal recíproca, consideram a si próprios constituintes de um grupo e, ainda, possuem as mesmas metas e objetivos (CARRON; SPINK, 1993)

As metas traçadas para uma equipe, tendem a ser seguidas de forma eficaz e tem uma ligação direta com a forma de liderança do treinador, já que é ele que faz as organizações de funções dentro da própria equipe e apoia na superação de acontecimentos adversos que podem gerar mal estar no grupo. A intervenção do líder para com a equipe ou um atleta, seja no intervalo e/ou durante uma partida, tal como uma conversa, um incentivo, podem fazer toda diferença aumentando o sucesso individual ou coletivo naquele momento (COSTA et al., 2009).

O atleta, por sua vez, busca sempre no seu treinador orientação durante uma competição. Um treinador capacitado e o 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 treinador, e dentro dessa tensão existem vários fatores negativos, tais como insegurança, problemas emocionais, entre outros (BRANDÃO; CARCHADAN, 2010).

Finalmente, uma abordagem recente e promissora tem como foco a análise dos comportamentos distintos dos treinadores que são adequados às diferentes situações atléticas (CARRON; CHELLADURAI, 1978). Foi desenvolvida uma ferramenta que propôs um projeto multidimensional, conhecida como um Modelo de liderança que especifica a eficácia do comportamento do líder, no caso do treinador, que depende de sua adaptação com as preferências dos membros, bem como os regras das características situacionais (CARRON; CHELLADURAI, 1978).

O modelo Multidimensional de Liderança proposto por Chelladurai e Saleh (1978), serviu de referência para a elaboração do instrumento de medida chamada de Escala de Liderança no Desporto (ELD), que foi validada para a língua portuguesa por Serpa et al. (1988). A ELD é composta por cinco dimensões: treino-instrução, suporte social, reforço, comportamento democrático e comportamento autocrático. Sua finalidade é avaliar a preferência dos atletas por comportamentos específicos, a percepção destes em relação aos comportamentos dos técnicos e as percepções dos técnicos a respeito do próprio comportamento (SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008).

A seguir, na quadro 2, será apresentada uma melhor visualização dessas cinco dimensões.

Quadro 2 - Dimensões da Escala de Liderança no Esporte

Dimensão	Descrição	Número de itens	Detalhamento
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, 2007

Essas cinco dimensões estão presentes nos dois questionários que compõem a ELD, o primeiro sob a visão dele próprio e o segundo sob a ótica dos atletas. Um instrutor esportivo não tem apenas a 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). Assim, não é possível apontar qual o estilo mais adequado de liderança a ser adotado, mas sim qual o melhor estilo a ser adotado de acordo com as metas da equipe (AGUIAR, 2005). Assim a ELD será utilizada como ferramenta base para essa pesquisa.

3 MÉTODO

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva com abordagem quantitativa. As pesquisas descritivas focam em mostrar as características de uma população ou fenômeno específico. Essa pesquisa tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, podendo também se caracterizar por descobertas de associações entre variáveis (GIL, 2018).

Desta forma, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, já que tem como objetivo central levantar a opinião dos atletas e a autoavaliação dos treinadores de artes marciais sobre o perfil ideal de liderança, através da abordagem quantitativa e técnica de coleta de dados por meio de questionário.

As operações metodológicas adotadas neste estudo foram descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Decisões e operações metodológicas.

Etapa	Objetivos da pesquisa	Abordagem	Instrumento	Amostragem	Amostra	Análise
1	Identificar o perfil de liderança nas artes marciais sob a percepção do treinador	Quantitativa	ELD (questionário estruturado com 40 questões)	Não probabilística por acessibilidade	Atletas e treinadores de artes marciais	Estatística descritiva e inferencial

2	Identificar o perfil de liderança nas artes marciais sob a percepção do atleta;				em Brasília	(Teste T) e teste de Mann-Whitney
3	Analisar a diferença entre essas duas percepções, feita pelo treinador, autoavaliação e atleta, heteroavaliação.					

Fonte: elaboração própria

A ELD, instrumento que será utilizado neste trabalho, é composta de três variantes, são elas: a autopercepção, que é a avaliação do líder sobre ele mesmo; a variante percepção, que é a avaliação do atleta sobre o líder de sua equipe, perante seu comportamento; e por fim a variável preferência, que consiste na escolha do comportamento do líder de acordo com a preferência do atleta. O Apêndice 1 mostra as alterações realizadas no questionário com 40 questões, visando melhorar a compreensão dos treinadores e atletas de artes marciais, no qual cada segmento, de atletas e treinadores, obtiveram um questionário próprio com 40 questões cada.

Das três variantes, ou subescalas, serão utilizadas neste artigo somente duas versões: a autopercepção e a variável de preferência, sendo a última adaptada para facilitar a compreensão e interpretação das questões pelos atletas e instrutores.

A ELD possui cinco dimensões: treino-instrução, suporte social, reforço, comportamento democrático e comportamento autocrático, divididas em quarenta questões, podendo o atleta ou o treinador escolher uma entre as cinco opções de respostas em uma escala tipo Likert em que 5 corresponde “sempre”, 4 a “frequentemente”, 3 a “ocasionalmente”, 2 a “raramente” e 1 a “nunca” (SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008).

A análise de dados foi realizada através de uma estatística descritiva e inferencial que potencialmente, a partir dos dados levantados, se possa obter conclusões gerais. O seu intuito é chegar a um consenso acerca de uma população

com base numa amostra. Neste estudo, foi utilizado o teste Mann-Whitney e o teste T para análise, que é um teste de hipótese que usa conceitos estatísticos para se avaliar as diferenças entre as médias de dois grupos.

O questionário foi aplicado pela plataforma do Google Forms. Sua publicação foi realizada por meio de um link compartilhado no WhatsApp e Instagram, do dia 8 a 25 de abril de 2020.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

A amostra foi constituída por 133 atletas juvenis e adultos e por treinadores, sendo 107 atletas e 26 treinadores. Atletas profissionais representaram 36,4% da amostra e 63,6% foi composta por atletas amadores. A amostra abrangeu diferentes modalidades dentro das artes marciais (jiu jitsu, muay thai, sanda, boxe, MMA e etc), de ambos os sexos (contendo 23 do sexo feminino (17,3%) e 110 do sexo masculino (82,7%). A pesquisa abrangeu todos os estados do Brasil, sendo a maioria dos respondentes residentes no Distrito Federal, com 88%. A faixa etária dos atletas estava entre 16 e 56 anos com uma média de 31 anos, entre os instrutores a faixa etária variou de 23 anos à 54, com uma média de 38 anos.

Os respondentes desta amostra relataram uma média de 11 anos de prática de artes marciais e 5 anos de treinos com o atual técnico das três modalidades, que são: o jiu jitsu com 88 atletas; em seguida o muay thai com 53 atletas e por último; o Artes Marciais Mistas (MMA) com 35 atletas, do total de 133 atletas que responderam ao questionário.

Na análise para os instrutores, os respondentes desta amostra relataram que em média, o mesmo atua há 10 anos como treinador de artes marciais e 19,2%, equivalente a 5 instrutores, responderam que ministram somente jiu jitsu. Também foi encontrado que em média, os treinadores atuaram 10 anos como atleta antes de serem instrutores. E por fim, foi relatado que 46,2% (12) disseram que não e 53,8% (14) disseram que possuíam atletas competindo em nível internacional.

Na Tabela 1 são mostradas as médias e os desvios padrões, por dimensão da ELD, considerando os resultados dos instrutores e dos atletas.

Tabela 1 - Dimensões, médias e desvios padrões

Itens	Média	Desvio padrão
Treino-instrução	4,43	0,49
Suporte Social	4,21	0,52
Reforço	4,43	0,61
Democrático	3,60	0,64
Autocrático	3,02	0,56

Fonte: Elaboração própria

As dimensões “treino-instrução” e “reforço” indicam as maiores médias, seguidas pelas dimensões “suporte social”, “comportamento democrático” e “comportamento autocrático”. Esses resultados exibem o que já aponta a literatura: que há uma forte tendência dos treinadores esportivos a valorizar mais os componentes “treino-instrução” e “reforço” (BECKER, 2002).

Na Tabela 2 foi descrito o valor P e significância de cada dimensão segundo a avaliação dos atletas (heteroavaliação) e do instrutor (auto avaliação). O teste T Student foi utilizado como ferramenta de análise somente na dimensão Autocrático, pois os dados possuíam distribuição normal. Nas demais dimensões foi utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, pois as distribuições não eram normais. Ou seja, ao contrário do teste t, que testa a igualdade das médias, o teste de Mann-Whitney (w) testa a igualdade das medianas como pode ser observado no Apêndice 2. A seguir serão apresentadas as dimensões e suas características encontradas:

Tabela 2 - Comparação de médias por dimensões da ELD

Dimensões	Classificações	Média	Desvio Padrão	Valor de P	Significância	Média são diferentes?
------------------	-----------------------	--------------	----------------------	-------------------	----------------------	------------------------------

Treino- instrução	Atleta	4,44	0,50	0,586	0,05	NÃO
	Instrutor	4,41	0,48			
Suporte Social	Atleta	4,22	0,54	0,733	0,05	NÃO
	Instrutor	4,20	0,45			
Reforço	Atleta	4,42	0,65	0,603	0,05	NÃO
	Instrutor	4,46	0,44			
Democrático	Atleta	3,64	0,65	0,010	0,05	SIM
	Instrutor	3,33	0,53			
Autocrático	Atleta	3,01	0,57	0,863	0,05	NÃO
	Instrutor	3,03	0,55			

Fonte: Elaboração própria

A dimensão reforço apresentou médias altas, tanto para atletas ($M = 4,42$, $DP = 0,65$) quanto para treinadores ($M = 4,46$, $DP = 0,44$). A diferença entre as médias não foi significativa ($p = 0,603$, $p > 0,05$). Desta forma, treinadores se auto avaliam da mesma forma que os atletas os percebem. Entende-se que isto ocorre pela forma como são conduzidos os treinos, com o treinador incentivando os atletas através de feedbacks de bons desempenhos, reconhecendo e recompensando os bons resultados, como por exemplo encaminhado o atleta para grandes competições.

Na dimensão treino e instrução também foi apresentado médias altas, tanto para atletas ($M = 4,44$, $DP = 0,50$) quanto para treinadores ($M = 4,41$, $DP = 0,48$). A diferença entre as médias não foi significativa ($p = 0,586$, $p > 0,05$). Desta forma, treinadores se auto avaliam da mesma forma que os atletas os percebem. Isto ocorre pela forma como são conduzidos os treinos, com o treinador conseguindo obter o máximo de rendimento através da coordenação de esforços, potencializando os pontos fortes e explorando os fracos, explicando as tarefas e tentando ser o mais claro e objetivo possível ao desempenhar o papel de treinador. Esses resultados correspondem com os dados de outras pesquisas, os quais apresentam que os comportamentos orientados para a tarefa, representados pelo reforço positivo e

orientações são os comportamentos mais comuns entre os treinadores esportivos (HORN; CARRON, 1985).

Na dimensão suporte social a diferença entre as médias também não foi significativa ($p = 0,733$, $p > 0,05$). Atletas obtiveram a seguinte média ($M = 4,22$, $DP = 0,54$) e treinadores ($M = 4,20$, $DP = 0,45$). Portanto, treinadores se auto avaliam da mesma forma que os atletas os percebem. Isto também ocorre pela forma como são conduzidos os treinos, onde treinadores se importam com o bem-estar individual dos atletas, priorizando uma relação mais amigável e positiva, ajudando nos conflitos da equipe e apoiando nos problemas pessoais dos atletas. Muitas vezes ocorre dentro das equipes de artes marciais um problema pessoal com o atleta, que conseqüentemente reflete no rendimento dentro dos treinos, solicitando muitas vezes um suporte e direcionamento do treinador para que tal problema seja superado e seu desempenho volte a normalidade.

Na dimensão democrática foi apresentado médias distintas, a média para atletas foi ($M = 3,64$, $DP = 0,65$) e para treinadores ($M = 3,33$, $DP = 0,53$). A diferença entre as médias foi significativa ($p = 0,010$, $p > 0,05$). Desta forma, treinadores se auto avaliam diferente da avaliação dos atletas, se posicionando de forma menos democrática, pois a média dos atletas foi mais alta. Isto ocorre pela forma como são conduzidos os treinos, onde treinadores se enxergam menos democrático perante os atletas, se vendo menos aberto às opiniões e participações dos atletas nos objetivos do grupo.

Podemos ver em Chelladurai (1978) algumas vantagens e desvantagens no estilo de liderança democrático. Onde afirma que o estilo democrático possui vantagens, como alta racionalidade nas decisões, melhor entendimento e melhor execução. Ocorre, porém, as desvantagens de demandar mais tempo para conhecer a equipe e de necessitar de uma boa coesão grupal.

A dimensão autocrática apresentou médias baixas, tanto para atletas ($M = 3,01$, $DP = 0,57$) quanto para treinadores ($M = 3,03$, $DP = 0,55$). A diferença entre as médias não foi significativa ($p = 0,86$, $p > 0,05$). Desta forma, treinadores se auto avaliam da mesma forma que os atletas os percebem. Entende-se que isto ocorre pela forma como são conduzidos os treinos, com o treinador adotando um

comportamento mais autoritário, realizando planejamentos de treinos sozinhos e mantendo uma relação mais profissional com seus atletas.

A tabela 3 apresenta as médias e desvios padrão por itens de cada dimensão.

Tabela 3 - Médias e desvio padrão por item.

Dimensão	Item	Média	Desvio padrão
Treino instrução	1. Obtenham o máximo rendimento	4,71	0,57
	5. Explica a cada atleta os aspectos técnicos e táticos do esporte praticado	4,67	0,70
	8. Presta atenção individual à correção dos erros	4,60	0,72
	11. Papel de treinador na equipe é entendido por todos os atletas	4,63	0,62
	14. Ensinações técnicas individuais	4,08	1,10
	17. Antecipação do que deve ser feito	4,28	0,80
	20. Explica as tarefas	4,58	0,70
	23. Cumprimento das tarefas pelos atletas	4,40	0,80
	26. Pontua pontos fortes e fracos dos atletas	4,44	0,84
	29. Especifica informações		
	32. Coordena esforços	4,36	0,84
	35. Explica como a contribuição de cada atleta se integra nos objetivos gerais da equipe	4,45	0,79
	38. Explica o esperado do atleta	4,26	0,90
			4,24
Suporte Social	3. Auxilia atletas nos problemas pessoais		
	7. Ajuda a equipe a resolver conflitos	4,02	1,01
	13. Zela bem estar do atleta	4,19	0,92
	19. Presta favores	4,66	0,60
	22. Demonstra afeto aos atletas	4,24	1,01
	25. Encoraja a confiar no instrutor	4,39	0,80
	31. Encoraja relação amigável entre atletas	4,58	0,77
	36. Convida atletas para eventos em casa	4,73	0,58
		2,92	1,34
Reforço	4. Parabeniza o atleta em frente a outros		
	10. Informa o atleta de bom desempenho		
	16. Recompensa atleta por bom resultado	4,42	0,93
	28. Demonstra satisfação por bom resultado	4,46	0,80
	37. Reconhece o mérito do atleta	3,98	1,02
			4,67
	2. Pergunta opiniões de estratégias		
	9. Obtém aprovação antes de seguir com as atividades	4,65	0,68
	15. Permite atletas a participarem de decisões	4,11	1,03
	18. Encoraja atletas a sugerirem treinos	4,04	1,14

	21. Permite atletas estabelecerem objetivos próprios	3,63	0,98
	24. Permite atletas agirem livremente	4,00	1,11
Democrático	30. Pede opiniões sobre questões importantes do treino	4,04	1,01
	33. Permite atletas trabalharem no seu ritmo	2,51	1,33
	39. Permite atletas escolherem o que fazer no treino	3,88	1,15
		3,77	1,18
	6. Planeja treinos sozinho	2,29	1,18
	12. Não explica suas ações		
	27. Não participa de eventos com atletas		
	34. Mantém distância profissional dos atletas	3,16	1,29
	40. Fala de forma clara e objetiva	2,39	1,29
		1,75	1,01
Autocrático		3,10	1,31
		4,70	0,61

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 3, observou-se através das médias e desvio padrão individual das perguntas utilizadas no questionário, que nas perguntas referente a dimensão reforço e treino- instrução, obteve-se uma amostra homogênea onde as médias foram semelhantes, mostrando que atletas e instrutores têm opiniões semelhantes quanto aos estilos de treino com o objetivo de chegar ao máximo de rendimento do atletas, pontuando os pontos fortes e fracos, coordenando esforços, parabenizando os atletas, recompensando por bons resultados e reconhecendo os méritos dos atletas indo em direção ao que diz os estudos, apontando que quanto melhor for a relação entre líder e seu subordinado, quanto mais claras ou definidas forem as tarefas e quanto maior o poder formal do líder, maior a chance de ele se mostrar eficaz, em função de a situação lhe ser mais favorável (NORTHOUSE, 2004).

Já na dimensão do comportamento autocrático obteve um maior nível de rejeição, com as médias baixas. Nas artes marciais, um instrutor com características autocráticas, não se encaixa no estilo de liderança dentro do esporte, já que nesta dimensão é observado alguns comportamentos dentro dos treinos que vai na contramão da clareza e motivação, onde atletas não dão opinião e ações são tomadas sem explicações que, conseqüentemente diminui

o entendimento e visão dos atletas sobre os treinos, gerando maior dificuldade de aprendizagem, indo de encontro ao que os estudos já dizem, onde os liderados pouco participam das tomadas de decisões e geralmente terminam desmotivados por não terem reconhecimento (BOTELHO, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, teve como objetivo identificar a opinião dos atletas e treinadores sobre o perfil de liderança nas artes marciais, por meio da Escala de Liderança no Esporte (ELD). Pode-se observar através das respostas que as dimensões “treino instrução” e “reforço” são as mais enfatizadas nos treinamentos de artes marciais, enquanto a dimensão autocrática possui um alto índice de rejeição de ambas as partes. Observou-se também que treinadores e atletas possuem opiniões divergente na dimensão democrático.

Os resultados desta pesquisa destacam a importância do estudo para elevar a literatura sobre a liderança no esporte, já que existe uma escassez de estudos em determinadas áreas da liderança aplicada ao contexto esportivo, principalmente no que se refere às funções e ações dos treinadores. Observa-se também que existem poucos estudos científicos que procuram compreender as formas de liderança dentro do cenário esportivo, sobretudo nas artes marciais, que vem sendo mais explorado no âmbito da psicologia.

A amostra foi composta em sua maior parte por respondentes de Brasília e em sua maioria homens, não sendo possível então a comparação entre os gêneros. A comparação das modalidades das artes marciais com os resultados obtidos não foi realizada para não delimitar esta pesquisa. A amostragem foi não probabilística.

Como agenda futura, propõe-se desenvolver novas pesquisas sobre o perfil de liderança em cada modalidade de arte marcial e novos estudos também comparando se existem diferenças estatisticamente significativas dos estilos de decisão e interação de liderança de treinadores por categorias (pré-mirim, mirim, infantil, infante, juvenil e adulto) dentro das artes marciais.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALVES, J. Liderazgo y clima organizacional. **Revista de Psicología del Deporte**, v. 9, n.1-2, p. 122-133, 2000.
- BARROS, Edgard Vasconcelos. **O problema da liderança**. Belo Horizonte. Serviço Social Rural, 1960.
- BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 10. **Anais...** Belo Horizonte. Universidade do Vale do Paraíba, 2010.
- BARROW, Jeffrey C. The variables of leadership: a review and conceptual framework. **Academy of management Review**, v. 2, n. 2, p. 231-251, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Doebel Garcia Ramos. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BECKER, Benno. **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo. Feevale, 2002.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- BRANDÃO, Maria Regina Ferreira; CARCHAN, Débora. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. **Motricidade**, v. 6, n. 1, p. 53-69, 2010.
- CARRON, Albert V.; SPINK, Kevin S. Team building in an exercise setting. **The Sport Psychologist**, v. 7, n. 1, p. 8-18, 1993.
- CARRON, Albert V.; CHELLADURAI, P. Psychological factors and athletic success: An analysis of coach–athlete interpersonal behaviour. **Canadian Journal of Applied Sport Sciences**, 1978.
- CHELLADURAI, Packianatha; SALEH, Sid D. Preferred leadership in sports. **Canadian Journal of Applied Sport Sciences**, v. 3, n. 2, p. 85-92, 1978.
- COSTA, Israel Teoldo da; SAMULSKI, Dietmar Martin; COSTA, Varley Teoldo da. Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol

brasileiro. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 23, n. 3, p. 185-194, 2009.

CRATTY, B. **Psicologia no esporte**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1983.

CRIADAS para autodefesa, as artes marciais têm origem na pré-história: mestre de kung-fu conta como surgiram diferentes tipos de lutas. **Globo Ciência**, 22 set. 2012. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2012/09/criadas-para-autodefesa-art-es-marciais-tem-origem-na-pre-historia.html>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin Frederick. **Dinâmica de grupo**. São Paulo. Herder, 1967.

DOSIL, Joaquín *et al.* **Psicología de la actividad física y del deporte**. Madrid: McGraw-Hill, 2004.

EBERSPÄCHER, Hans. **Sportpsychologie: Grundlagen, Methoden, Analysen**. Reibek. Rowohlt, 1982.

CHEMERS, Martins M.; FIELDER, Fred E. **Liderança: administração eficaz**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HIRATA, Daniel Shenji *et al.* Preparação física para lutadores de Sanshou: proposta baseada no sistema de periodização de Tudo O. Bompa. **Revista Movimento e Percepção**, v. 6, n. 8, p. 2-17, 2006.

HOMANS, G. C. **The Human Group**. New York. Harcourt Brace Jovanovich, 1950.

HORNE, Tammy; CARRON, Albert V. Compatibility in coach-athlete relationships. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, v. 7, n. 2, p. 137-149, 1985.

SONOO, Christi Noriko; HOSHINO, Elton Fernando; 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.

HOUSE, Robert J. Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. **The Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 323-352, 1996.

MARTENS, Rainer. **Coaches guide to sport psychology**: a publication for the American Coaching Effectiveness Program: level 2 sport science curriculum. Human Kinetics Books, 1987.

MOSS, Simon A. *et al.* Maintaining an open mind to closed individuals: the effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. **Journal of Research in Personality**, v. 41, n. 2, p. 259-275, 2007.

NOCE, F.; COSTA, I.; LOPES, M. Liderança. **Psicologia do Esporte**, v. 5, p. 219-248, 2002.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership**: theory and practice. Sage Publications, 2018.

OGILVIE, Bruce C.; TUTKO, Thomas A. **Les athlètes à problèmes**: relation entraîneur-entraîné. Pennsylvania. Ed. Vigot, 1981.

PARRY, Ken W.; BRYMAN, Alan. Leadership in organizations. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE, B.; NORD, W. R. (eds.). **The SAGE handbook of organizational studies**. London: SAGE, 2006. p 447-468.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SAMULSKI, Dietmar. **Psicologia do esporte**: teoria e aplicação prática. Minas Gerais. Escola de Educação Física, Univ. Federal de Minas Gerais, 1992.

SAMULSKI, D.; GRECO, P. Psicologia aplicada ao futebol: estudos realizados no Brasil. *In*: J Garganta, J Oliveira, M Murad - JG, JO, MM. **Futebol de muitas cores e sabores**: reflexões em torno do desporto mais popular do mundo. Porto: Campo das Letras, 2004. p. 271-278.

SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual da investigação. **Revista Ludens**, v. 12, n. 2, p. 23-32, 1990.

SERPA, S. *et al.* Metodologia de tradução de adaptação de um teste específico para o esporte—Escala de liderança no desporto. *In*: SIMPÓSIO Nacional de Pesquisa em Psicologia, 2. **Anais...** Lisboa, Portugal, 1988.

SIGNIFICADO de artes marciais: o que são artes marciais. 2018. Disponível em: <https://www.significados.com.br/artes-marciais/>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SIMÕES, A. Esporte: análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. **Revista Paulista de Educação Física**, v. 8, n. 1, p. 17-29, 1994.

SIMÕES, A. **Estudo do comportamento de liderança dos técnicos de handebol**. 1987. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

SIMÕES, Antonio Carlos; RODRIGUES, Alan Alessandro; CARVALHO, Dimaura Fátima. Liderança e as forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol em convívio grupal. **Revista Paulista de Educação Física**, v. 12, n. 2, p. 134-144, 1998.

SMOLL, Frank L.; SMITH, Ronald E. Leadership behaviors in sport: a theoretical model and research paradigm. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 19, n. 18, p. 1522-1551, 1989.

TUTKO, Thomas A.; RICHARDS, Jack W. **Psicologia del entrenamiento deportivo**. Madrid. Grefol, 1984.

OGILVIE, Bruce C.; TUTKO, Thomas A. **Les athlètes à problèmes: relation entraîneur-entraîné**. Paris. Ed. Vigot, 1981.

Weber M. **Economia y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica; 1992.

WEINBERG, R.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ELD ADAPTADO

PERGUNTAS ELD REFORMULADAS	PERGUNTAS
PARA ATLETAS (Artes marciais)	
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 de outros	Parabeniza o atleta pelo seu bom resultado na presença 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	-
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
--	---

PERGUNTAS ELD	PERGUNTAS REFORMULADAS
PARA INSTRUTORES(AS)	
Procuo que os atletas obtenham o rendimento máximo	Procuo os atletas obtenham o máximo de 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	Parabenizo 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 desempenho do atleta quando ele tem um bom rendimento
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	-
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 hajam dúvidas

APÊNDICE B - TESTE DE NORMALIDADE (SHAPIRO-WILK)

Tabela 3: Test of Normality (Shapiro-Wilk)

Dimensão	Perfil	Teste	W	P
Treino instrução	Atleta	Mann Whitney	0.881	< .001
	Treinador		0.866	0.003
Suporte Social	Atleta	Mann Whitney	0.954	< .001
	Treinador		0.961	0.422
Reforço	Atleta	Mann Whitney	0.829	< .001
	Treinador		0.907	0.022
Democrático	Atleta	Mann Whitney	0.955	0.001
	Treinador		0.962	0.442
Autocrático	Atleta	Teste T	0.978	0.081
	Treinador		0.978	0.817

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE C - TESTE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS (LEVENE'S)

Tabela 4: Test of Equality of Variances (Levene's)

Dimensão	F	df	P
Treino instrução	0.312	1	0.577
Suporte Social	1.315	1	0.254
Reforço	2.347	1	0.128
Democrático	1.002	1	0.319
Autocrático	0.212	1	0.646

Fonte: Elaboração própria

