

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DO MOVIMENTO HUMANO**

LUIZ BAYARD MARTINS DOS SANTOS

**O PERFIL PREFERIDO DE COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DOS
TREINADORES: UM ESTUDO COM OS ATLETAS DA SELEÇÃO BRASILEIRA
SÊNIOR DE JUDÔ**

Porto Alegre

2019

Luiz Bayard Martins dos Santos

**O PERFIL PREFERIDO DE COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DOS
TREINADORES: UM ESTUDO COM OS ATLETAS DA SELEÇÃO BRASILEIRA
SÊNIOR DE JUDÔ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências do Movimento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Adelar Abaide Balbinotti

Porto Alegre

2019

Luiz Bayard Martins dos Santos

**O PERFIL PREFERIDO DE COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DOS
TREINADORES: Um estudo com os atletas da seleção brasileira sênior de judô**

Conceito Final:

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Velly Nunes - UFRGS

Prof. Dr. Luiz Alcidez Ramires Maduro - UNIVAST

Prof. Dr. Rogério da Cunha Voser – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Carlos Adelar Abaide Balbinotti - UFRGS

Dedico este trabalho a minha amada mãe
Geneci Martins dos Santos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos amigos, colegas, professores, atletas e familiares que durante minha jornada, me ajudaram nesta difícil etapa acadêmica.

Inicialmente gostaria de agradecer ao professor Carlos Balbinotti, por me permitir a oportunidade de evoluir através de seus ensinamentos, conselhos e paciência na orientação (e não foi pouca). Seu exemplo de profissional competente e dedicado foram importantíssimos para minha formação.

Não poderia deixar de agradecer a dois *Senseis* em especial: O eterno Mestre, Prof. Dr. Luiz Alcidez Ramires Maduro, responsável por grande parte da minha formação profissional e pessoal, meu muito obrigado por todas oportunidades e ensinamentos desde os tempos de ULBRA. Da mesma forma agradeço ao Prof. Dr. Alexandre Velly Nunes, meu primeiro *Sensei*, responsável por me ensinar os primeiros passos no judô e fundamental em toda minha caminhada esportiva.

Não poderia deixar de agradecer aos meus colegas de Núcleo de Pesquisa, Hannah Aires, Rodrigo Bulso e Rodrigo Truz e em especial ao amigo Gabriel Henrique Treter Gonçalves por todo apoio e dedicação. Ao professor Rogério Voser por todos conselhos e apontamentos e ao Prof. Marcelo Cardoso por todo apoio.

A Confederação Brasileira de Judô, pela autorização das entrevistas e aos atletas que mesmo em vésperas de uma competição importantíssima foram de uma gentileza ímpar.

A todos os atletas dos clubes em que trabalhei e em especial aos da Associação Fênix de Judô. Aos meus amigos e não vou cometer o equívoco de nomeá-los para não correr o risco do esquecimento de alguns.

A minha mãe, pessoa mais forte que conheço, responsável por me indicar o caminho do judô. Ao meu pai, a minha irmã e ao meu irmão, por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos. Amo vocês.

Por fim, gostaria de agradecer a duas pessoas: minha esposa Fernanda por toda paciência, companheirismo e dedicação quando tive que me fazer ausente; não teria chegado aqui sem o teu apoio. E a minha filha Maria Luiza. Um dia quando leres este trabalho, saiba que tu foi, é, e sempre será minha maior motivação para me tornar uma pessoa melhor. Te amo filha!

RESUMO

O presente estudo trata o tema Comportamentos de Liderança no Esporte, abordando de forma mais específica os comportamentos de liderança dos treinadores da modalidade Judô. Utilizando como referencial Teórico o Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte de Chelladurai e Saleh (1978), elaborou-se e validou-se uma entrevista semiestruturada para verificação da Preferência dos atletas com relação ao perfil de liderança dos Treinadores. A entrevista foi realizada com os 21 atletas que compuseram a Seleção Brasileira Sênior de Judô no Campeonato Mundial de Baku 2018. A pesquisa caracteriza-se de forma qualitativa-descritiva apresentando como objetivo averiguar o Perfil de Comportamento Desejável, bem como constatar se a idade, resultados competitivos e gênero, podem influenciar no Perfil Preferido de Liderança dos atletas de judô. Foram elaboradas quatro categorias *a priori* e mais quatro categorias *a posteriori* para que pudéssemos responder as questões propostas. A análise do conteúdo nos permitiu concluir que para os atletas da seleção sênior de judô a tomada de decisão autocrática apresentou-se com maior prevalência, contudo houve ressalvas com relação a escolha das competições e valorização dos feedbacks fornecidos pelos atletas com relação ao estresse físico. Em ordem hierárquica de importância, o Suporte Social configurou-se como o estilo de interação mais desejado, seguido do Feedback positivo e treino e Instrução. Não foram encontradas diferenças expressivas com relação ao comportamento Democrático e Autocrático tanto para idade quanto para resultados competitivos, entretanto constatou-se uma leve tendência dos atletas mais novos pela preferência da tomada de decisão democrática. A categoria Treinador de Seleção *versus* Treinador de Clube foi elaborada *a posteriori* e apresentou diferenças expressivas na visão dos atletas.

Palavras-chave: Judô. Comportamento de Liderança. Esporte. Psicologia do Esporte.

ABSTRACT

The present study is a research on the Behaviors of Leadership in Sport, addressing in a more specific way the leadership behaviors of the trainers of the Judo modality. Using as a theoretical reference the Multidimensional Model of Leadership in Sport of Chelladurai and Saleh (1978), a semi-structured interview was elaborated and validated to verify the Preference of the athletes in relation to the profile of leadership of the Coaches. The interview was conducted with the 21 athletes who composed the Brazilian Senior Judo Team at the 2018 Baku World Championships. The research is characterized on a qualitative-descriptive way, aiming to ascertain the Profile of Desirable Behavior, as well as to verify if age, competitive results and gender, may influence the Preferred Leadership Profile of judo athletes. Four *a priori* categories and four *a posteriori* categories were elaborated so we could answer the proposed questions. The analysis of the content allowed us to conclude that for the athletes of the senior judo selection, autocratic decision-making was more prevalent, however, there were reservations regarding the choice of competitions and the evaluation of the feedbacks provided by the athletes in relation to physical stress, in hierarchical order of importance, Social Support was configured as the most desired interaction style, followed by Positive Feedback, Training and Instruction. No significant differences were found in relation to the Democratic and Autocratic behavior for both age and competitive results, however a slight tendency of the younger athletes was observed for the preference of democratic decision making. The category Selection Coach X Club Coach, was elaborated a posteriori and presented expressives differences in the view of the athletes.

Key words: Judô. Leadership Behaviors. Sport. Sport Psychology

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	PRESUPOSTOS TEÓRICOS.....	15
2.1	COMPREENDENDO A LIDERANÇA NUMA PERSPECTIVA MAIS AMPLA - TEORIAS DE LIDERANÇA	15
2.1.1	A Teoria de Traços de Personalidade.....	15
2.1.2	A Teoria Comportamental.....	16
2.1.3	Teorias de Liderança Situacional.....	17
2.1.4	Teoria Contingencial de Fiedler	18
2.1.5	Teoria do Path-goal	19
2.1.6	O modelo de Liderança Carismática.....	20
2.1.7	Modelo da Liderança Transformacional e Transacional	20
2.2	OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE.....	22
2.2.1	Principais Teorias.....	22
2.3	ESTUDOS EMPÍRICOS	24
2.3.1	Pesquisa preliminar na Modalidade Judô	25
2.3.2	Estudos na Modalidade relativos ao Tema	27
2.4	HISTÓRICO DO JUDÔ.....	28
2.4.1	A Criação.....	28
2.4.2	O Criador do Judô Kodokan	29
2.4.3	Contexto Cultural e Social	30
2.4.4	A criação e o desenvolvimento do Judô Kodokan	31
2.4.5	O Treinador de Judô no Brasil	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	34
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA	34
3.3	ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	35
3.3.1	Validação da Entrevista	35
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES.....	37
3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	38
3.6	PROCEDIMENTOS ÉTICOS.....	39
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1	COMPORTAMENTO DEMOCRÁTICO X AUTOCRÁTICO	41

4.2	<i>FEEDBACK</i> POSITIVO	52
4.3	TREINO E INSTRUÇÃO.....	59
4.4	SUPORTE SOCIAL	69
4.5	TREINADOR DA SELEÇÃO X TREINADOR DO CLUBE	77
4.6	PREFERÊNCIA DE ESTILO DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ACORDO COM A IDADE DOS ATLETAS E RESULTADOS COMPETITIVOS.....	81
4.7	DIFERENÇA NA PREFERÊNCIA DO ESTILO DO TREINADOR DE ACORDO COM O SEXO.....	83
4.8	RELAÇÃO DE AFINIDADE TREINADOR/ATLETA.....	87
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
	REFERÊNCIAS.....	94
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	107
	APÊNDICE B - FICHA DE VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO	108
	APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...	111
	APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DE PARTICIPANTE.....	113

PREÂMBULO

O judô se fez presente na minha vida desde muito cedo. Iniciei na modalidade através de uma iniciativa de um grupo de professores da Escola Estadual Inácio Montanha, onde o Sensei Alexandre Velly Nunes foi meu primeiro professor em 1987. Em 1988 me transferi para o Grêmio Futebol Porto Alegrense, onde permaneci até 1997, quando fui integrar a Equipe de Judô da ULBRA, local onde encerrei minha carreira como atleta e realizei a transição para minha carreira de técnico.

Ao integrar a Equipe da Universidade, tive meus primeiros contatos com uma das pessoas mais importantes na minha formação, o Prof. Dr. Luiz Alcides Ramires Maduro. O contato com meu *Sensei*¹, bem como a convivência com outros treinadores me influenciaram e me motivaram na definição do meu caminho profissional: Treinador de Judô. Comecei muito jovem a ministrar aulas, adquirindo experiências práticas, sem qualquer fundamentação teórica, em um tempo onde nossa profissão ainda não havia sido regulamentada.

As relações professor/aluno e Treinador/atleta ajudaram na formação do meu caráter e despertaram minha curiosidade sobre o tema. O fato de ter iniciado muito jovem, aliado as transferências de clubes me forneceram uma experiência muito rica sobre a diversidade de posturas, características e personalidades adotadas pelos professores e treinadores. As oportunidades e vivências como Treinador das Seleções Gaúchas e uma passagem pela Seleção Brasileira Sub 18, reforçaram meu conceito sobre a importância da influência dos Treinadores na formação e desempenho dos atletas, estando inclusas responsabilidades que extrapolam as funções técnicas, táticas e físicas.

Sendo assim, a motivação para o presente estudo emergiu de um contexto prático, onde as reflexões sobre a importância das características de liderança do Treinador influenciam diretamente nos resultados esportivos dos atletas. Esperamos que o presente estudo possa dar início às discussões sobre a Liderança dos Treinadores do Judô e venha a contribuir para o entendimento deste fenômeno.

¹ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

1 INTRODUÇÃO

O estudo aborda como tema central os comportamentos de liderança no esporte. As pesquisas desenvolvidas sobre o tema, em linhas gerais, apresentam como objetivo o melhor entendimento acerca dos processos de liderança nas relações entre treinadores e atletas. Neste sentido, o presente estudo se propõe a pesquisar quais são os comportamentos preferidos ou desejados pelos atletas da Seleção Brasileira Sênior de Judô com relação aos comportamentos de liderança dos treinadores.

O interesse pelo estudo dos Comportamentos de Liderança manifestou-se nas primeiras décadas do século XX, inicialmente através das áreas organizacionais, destinando-se ao entendimento dos processos de melhoria das relações na indústria e comércio. Este interesse originou o surgimento de diversas Teorias, que posteriormente serviram como base para a elaboração das Teorias e Modelos específicos para o esporte (WEINBERG; GOULD, 2001).

Por envolver um contexto amplo de características, encontramos na literatura diversos conceitos para liderança, contudo, o conceito que possui maior consenso entre os autores, apesar de elaborado em 1977, é o desenvolvido por Barrow (1977), que define a liderança como “processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos com o intuito de alcançarem determinados objetivos”.

Os processos de liderança no esporte despertaram o interesse dos pesquisadores devido a evolução mundial do fenômeno esportivo, caracterizado por várias razões, tais como: avanços em tecnologias específicas, especialização dos profissionais, investimento e espaço destinados pelas mídias, crescente investimento financeiro, aproximação do esporte a características de espetáculos e busca constante por melhores desempenhos dos atletas e equipes. Conforme Rosado (2017), a liderança no esporte trata-se de uma liderança especial, que procura respostas para problemas específicos e determinados pelo desporto.

Desta forma, diversas teorias foram desenvolvidas para o entendimento da relação treinador/atleta, com a intenção de identificar dentre outros objetivos, possíveis características que expliquem o desempenho, preferência e satisfação dos atletas. Vale salientar os estudos que abordam a coesão do grupo, bem como investigam a diferença entre esportes coletivo e individuais, diferenças de gênero e experiência dos liderados.

Dentre os modelos criados para o entendimento do Processo de Liderança no Esporte destaca-se o Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte (MML), desenvolvido por Chelladurai e Saleh (1978). Este modelo configura-se atualmente como uma das abordagens teóricas mais utilizadas pelos pesquisadores nos estudos desenvolvidos na área (RODRIGUES; SALDANHA, 2016).

Inegavelmente neste contexto, o treinador assume o papel de “protagonista” no processo de liderança, pois de acordo com Gomes, Seixas e Resende (2017), o trabalho desenvolvido pelos treinadores vai além da organização tática e melhora das competências técnicas dos atletas. Desta forma, estando inclusas as habilidades de relacionamento com a equipe ou grupo de atletas, devendo o treinador ser um "líder por excelência". Nesta mesma linha, conforme Cardoso (2017), a multiplicidade de funções atribuídas ao treinador exige do mesmo um conjunto de conhecimentos para liderar os atletas, construindo um ambiente que visa o desempenho e a satisfação dos liderados.

Não obstante, para Correia e Silva (2017), além da notória importância do papel do treinador na condução das equipes, não só na transmissão dos fundamentos técnicos, táticos e no aperfeiçoamento das capacidades físicas, destaca-se a importância da influência no desenvolvimento dos fatores psicológicos, ajudando os atletas a enfrentar as exigências da competição. Corroborando com esta visão, de acordo com Gomes, Seixas e Resende (2017), a influência do treinador no desenvolvimento emocional dos atletas é inegável, estando incorporadas em suas funções, o auxílio prestado aos atletas no difícil processo de adaptação as necessidades competitivas.

Diante do exposto, torna-se evidente nos esportes de alto rendimento, como no caso do judô, a constante preocupação referente aos processos de liderança adotados pelos treinadores e sua influência nos resultados e desempenho dos atletas. Inicialmente, o Judô criado por Jigoro Kano em 1882, destinava-se a formação geral de seus praticantes, onde estavam inseridos em seus ensinamentos aspectos filosóficos ligados ao desenvolvimento dos cidadãos. Contudo, com a “esportivização” do judô, alguns objetivos educacionais e formativos perderam importância devido a profissionalização dos atletas (NUNES, 2014).

Presente no Brasil há mais de um século, o judô apresenta-se como um esporte consolidado no país. A modalidade criada no Japão está presente em pré-escolas, escolas, clubes, academias, Universidades e associações, que atendem a

demanda de crianças, jovens e adultos. De acordo com o Sistema de Cadastro (*Plataforma Zempo*) da Confederação Brasileira de Judô (CBJ), atualmente encontram-se cadastrados e devidamente regulares 79.194 atletas, sendo que este número representa apenas uma parte dos atletas federados. Relativo ao número de participantes, em 2011 o número superava dois milhões de praticantes (NUNES, 2011).

A difusão da modalidade no Brasil, bem como no mundo, promoveu a transmissão de valores e conceitos da cultura japonesa. Conforme Maduro (2011), o judô possui, de forma intrínseca, uma estrutura e hierarquias particulares baseadas nos princípios da filosofia oriental, decifradas pelo seu criador professor Kano. De acordo com Drigo *et al.* (2011), trata-se de uma modalidade de origem japonesa, que analisada sob o viés esportivo, apresenta configurações de um esporte de competição. Entretanto, cabe ressaltar a forte ligação com seu país de origem apresentando de forma clara, traços da cultura, hierarquia, língua originária e padrão de saudação japonês. Levando em consideração a modalidade, conforme Chelladurai (2007) existem evidências nos estudos realizados que a tarefa a ser realizada pode influenciar no comportamento de liderança escolhido pelo treinador, bem como a própria modalidade, o contexto social e cultural podem interferir no comportamento de liderança adotado (DUARTE; TEQUES; SILVA, 2017).

O cenário atual de resultados da modalidade destaca o judô como um dos esportes de maior sucesso em termos de desempenho do Brasil. Ao contabilizarmos apenas os resultados em Jogos Olímpicos, a modalidade soma 22 medalhas, configurando-se como o esporte individual que mais trouxe medalhas para o país. Sendo assim, os bons resultados atingidos pelos atletas brasileiros são acompanhados de uma expectativa cada vez maior da manutenção dos mesmos e conseqüentemente de maior pressão por parte da confederação, patrocinadores e público em geral sob os treinadores e atletas. Diante do exposto, o entendimento dos processos de liderança que permeiam as relações entre treinadores e atletas, poderá se configurar como um facilitador da manutenção destes bons resultados.

O destaque da modalidade despertou o interesse dos pesquisadores de diferentes áreas, sendo assim podemos encontrar diversos estudos específicos do judô sobre fisiologia, composição corporal, perda de peso corporal, antropometria, pedagogia, nutrição dentre outros. Contudo, especificamente o tema: Comportamentos de Liderança dos Treinadores de Judô, não foi discutido com

profundidade, visto que não encontramos na literatura estudos que abordem a realidade do esporte no cenário nacional.

Desta forma, dentre as motivações para realização do presente estudo, podemos destacar:

- 1) Possibilidade de colaboração na melhora do processo de liderança adotado pelos treinadores.
- 2) Potencial para melhora na relação entre treinadores e atletas, no que se refere ao comportamento de liderança.
- 3) Possibilidade de auxílio na manutenção dos bons resultados obtidos pela modalidade.
- 4) Através dos resultados obtidos, auxiliar os treinadores a adaptarem seus estilos de liderança de acordo com o perfil dos atletas com os quais desenvolvem seu trabalho.
- 5) Auxílio na identificação de possíveis conflitos de relacionamento entre treinadores e atletas de acordo com o comportamento de liderança do treinador.
- 6) Melhora nos processos de comunicação no treinamento.
- 7) Melhora nos processos de comunicação nas competições.
- 8) Necessidade de darmos início ao desenvolvimento de estudos sobre os comportamentos de liderança no judô nacional.

Diante do exposto, emerge a principal questão do estudo: **Qual o Perfil de Comportamentos de Liderança dos treinadores preferido pelos atletas da Seleção Brasileira Sênior de Judô?**

Para responder esta questão, faz-se necessário responder as seguintes questões norteadoras:

- a) Quais as preferências com relação às dimensões propostas pelo Modelo Multidimensional de Liderança?
- b) Há diferença no perfil entre o comportamento de liderança desejável, ao compararmos os atletas medalhistas nas principais competições com os não medalhistas?
- c) Existe diferença entre o comportamento desejável de liderança dos atletas do sexo masculino e feminino?
- d) Ocorre diferença no estilo de comportamento desejável de acordo com a idade dos atletas?

e) Ocorre diferença no estilo de comportamento de liderança desejável, ao compararmos treinadores de clubes e treinadores da Seleção Brasileira?

Para responder as questões do estudo, a presente pesquisa será composta pelos Pressupostos Teóricos que embasarão os temas apresentados, pelos procedimentos metodológicos, sendo apresentados neste capítulo o detalhamento dos caminhos adotados; pela apresentação e interpretação de resultados e por fim pela conclusão do estudo.

2 PRESUPOSTOS TEÓRICOS

A revisão de literatura abordará no primeiro capítulo uma síntese das principais Teorias sobre os Comportamentos de Liderança, onde serão apresentadas as teorias e modelos que deram início aos estudos sobre o tema no setor organizacional. Este capítulo tem por finalidade trazer o embasamento Teórico Geral do Tema, bem como apresentar a origem das Teorias relacionadas ao esporte. No segundo capítulo, serão apresentadas as Teorias sobre os Comportamentos de Liderança no Esporte, abordando com maior ênfase a Teoria Multidimensional de Liderança, que será a base deste estudo. Neste mesmo capítulo apresentaremos alguns estudos empíricos da modalidade. No terceiro capítulo, será apresentada uma síntese do histórico do Judô, salientando aspectos culturais e a chegada da modalidade no Brasil.

2.1 COMPREENDENDO A LIDERANÇA NUMA PERSPECTIVA MAIS AMPLA - TEORIAS DE LIDERANÇA

Para contextualizar os estudos a respeito dos processos de liderança, apresentaremos a seguir as principais teorias e modelos sobre o tema.

2.1.1 A Teoria de Traços de Personalidade

A Teoria de Traços, desenvolvida na década de 1920 obteve grande ascensão nos anos 1950 com o desenvolvimento da psicometria. A base desta teoria se fundamenta na capacidade inata dos líderes, ou seja, as principais características necessárias para o exercício da liderança fazem parte da personalidade dos líderes (BERGAMANI, 1994; NOCE, 2006).

As pesquisas desenvolvidas sob o viés deste modelo apresentam características em comum aos grandes líderes, sendo que os primeiros estudos apontaram a determinação para cumprir metas e grande poder motivacional como características necessárias ao líder. Estes primeiros estudos foram desenvolvidos nos setores do comércio e indústria, a fim de melhorar os processos presentes nestes seguimentos (WEINBERG; GOULD, 2001).

A teoria pressupõe que alguns traços são característicos dos líderes de forma geral, como determinada maturidade psicológica, habilidade na conciliação de conflitos, autoconfiança, capacidade para absorver críticas, sensibilidade para entender diferentes comportamentos e respostas dos liderados, aptidão para escolher o momento certo de realizar intervenções e capacidade de persuasão dos liderados para um objetivo comum (KOTTER, 1996).

Desta forma, tais traços poderão vir a se tornarem facilitadores do processo de liderança, caso o líder possua a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal satisfatório, construindo relações afetivas e reconhecendo os potenciais dos liderados (SENGE, 1999).

De acordo com Robbins (1999), este modelo obteve diversos fracassos na tentativa de estabelecer os traços de liderança, pois segundo o autor, por mais que determinados traços possam vir a aumentar a chance de sucesso, os mesmos não se configuram como garantias desta condição.

Na década de 1980, os pesquisadores Tutko e Richards (1984) realizaram pesquisas utilizando esta teoria no esporte, e determinaram certos traços de personalidade como: autoritarismo, inflexibilidade, habilidade para suportar grandes pressões, opiniões autônomas e de perspectivas realistas.

Para Gomes (2005) a Teoria de Traços, limita as questões de liderança a características inatas, retirando do processo as implicações a respeito da eficácia do líder, a dinamicidade e a interatividade inerentes à função desempenhada pelos líderes. Por se tratarem de características inatas, tal teoria não leva em consideração o desenvolvimento de habilidades através da prática ou estudo (KIRKPATRICK; LOCKE, 1996).

Os estudos desenvolvidos levando em consideração esta teoria, não apresentaram consistência suficiente para explicar o fenômeno em questão, e desta forma os autores buscaram novas alternativas para pesquisas na área (LEITÃO, 1999).

2.1.2 A Teoria Comportamental

Conforme Gomes (2005), a Teoria comportamental deu sequência aos estudos e pesquisas sobre liderança, após a Teoria de Traços ter demonstrado ineficácia em compreender o fenômeno em sua totalidade. Esta nova abordagem,

focava seus esforços na tentativa de desvendar as competências exercidas pelos líderes e como os mesmos traduziam na prática tais competências.

De acordo com Robbins (1999) um dos pressupostos desta teoria é de que o líder poderia desenvolver as competências necessárias, através de treinamentos e desta forma passar a agir com determinados padrões comportamentais. Seguindo nesta linha de pensamento, conforme Mota (1997), a capacidade de liderança não é determinada por características especiais ou incomuns, e sim pela capacidade de aprendizado e pelas situações vivenciadas no papel de líder.

Sendo assim, os estudos realizados neste período não demonstravam interesse em pesquisar quais características de comportamento identificavam e determinavam um líder, mas sim qual era o comportamento que os líderes de sucesso possuíam, e de que maneira os mesmos faziam uso destas competências em suas relações interpessoais, de escolha de estratégias e de comunicação. (STONER; FREEMAN, 1985² *apud* CARDOSO 2017).

2.1.3 Teorias de Liderança Situacional

A abordagem situacional não desconsiderava as proposições dos estudos anteriores, entretanto acreditava ser mais complexa a predição de sucesso no processo de liderança, acrescentando aos traços e ao comportamento o contexto em que as decisões deveriam ser tomadas pelo líder, desta forma esta teoria se propunha a realizar um complemento das antecedentes (GOMES, 2005).

No final da década de 1960, alguns modelos teóricos foram desenvolvidos sob a premissa da Teoria situacional, dentre eles o modelo de Fiedler (1967), que preconizava a ideia de que o sucesso do grupo estava ligado à interação do líder com os liderados, bem como quanto a situação se apresentava de forma favorável ao êxito do grupo. Neste contexto destacou-se também o modelo Path-goal desenvolvido por Evans (1970 *apud*³ LEITÃO, 1999). Este modelo foi amplamente utilizado por House em diversos estudos.

Os pressupostos desta corrente atribuem ao líder, a posição de facilitador dos processos para o alcance das metas do grupo, fornecendo aos liderados o “caminho”, bem como auxiliando os mesmos nos entraves existentes. O líder deveria

² STONER, J. FREEMAN (1985 *apud* CARDOSO 2017, p. 25).

³ EVANS (1970 *apud* LEITÃO 1999, p. 54-55).

assumir uma postura de motivador, recompensando os liderados por meio de constantes progressos e aumentando o nível de satisfação e desempenho pessoal da equipe (CARDOSO, 2017).

Segundo Robbins (1999), os trabalhos desenvolvidos nesta etapa por Hersey e Blanchard (1977) contribuíram de forma significativa para a aceitação do modelo situacional. Estes autores abordaram a liderança a partir de dois constructos do comportamento, a tarefa e o relacionamento, sendo gerados quatro tipos de comportamentos relacionados com o nível de maturidade dos liderados, sendo este nível de maturidade definido pela presteza dos colaboradores. A presteza foi definida pelos autores como: “a extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição para realizarem uma determinada tarefa”. Quanto maior os níveis de presteza dos liderados, menor seria a necessidade de intervenções técnicas a serem exercidas pelo líder.

As pesquisas realizadas a partir desta abordagem foram desenvolvidas com a intenção de aplicações práticas nos contextos organizacionais, sendo utilizadas em treinamento de equipes nas áreas do comércio e indústria (GOMES, 2005). Não obstante com o passar do tempo este modelo tenha perdido força ou importância diante dos conceitos mais recentes, os avanços realizados pelo mesmo, não podem ser desprezados, uma vez que auxiliaram no desenvolvimento de outras teorias. Vale ressaltar que alguns conceitos apresentados, ainda são utilizados no entendimento dos comportamentos dos líderes em diversos setores, podendo ser incluído o esporte como exemplo (GOMES, 2005).

2.1.4 Teoria Contingencial de Fiedler

Esta teoria preconiza que o sucesso ou eficácia no processo de liderança, são entendidos pela interação do estilo do líder com grupo, influenciadas pela situação favorável a execução da tarefa (CARDOSO, 2017). De acordo com Noce (2002) a Teoria Contingencial de Fiedler (1971) trouxe três elementos que vieram a contribuir para o entendimento da eficácia do processo de liderança. Sendo eles:

- 1) as relações pessoais e afetivas do líder frente aos liderados;
- 2) a estruturação da tarefa a ser realizada, devendo a mesma ser clara e objetiva;

3) o poder de posição do líder, relativo à sua legitimidade em ocupar o cargo, sua autonomia para realizar compensações e premiações, sua autoridade e o apoio que lhe é fornecido pelo grupo.

Especificamente no esporte, na década de 1970, este modelo foi aplicado em estudos realizados com equipes de basquete de Universidades americanas, sendo que os pesquisadores Konar-Goldban, Rice e Monkarsh (1979) encontraram forte relação entre o desempenho e o relacionamento dos atletas, quando o líder/capitão da equipe possuía tendência a orientação para a tarefa. Nestas equipes o rendimento tendia a ser mais constante, quando comparadas com as equipes em que o capitão destacava mais a amizade entre todos (CARDOSO, 2017).

Apesar dos avanços proporcionados pela teoria, a mesma sofreu críticas, por apresentar ênfase exagerada nos aspectos motivacionais em detrimento dos situacionais (JESUÍNO, 1987; GOMES, 2005).

2.1.5 Teoria do Path-goal

A presente teoria desenvolvida por Evans (1970 *apud* LEITÃO, 1999), emergiu como uma alternativa para elucidar as relações entre a satisfação do liderado, as estratégias motivacionais, bem como o suporte e orientações utilizadas pelos líderes visando à melhora no desempenho (CARDOSO, 2017).

Ainda de acordo com Cardoso (2017), quatro estilos de comportamento de liderança foram identificados:

- 1) comportamento diretivo: cuja principal característica voltava-se para uma liderança que apontava o caminho a ser percorrido através de orientações específicas para a execução da tarefa;
- 2) o comportamento de apoio: caracterizado pela atenção do líder as necessidades dos liderados;
- 3) o comportamento participativo: determinado pela inclusão da participação dos liderados nas decisões do grupo;
- 4) comportamento para o resultado: mensurados pelos objetivos e resultados propostos pelo líder.

⁴ EVANS (1970 *apud* LEITÃO 1999, p. 54-55).

2.1.6 O modelo de Liderança Carismática

O modelo de Liderança Carismática de acordo com Gomes (2005) focou-se na concepção de um conjunto de hipóteses sobre os comportamentos e valores dos líderes carismáticos. Estas hipóteses viriam a explicar as adaptações dos líderes as mais diferentes situações, bem como sua eficiência nas funções desempenhadas. Não obstante, outras teorias salientaram algumas características compartilhadas pelos líderes, como autoconfiança, tendência para dominar relações com os outros, necessidade de influenciar pensamentos de outras pessoas e grande convicção a respeito das suas virtudes de ideias e padrões morais (CARDOSO, 2017).

Para Bryman (1992), o modelo de House desenvolvido em 1977 configurou-se na ocasião de sua criação, como uma das melhores tentativas de explicação do fenômeno de liderança, sob o viés do modelo carismático, pois apresentou um modelo que levou em consideração o comportamento do líder, suas características pessoais e as peculiaridades da situação.

Tal como outras Teorias, a Carismática não se isentou de críticas. A restrição da ótica ao relacionamento entre líderes e liderados, e a falta de uma visão abrangente sob os aspectos organizacionais, e a ausência de novas perspectivas para o entendimento do processo, configurou certa carência de inovação a teoria (YUKL, 1999). Este modelo sofreu algumas reformulações nos anos 1990, com o intuito de promover uma adequação das carências apontadas pelas críticas, incluindo aspectos organizacionais a teoria (SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993). Tais adequações foram realizadas pelos pesquisadores Conger e Kanungo (1987) e revisadas em Conger e Kanungo (1998).

2.1.7 Modelo da Liderança Transformacional e Transacional

O modelo transformacional tem por princípio a motivação através da identificação de qualidades por parte dos liderados em relação ao seu líder. Estas qualidades ou valores fortalecem a admiração individual ou coletiva dos membros da equipe, reconhecendo a legitimidade do líder e aumentando o sentimento de coletividade em prol dos objetivos em comum (BENEVIDES, 2010).

Na década de 1980, o pesquisador Bass (1985) apontou que de acordo com este modelo, as aspirações do grupo fogem a características de satisfação

individual, apesar das necessidades individuais serem sempre respeitadas pelo líder. Os fatores motivacionais estão ligados a projetos que preconizam valores morais e bens comuns, e por este viés é que o líder passa a promover transformações em suas equipes, levando-os a acreditarem no projeto e a apoiá-lo (GOMES, 2005).

Bass (1985) já referia, nesta época, que os líderes transformacionais apresentam características visionárias, inspiradoras, com metas específicas e capacidade de cativar as pessoas. Para Chelladurai (2001) e Robbins (2005), os líderes devem ser criativos para promoverem mudanças relativas aos processos e objetivos, a fim de motivarem seus grupos para aspirações maiores do que aquelas inicialmente almejadas, proporcionando aos liderados maiores possibilidades de crescimento e reconhecimento.

Apresentando uma visão diferente, o modelo transacional baseia-se em um sistema de trocas e recompensas, primando pela satisfação individual dos participantes. A posição do líder apoia-se nos conceitos formais de hierarquia e legitimidade que lhes são fornecidos pela organização, fazendo uso das normas e regras comuns a todos e ênfase no comprometimento e cumprimento das tarefas pré-estabelecidas (GOMES, 2005). Sua formulação inicial teve como autor o pesquisador Burns em 1978 sendo sua obra revisada por Bass (1985).

Ao analisar as duas propostas, de acordo com Barale (2009), basicamente a proposta de Bass (1985) se difere da proposta de Burns (1978) em três domínios:

1º - Na versão de Burns (1978), os dois modelos não poderiam coexistir em uma mesma proporção, sendo refutados um pelo outro como antônimos. Contudo, na versão de Bass (1985), admite-se a presença dos modelos transformacionais e transacionais em um mesmo processo de liderança.

2º - Para Burns (1978) se faz necessário avaliar se as transformações promovidas pelo líder são benéficas de uma forma geral para o grupo, mantendo a figura do líder como exemplo e reforçando sua posição como tal, no entanto para Bass (1985), deve-se analisar o impacto do efeito produzido pela mudança, independente do resultado ser positivo ou negativo.

3º - O modelo reformulado de Bass (1985) destinou-se a especificar melhor os atributos da liderança transacional e transformacional, inserindo em sua primeira versão sete áreas de liderança que foram distribuídas em ambas as teorias, sendo na transformacional: influência nos ideais, motivação inspiradora, estimulação

intelectual e consideração individual, e atrelada à teoria transacional: reforço contingente, intervenção em crise e a dimensão "*laissez-faire*", a qual podemos entender como a ausência do poder de liderança.

2.2 OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE

2.2.1 Principais Teorias

Diferentes modelos foram desenvolvidos para a realização de pesquisas sobre o tema liderança no esporte. Alguns destes modelos desenvolveram instrumentos que visam identificar a prevalência de comportamentos específicos inerentes ao esporte (MALLET; CÔTÉ 2006).

Os instrumentos em questão buscam informações de diferentes situações, pontos de vista, dimensões e características do esporte. De forma geral os seguintes temas são abordados: fatores que podem influenciar na coesão das equipes esportivas, a visão dos atletas no que se refere ao comportamento desejável ou real do seu treinador, a autopercepção do treinador frente ao seu perfil de liderança, as relações entre os níveis de experiência dos treinadores e seu perfil de liderança e a influência dos comportamentos de liderança nos resultados esportivos.

De acordo com Price e Weiss (2013), torna-se importante que os estudos sobre os comportamentos de liderança no esporte, forneçam indicações a respeito de como os atletas percebem e reagem a atividade, bem como sobre a influência dos treinadores nos resultados individuais e coletivos das equipes.

Dentre os instrumentos específicos para o esporte destacam-se:

- **Questionário de comportamento do Treinador (CBQ)**, Williams *et al.* (2003), **Sistema de Avaliação dos Comportamentos do Treinador (CBAS)** Cumming, Smith e Smoll (2006), **Escala de Liderança para Esportes (LSS)**, Chelladurai e Saleh, (1978) validada em língua Portuguesa por Serpa *et al.* (1989), **Questionário Descritivo do Comportamento de Liderança do Líder (LBDQ)**, (Formulário XII - The Ohio State University/USA. O LBDQ - Real, Equipe), **Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE)** baseada na LSS Chelladurai (1978) desenvolvida e validada por Zhang, Jensen e Mann (1997) em língua inglesa e validade em língua Portuguesa por Samulski, Lopes e Costa (2006), **Questionário de Ambiente de Grupo (QAG)** adaptado para língua portuguesa por Nascimento Júnior (2011),

- **Escala de Comportamento do Treinador (ECT-A e ECT-T)**, onde a ECT-A corresponde a visão do atleta e foi validada para língua Portuguesa por Lobo, Morais e Nascimento (2005) e ECT-T corresponde a avaliação realizada pelos treinadores, validada em língua portuguesa por Silveira (2005), **Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD)** Gomes (2005), **Coach Analysis Intervention System (CAIS)**, desenvolvido por Cushion *et al.* (2012), **Questionário Multifatorial de Liderança (QML)** originalmente designado como *Multifactor Leadership Questionnaire* desenvolvido por Avolio e Bass (1995) e **Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD)**, Gomes e Rezende (2014).

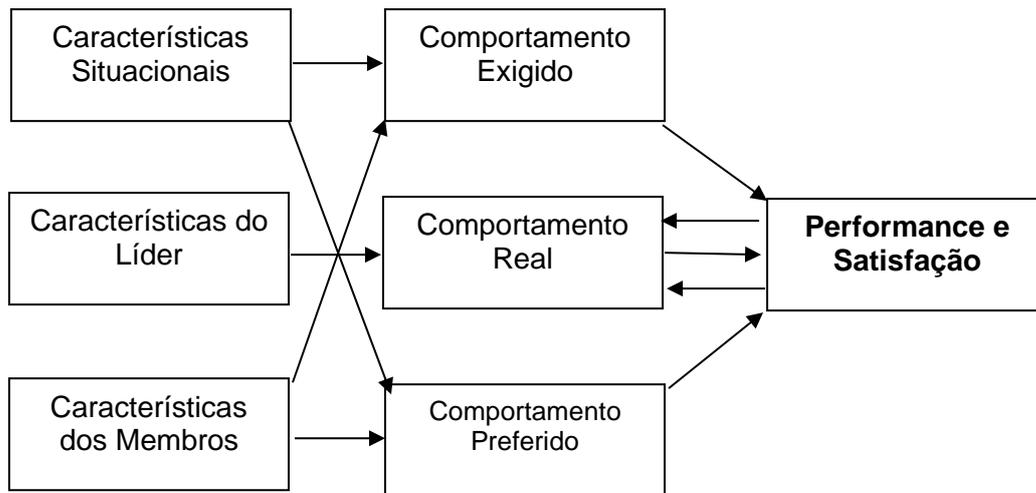
Apesar de ter sido elaborado na final da década de 1970, destaca-se no cenário das pesquisas, o Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte (MML) de Chelladurai e Saleh (1978). O modelo foi desenvolvido com o intuito de explicar os comportamentos e relações de liderança no esporte, utilizando como base as Teorias Organizacionais Fiedler's Contingency Theory (1967); The Path-Goal Theory, Evans (1970); House (1971); House e Dessier (1974); The Adaptive Reactive Theory, Osborn e Hunt (1975) e The Discrepancy Model of Leadership, Yukl (1971).

Weinberg e Gold (1995) apontam que a maioria das Teorias de Liderança, provém de outras áreas, entretanto conforme Cardoso (2017) os diferentes estudos, como os desenvolvidos por Weinberg e Gould (1995), Samulski (1995), Alves (2000), Noce (2002) e Dosil (2004) identificaram características específicas nas organizações esportivas, diferenciando as mesmas de outros contextos.

De acordo com Weinberg e Gould (2001), o MML, realizou a síntese de diversas teorias sem privilegiar ou dar maior ênfase a determinadas categorias (líder, situação e membros), e sim apontando as três categorias como as responsáveis pela resultante do processo. Este modelo apresentou três versões, Chelladurai (1978), Chelladurai (1990) e Chelladurai (1999). Em linhas gerais, o modelo aborda três comportamentos principais do líder, o requerido para desempenhar a função, o ideal ou desejado e o comportamento real ou atual utilizado na prática pelo líder.

A teoria afirma que a satisfação e o desempenho obterão maiores índices positivos, quando os três comportamentos anteriormente mencionados estiverem em consonância (CHELLADURAI, 2001). Conforme Fernandes (2017), o Modelo Multidimensional de Liderança, destaca-se como a proposta teórica que mais contribuiu para o entendimento dos processos de liderança no esporte.

Figura 1 - Representação esquemática do Modelo Multidimensional de Liderança



Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte, Chelladurai (1990).

Fonte: Costa (2003).

2.3 ESTUDOS EMPÍRICOS

Os estudos empíricos desenvolvidos sobre a temática em questão foram realizados em diversas modalidades esportivas, dentre elas podemos citar o futebol, futsal, voleibol, basquetebol, handebol dentre outros. Em estudo realizado por Castellani (2012) com uma equipe de futebol profissional, o pesquisador relata diversas dificuldades na execução da pesquisa e aponta como resultados a preferência por perfis democráticos e situacionais, bem como elevada importância atribuída pela comissão técnica e a coesão do grupo e processo de liderança. Nas pesquisas desenvolvidas por Souza *et al.* (2009) e Costa; Samulski e Costa (2009) os estudos não encontraram diferenças significativas quando comparadas as preferências por comportamentos de lideranças entre diferentes categorias de futebol. Referente ao comportamento de liderança de atletas de handebol, o estudo realizado por Simões (1994) aponta que mais da metade dos participantes (57,21%) atribuíram valores baixos para seus treinadores em pelo menos uma das seguintes categorias do comportamento real, relações sociais e execução da tarefa.

O estudo conduzido por Hoshino, Sonoo e Vieira (2007) apresentou maior prevalência de características autocráticas do treinador em esportes coletivos e maior prevalência de comportamentos democráticos em esportes individuais, entretanto o estudo desenvolvido por Nascimento Júnior e Vieira (2013) apresentou

diferença quando comparados os níveis de competições de futsal diferentes, onde o perfil autocrático foi evidenciado nos treinadores das equipes que disputavam a competição nacional e o perfil democrático evidenciado nos treinadores que disputavam o torneio estadual. A dimensão Treino e Instrução apresentou-se como relevante na opinião dos atletas que participaram de diferentes estudos (DIN; RASHID; NOH, 2015; COSTA, 2003; LOPES; SAMULSKI; NOCE, 2004). Relativo a autopercepção de comportamento dos treinadores, em estudo realizado por Matias *et al.* (2014), os treinadores de Triatlo brasileiros se auto percebem voltados principalmente a dimensão reforço e treino e instrução, destacando-se o estilo autocrático como o que obteve menor média.

2.3.1 Pesquisa preliminar na Modalidade Judô

Pesquisa preliminar, utilizando o descritor *judô* na plataforma Scielo, foram encontrados 74 estudos relativos à modalidade, abordando os seguintes assuntos:

Tema	Número de artigos
Ciências do Esporte	44
Fisiologia	19
Educação	5
Reabilitação	5
Anatomia e morfologia	4
Medicina Geral	4
Ortopedia	4
Psicologia Multidisciplinar	4
Nutrição	3
Psicologia	1
Neurologia Clínica	1
Odontologia	1
Educação e Pesquisa	1

Obs: 02 estudos foram descartados por não fazer parte da pesquisa realizada.

Dentre os estudos apresentados na pesquisa, cinco são categorizados como na área de psicologia ou área multidisciplinar. Dentre estas pesquisas, o estudo realizado por Hernandez e Voser (2012), cujo objetivo central destinava-se a Validação de Escala de Liderança no Esporte, compuseram parte da população atletas judocas, sendo apresentados resultados específicos da modalidade. Desta forma este estudo será utilizado como referência bibliográfica. Contudo os demais

estudos, não apresentaram ligação com o tema estudado na presente pesquisa, sendo um relacionado à História de Vida, um sobre ansiedade e autoconfiança em judocas em período pré-competitivo e por fim, 2 relacionados a perda de peso e perturbações alimentares.

Utilizando o descritor *judô* na plataforma Lilacs, foram encontrados 211 estudos relativos à modalidade, abordando os seguintes assuntos:

Tema	Número de artigos	Tema	Número de artigos
Artes Marciais	146	Brasil	03
Esportes	41	Limiar Anaeróbio	03
Atletas	22	Bibliometria	03
Educação Física e Treinamento	20	Corpo humano	03
Traumatismos	18	Desidratação	03
Composição Corporal	09	Metabolismo Energético	03
Desempenho Atlético	08	Equilíbrio Postural	03
Aptidão Física	07	Esforço Físico	03
Somatotipo	06	Docentes	03
Exercícios	06	Programas Governamentais	07
Antropometria	06	Coração	03
Ensino	07	Frequência Cardíaca	03
Imagem Corporal	05	Fisiologia	03
Peso Corporal	05	Desempenho motor	02
Perda de Peso	05	Políticas Públicas	02
Pessoas com Deficiência	05	Valores de Referência	02
Natação	04	Corrida	02
Transtornos de Alimentação	04	Pregas Cutâneas	02
Ácido láctico	04	Estatura	02
Força de mão	04	Pesos e Medidas corporais	02
Traumatismos maxilofaciais	04	Concussão Encefálica	02
Motivação	04	Idoso	02
Atividade motora	04	Cafeína	02
Protetores bucais	04	Distribuição do Qui- quadrado	02
Aptidão física	03	Tênis	02
Tempo de reação	03	Estudos Transversais	02
Futebol	03	Análise de Variância	02
Mulheres	03	Adolescentes	02
Fenômenos biomecânicos	03	Traumatismos Dentários	02
Basquetebol	03	Músculo Esquelético	02

continuação

Tema	Número de artigos	Tema	Número de artigos
Fadiga Muscular	02	Torque	02
Academias de Ginástica	02	Amortecimento	02
Cultura	04	Espiritualidade	02
Dança	02	Educação	02
Aprendizado social	02	Hidratação	02
Psicologia do Esporte	02	Aprendizagem	02
Contração Muscular	02		

Obs: Trabalhos que apresentaram mínimo de duas pesquisas por tema.

2.3.2 Estudos na Modalidade relativos ao Tema

Estudo realizado na Espanha por Ruiz (2006) com 26 treinadores de judô sendo 21 homens e 5 mulheres, foram submetidos a uma pesquisa que apresentou como objetivos:

- a) estabelecer as relações entre os resultados da aplicação de instrumento adaptado de Escala de liderança de Treinadores (LSS-3, auto percepção) com as respostas das questões de uma entrevista que abrangia variáveis pessoais e esportivas dos treinadores.
- b) Verificar se ocorriam diferenças entre os perfis masculinos e femininos.

Os resultados apontaram destaque para o comportamento autocrático, sendo este o comportamento com maior correlação positiva. Vale salientar que o estudo não encontrou diferenças significativas entre os perfis masculinos e femininos. Por fim, o estudo conclui que existem diferenças estatísticas significantes entre o fator de comportamento autocrático, graduação no judô e qualificação esportiva, havendo uma tendência significativa em relação à experiência do treinador.

O mesmo autor, Ruiz (2007), apresentou uma sequência do estudo utilizando a mesma amostra, apresentando dois objetivos para a pesquisa proposta: 1) Adaptação da Escala de Liderança Requerida para o judô, utilizando uma análise descritiva das cinco dimensões de conduta sobre liderança exigida no Modelo de Chelladurai e Saleh (1978) validada por Crespo *et al.* (1994), 2) Comparação dos resultados desta pesquisa com pesquisas anteriores, no que se refere a escala em questão. O estudo concluiu que os resultados apresentaram semelhança significativa com outros estudos quando comparados os valores obtidos bem como

as análises de correlação. Contudo, a Dimensão Suporte Social destacou-se com níveis mais elevados, assim como foram constatados maiores níveis de consistência interna e fidedignidade para a escala adaptada ao judô.

Os pesquisadores D'Arripe-Longueville, Fournier e Dubois (1998) realizaram uma pesquisa de natureza qualitativa com seis atletas de elite e três treinadores especializados de uma equipe francesa de judô. Todos os atletas compuseram a Seleção Olímpica francesa nos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996, bem como os treinadores faziam parte do quadro de técnicos das seleções francesas. Os resultados demonstraram perfil de interação autocrático dos treinadores. O estudo destacou as seguintes estratégias utilizadas pelos treinadores: estímulo à rivalidade interpessoal, provocações verbais, demonstração de indiferença, conflito direto, desenvolvimento de coesão específica da equipe e demonstração de preferências. Relativo à interação dos atletas, a autonomia percebida foi evidenciada. Dentre as estratégias, destacaram-se: mostrar diplomacia, alcançar um desempenho excepcional, solicitar técnicos diretamente, diversificar as fontes de informação e contornar as regras convencionais. Na conclusão do estudo, os autores apontam que apesar de se constituírem como táticas não apropriadas ou não aconselhadas por psicólogos do esporte, os resultados demonstraram serem eficazes.

A modalidade judô foi abordada em diferentes estudos de validação de escalas, ou perfis de comportamento, contudo os resultados não foram apresentados por modalidade, como nas pesquisas de Lobo, Moraes e Nascimento (2005), Hoshino, Sonoo e Viera (2007).

2.4 HISTÓRICO DO JUDÔ

2.4.1 A Criação

De acordo com Ushida e Motta (2014), o surgimento do judô se deu no Japão em meio a profundas mudanças socioculturais e econômicas ocorridas no país. O modelo feudal que vigorara por quase dez séculos, agora dava espaço ao modelo capitalista, e os portos japoneses, que durante quase dois séculos se mantiveram "fechados para o mundo", foram abertos através do Tratado Kanagawa. Em meio a

estas mudanças o jovem Jigoro Kano, que na ocasião já havia treinado jiu-jitsu, cria o *Judô Kodokan*⁵ em 1882, com apenas 22 de idade (NUNES, 2011).

2.4.2 O Criador do Judô Kodokan

Jigoro Kano nasceu em 28 de outubro de 1860, na cidade de Kobe no Japão, filho de Jirosaku Marechiba Kano, um alto funcionário do império japonês e proprietário de uma companhia de navegação (BENNET, 2005). A mãe de Jigoro Kano chamava-se Sadako e veio a falecer quando o mesmo tinha 10 anos de idade em 1870, fato contestado por alguns autores que apontam a data de 1869 como data do falecimento de Sadako (STEVENS, 2007).

Jigoro Kano possuía estrutura física franzina, com aproximadamente 1,55 m e 55 kg, fato que contribuiu para que o mesmo sofresse alguns trotes dos colegas, o que hoje conhecemos como *bulling*⁶, nas escolas que frequentou. Tal fato contribuiu para que o jovem Kano procurasse o Ju Jutsu, arte japonesa de luta existente na época. Seus estudos no Ju Jutsu (Arte Suave) tiveram início em 1887, mesmo à contragosto de seu pai (RUAS, 1999; MATSUMOTO, 1986; WATSON, 2000).

Em meio a algumas trocas de academias de Jiu Jitsu, no ano de 1881, o Professor Kano se graduou pela Tokyo Imperial University em Literatura, Ciências Políticas e Economia. Além do gosto pelas artes marciais, o *Sensei*⁷ Kano apresentava grande interesse pelo estudo das línguas estrangeiras, possuindo certa facilidade para aprendê-las (NUNES, 2011).

Conforme Watson (2000) o professor Jigoro Kano através de sua trajetória na educação, tornou-se um proeminente educador e passou a manter uma excelente relação com a família imperial japonesa. Durante sua carreira conquistou posições e cargos de destaque, realizando inúmeras viagens ao exterior para divulgação da cultura japonesa e do judô. Em 1881 o Prof. Kano foi nomeado Diretor da Escola Superior de Educação do Japão e em 1893, nomeado Conselheiro do Ministério da Cultura.

Através de seu destaque e ascensão, após o convite do Barão Pierre de Cobertin ao Governo Japonês para que integrasse o Comitê Olímpico Internacional (COI), surge o nome do professor Jigoro Kano, para representar o Japão no COI. O

⁵ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

⁶ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

professor Kano foi o primeiro delegado japonês nos Jogos Olímpicos de 1912. A indicação do professor Kano pelo Consul Japonês ajudou na divulgação do judô pelo ocidente. (SUZUKI, 1986; GUTTMANN; THOMPSON, 2001).

2.4.3 Contexto Cultural e Social

De acordo com Ushida e Motta (2014) o povo japonês desde muito antes da criação do judô, apresentava grande interesse pelas lutas, sendo que durante os períodos de crise e grande insegurança enfrentados pelo país, a população estudou e se preparou para os combates através das lutas corporais com ou sem o uso de armas. Neste Contexto os *Samurais*⁸, destacavam-se como exemplos de conduta, baseando suas ações no *Bushido*. Estes lutadores serviam as castas sociais mais favorecidas, e possuíam direitos exclusivos como, por exemplo, o porte dos *sabres*. Os Samurais deixaram um enorme legado para as artes marciais japonesas bem como para a sociedade da terra do sol nascente (DALL'OLIO, 2008).

Este período de renovação, conhecido como Era Meiji, promoveu grandes transformações no Japão, sendo um marco desta época o Tratado de Comércio, Paz e Amizade, assinado em Kyoto no ano de 1865. Este período foi denominado de “A Renascença Japonesa”, tendo sua origem no ano de 1868 (CALLEJA, 1979; CASADO; VILLAMÓN, 2009). Após a abertura dos portos o período seguinte ficou propício à inserção de novidades, principalmente advindas do ocidente, podendo ser citada como exemplo as inovações nos sistemas educacionais. Neste contexto a introdução da cultura ocidental influenciou a mudança de alguns hábitos e costumes japoneses (NUNES, 2011).

Jigoro Kano acreditava que a abertura do Japão para novos horizontes era positiva, bem como o advento de novos ideais ocidentais poderiam trazer progresso à sociedade japonesa. Porém, o professor também tinha a convicção que a cultura japonesa possuía contribuições a serem compartilhadas, nasce neste ponto a ideia de reformular, ressignificar e adaptar o jiu-jitsu, unificando os saberes que o mesmo obtivera com o estudo das diferentes escolas onde treinou em uma única arte: o Judô kodocan.

⁸ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

2.4.4 A criação e o desenvolvimento do Judô Kodokan

A criação do judô em 1882 ocorreu por meio da sistematização, reorganização e adequação das técnicas do antigo Jiu-Jitsu, que significa arte suave, para o judô que significa caminho suave. O professor Kano introduziu neste novo método de educação física, alguns preceitos de quatro doutrinas filosóficas, que foram simbolizadas pelo Princípio do “DÔ” (caminho): o xintoísmo, budismo, confucionismo e o taoísmo, estando inclusos também o código de conduta não escrito dos Samurais o *BUSHIDO* (USHIDA; MOTTA, 2014).

Desta forma, de acordo com Franchini *et al.* (2003), o judô possui duas grandes máximas:

- 1 - *SEIRYOKU ZENYO* (o melhor uso da energia)
- 2 - *JITA KYOEI* (prosperidade e benefícios mútuos)

Quando da criação do judô, a ideia central de Jigoro Kano de acordo com Franchini e Del'Vecchio (2007), era a criação de um método de Educação Física integral, acreditando que poderia ser um modelo eficaz para o estudo do físico e do espírito. Desta forma, o Professor Kano fundou a *KODOCAN*, primeira escola de judô onde seus discípulos treinavam em uma estrutura de apenas 12 tatames e além do ensino da modalidade, eram oferecidas aulas de artes, filosofia e línguas (NUNES, 2014).

Contudo, através do desenvolvimento da modalidade em diversos países o Judô passou por um processo de esportivização, sendo incluído como modalidade esportiva nos Jogos Olímpicos em 1964, em Tóquio no Japão. Neste primeiro momento somente o gênero masculino integrava o programa Olímpico, sendo que apenas em 1992, em Barcelona na Espanha, o judô feminino foi incluso. Atualmente o Brasil possui 22 medalhas em Jogos Olímpicos, sendo 4 de ouro, 3 de prata e 15 de bronze, já em Campeonatos Mundiais são 44 medalhas, sendo 7 de ouro, 12 de prata e 25 de bronze.

2.4.5 O Treinador de Judô no Brasil

Conforme Drigo *et al.* (2011) a formação dos treinadores de judô tem como ponto de partida as escolas de ofício, que servem como base para o entendimento

do modelo artesanal de ensino, caracterizado pelas figuras do Mestre e do Aprendiz (RUGIU, 1998).

As escolas de ofício possuem pontos convergentes com o ensino das artes marciais no que diz respeito aos três fatores que a caracterizam (DRIGO, *et al.* 2011):

- 1) Os aprendizes em essência aprendem fazendo.
- 2) Apresenta uma imagem valorizada do mestre.
- 3) As atividades práticas são consideradas tão formativas do caráter quanto os estudos formais.

O estudo concluiu que existem semelhanças significativas na formação dos professores de judô com as chamadas escolas de ofício, apresentando as seguintes características:

- os aprendizes judocas aprendem essencialmente fazendo;
 - apresentam entidades semelhantes às corporações de ofício;
 - há um poder máximo centralizado, que aparece adjacente, mas dita as normas do ofício, conforme o vaticano foi para as estruturas medievais de Ofício, neste caso é a FIJ;
 - a figura do mestre é claramente responsável por toda formação do aprendiz, tanto formal como legalmente;
 - existe uma estrutura semelhante à religiosidade que há nas corporações de ofício, só que é representada, neste caso, pela religiosidade ou “filosofia” oriental;
 - há uma banca examinadora formada por outros mestres que avaliarão o aprendiz na capital do estado em evento específico.
 - e, por fim, a apresentação da “obra-prima” os movimentos técnicos.
- (DRIGO, *et al.* 2011).

Com objetivo de investigar a formação dos Treinadores de Judô no Rio Grande do Sul, Maduro (2011), conclui que em sua maioria os técnicos são do sexo masculino, com segundo grau na faixa preta, tendo ingressado no judô em idade infantil, com iniciação, na grande maioria, em clubes ou academias. A pesquisa constatou também que os técnicos mais jovens são graduados em Educação Física ou estão se graduando e exercem outras atividades além do ensino do judô, no entanto os treinadores mais antigos são provisionados. Relativo à busca por informações, na maioria dos casos os treinadores preferem atualizações através de cursos e seminários de curta duração e consideram os aspectos práticos insuficientes para a formação de treinador, sendo estes resultados coincidentes com o que apurou o estudo de Resende, Mesquita e Romero (2007).

Em estudo semelhante ao anterior, Silveira, Violin e Pimentel (2018), os pesquisadores apresentaram como objetivo analisar o perfil de formação dos treinadores de judô do Paraná. Os resultados indicaram que em sua grande maioria os treinadores são do sexo masculino, graduados ou graduandos em Educação Física e com média de tempo de prática de 28, 48 anos, sendo que a maioria apresentou como principal objetivo de seu trabalho, a formação de cidadãos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente dissertação caracteriza-se de forma qualitativa/descritiva, uma vez que procurou através de entrevistas semiestruturadas, captar informações que possuam profundidade suficiente para o melhor entendimento dos comportamentos desejáveis de liderança dos treinadores, de acordo com a opinião dos atletas da Seleção Brasileira Sênior de Judô. Conforme Gaya (2008), as pesquisas de predominância ideográficas ou interpretativas, configuram-se como a alternativa mais apropriada quando a intenção do trabalho baseia-se na valoração das interpretações sobre a realidade. Relativo às entrevistas, Flick (2009) considera as mesmas um dos principais métodos da pesquisa qualitativa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a entrevista se revela um importante instrumento de trabalho no que se refere a pesquisas no campo das ciências sociais, e apresenta como objetivo: a) Averiguação de fatos, b) Determinação das opiniões sobre os “fatos”, c) Determinação de sentimentos, d) Descoberta de planos de ação, e) Conduta atual ou do passado, f) Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Diante do exposto, a entrevista semiestruturada foi escolhida por melhor se enquadrar para o tema estudado e conforme Marconi e Lakatos (2010), por possibilitar ao entrevistador a inserção de novas questões, realizar esclarecimentos e sondar assuntos pertinentes, não necessariamente cumprindo a rigor a estrutura da entrevista. Soma-se aos critérios de escolha da entrevista, a possibilidade do instrumento permitir o estabelecimento de maior profundidade no discurso do entrevistado, através de perguntas previamente elaboradas no roteiro de entrevista (NEGRINE, 2010).

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participou do presente estudo, a equipe completa da Seleção Brasileira Sênior de Judô convocada para o Campeonato Mundial de 2018, realizado na cidade de Baku no Azerbaijão. Ao todo foram entrevistados 21 atletas, sendo 11 do sexo masculino e 10 do sexo feminino. Todos os atletas foram convocados pela

Confederação Brasileira de Judô, de acordo com o Ranking da Federação Internacional de Judô.

Optou-se pela Seleção Sênior por representarem a elite do judô nacional, desta forma todos os integrantes possuem grande experiência na modalidade. A Seleção convocada foi composta por atletas medalhistas em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais Sênior, que juntos somam 4 medalhas em jogos Olímpicos e 13 Medalhas em Campeonatos Mundiais, além de inúmeras medalhas em campeonatos internacionais. Sendo assim, a riqueza das informações relatadas, podem contribuir de forma fundamental para o entendimento do processo de liderança exercido pelos treinadores brasileiros no Judô de Alto Rendimento.

Dentre os convocados, quatro atletas foram escalados para participar exclusivamente do Campeonato Mundial por Equipes Misto.

3.3 ROTEIRO DE ENTREVISTA

Para a realização da entrevista foi elaborado um roteiro de perguntas para que pudessem ser respondidas as questões da pesquisa (APÊNDICE A). As questões tiveram como base o Modelo Multidimensional de Liderança do Esporte (MML) de Chelladurai e Saleh (1978). Foram propostas 12 perguntas relativas as 5 dimensões que compõem a MML, sendo 3 relativas ao comportamento Democrático e Autocrático, 3 relativas ao perfil de suporte social, 3 abordando o perfil Treino e Instrução e por fim, 3 relativas ao Feedback positivo.

3.3.1 Validação da Entrevista

As questões elaboradas para a entrevista foram submetidas à avaliação, conforme sugerem Cassepp-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010). Desta forma, três especialistas da modalidade avaliaram o roteiro apresentado com relação à clareza e pertinência das questões. Os especialistas possuem Graduação em Educação Física e larga experiência como Treinadores de Judô. Segue currículo resumido dos juízes-avaliadores: Treinador 1: Técnico de uma das principais equipes de judô do país, acumulando em sua carreira como treinador medalhas em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais. Treinador 2: Técnico da Seleção Brasileira em duas Edições dos Jogos Olímpicos, Treinador de Medalhistas em Jogos Olímpicos e

Campeonatos Mundiais. Treinador 3: Mestre em Educação Física, Treinador das Categorias de Base da Seleção Brasileira.

A validação de conteúdo do instrumento (APÊNDICE B) foi realizada através do Coeficiente de Validação de Conteúdo (CVC) conforme recomendação de Cassep-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010), cujo objetivo foi averiguar se as mesmas possuíam a capacidade de medir o proposto e responder as indagações do estudo. Desta forma, encaminhou-se aos juízes avaliadores uma primeira versão do roteiro, sendo avaliados pelos mesmos através de uma escala tipo Lickert (1932) de 1 a 5, onde 1 representava “Pouquíssima CL, PP”, 2 “Pouca CL, PP”, 3 “Apenas CL e PP”, 4 “Muito CL PP”, 5 MUITÍSSIMO CL, PP”. Para cada questão, havia um espaço destinado a sugestões e críticas.

Posterior à primeira avaliação duas questões foram retificadas, conforme sugestão dos avaliadores, e reencaminhadas aos avaliadores para averiguação, originando o Roteiro de Entrevista utilizado no presente estudo.

Os cálculos para obtenção do CVC foram realizados da seguinte forma:

- 1) Inicialmente calculou-se a média de cada item (M_x) que é feita através da soma das notas de cada juiz para o item avaliado dividido pelo número de juízes que avaliaram o item.
- 2) Com base na M_x , calculou-se o coeficiente de validade de conteúdo inicial para cada item (CVC_i), que é resultado da divisão da M_x pelo valor máximo que cada item poderia receber (valor 5 na escala *Likert*).
- 3) Os autores Cassep-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010) recomendam o cálculo do erro (Pe_i) para cada item, para descontar possíveis vieses dos juízes. O Pe_i foi calculado através da divisão de 1 pelo número de juízes e o resultado deve ser elevado ao número de juízes.
 - i. Após o cálculo do Pe_i foi calculado o coeficiente de validade de conteúdo final de cada item (CVC_c), que é o CVC_i subtraído pelo Pe_i .
- 4) Para finalizar, foi calculado o coeficiente de validade de conteúdo total do questionário para clareza de linguagem, pertinência prática e relevância teórica. Esse cálculo foi feito através da subtração da média dos coeficientes de validade de conteúdo dos itens ($MCVC_i$) pela média dos erros (MPe_i).

Relativo à Clareza das questões levantadas, ao final da segunda rodada de avaliação, obtivemos o seguinte resultado, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 – Clareza das questões da segunda rodada de avaliação

CLAREZA DE LINGUAGEM								
Itens	Juiz 1	Juiz 2	Juiz 3	Mx	CVCi	Pei	CVCc	
1	3	3	4	3,33	0,67	0,04	0,63	
2	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
3	4	5	5	4,67	0,93	0,04	0,90	
4	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
5	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
6	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
7	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
8	5	5	4	4,67	0,93	0,04	0,90	
9	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
10	5	3	5	4,33	0,87	0,04	0,83	
11	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
12	5	5	3	4,33	0,87	0,04	0,83	
Soma					11,27	0,44		
Média CVCi					0,94			
Média Pei					0,40			

Fonte: Cassep-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010).

Relativo à Pertinência das questões levantadas, ao final da segunda rodada de avaliação, obtivemos o seguinte resultado, conforme a Tabela 2:

Tabela 2 - Pertinência das questões levantadas, ao final da segunda rodada de avaliação

PERTINÊNCIA PRÁTICA								
Itens	Juiz 1	Juiz 2	Juiz 3	Mx	CVCi	Pei	CVCc	
1	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
2	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
3	4	5	5	4,67	0,93	0,04	0,90	
4	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
5	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
6	3	5	4	4,00	0,80	0,04	0,76	
7	4	5	5	4,67	0,93	0,04	0,90	
8	3	3	4	3,33	0,67	0,04	0,63	
9	5	5	4	4,67	0,93	0,04	0,90	
10	5	2	5	4,00	0,80	0,04	0,76	
11	5	5	5	5,00	1,00	0,04	0,96	
12	4	5	3	4,00	0,80	0,04	0,76	
Soma					10,87	0,44	10,42	
Média CVCi					0,91			
Média Pei					0,04			

Fonte: Cassep-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010).

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES

Para a autorização da coleta de dados foi encaminhado um e-mail para a Confederação Brasileira de Judô, aos cuidados do Gestor de Alto Rendimento Prof. Ney Wilson (APÊNCIDE C). Solicitou-se a autorização para realização das entrevistas na Cidade de Pindamonhangaba, local onde situa-se a Base para as concentrações das Seleções Brasileiras de Judô. A concentração em questão antecedeu o Campeonato Mundial, tratando-se desta forma do momento ideal para a realização do estudo, pois todos os atletas estariam presentes neste treinamento. Após autorização, as entrevistas ocorreram no período de 1º a 04 de setembro de 2018, no Hotel Colonial Plaza em Pindamonhangaba, SP.

Após a primeira sessão de treinamento, o Gestor de Auto Rendimento Prof. Ney Wilson, reuniu os atletas convocados para o Campeonato Mundial, sendo neste momento realizada pelo pesquisador uma breve explicação dos objetivos e metodologia do trabalho. Ao longo dos 4 dias de treinamento, foram agendadas as entrevistas, em horários que não interferissem no bom andamento do treinamento.

As entrevistas foram realizadas de forma individual e para cada atleta foi explicada a dinâmica, bem como os objetivos do estudo. Todas as entrevistas foram gravadas através de gravador digital para que não fossem perdidos dados importantes e sempre foram realizadas pelo mesmo entrevistador. O passo seguinte foi a transcrição das entrevistas, e conseqüente envio por meio eletrônico aos entrevistados, para que os mesmos pudessem, avaliar, refutar, corrigir ou aprovar com ressalvas o conteúdo.

De acordo com os termos pré-estabelecidos, foram respeitados os critérios de confidencialidade e privacidade, mantendo sob sigilo a identidade dos participantes e fazendo uso somente das informações por eles autorizadas.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

O Processo de Análise de conteúdo foi utilizado para a interpretação do material das entrevistas, tal processo consiste em explorar o conjunto de opiniões e representações sobre o tema que está sendo investigado (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2010).

A análise de conteúdo do material relatado através das entrevistas seguiu os processos estabelecidos por Bardin (2011), tendo início na elaboração do projeto, através das questões norteadoras, hipóteses e escolha do material a ser analisado. De acordo com o autor, esses procedimentos visam obter indicadores que possibilitam inferências para auxiliar a compreender o contexto de elaboração, o significado de suas expressões e as intenções de seu autor(es), configurando-se como um conjunto de técnicas de análises de informações, estando mais para um leque de apetrechos do que para um único instrumento.

Conforme Bardin (2011), o método é dividido em três partes: A pré-análise, a exploração e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Inicialmente foram estabelecidas as categorias (*a priori*) conforme as dimensões propostas na Teoria de Chelladurai e Saleh (1978) que serviram como referencial para a formulação das questões da entrevista. Sendo assim, foram elaboradas 4 categorias: Comportamento Autocrático x Democrático, Feedback Positivo, Suporte Social e Treino e Instrução. Contudo, levando em consideração as questões norteadoras do estudo, bem como as respostas oriundas das entrevistas foram inseridas novas categorias (*a posteriori*). Desta forma, após o aprofundamento na interpretação das entrevistas, foram incluídas mais 4 categorias: Treinador da Seleção x Treinador do Clube, Preferência no estilo do Treinador de acordo com os resultados esportivos e idade dos atletas, Diferença na preferência do Estilo do Treinador de acordo com o Gênero e Relação de Afinidade Treinador/Atleta.

3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

O estudo está respaldado pelo parecer nº 1.435.915 do Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma vez que se destina a dar sequência ao estudo aprovado por este parecer.

Vale ressaltar que foram cumpridos todos os preceitos éticos exigidos pela resolução 466/2012 do CEP da UFRGS nas pesquisas com seres humanos. Salientamos que foi mantido o sigilo absoluto de todos os participantes do estudo, bem como todos terão acesso aos resultados da atingidos pela pesquisa.

Relativo às entrevistas, as mesmas foram realizadas em ambiente que permitisse a liberdade de expressão aos entrevistados, sendo realizadas em locais que possibilitasse privacidade. Ao longo de todas as entrevistas, apenas uma sofreu

interrupção, sem que o ocorrido causasse algum tipo de constrangimento ou prejudicasse o andamento da conversa.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme descrito no item metodologia, a interpretação dos resultados de todas as 21 entrevistas realizadas com os atletas da Seleção Brasileira Sênior de Judô, foi realizada por categorias semânticas (*a priori e a posteriori*), sendo as primeiras estabelecidas de acordo com a Teoria Multidimensional de Liderança (CHELLADURAI; SALEH, 1978) sendo composta por 4 itens. Completam as categorias do presente estudo, aquelas que foram emergindo a partir das análises dos discursos dos entrevistados, sendo compostas de 4 categorias.

A apresentação dos resultados seguirá a seguinte ordem:

- 1) Comportamento Democrático x Autocrático.
- 2) Feedback Positivo.
- 3) Treino e Instrução.
- 4) Suporte Social.
- 5) Treinador da Seleção x Treinador do Clube.
- 6) Preferência no Estilo do Treinador de acordo com os resultados obtido na carreira. Dimensões comportamento Democrático e Autocrático.
- 7) Diferença na Preferência do Estilo do Treinador de acordo com o Gênero. Dimensão Suporte Social.
- 8) Relação de afinidade Treinador/Atleta.

Vale salientar que as categorias propostas de acordo com a base teórica do Modelo de Chelladurai e Saleh (1978), permite um entrelaçar de dimensões, na medida em que a postura ou escolha por um comportamento mais autocrático ou democrático, poderá influenciar nos perfis de Feedback positivo, suporte social e treino e instrução, conforme veremos nas respostas dos entrevistados.

4.1 COMPORTAMENTO DEMOCRÁTICO X AUTOCRÁTICO

O conceito de Democrático de acordo com o Dicionário Houaiss da língua portuguesa (2009): trata-se daquele que está “relacionado com ou é próprio da democracia”; sentido de “liberdade de expressão”; ou relacionado ao “que professa a democracia”. De forma oposta, seu antônimo, o termo autocrático apresenta conceito ligado a características de autoritarismo, “tirânico”, sinonímia de “arbitrário”.

Conforme a Leadership Scale for Sport (LSS) do Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte, que avalia cada dimensão proposta por Chelladurai e Saleh (1978), o Comportamento Democrático se caracteriza pela postura do treinador de incentivar e oportunizar a participação dos atletas nas decisões referentes aos objetivos, métodos de treino, bem como nas táticas e estratégias adotadas. Entretanto, o Comportamento Autocrático apresenta o treinador com um comportamento unilateral nas tomadas de decisões, utilizando-se de sua autoridade pessoal e independência para decidir o que os atletas devem fazer.

Para melhor entendermos a preferência dos atletas com relação ao comportamento Democrático ou Autocrático dos treinadores, foram elaboradas três questões sobre estas dimensões no roteiro de entrevistas. A primeira questão se refere à tomada de decisões relativas ao treinamento e competições.

Questão 1:

“Na sua percepção como as decisões referentes aos treinamentos, estratégias, participação em competições, objetivos, metas dentre outros, deveriam ser tomadas?”

Dos 21 entrevistados, a grande maioria acredita que a tomada de decisões apresenta maior chance de êxito quanto decididas em conjunto entre atletas e treinadores. Apenas dois atletas relataram em seus discursos, a dispensa da participação dos liderados na tomada de decisão.

A seguir, alguns trechos que demonstram a preferência pelo perfil democrático:

Entrevistado 1: “Eu acho que em conjunto né, por conta que ... tipo o treinador sabe o que é melhor pro atleta, mas o atleta sabe como seu corpo tá, como que deveria ser então acho que a opinião do atleta conta bastante [...]”.

Entrevistado 3: “Em conjunto.... acho que é trabalho de parceria, acho que ninguém melhor que o atleta pra dizer o que ele realmente precisa e a percepção do treinador, o feeling do treinador é fundamental nessa tomada de decisão [...]”.

Entrevistado 6: “acho que em conjunto principalmente pra uma melhor preparação desse atleta no sentido de que as vezes a gente não sabe exatamente as competições que vamos participar e aí fica uma coisa meio assim... acho que em conjunto seria mais interessante [...]”.

Entrevistado 15: “Eu acho que em conjunto assim pelo menos eu gosto muito de trabalhar assim, porque a minha visão dentro da luta não é a mesma visão de

quem está do lado de fora né, então acho que essa comunicação essa troca acho que ajuda bastante [...]”.

Corroboram com a preferência apresentada pelos atletas, o estudo realizado por Hernandez e Voser (2012), onde os atletas das modalidades independentes (natação, judô e atletismo), apresentaram o comportamento democrático como o perfil ideal, enquanto os atletas das modalidades interdependentes (futebol) demonstraram preferência pelo comportamento autocrático. Neste sentido, para Duarte, Teques e Silva (2017), existe uma tendência de influenciar de forma positiva a satisfação dos atletas no que se refere ao tratamento pessoal, caso o Treinador providencie níveis desejados de comportamentos democráticos, ou seja, ocorre melhora na percepção de reconhecimento e aumento de qualidade da relação interpessoal entre treinador e atleta.

Analisando a satisfação e desempenho dos atletas, Jowett (2006), apresenta que altos níveis de: proximidade, compromisso e complementariedade, sendo este último mais ligado a aspectos democráticos de interação colaborativa, cooperativa e amigável dentre outras, podem influenciar de forma positiva o desempenho dos atletas, bem como a relação treinador atleta. Corroborando com a expectativa e preferência dos atletas do presente estudo, atualmente o processo de comando e controle exercido pelos treinadores, vem sofrendo mudanças significativas, pois esta ótica de cunho autocrático tende a menorização do papel dos liderados, em detrimento de uma visão mais moderna de liderança, onde cabe ao Treinador a capacidade de “motivar os outros a contribuírem, com entusiasmo, para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros e para o seu próprio sucesso” (ROSADO, 2017).

Contudo ao realizarmos a análise mais profunda do material relatado pelos entrevistados, podemos notar que apesar da opção predominantemente democrática, de forma geral, as falas convergiam para a valorização da participação dos atletas nas tomadas de decisão, no sentido de serem “ouvidos”, entretanto de forma frequente as opiniões destacaram o “peso” na tomada de decisões bem como a experiência dos treinadores:

Entrevistado 4: “Ai! eu acho que o treinador ele tem que ter a palavra final sim, mas eu acho que eles ouvirem os atletas... acho que ter esse feedback dos atletas importante [...]”.

Entrevistado 5: “Eu acho que tem que ser em conjunto mas eu acho que tem que ter uma autoridade um pouco maior do técnico, o técnico eu acho que tem que estar tirando o cara da zona de conforto se o cara ficar decidindo tudo, vai ficar tendencioso pra uma coisa mais tranquila pro atleta, então eu acho que o técnico tem que ter um pouco mais de autoridade nessa decisão [...]”.

*Entrevistado 18: “Eu acho que tem que ser em conjunto... porque claro que tem que considerar mais o que o treinador fala porque ele entende, por que ele estudou pra isso! mas eu acho que tem que ser em conjunto.... acho que tem que ser em conjunto... os dois tem que sentar e decidir o que é melhor pro atleta. **Entrevistador:** com um peso maior? **Entrevistado:** do treinador”.*

Entrevistado 10: “Eu acho que fica melhor em conjunto pelo fato de não ser só o judô.... mas preparação física, preparação mental... mas que no final a decisão fosse do treinador, porque é ele que te acompanha mais dentro do tatame [...]”.

De encontro à solicitação dos atletas, para Mesquita (2005), o aumento da capacidade do treinador de ouvir os atletas, demonstra, por parte do líder, interesse por seus atletas, bem como valoriza o que os mesmos pensam. Nesta mesma linha, para Lima⁹ (2000 *apud* PINHEIRO; SANTOS, 2017), o ato de ouvir os atletas, além de uma medida pedagógica, fornece ao treinador um feedback sobre os treinamentos e a forma como suas instruções estão sendo transmitidas aos liderados.

Uma questão importante levantada pelos entrevistados se refere ao tempo de experiência dos atletas. A Confederação Brasileira de Judô considera como categorias de base as seleções Brasileiras Sub 18 e Sub 21. Desta forma, destina investimentos relativos à manutenção e formação de atletas nestas classes, possibilitando as mesmas treinamentos de campo, viagens para competições internacionais e seletivas para a formação das equipes.

Através das respostas obtidas nas entrevistas com os atletas, houve relativa frequência de diferenciação na preferência por condutas mais democráticas ou autocráticas com relação as classes (Sub 18 e Sub 21), ou seja, os atletas acreditam que um comportamento com perfil mais autocrático seja mais coerente para as categorias de base, contudo algumas falas convergiram para um processo educacional destas categorias e para a construção de autonomia por parte dos atletas.

Seguem alguns trechos:

⁹ LIMA (2000 *apud* PINHEIRO; SANTOS, 2017, p. 202).

Entrevistado 9: “Depende do nível de compreensão do atleta, assim... eu acho que em conjunto é a melhor opção, porém numa idade de formação eu acho que a ordem direta seja melhor aplicada [...]”.

Entrevistado 14: “Eu acho muito importante sim, mas quando é novinho a decisão final é do técnico levando em consideração todas as questões [...]”.

Entrevistado 14: “É que com os atletas mais jovens é um pouquinho mais difícil fazer isso, mas se tu ‘vai’ trabalhando desde sempre, talvez tenha um entendimento melhor e quando chegar no sênior acaba sendo até mais fácil de trabalhar [...]”.

Em estudo realizado por Hernandez e Voser (2012), em contraponto com a literatura existente, a idade dos atletas associou-se positivamente ao comportamento democrático e negativamente com o comportamento autocrático de liderança, ou seja, quanto mais velhos, maior tendência pelo comportamento democrático. Contudo, outros estudos apresentam uma tendência à preferência do comportamento autocrático na opinião dos atletas mais experientes (CHELLADURAI, CARRON, 1983; CHALLADURAI; SALEH, 1978).

Diante do contexto, cabe ao treinador levar em consideração aspectos relacionados à idade, grau de instrução, perfil social dentre outros critérios quando da tomada de decisão, pois o treinador através da relação estabelecida com seus liderados torna-se uma referência para os atletas (PINHO, ALVES; RAMOS FILHO¹⁰, 2005 *apud* LESSA, LUZ; LIMA 2013).

A segunda questão sobre a preferência relativa ao comportamento Democrático ou autocrático questiona a utilização de uso autoridade do treinador em determinadas situações.

Questão 2:

“Em sua opinião, existe algum momento em que o treinador deva fazer uso da sua autoridade, para a tomada de decisão? Caso positivo em qual momento? Tais decisões devem ser explicadas para o atleta? Por quê?”

De forma contrária a primeira questão, 20 dos 21 entrevistados, acreditam que o treinador deva fazer uso da sua autoridade para tomada de decisão quando necessário, sem prévia consulta ou conversa com os liderados.

Alguns trechos sobre a tomada de decisão por parte do Técnico:

¹⁰ PINHO, ALVES e RAMOS FILHO (2005 *apud* LESSA; LUZ; LIMA, 2013, p. 265).

Entrevistado 1: “[...] então! acho que quando ele tá ali no tatame, ele tem a autoridade dele entendeu? [...] então nessas horas se o cara tá confundindo as coisas, tem que usar a autoridade dele entendeu? saber que pô! agora é a hora de treino... eu sou o seu técnico e tô falando pra você fazer isso [...]”.

Entrevistado 2: “Eu acho que sim... acho que o treinador tem todo esse direito e essa autoridade pra fazer isso né...até por isso a função dele é tirar o atleta da zona de conforma mesmo [...]”.

Entrevistado 21: Sim!! a gente está num esporte que tem que ter hierarquia e ainda principalmente nos treinos é uma questão de respeito... às vezes é fundamental e principalmente em termos de planejamento [...]”.

De encontro com a opinião dos atletas, a pesquisa realizada por D’Arripe-Longueville, Fournier e Dubois (1998), com três treinadores masculinos e seis atletas femininas das seleções francesas de judô, constatou que a tomada de decisões ocorria prioritariamente através do perfil autocrático, caracterizando-se de forma unilateral, estabelecendo um clima de disciplina rígido. Neste sentido, Ruiz (2006) ao entrevistar 26 treinadores espanhóis de judô, conclui que o perfil autocrático configurou-se com o maior número de correlações estatisticamente significantes, levando em consideração a experiência, o *Dan*¹¹ e a qualificação esportiva do treinador.

Ao levarmos em consideração a modalidade em questão, a preferência dos atletas por um perfil mais autocrático no que toca esta questão, pode estar enraizada na forma como se estrutura a pedagogia do judô, desde o início da prática (faixa branca). Conforme alguns estudos coordenados por Drigo (2007, 2008, 2011) o judô baseia-se em uma pedagogia da prática, denominada artesanato, sendo esta baseada na relação Mestre-aprendiz (RUGIU, 1988). Desta forma, desde a sua iniciação na modalidade, os atletas acostumam-se com um modelo de decisões centradas no “mestre”, reforçadas pelo sistema de hierarquia de faixas, onde o faixa preta configura-se como o detentor do conhecimento.

Contudo, de acordo com Olívio Júnior e Drigo (2015), o profissionalismo bem como as mudanças ocorridas na complexidade sociedade, tais como aumento do conhecimento sobre fisiologia e biologia, mudanças comportamentais através do avanço do conhecimento da psicologia, mudanças referentes a tecnologias e de cunho social como a regulamentação da profissão, podem vir a encaminhar a prática

¹¹ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

para um modelo mais profissional e ao longo do tempo promover mudanças nos processos de ensino-aprendizagem.

Considerando os aspectos culturais, Cheladurai¹² (1988 *apud* VALVASSORI, HERNANDEZ; VOSER, 2008), comparou atletas canadenses e atletas japoneses das modalidades de badminton, basquetebol, hóquei, natação, atletismo, voleibol e luta greco-romana. Dentre outras conclusões, o estudo apresentou maior preferência dos atletas japoneses por comportamentos autocráticos enquanto os atletas canadenses demonstraram maior desejo pelo perfil democrático de liderança. Os resultados encontrados no perfil dos atletas japoneses corrobora com os encontrados no presente estudo, e, pode traduzir uma preferência herdada pela modalidade através da transmissão de valores e cultura japonesa.

Relativo à opinião dos treinadores, conforme Costa, *et al.* (2010), em estudo realizado com treinadores de futebol sobre o perfil de liderança desejável ou ideal, apresenta em seus resultados uma tendência maior a preferência pelo estilo de decisão autocrático para o comando de equipes desta modalidade, demonstrando que, para os treinadores, este perfil é mais eficiente ao comparado com o democrático. Não obstante, em estudo realizado sob a percepção de atletas, Munhoz¹³ (2005 *apud* COSTA, 2006), ao verificar o comportamento percebido dos atletas de futebol, constatou uma maior prevalência do perfil autocrático, sendo a única exceção os atletas da categoria pré-mirim que classificaram seus treinadores como democráticos,

Levando em consideração a experiência dos entrevistados, conforme Weinberg e Gould (2008) existe uma tendência de atletas mais experientes, característica população do presente estudo, preferirem técnicos mais autocráticos, socialmente apoiadores, exigentes e organizados.

Ressaltamos que apesar de não possuir consenso na literatura sobre o perfil mais eficiente relativo à tomada de decisão, a falta ou ausência da tomada de decisão por parte do líder, configura-se como o perfil com menor índice de aceitação por parte dos atletas. De acordo com Bass¹⁴ (1985 *apud* FERNANDES, 2017), a maior eficácia dos líderes é obtida através de baixa ou nula utilização do estilo *laissez-faire*.

¹² CHELLADURAI (1988 *apud* VALVASSORI; HERNANDEZ; VOSER, 2008, p. 03).

¹³ MUNHOZ (2005 *apud* COSTA, 2006, p. 54).

¹⁴ BASS, B.M. (1985 *apud* FERNANDES, 2017, p. 09).

Neste sentido, de acordo com Bass e Avolio (1990) o estilo “*laissez-faire*” é caracterizado pela negação ou ausência de liderança, apresentando fuga das tomadas de decisão e responsabilidades de supervisão, desta forma, repassa aos liderados os controles dos processos de tomada de decisão (DEN HARTOG; VAN MUIJEN; KOOPMEAN, 1997). Sobre esta ótica, em estudo realizado por Benevides (2010), os comportamentos relacionados à gestão passiva de tomada de decisão (*laissez-faire*), configuraram-se como os menos percebidos, sugerindo que os atletas em questão respondem melhor ao comportamento ativo do treinador nas tomadas de decisão.

O trecho a seguir, exemplifica esta questão:

Entrevistada 13: - “[...] então no momento que atleta está cansado está dando “migué”, é preciso dar uma bronca! É preciso ser forte ali ou ele realmente está cansado? então ele ter esse feeling e nesse momento se couber, ele entrar com uma voz mais firme com a voz mais dura. Até também porque quando o técnico não tem essa voz ativa, essa posição firme né de decisão, o atleta acaba não confiando tanto nele. então eu acho que é importante essa decisão firme no momento certo [...]”.

Corroboram os achados do presente estudo, a pesquisa realizada com 107 atletas de futsal, cujo objetivo foi avaliar a compatibilidade treinador-atleta, utilizando como ferramenta de pesquisa a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD). Esta escala avalia nove dimensões: Visão, Inspiração, Instrução Técnica, Respeito Pessoal, Apoio Pessoal, *feedback* positivo, *feedback* negativo, Gestão Ativa do Poder e Gestão Passiva do Poder. Os resultados referentes à Gestão Ativa do Poder, se assemelham com os resultados encontrados na presente pesquisa, uma vez que, tanto para o sexo masculino quanto feminino, a correlação significativa positiva desta dimensão.

Vale salientar que apesar de predominantemente apresentarem preferência pelo perfil autocrático no que se refere a esta questão, a maioria dos atletas acredita que seja importante saberem o motivo da imposição exercida pelo treinador. Contudo divergem do momento em que a explicação deva ocorrer. Para alguns atletas a justificativa da decisão deve ocorrer de forma antecipada ou no momento da tomada de decisão, em contraponto, outros atletas acreditam que a explicação deve vir em outro momento, após o atleta ter “esfriado a cabeça”.

Alguns trechos relatados esclarecem com maior clareza:

Entrevistado 3: “Com certeza acho que... acho que o diálogo é tudo ali né nesse tipo de relacionamento, aliás em qualquer tipo de relacionamento e acho que se você vai agir com autoridade acho que você tem que falar que vai agir com autoridade e por que.... mesmo que o atleta não concorde que ele entenda [...]”.

Entrevistado 5: “Sim... eu acho que sim, tem que explicar né... principalmente em treino... pensando.... até nos dois né (treino e competição) por que que você quer que o cara vá naquela competição? Por que que você quer que o “cara” faça isso no treino? eu acho que sim! [...]”.

Entrevistado 7: No momento não precisa! Talvez depois... no momento ele só tem que obedecer [...]”.

Entrevistado 8: “não tem necessidade... eu acho que ele não vai falar qualquer coisa! aí eu acho que se eu tiver alguma dúvida, eu posso perguntar, mas eu acho que ele não precisa se explicar.

Considerando o exposto pelos atletas, conforme Duarte, Teques e Silva (2017), o treinador deve evitar alguns tipos de comportamentos autocrático, como posturas que desestimulem perguntas ou ainda relativas a não fornecer explicações sobre as tomadas de decisão, conforme os autores estas medidas podem influenciar de forma negativa a satisfação e o desempenho dos atletas.

A terceira e última questão formulada para o entendimento da preferência dos atletas, com relação as tomadas de decisão através de um perfil autocrático ou democrático, se refere a participação dos atletas no processo de treinamento. A valorização das ideias e sugestões dos atletas norteou a formulação da questão.

Questão 3:

“Em sua opinião, o atleta poderia participar das decisões referentes ao treinamento como número de randoris ou referentes a escolha das competições? Quando e como?”

Dos 21 atletas, 5 acreditam que o perfil democrático seja o ideal, entretanto com frequência os discursos relataram o feedback do atleta com relação a percepção de cansaço, a escolha dos colegas de treinamento para o *Randoris*¹⁵ e maior diálogo entre os treinadores do clube e da seleção. Sendo assim, a análise mais aprofundada dos discursos nos relata preferências relativas a:

- 1) Possibilidade de repassar um feedback ao treinador com relação ao cansaço.

¹⁵ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

- 2) Autonomia para escolha dos parceiros para treinamento de acordo com a suas necessidades relativas a aspectos táticos e/ou técnicos.
- 3) Maior troca de informações para melhor controle dos treinamentos, entre os treinadores da seleção e do clube no qual o atleta está filiado.

Sendo assim, 16 atletas apresentaram preferência pelo perfil autocrático, ressaltando o estudo, a experiência e a confiança no trabalho dos treinadores, aliadas ao auxílio das equipes multidisciplinares. Contudo, algumas ressalvas foram frequentes na fala dos entrevistados, dentre estas destacamos a valorização do feedback com relação ao desgaste físico dos mesmos. Neste ponto, deve-se levar em consideração que os atletas participam de treinamentos de campo após as competições, ou concentrações que antecedem as grandes competições, e nestas ações geralmente o treinador do clube nem sempre está presente dificultando a transmissão da periodização ou do comprometimento físico dos atletas naquele período.

Não obstante, a valorização da opinião dos atletas com relação à escolha das competições também foi ressaltada. Este fato pode dever-se aos critérios de pontuação adotados pela Federação Internacional de Judô, que atribui pontos para cada competição. Este ranking estabelece a participação dos atletas nas principais competições, como os Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais, sendo assim os atletas acreditam que a participação dos mesmos neste processo de escolha possa trazer maiores benefícios para o clube, seleção bem como para o próprio atleta.

Alguns trechos das entrevistas, que revelam a preferência dos atletas:

Entrevistado 2: “[...] questão do treinamento acho que o atleta até pode ... pode opinar... não opinar, mas comentar os dias que estiver muito cansado... mas opinar na quantidade de Randoris no treino em si, acho que o atleta não tem conhecimento suficiente pra isso [...]”.

Entrevistado 19: “Eu acho que não... eu acho que a parte formular treinamento fica só com o técnico... agora parte de... se um dia você estiver se sentindo sei lá ...não está bem pra fazer o treino completo do seu técnico, você conversa com ele [...]”.

Entrevistado 16: “acredito que randoris (quantidade) não precisaria assim... Dependendo de como eu estou geralmente eu sempre sigo o cronograma o que é dito...mas dependendo assim do cansaço a gente comenta alguma coisa, isso é trabalhado [...]”.

Entrevistado 15: “Eu acho que escolha de competição assim eu acho que até vai agora escolha de Randori... como eu falei né a gente treina a gente é atleta a gente não se formou pra entender tudo...[...].”

Para a maioria dos entrevistados, apesar de incluídas na mesma questão, as decisões referentes à elaboração do treinamento e a escolha da competição possuem preferências distintas, de acordo com a percepção dos atletas. De acordo com os discursos, a elaboração do treinamento, para a grande maioria dos entrevistados, é uma prerrogativa do técnico e de sua comissão (decisão autocrática), contudo com relação a escolha das competições os mesmos desejam participar do processo, tendo suas opiniões valorizadas (decisão democrática). Especificamente na escolha das competições, torna-se evidente no discurso dos entrevistados, que a escolha das competições transcende aspectos técnicos e táticos, podendo estar ligadas tanto a questões estratégicas referentes ao *ranking*, como questões psicológicas relativas a autoestima do competidor, lesões, nível da competição e até mesmo questões familiares e de cunho pessoal.

Sendo assim, os discursos são equivalentes aos resultados obtidos na primeira questão, ou seja, os atletas preferem um perfil de treinador que valorize sua participação no processo em determinadas questões, entretanto, de maneira geral, o perfil autocrático obteve maior relevância na preferência dos liderados.

Trecho referente ao aspecto de elaboração de treinamentos:

Entrevistado 5: “O treinador ele deve ser mais estudado né... toda a questão fisiológica o cara tem bastante conhecimento nisso então o cara vai saber mais que atleta entendeu? então eu acho que é isso! Tem que conversar com atleta ver o que que ele acha e tal mas o técnico sabe mais dos momentos que tem que lutar aqui... não tem que lutar... então tem que participar sim mas o técnico tem mais conhecimento mais experiência também [...]”

Trecho que exemplifica a questão das competições:

Entrevistado 9: “já a melhor estratégia competitiva também tem que ser decidido em equipe, por que você pode hoje pensando nas competições internacionais, tem a questão de pontos, o melhor período para fazer determinada competição por exemplo tem a competição pós mundial que geralmente está mais vazia, com atletas novos, então você pode traçar uma estratégia pra conseguir pontos ou você pode traçar uma estratégia pra enfrentar os adversários principais[...]”

Podemos encontrar apoio na literatura existente para os achados nesta dimensão do presente estudo, de acordo com Gomes, Seixas e Rezende (2017),

conforme o Modelo De Eficácia de Liderança, os líderes podem alternar o modo como estabelecem sua tomada de decisão levando em consideração a situação, sendo ora mais responsáveis pelas decisões, ora delegando alguns aspectos.

Reforçam os achados do presente estudo os resultados encontrados por Costa, Samulski e Costa (2009), onde os treinadores entrevistados consideraram que as situações mais importantes, relativas à tomada de decisão democrática, relacionam-se com as reuniões da equipe, o aceite dos jogadores em assuntos importantes bem como a valorização das ideias e a participação dos atletas no treino.

4.2 FEEDBACK POSITIVO

Expressão originada no inglês, de acordo Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2009), refere-se à concepção de: “resposta enviada a origem de uma tarefa já realizada”, ou “processo em que a mensagem emitida obtém uma reação de quem a recebe, sendo usada para avaliar efeitos de processo: *feedback* positivo ou *feedback* negativo”.

Especificamente para o esporte, de acordo com os autores do Modelo Multidimensional de Liderança, Chelladurai e Saleh (1978), esta dimensão ou estilo de interação, se caracteriza pelo comportamento do treinador de incentivar, reconhecer e recompensar um atleta pelo seu desempenho. Nesta mesma linha Ruiz-Barquín e de La Vega-Marcos (2015), caracterizam o estilo como: “comportamentos orientados ao reforço positivo e reconhecimento diante de uma boa execução ou rendimento do esportista”. Com relação às formas de utilização pelo treinador, para Cardoso (2017), o feedback positivo pode ser demonstrado através de comentários positivos, motivacionais e encorajamentos dos atletas, podendo proporcionar-lhes recompensas pelo seu esforço, desempenho ou melhora nas habilidades.

A utilização de mecanismos de motivação configura-se como uma das sugestões de Bass (1985), para o desenvolvimento pessoal dos atletas, fazendo parte de um contexto de liderança transformacional. Neste modelo de liderança, o treinador estabelece uma postura que estimula a confiança e o respeito dos seus liderados, promovendo um engajamento maior do grupo.

Desta forma, a primeira pergunta que abordou o tema *Feedback* Positivo no presente estudo, foi elaborada levando em consideração a influência motivacional exercida pelos treinadores na visão dos atletas.

Questão 1:

“Em sua percepção qual a importância do treinador na motivação dos atletas?”

A literatura apresenta algumas definições para motivação, conforme Weinberg e Gould (2008¹⁶ *apud* SILVEIRA; OLIVEIRA, 2017), a motivação consiste na direção e na intensidade de um esforço, não obstante conforme Samulski¹⁷ (2009 *apud* SCHNAIDER *et al.* 2016) “a motivação é entendida como a totalidade dos fatores que determinam as formas de comportamento dirigidas a um determinado objetivo, caracterizada como um processo ativo, intencional e dirigido a uma meta, dependente da interação de fatores pessoais (intrínsecos) e ambientais (extrínsecos)”.

De forma mais específica, a psicologia do esporte considera diferentes aspectos da motivação, sendo a mesma dividida em intrínseca, extrínseca e desmotivação. Os estudos sobre o tema abordam dentre outros aspectos subdivisões da motivação como, por exemplo, a Teoria da Autodeterminação, que consiste em uma subárea da motivação intrínseca.

Dentre os 21 atletas que compuseram a entrevista, 20 atribuíram ao treinador papel fundamental na motivação dos mesmos. Ao analisarmos as falas, frequentemente foram utilizadas as expressões: “grande importância”, “fundamental”, “100%”, “essencial” e “muito importante” dentre outras de conceito semelhante. Seguem alguns trechos que exemplificam as respostas dos entrevistados sobre o papel do treinador na motivação dos atletas:

Entrevistado 2: “Ah! de extrema importância, importante eu acho. E acho que... por que aquela nossa rotina de todo dia fazer a mesma coisa, os mesmos né... aquela mesma rotina de treino... tem que ter essa motivação né? [...]”.

Entrevistado 3: “Acho que é fundamental acho que um treinador motivador pode mudar bastante coisa num treinamento de um atleta a gente sabe o quanto o dia-a-dia é duro e ter alguém ali motivando estimulando isso é fundamental[...]”.

¹⁶ WEINBERG; GOULD (2008 *apud* SILVEIRA; OLIVEIRA, 2017, p. 08).

¹⁷ SAMULSKI (2009 *apud* SCHNAIDER *et al.*, 2016, p. 905).

Entrevistado 12: “Nossa... eu acho que é 100% assim se fosse colocar ele tem o maior... ele tem uma responsabilidade muito grande sobre isso, até porque a gente tem um convívio muito maior dentro do tatame [...]”.

Entrevistado 12 “Muito importante eu acho assim que é fundamental o treinador está todo treino ali ...todos os seus randoris te motivando te colocando pra cima tipo um clima de competição mesmo eu acho que isso é fundamental[...]”.

De encontro à opinião fornecida pelos entrevistados, podemos destacar a opinião dos autores Weinberg e Gould (2001, p. 212):

[...] Um líder sabe para onde o grupo ou a equipe está indo (suas metas e objetivos) e fornece a direção e os recursos para chegar lá. Técnicos que são bons líderes fornecem não apenas uma visão daquilo pelo que se luta, **mas também a estrutura, a motivação e o apoio do dia-a-dia para transformar a visão em realidade.**

Podemos destacar, no discurso de alguns atletas, relatos sobre a importância do conhecimento das características individuais dos atletas, por parte dos treinadores, para que o mesmo possa motivar de forma mais eficaz e ajudar na superação das barreiras dos treinos e competições.

Entrevistado 09: “Total! (risos) tem bastante responsabilidade sim... a visão pra mim do treinador cara... é mais uma questão de o cara saber apertar os botões certos de cada atleta, de entender cada personalidade, de entender como cada atleta reage a determinado estímulo. Tem atleta que reagi bem com bronca uma pegada um pouco mais agressiva, tem atleta que não! Que você tem que trazer mais, ser mais carinhoso, explicar, então depende muito de cada atleta eu acho que o técnico tem essa missão realmente de entender cada personalidade e traçar um plano da melhor maneira possível [...]”.

Entrevistado 21 “Eu acho que o treinador ele tem um papel fundamental... fundamental.... as vezes ah....acontece uma coisa externa e o treinador ele tem que ter um feeling...ele tem que conhecer os atletas, cada atleta é um atleta e ele tem que saber lidar com os atletas e ele é fundamental porque ele está ali todos os dias e querendo ou não ele é referência ele está à frente daquele time. O comportamento dele, a maneira como ele fala a maneira como ele.... me incentivar faz muita diferença por que vezes uma palavra do treinador faz muita diferença. Aconteceu isso pra mim eu estava totalmente perdida e uma coisa que ele me disse parece que me abriu os olhos e vi de outra maneira entendeu? [...]”.

Corroboram com os achados no presente estudo, a pesquisa realizada por Marcos *et al.* (2013), que apresentou como objetivo verificar se os perfis de liderança exercidos pelos treinadores, influenciavam o clima de motivação, bem como se os

fatores contextuais poderiam definir a coesão do grupo ou a insatisfação do mesmo. O estudo conclui que a utilização de feedback positivo pode ser um preditor de melhor clima motivação-tarefa, aumentando a coesão e a satisfação do grupo. Contudo, as lideranças com estilos predominantemente autocráticos tendem um envolvimento maior para o Ego e, conseqüentemente, a geração de insatisfação de papéis.

O conhecimento das características individuais dos atletas é destacado por Serpa (1996, 1997 *apud* BRANDÃO; CARCHAN, 2010), pois através da interação entre os mesmos será constituída a base da psicologia da individualização dos treinamentos, sendo de responsabilidade do treinador dar início a este processo, ou seja, o treinador deve fornecer um ambiente favorável para este processo autoconhecimento.

A importância da influência dos fatores motivacionais, desenvolvidos pelos técnicos, pode ser demonstrada pela inclusão da subescala Inspiração, em um dos instrumentos validados para avaliar a liderança Transformacional. A Escala Multidimensional de Liderança no Desporto de Gomes e Rezende (2014) refere-se a esta subescala como a promoção do entusiasmo e do desejo de sucesso na concretização das tarefas. Contudo esta mesma Escala separa o feedback positivo da liderança transformacional, relacionando este estilo de interação com o Modelo Transacional. Para o presente estudo, a questão elaborada no estilo de interação feedback positivo, abordou a utilização de elogios, recompensas e demonstração de satisfação dos atletas, que por sua vez, estabeleceram esta relação de motivação através da utilização destes processos.

A segunda questão referiu-se as expectativas dos atletas com relação à utilização de feedbacks positivos, através de elogios e recompensas.

Questão 2:

“Em sua percepção, que conduta, atitude ou comportamento você espera do treinador quando você apresenta um bom desempenho?”

A respeito da importância da utilização do feedback positivo, como estratégia de motivação, em estudo realizado por Schnaider (2016), jovens futebolistas apontaram prevalência do reforço positivo e treino e instrução sobre as demais dimensões, percebendo a importância da utilização em especial do mecanismo de feedbacks para a motivação dos atletas. Neste sentido, Mizoguchi, Balbim e Vieira (2013), constataram em seu estudo que perfis voltados à instrução dos atletas com a

utilização de reforços positivos, configuram-se como ferramentas importantes na construção do processo de ensino-aprendizagem e melhora do rendimento esportivo.

A maioria dos entrevistados, apresentou preferência pela utilização de feedback positivo através da utilização de elogios, recompensas e demonstração de satisfação por parte do treinador. Através da análise do conteúdo das entrevistas, constatou-se que 18 atletas preferem treinadores que reconheçam seus resultados ou desempenhos através dos mecanismos citados. Seguem alguns trechos que caracterizam a preferência dos atletas:

Entrevistado 6: “Eu acho que um feedback positivo, um “parabéns”, um reconhecimento é bom! eu acho que as vezes falta um pouco também, mas eu acho que é isso! um feedback [...]”.

Entrevistado 9: “Eu acho que um bom resultado sempre tem que ser comemorado sim pela equipe como um todo né! pô chegamos no objetivo atingíamos algumas metas [...]”.

Entrevistado 17: “Ah! todo mundo gosta de ser reconhecido e valorizado né? um elogio... não precisa ser na frente de todo mundo mas ele sentar com você e falar parabéns né ..nesse período de treinamento você está indo muito bem você está conseguindo concluir o seus objetivos que você está buscando no treino, eu acho que é uma valorização é importante [...]”.

Entrevistado 21: “Eu espero que ele reconheça que eu tive um bom desempenho e que ele me ajude a melhorar cada vez mais né...valorize as coisas que foram acertadas e que a gente possa visualizar o que ainda precisa ser melhorado [...]”.

Contudo, com grande frequência, as falas convergiram para elogios sem exageros, ou seja, sempre colocando o atleta “com os pés no chão”. Este fato merece relevância no presente estudo, devido à grande incidência de aparição nos discursos. A interpretação dos discursos nos permite constatar que os atletas, de forma geral, apresentam preferência pela utilização de elogios, contudo, necessitam que o treinador mantenha de forma constante o estímulo, a evolução e desenvolvimento, promovendo a “retirada da zona de conforto” e maior consciência do projeto final.

Entrevistado 1: “Com certeza quando tu apresenta um bom desempenho acho que o técnico tem que elogiar sim, mas tem que te deixar ciente, te colocar

no chão... e falar assim pô... esse é um trabalho que a gente tá fazendo... tá sendo bem executado... mais tem que sempre tá evoluindo... pé no chão [...]”.

Entrevistado 2: Com certeza, eu acho que é muito importante isso, e é importante colocar o atleta com o pé no chão né ... eu acho... tem muitas vezes que tem atletas que ... não tem já são campeões mundiais sem a medalha! Então acho que a função do técnico é colocar o cara mesmo com o pé no chão e falar calma aí! o caminho é longo, tá bem... mas tem bastante coisa pra gente trabalhar ainda [...]”.

*Entrevistado 5: Acho que independente do âmbito assim, do objetivo né ?então acho que em qualquer competição assim né... tem que colocar o atleta no chão né, não deixar o cara acha que está bom pra caramba, que está forte, que sabe tudo, eu já acho que tem que falar os pontos positivos e os pontos negativos, mas sempre...**Entrevistador:** Mas faz parte com relação aos elogios? a recompensa? dar crédito aos atletas? Tu acha que isso é importante? **Entrevistado:** Sim ! acho que sim mas também não acho que se for o contrário, algum mau desempenho também você "*****" em cima do cara também né? porque as vezes você pode até afundar mais né? aí é o momento né então de você dar uma dura no cara, o cara pode crescer mas então eu acho que tem que ter bastante conhecimento né... conhecer o atleta né [...]*”.

Levando em consideração o último trecho do entrevistado “5”, apesar de não fazer parte da pergunta, alguns atletas se manifestaram sobre o feedback negativo, caracterizado pela demonstração de descontentamento e punição por parte do treinador aos atletas que não atingem os objetivos propostos (GOMES; REZENDE, 2014). As falas dos atletas salientam que preferem feedbacks de como proceder para melhorar e não como não proceder, pois de acordo com os mesmos, o que está “dando errado” eles já sabem. Sendo assim, a informação que precisam, através do retorno do técnico, deve ser no sentido de inspirar, de gerar motivação para a melhora nos aspectos falhos.

A última questão sobre o feedback positivo, investigou a influência que os elogios podem causar no desempenho dos atletas.

Questão 3:

“Em sua opinião de que forma a utilização de elogios, recompensas e satisfação do treinador em relação ao seu desempenho, influenciam na sua performance?”

A análise de conteúdo das falas nos indicou que, para 20 dos 21 entrevistados, a utilização de elogios, recompensas e demonstração de satisfação por parte do treinador, influenciam de forma positiva na motivação dos atletas. As

expressões que apresentaram maior frequência foram: “muito importante” e “influencia muito/bastante”.

O aprofundamento do estudo das falas nos permite em alguns casos, detectar certas incoerências nos discursos. Este fato reforça a importância de termos mais de uma pergunta sobre a mesma dimensão ou perfil de comportamento preferido. Sendo assim, ao analisarmos o único atleta que não atribuiu influência da utilização de elogios no seu desempenho, pois de acordo com o mesmo ele “não lida bem com elogios”, se contradiz nas perguntas anteriores sobre o mesmo tema. Em respostas anteriores, atribui importância na utilização de feedbacks positivos mesmo em situações ruins, onde afirma que “mesmo na derrota deve ser salientado aquilo que foi positivo” (forma de elogio).

Seguem alguns trechos dos discursos sobre esta questão:

Entrevistado11: “Bastante! eu acho que influencia bastante, porque é sempre bom ter alguém ali né junto com você, você vê que não está sempre sozinho né... você está com o técnico do seu lado e te motivando é sempre bom né? [...]”.

Entrevistada 14: “Ai eu acho isso muito bom né... e assim eu acho que quando a gente chega no alto rendimento né, a gente é muito crítico né porque cada hora quer melhorar um fundamento ou alguma coisa e as vezes é crítico até demais, o atleta se cobra demais[...]”.

Entrevistada 15: “[...] sempre bom também as vezes você está mal achando que não vai conseguir e ouvir um elogio uma recompensa assim, ah hoje eu vou te dar um dia de folga de treinar pra distrair a cabeça e tudo [...]”.

*Entrevistada 17: “Com certeza... com certeza as vezes você não precisaria estar tão desgastada psicologicamente se você tivesse recebido um elogio por exemplo, você está fazendo um bom treino você vai com aquele pensamento nossa eu preciso treinar melhor , melhorar muito e de repente você fez um bom treino você vai se sentir mais confortável **entrevistador:** está indo na direção certa né o teu treinador está indicando que tu está evoluindo entrevistada: Exato ...exato.. [...]”.*

Relativo à influência no desempenho, os atletas atribuíram relação entre o elogio e a melhora da autoestima e da confiança em situações de treino ou competição, pois de acordo com os entrevistados, o treinador possui esse “poder” de motivar os atletas quando sabe utilizar os mecanismos de feedback.

Neste sentido, conforme Feltz¹⁸ (1999 *apud* GOMES, 2005), o treinador que apresenta capacidade de motivação dos atletas e demonstra comprometimento efetivo com a atividade, promove atletas mais satisfeitos com a liderança exercida pelo treinador bem como eleva o desempenho esportivo dos atletas.

A seguir, alguns discursos que fizeram referência ao aspecto motivacional:

Entrevistado2: “Acho que a parte fundamental dos elogios, das recompensas é de colocar a tua auto estima pro auto é a confiança do atleta que fica assim maior eu acredito, o técnico falando isso tu fica mais confiante, mais confiante que o trabalho tá dando certo que a tua dedicação tá dando certo... que tu tá no caminho certo....então acho que a confiança do atleta aumenta[...]”.

Entrevistado 7: “Talvez não seja nem reconhecimento talvez seja uma forma de fazer o atleta acreditar que ele está muito bem, então isso realmente influencia excepcionalmente na confiança do atleta[...]”.

Entrevistado 8: “Eu acho que quando ele elogia eu fico mais confiante com aquilo que eu estava fazendo então acho que isso ajuda no desempenho[...]”.

*Entrevistado 20: “Bastante!! muito! muito! porque eu não sei assim... eu acho que motiva! Motiva! **entrevistador:** demonstra talvez o que esteja no caminho certo? **entrevistada:** é eu sou daquele tipo de pessoa... eu como atleta não queira me motivar me colocando pra baixo porque eu não vou reagir bem me colocando pra baixo, não vou reagir bem[...]”.*

4.3 TREINO E INSTRUÇÃO

A Dimensão ou estilo de Interação Treino e Instrução, é caracteriza pelos autores da Teoria Multidimensional de Liderança Chelladurai e Saleh (1978), pela ênfase dada pelo treinador às questões técnico-táticas da modalidade, relacionando-se com o seu estilo de liderança e a forma como realiza correções e transmite as informações específicas da modalidade (CARDOSO, 2017). Este conceito foi reformulado por Chelladurai (2007) um dos autores do Modelo, sendo caracterizado da seguinte forma:

Comportamento do Treinador destinado a aumentar o rendimento dos atletas, através de treinamento duro e extenuante; orientar os atletas para a aquisição de habilidades técnica e táticas, explicar a relação entre os membros do grupo; estruturar e coordenar as atividades. (CHELLADURAI, 2007).

¹⁸ FELTZ (1999 *apud* GOMES, 2005, p. 08).

A Dimensão Treino e Instrução (TI) tem assumido papel importante no entendimento do fenômeno de Liderança, na medida em que diversos estudos apresentam este estilo de interação como sendo um dos mais valorizados pelos atletas de diferentes modalidades (CARDOSO, 2017; DELL'ANTONIO, BARROSO, 2014; DUARTE, TEQUES, SILVA, 2017). Contudo, as associações entre outras dimensões, podem sofrer variações de acordo com a modalidade, idade ou experiência dos atletas.

No presente estudo, a primeira questão formulada referiu-se à preferência do comportamento do treinador em situações específicas de treinamento. Desta forma abordou temas sobre as expectativas de abordagem do treinador, levando em consideração a intensidade, forma e frequência das ações.

Questão 1:

“Durante o treinamento, qual a sua expectativa com relação à instrução do treinador para as ações propostas? Devem ser realizadas de forma intensa e exigente?”

Analisando o material obtido nas entrevistas, constatamos que não houve uma frequência de discursos convergida para uma determinada preferência relativas às questões de treinamento. As características que foram relatadas com maior ênfase pelos atletas, referiram-se à preferência por instruções e objetivos claros, bem como por treinadores mais enérgicos e intensos durante as sessões de treino. Vale ressaltar que diversos atletas valorizaram, em seus discursos, o conhecimento individual das características dos atletas por parte do técnico. Tais características, relativas aos aspectos técnico-táticos e psicológicos, de acordo com os atletas, se configuram como uma prerrogativa importantíssima para o bom desempenho esportivo.

A seguir, alguns trechos sobre a preferência dos atletas sobre as instruções durante o treinamento:

Entrevistado 3: “Bom eu gosto bastante quando o treinador explica o objetivo do treinamento não simplesmente passa os exercícios.... porque muitas vezes a gente pode ter uma compreensão do exercício, mas se ele explicar o porquê e como fazer, talvez a gente execute ainda melhor. Então eu acho que é... enfim como eu falei a conversa é bastante importante nesse momento pra ter a compreensão do objetivo do treinamento[...]”.

Entrevistado 6: “É isso aí né... as vezes a gente não sabe por que está fazendo o treino é muito ruim... pô hoje são 15 Randoris! beleza... o porquê? se o cara

chega hoje são 15 porque eu quero isso... estou buscando isso... você vai com outra cabeça. Eu estou dando exemplo de 15 Randoris mas pô! Hoje a gente vai correr no mato... show! mas só me explica porque. Se realmente o motivo for pô! Correr no mato vai ser bom! Show eu gosto muito assim[...]”.

Entrevistado 6: “Eu acho que tem que ser bem claro o que ele quer, o objetivo daquilo, acho que é sempre legal explicar o objetivo do trabalho que ele quer fazer e até nessa questão do atleta também dar palpite as vezes também não pode deixar o cara dar muito palpite entendeu? [...]”.

Entrevistado 15: “Ai! eu gosto muito né da pessoa me falar o que eu preciso fazer. Porque eu vejo que muitas pessoas ficam: ah! não pode fazer isso, não pode fazer aquilo e aí o cérebro não entende o não né? então você fica: não pode isso, não pode aquilo automaticamente a pessoa vai fazer o que você tá falando que não pode né! o que você está falando que não pode então! Eu sempre peço pra ser orientada sobre aquilo que eu posso fazer, aquilo que eu tenho que fazer, o que eu tenho que melhorar, nunca falar o que eu não posso fazer né? então eu sempre penso e peço pra ser orientada assim[...]”.

A respeito da preferência por treinadores mais enérgicos e intensos durante o treinamento, seguem alguns recortes que caracterizam tal preferência:

Entrevistada 13: “No treinamento eu gosto de ser... não xingada, mas uma coisa mais firme assim, mais exigida! por que se passa a mão na minha cabeça assim parece que eu quero deitar no colo e ficar sabe... quando eu estou cansada. Então tem que exigir, tem que cobrar! assim é claro que tem momentos que... de muita raiva, coisa assim que a gente acaba discutindo com técnico... ele vai falar contigo fica naquela discussão mas é coisa que acontece assim... eu acho que é importante ele ter essa cobrança também sabendo a intensidade, sabendo dosar a cobrança[...]”.

Entrevistado 18: “Eu prefiro um treinador mais intenso até porque o meu estilo de luta já é bem calmo, então eu preciso de alguém mais intenso assim pra meio que me acordar assim na luta. Eu preciso que fale sabe durante a luta pra me dar algumas dicas, alguma coisa que eu esteja fazendo errado, então eu prefiro alguém mais enérgico pra me acordar assim[...]”.

*Entrevistado 20: “Ah! depende...eu gosto que faça as correções, mas não que pare o meu randori pra fazer a correção. **Entrevistador:** no momento oportuno. **Entrevistada:** quer corrigir? espera terminar o meu randori depois corrija e ah! intenso eu gosto também de técnico intenso que fica gritando fica motivando sabe eu não gosto de pessoa muito calma fica ali sentado sabe? eu não gosto muito de disso[...]*”.

Os últimos trechos apresentados sobre esta questão demonstram a importância atribuída, pelos atletas, ao conhecimento das características individuais dos atletas:

Entrevistado 1: Acho que ... eu vejo muito isso... que nem ... o seu técnico tem que saber o que tu faz, o que que tu tá treinando, o que tu tá fazendo de diferente ou não, entendeu? então chega no treino ele fala isso! faz aquilo que você tá treinando! treina isso, treina isso, por que chega na competição, vai chegar uma oportunidade que você vai fazer isso... tem muito caso que o cara vira e fala isso... sei lá... faz Seoi Nague... pô mais eu nunca fiz Seoi Nague.. faz pô! pra esquerda! pô eu nunca fiz isso no treino pô! na competição não vai sair. Então eu acho que o cara tem que tá com você no treino lá com você, ciente do que você tá fazendo, o que tá fazendo de novo, o que pode sair na competição [...]”.

*Entrevistado 16: “Na realidade eu gosto quando o treinador realmente me conhece quando ele me conhece ele pode pontuar alguma coisa durante treinamento isso é válido assim, mas quando treinador já não tem tanto conhecimento sobre o meu judô e aí eu já não confio aí nem quero ouvir muito. Então depende desse ponto né? **entrevistador:** um treinador ideal seria aquele que te acompanha, que te conhece? **entrevistada:** é ... e aí eu não fico tão estressada quando ele for falar entendeu? [...]”.*

Entrevistada 19: “Eu acho que vai muito da parte do treinador te conhecer, se ele perceber que você está num dia que precisa de mais... de uma ajuda a mais... não sei... com mais pressão, ele vai perceber e outros dias que nem tanto e conforme a confiança vai acontecendo ali vai percebendo qual estilo que você gosta mais, mas eu prefiro sempre o técnico ali perto falando no randori, coisas que as vezes eu não consigo perceber[...]”.

O conhecimento sobre as características individuais dos atletas, no que se refere aos aspectos técnicos, táticos e psicológicos são frequentemente lembrados pelos atletas em diferentes dimensões. Esta preferência por treinadores mais atentos a estas questões individuais tem sido o foco de alguns estudos na área da psicologia (BRANDÃO; VALDÉS, 2005; CHELLADURAI, 1993, SIMÕES, 1994). Conforme estes autores o treinador, dentre outras virtudes, deverá entender os tipos emocionais de cada atleta, para que possa desenvolver o trabalho mais específico e individualizado possível, visando a melhora da performance.

De encontro com os achados na presente pesquisa, Hernandez e Voser (2012), encontraram correlação positiva para treino e instrução e idade dos atletas, ou seja, conforme aumentava a idade dos atletas, a preferência por este estilo de interação também aumentava. Não obstante, a preferência pelo TI prevaleceu nos esportes individuais, como no caso do judô. Salientamos que os atletas entrevistados pertencem à seleção sênior de judô, com média de idade de 26, 6 anos no masculino e de 26, 2 anos no feminino.

Contudo, em estudo realizado por Martin (2003) sobre a percepção dos treinadores, com atletas de modalidades coletivas (basquetebol, handebol, voleibol e

futebol), apesar da idade dos participantes (13 a 17 anos), houve prevalência na percepção do TI por parte dos atletas, apresentando predominância deste estilo de interação. Também fazendo uso da percepção dos atletas como referência, Hoshino *et al.* (2007), não encontraram diferença significativa na percepção dos atletas ao compararem o perfil TI em competições e treinamentos, entretanto os resultados apresentam o TI como a dimensão mais percebida pelos atletas.

Contraponto os resultados apresentados pelo presente estudo, porém levando em consideração a percepção do comportamento real dos atletas e não o perfil desejável, os atletas menos talentosos e menos experientes, quando comparados aos mais talentosos e mais experientes, tendem a perceber maior frequência em seus treinadores de comportamentos relacionados ao treino e instrução (NASCIMENTO; VIEIRA, 2013; THON *et al.* 2012).

A segunda questão elaborada para a Dimensão Treino e Instrução, questionou sobre a preferência sobre os comportamentos dos treinadores, nas competições e treinamentos na visão dos atletas, quanto as demandas de tarefas, correções, alcance das metas e objetivos.

Questão 2

“O que considera importante no comportamento do treinador durante a instrução de treinamento e competição?”

A análise de conteúdo dos discursos permitiu a percepção de três pontos de maior relevância nas entrevistas, sendo eles: 1. Preferência por um perfil mais “calmo” de treinadores na competição, 2. Preferência por treinadores que realizem uma “leitura da luta” e transmitam de forma clara ao atleta esta visão e, 3. Aspecto motivacional em treinamentos e competições.

Relativo à preferência pelo perfil nas instruções em competições, alguns atletas forneceram informações mais específicas, salientando a importância da forma como os treinadores abordam os atletas durante e após as lutas. De forma geral, os discursos apresentaram maior frequência das expressões: “calmo” e “tranquilo”, salientando a importância de transmitir “tranquilidade” aos lutadores, pois de acordo com os entrevistados: “o treinador não pode estar mais nervoso que o atleta”.

O regulamento das competições de Judô pode ajudar a explicar a preferência dos atletas por este perfil, pois de acordo com as regras o treinador só pode se

manifestar durante o período de *mate*¹⁹, ou seja, somente no tempo em que o árbitro paralisa momentaneamente a luta para que os atletas retornem a posição inicial do combate. Este período possui duração de poucos segundos (cerca de 5 a 10 segundos), desta forma o treinador precisa transmitir informações claras e relevantes neste período, fato que pode ser dificultado pelo estado de ansiedade ou nervosismo do treinador.

A seguir, alguns trechos que caracterizam a preferência dos atletas:

Entrevistado 4: “Eu acho que durante as competições o técnico tem que ser um cara calmo né assim: independente da situação. Acho que não adianta nada você estar passando por uma situação difícil na luta e o seu técnico está mais desesperado que você, não! Então acho que o cara tem que ter calma, o cara tem que passar instrução pra você independente da situação. Então se você está ruim, você não sabe o que fazer na luta, então tem que ser aquele cara que vai te acalmar e te passar uma instrução boa se ele tiver mais desesperado que você não ajuda[...]”.

Entrevistado 8: “Acho que está calmo acima de tudo está calmo a partir do momento que ele começa ficar nervoso o atleta fica nervoso também eu acho que tem que demonstrar que está tudo tranquilo e só dando orientação do que ele vai percebendo[...]”.

Entrevistado 12: “Eu acho que é muito difícil mas é a tranquilidade (risos) eu acho muito importante porque as vezes o treinador acaba meio que ficando nervoso assim na luta, e quer se expressar... quer falar...e eu acho que isso acaba atrapalhando um pouco, mas quando ele consegue manter a tranquilidade falar só uma vez, eu consigo captar melhor a informação[...]”.

Considerando as questões relativas ao TI em treinamento e competição, alguns estudos apresentam, em suas conclusões, o destaque e a valorização atribuídos pelos atletas sobre esta dimensão com relação ao comportamento de seus treinadores, associando a percepção da ênfase do Treino e Instrução a níveis de satisfação, motivação e desenvolvimento dos atletas (SCHNAIDER et al., 2016; WEINBERG; GOULD, 2016; DUARTE; TEQUES; SILVA, 2017). Em estudo sobre a preferência e percepção de atletas canadenses e japoneses sobre o perfil de liderança de seus treinadores, Chelladurai²⁰ (1988 *apud* VALVASSORI, HERNANDEZ; VOSER, 2008), concluíram que os atletas canadenses preferem perfis de treinadores com forte influência de TI, enquanto que os atletas japoneses apontaram o suporte social como dimensão de preferência.

¹⁹ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

²⁰ CHELLADURAI (1988 *apud* VALVASSORI, HERNANDEZ; VOSER, 2008, p. 03).

Reforçando a preferência por treinadores com perfis mais “calmos” com relação ao TI encontrados neste estudo, conforme Brandão e Carchan (2010), ao analisarem o comportamento preferido de liderança e a sua influência no desempenho dos atletas de voleibol, constatou-se nos discursos dos atletas, que os treinadores influenciam de maneira significativa na atuação dos jogadores, contudo de acordo com os mesmos, esta influência se mostrava de forma negativa ao atribuírem ao Treinador a transmissão do seu “nervosismo” e “pessimismo”, em momentos difíceis da partida.

Alguns trechos que caracterizam estas situações:

*Entrevistado7: “Por exemplo, já aconteceu de eu começar uma luta e o cara está muito forte e eu dar aquela assustada assim falar “*****” virou porrada e o técnico vir e falar assim: Calma, já vai acabar a força dele! Eu gosto disso particularmente. Entrevistador: consegue fazer com que volte a estratégia que tinha traçado no início.... Entrevistado: É isso! Calma! Toda vez que você entra assim... a emoção na parada... tipo o cara te deu mãozada e você falar agora vou brigar! eu acho que nesse momento você está se tornando mais burro[...].”*

Entrevistado 21:Oh! Antes de entrar pra lutar eu não gosto que eles fiquem falando muito comigo até porque eu tenho uma estratégia montada! então ele pode me ajudar antes... antes de me chamarem, agora tu vai lutar com essa! vamos lá eu acho que seria legal que tu fizesse isso, isso e tal! beleza fechou! Na fila ali eu não gosto que ele fique falando porque ele demonstra ansiedade e ansiedade passa pra mim e não tem como... eu sinto! Principalmente quando a gente vai lutar com as japonesas meu Deus do céu! Parece que tu vai lutar com... (Risos) é sério! É uma loucura porque tu fica... parece que ele te dá muita informação! Eu não gosto disso [...].”

O segundo ponto, de maior relevância na interpretação desta questão, trata-se da forma como os atletas desejam esta interação sobre o TI. A expressão “leitura da luta” foi destacada pelos atletas, ao referirem-se à avaliação do treinador durante o combate. Estas informações, decifradas pelo treinador, devem ser transmitidas aos atletas, no treinamento, sob forma sistematizada, ou através de ações nas competições, através de “gatilhos”, feedbacks, ou dicas táticas sobre a “solução dos problemas”. De acordo com os entrevistados, a leitura vinda de um olhar externo, em teoria sem a influência da “adrenalina” da luta, configura-se como uma das preferências dos atletas com relação ao comportamento do treinador. Soma-se a esta questão, a preferência por informações de “como agir” e não de como “não agir”, pois o atleta “já sabe o que não está certo”, sendo assim necessita de uma instrução técnico-tática sobre como ou qual atitude deve ser tomada.

Segue um dos trechos das entrevistas que exemplifica a interpretação:

*[...] “na minha opinião o que o técnico de cadeira tem que fazer: ler a luta, às vezes melhor do que o atleta, do atleta que está ali na adrenalina e não está conseguindo ler e passar o tipo da instrução que resolva o problema. E não apontar o problema, então tipo assim: não perde a manga! Isso eu estou perdendo, meio que na luta eu estou “*****” Desculpe o palavreado. Porque se eu soubesse como eu não vou perder a manga eu não ia perder [...]”.*

Aprofundando a análise das falas, percebe-se que a preferência dos atletas por treinadores com comportamento de treino e instrução mais tranquilos, está ligada a transmissão de confiança do treinador para o atleta. Ao reagir em uma situação difícil de luta, de forma tranquila e objetiva, o treinador transmite ao atleta que existe uma solução para o problema, motivando e ao mesmo tempo apontando um caminho tático/técnico a ser seguido. Uma postura contrária, carregada de nervosismo e ansiedade, pode desestabilizar ainda mais os atletas, de acordo com a opinião dos entrevistados.

Sendo assim, foram escolhidos alguns recortes das entrevistas que encerram os destaques encontrados na segunda questão sobre a dimensão Treino e Instrução:

Entrevistado 11: “Antes da luta eu acho que é mais motivacional assim, mais motivacional... durante a competição assim eu acho que é mais... mais calma também! Você já está numa competição você entra numa competição concentrado... então se o cara brigar com você é uma coisa é assim ...não vai ajudar porque você está concentrado na competição isso chega atrapalhar né? acho que atrapalha, mas tem que ser... é uma abordagem mais calma também na competição sim [...]”.

Entrevistado 18: “Sim na competição também isso te motiva mais... no tatame é como se ele tivesse lutando junto, ele está ali te corrigindo, às vezes está na luta e não percebe uma coisa que está fazendo errado ele vai te fala você consegue fazer então eu acho isso fundamental [...]”.

De encontro à fala dos entrevistados, sobre a influência das informações transmitidas pelo treinador no resultado dos atletas, Brandão e Carchan (2010) concluíram em seu estudo, que diversos fatores tais como: momento das ações ou intervenções, tom de voz, quantidade de informações e os momentos em que o treinador exerce comportamento mais voltado à instrução, se configuram como de grande relevância para a influência de conteúdo positivo ou negativo para os atletas.

Encerrando a Dimensão de TI, a última questão se refere à valorização das contribuições dos atletas na elaboração dos treinamentos, ou seja, se a postura de Treino e Instrução adotada pelo treinador deve privilegiar as experiências dos atletas.

Questão 3;

“O treinador deve permitir que o atleta realize sugestões de ações durante o Treinamento, como uchi komis²¹, yakosuku geiko dentre outros?”

Como demonstrado nos estudos que apresentam como objetivo a pesquisa dos aspectos de liderança no esporte, as dimensões possuem uma correlação, estando ligadas entre si por aspectos em comum. Este fato pode ser evidenciado pela questão acima, onde o objetivo da mesma destina-se a avaliar a preferência dos atletas na dimensão Treino e Instrução, contudo podemos notar que se liga as dimensões de Comportamento Autocrático ou Comportamento Democrático, uma vez que a pré-disposição para o aceite ou não de sugestões durante o treinamento, situa o treinador em uma das características de tomada de decisão.

As respostas dos entrevistados nesta pergunta foram bem divididas, sendo que para 10 atletas, a elaboração do treinamento é de exclusividade do treinador e comissão técnica e, para 11 atletas, as sugestões dos liderados devem ser levadas em consideração. Contudo, para este último grupo, as falas apontaram algumas ressalvas quanto às sugestões:

- 1) Feedback do atleta sobre as necessidades e dificuldades, elaborando soluções com o treinador.
- 2) Dependência do nível de experiência do atleta.
- 3) Realizar as sugestões de exercícios ou dinâmicas de treino após a sessão realizada pelo treinador e com a sua permissão.

Dentre as justificativas para a valorização das sugestões, podemos destacar a experiência internacional dos atletas que vivenciam diferentes “escolas” de judô, a possibilidade de compartilhar visões diferentes no treinamento e o respeito às necessidades individuais de treinamento de cada atleta. Desta forma, a interpretação do conteúdo nos revela uma condição de respeito e confiança, diante do proposto pelo treinador, e uma intenção de fornecer uma avaliação sobre aquilo que o atleta acredita que seja interessante ser enfatizado no treinamento.

²¹ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

Serão apresentados alguns trechos dos atletas favoráveis às sugestões:

Entrevistado 13: “Eu gosto! mas é que eu sou chata nessas coisas assim...risos mas é isso... porque é isso! hoje a gente tem a oportunidade de viajar para outros lugares e conhecer outros tipos de treinamento, a gente faz treino com os japoneses com os russos com um monte de gente então a gente consegue pegar muita coisinhas legais [...]”.

*Entrevistado 16: Sim acho que isso é fundamental... pra se manter esse vínculo com treinador. Acho que você querer pontuar alguma coisa, pode melhorar... eu acho que isso é importante tanto para o treinador que está querendo resultado quando pra gente também que está buscando **entrevistador**: mesmo que seja um sugestões sobre ações do treinamento, sugerir Uchi Komi, sugerir... Tu acha que é positivo? **entrevistada**: acho que sim aí ele vai argumentar com embasamento dele se aceita ou não[...]”.*

Alguns trechos de atletas que atribuem esta responsabilidade como exclusiva do treinador:

Entrevistado 17: “Então eu acho que não... pelo menos como eu disse, pra mim eu nunca tive a experiência de montar um treino junto... com os outros... com o meu técnico... com atletas. Também é como eu disse o técnico está ali, ele é estudado, ele trabalhou a vida inteira pra isso, então ele sabe o que ele está fazendo, basta ter a confiança pra você acreditar [...]”.

Entrevistado 20: “O treinador tá ali pra isso entendeu? ele já fez uma planilha ele já o atleta chegar e.... eu quero fazer isso eu não quero fazer isso... ele já fez uma planilha e aquela coisa que eu te falei também se está tudo juntinho, tipo treinador, preparador físico, psicólogo e fisioterapeuta está tudo certinho ele sabe como programar o treino o que dá pra exigir mais e o que dá pra exigir menos sabe [...]”.

A Dimensão Treino e Instrução apresenta-se em vários estudos como uma das mais relevantes, na opinião dos atletas, influenciando de forma significativa na satisfação e desempenho das equipes (OLIVEIRA, HERNANDEZ; VOSER, 2004; VALVASSORI, HERNANDEZ; VOSER, 2008; DELL; BARROSO, 2014; DUARTE TEQUES; SILVA, 2017). Entretanto, como verificado no presente estudo, se faz necessária uma alternância em determinadas características, de acordo com a situação em questão ou conforme as características individuais dos atletas. Para Brandão (2003), os treinadores mais eficientes possuem a capacidade de adaptar seus estilos, quando necessário, levando em consideração que cada atleta possui suas características, onde alguns necessitam de ações mais enérgicas, outros mais amenas ou, ainda de cunho mais motivacional, ou de apoio.

4.4 SUPORTE SOCIAL

A Dimensão Suporte Social (SS) será a última categoria apresentada, levando em consideração as categorias elaboradas a *priori* de acordo com o modelo Teórico adotado. Trata-se de um estilo de interação caracterizado por comportamentos adotados pelo treinador no sentido de preocupar-se com o bem-estar de cada atleta, pela manutenção de um ambiente positivo e por uma relação interpessoal saudável (CHELLADURAI²², 1999 *apud* CARDOSO, 2017).

Neste sentido, atribui-se ao treinador a capacidade de relacionar-se, de forma satisfatória, com o grupo formado por atletas, gestores e comissão técnica, possuindo habilidades para comunicarem-se de forma a aumentar suas possibilidades de obter êxito na promoção de um ambiente de relações afetivas, aumentando a motivação dos envolvidos (BRANDÃO; CARCHAN, 2010; CRUZ; GOMES, 1996).

Neste sentido, a dimensão Suporte Social, contempla um conjunto de ações e táticas, que podem ser utilizadas pelo treinador para a melhora do ambiente de treino, impactando positivamente na motivação dos atletas, coesão do grupo, aumento da confiança treinador/atleta, bem como da autoconfiança do atleta. A pluralidade de benefícios ligadas ao SS requer um aprofundamento do entendimento deste perfil, pois existem fatores específicos conforme a individualidade dos atletas (CARDOSO, 2017).

No plano empírico, alguns estudos demonstram relação positiva entre a percepção da prevalência do SS com a satisfação e desempenho dos atletas, ou seja, quando percebido com maior ênfase pelos liderados, maior será a congruência entre treinadores e treinados, resultando em aumento de rendimento (ALBA, TOIGO, BARCELLOS, 2010; PRATI; PIETRANTONI, 2013; HAMPSON; JOWETT, 2014; NOGIC, 2014). Contudo, em estudo realizado por Hoshino (2007), contrariando os resultados de outras pesquisas, concluiu que as equipes com menor percepção da dimensão Suporte Social obtiveram os melhores resultados em competições, tanto para esportes coletivos quanto para esportes individuais.

Para que pudéssemos avaliar a preferência dos atletas com relação à Dimensão SS, foram elaboradas três perguntas sobre o tema. A primeira questão

²² CHELLADURAI (1999), CARDOSO (2017, p. 122).

aborda justamente um ponto crucial da caracterização da dimensão, a preocupação com o bem-estar geral do atleta.

Questão 1:

“Em sua opinião o Sensei²³ deve preocupar-se com questões pessoais e de bem-estar geral do atleta, como estudos, questões familiares e relações interpessoais, ou seja, questões extra-tatame?”

Ao analisarmos o conteúdo fornecido pelos atletas, constatou-se praticamente um consenso nos discursos, uma vez que apenas um atleta não apresentou preferência pela utilização deste perfil de comportamento. Contudo, o grupo que apresentou preferência pelo SS, atribuiu diferentes graus de importância para este tema específico. A interpretação das falas dos atletas mais favoráveis à utilização do SS, ou que atribuíram maior relevância, apresentaram as expressões “muito importante” e “importante” como as mais frequentes, contudo, para os atletas favoráveis a este estilo de interação, porém com menor preferência, a expressão mais utilizada foi “válido ter ciência”.

O aprofundamento da análise, nos permitiu verificar que para alguns atletas, a preocupação dos treinadores com questões extra-tatame é uma prática comum, estando “enraizada” no judô, ou seja, está presente desde a iniciação esportiva. Alguns relatos lembraram suas próprias iniciações na modalidade, onde o professor solicitava o boletim escolar, sendo as notas condição preliminar para a promoção de graduação, não obstante referiram-se a inevitável aproximação, devido ao convívio praticamente diário nos treinamentos e longo período em viagens. Para alguns atletas, esta afinidade é tão grande, que o treinador é capaz de perceber pela fisionomia do atleta se ele está bem ou se está passando por algum problema. Seguem alguns trechos das respostas:

Entrevistado 8: “Acho que sim, acho que o atleta ele é um todo né, ele não é só aquilo que ele é dentro do tatame, ele não é só atleta, todo lado de fora reflete na performance dele dentro do tatame[...]”.

Entrevistado 19: “Sim! Sim! eu acho que é de suma importância porque o tatame vai até certo ponto na nossa vida, então ter o apoio do técnico do nosso Sensei fora dali é realmente muito importante pra abrir novos horizontes pra gente também[...]”.

²³ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

Entrevistado 20: “Acho que sim porque isso entra um pouquinho também na parte psicológica do atleta, porque a nossa vida não se resume só nisso né, em cima do tatame. Tem os problemas extras, tem família e mesmo se falar que o problema fica lado de fora, você pode falar isso, mas ali na hora não fica do lado de fora. Então muitas vezes você estando com a cabeça ruim com a cabeça com muita coisa é onde aparecem as lesões [...]”.

Entrevistado 9: “Acho que sim, acho que sim! No alto rendimento o atleta, ele funciona com esses detalhes eu acho você tem que entender a história como um todo né como que funciona a família como que funciona todos os tipos de relacionamento que cercam o atleta. Como que ele dorme, como é que ele está comendo... pra poder entender isso tem que se aproximar. É claro que eu acho muito interessante ter um limite né nisso [...]”.

Corroboram com os resultados da presente pesquisa, as conclusões do estudo de Hernandez e Voser (2012), considerando a variabilidade da tarefa, os atletas das modalidades abertas, dentre elas o judô, apresentou maior preferência pelo estilo de interação Suporte Social, diferentemente das modalidades de tarefa fechada, cuja preferência apontou o feedback com maior ênfase. Resultados semelhantes, foram encontrados por Chelladurai *et al* (1988), ao compararem as preferências de Comportamentos de Liderança entre atletas universitários japoneses e canadenses, os resultados da pesquisa apontaram maior preferência dos japoneses pelo estilo de interação Suporte Social.

Com o intuito de realizar a testagem de congruência através o modelo Multidimensional de Liderança, Duarte, Teques e Silva (2017), encontraram resultados semelhantes ao do presente estudo. Jogadores de futebol com idade entre 18 e 34 anos, apresentaram preferência e percepção pelo Suporte Social em seus treinadores. O estudo conclui ainda que o SS, bem como os comportamentos autocráticos e democráticos possuem papel importante nas variáveis de satisfação dos atletas participantes da pesquisa. Em contraponto as preferências dos entrevistados, a pesquisa realizada por D'Arripe-Longueville, Fournier e Dubois (1998), com treinadores e atletas da seleção francesa de judô, foi constatada pelos líderes, consequências positivas da falta de SS, resultados opostos aos encontrados na literatura, conforme referências citadas anteriormente.

Passando a segunda questão elaborada para o tema, o foco da questão destinou-se a verificar a preferência dos atletas com relação à proximidade na relação com o treinador, ou seja, se o técnico deveria manter maior distância dos atletas evidenciando um relacionamento estritamente profissional ou se poderia, resguardando certos limites, ter um relacionamento menos formal com os liderados.

Questão 2

“O treinador deve incentivar uma relação de maior proximidade ou relação informal com seus atletas?”

Os resultados obtidos com a análise dos discursos, mostrou-se muito semelhante a primeira questão. Para 20 atletas, o treinador deve incentivar uma relação de maior proximidade ou de informalidade, sendo que a expressão mais frequente foi “isso é importante”, seguida de “fundamental/muito importante”. Não obstante, a expressão “amigo” e “confiança” foi muito utilizada para enfatizar a importância desta “abertura” por parte do treinador.

Verificou-se, praticamente, unanimidade favorável a este relacionamento menos formal, contudo algumas ressalvas foram indicadas pelos atletas e convergiram para um limite nesta informalidade. De acordo com os atletas, se faz necessária uma diferenciação de responsabilidades e a manutenção pelo respeito ao *Sensei*, para que esta proximidade não venha a prejudicar o desempenho esportivo.

A seguir, apresentaremos alguns recortes das transcrições que evidenciam a preferência:

Entrevistado 21: “Ah! Eu gosto de ter uma relação mais próxima, porque é uma relação que tu confia mais eu acho. Quando é muito fria muito distante...e eu tive contato até agora com as gurias (Eslovênia) é complicado porque tu não tem liberdade [...]”.

Entrevistado 18: “Eu acho que sim, eu acho que tem que ser amigo dentro e fora do tatame. É claro com a sua autoridade dentro do tatame mas fora vocês podem ser amigos eu acho que isso deixa até o clima mais leve entre treinador e atleta [...]”.

Entrevistado 10: “Acho que uma relação informal fica legal um clima bacana nada exagerado, mas eu acho que ter um clima bacana até pra não ficar só naquele pensamento judô! Judô! Judô! Mesmo que seja só o judô acho que fica uma coisa legal [...]”.

*Entrevistado 1: “ Foi como a gente tava falando né? acho que tem que ter isso né? tem que ter esse papel de amigo né?. não só esse papel profissional de técnico/atleta, tem que ter essa abertura pra tu poder saber que o cara tá presente tanto nas horas que cê tá na (*****) quanto nas horas boas, tanto pra comemorar quanto pra chorar contigo [...]”.*

Como referido anteriormente, alguns trechos salientaram a importância do limite da informalidade e da manutenção do respeito com o líder:

Entrevistado 4: “Hum... Eu acho que é bom.... tipo o treinador ser próximo assim dos atletas assim.... ser amigo. Mas não pode perder essa.... essa figura de líder, essa coisa de ser o cara que as vezes você... tratar o seu chefe como amigo acho que muda... não é que não tem problema... eu acho que o treinador ficar próxima atletas é importante pra caramba mas ele não pode perder essa imagem que a gente tem de ser líder do tatame [...]”.

Entrevistado 6: “Acho que sim, mas acho que tem que ter um limite eu acho assim... o exemplo que eu tenho lá no clube a gente se dá super bem com os treinadores né... tem brincadeiras tem tudo... mas ao mesmo tempo acho que tem que ter... o cara é o treinador, não dá pra chegar o.... uma piada de mau gosto ou às vezes né... os atletas... agente brinca de apelidos maldosos mas o treinador não entra nisso....acho que é importante o treinador ter essa distância mas com certeza uma amizade cria um bom clima [...]”.

Entrevistado 13: “Eu acho que sim é bem importante acho que claro sempre mostrando... conseguindo conciliar... amigo, mas também treinador. Conseguir separar as duas coisas no momento que tem que separar se não acaba levando como amigo e acaba perdendo um pouco... não de credibilidade... respeito também não... pouco disso confunde um pouco a relação [...]”.

De encontro aos relatos dos atletas, para os autores Thoits (2011), Sullivan et al. (2012) e Weinberg e Gould (2016), o estabelecimento de um clima de amizade e confiança com foco no atleta, está relacionado ao desenvolvimento pessoal e social dos mesmos, influenciando sua satisfação e desempenho. Contudo, de acordo com os atletas entrevistados, os resultados apresentam preferência por treinadores com maior perfil de SS, mas que mantenham de forma clara a figura do líder.

A preferência por treinadores com perfil de Suporte Social, apresentada pelos atletas de judô, encontra referência em alguns estudos que evidenciaram a importância do perfil de SS, quando utilizado com maestria pelos treinadores. Para Rees et al (2012) e Weinberg, Gould (2016), esta dimensão voltada ao bem-estar do atleta, apresenta capacidades melhora da autoconfiança dos liderados através da motivação, culminando com o aumento da performance. Neste sentido, o SS apresenta impactos positivos ligados à saúde mental e física dos atletas (WEINBERG; GOULD, 2016; FREEMAN; REES, 2010).

Especificamente sobre a preocupação acerca do bem-estar dos atletas, para Martens (1990 e MARTENS et al. 1981 apud GOMES, 2015), em contraponto ao ideal de vencer a qualquer custo, na filosofia adotada por estes autores, “primeiro o atleta; depois as vitórias”. Certamente no esporte de alto rendimento, bem como os atletas que estão neste processo sobrevivem dos resultados obtidos, contudo o foco

exclusivo no resultado não parece ser o caminho mais adequado, principalmente quando tratamos de formação de atletas.

A última questão que abordou de forma direta o SS referiu-se ao estabelecimento de confiança entre treinador e atleta. Durante o processo de transcrição e análise dos discursos, pode-se perceber que a palavra “confiança” foi utilizada diversas vezes nas respostas das perguntas que abordaram diferentes dimensões. A importância desta “vertente” do Suporte Social fica evidenciada nos instrumentos destinados a mensurar, sob o viés quantitativo, esta dimensão e como exemplo podemos citar o modelo bidimensional de Orientação a Confiança e Orientação a Compreensão de Balbinotti e Cardoso (2017). As perguntas relativas à confiança (total de 4), destinam-se ao entendimento deste processo de estabelecimento na relação treinador/atleta.

Nesta mesma linha, o instrumento *Leadership Scale for Sport* (LSS), desenvolvida por Chelladurai e Saleh (1978) e validada em português por Serpa *et al.* (1989) sob o nome de Escala de Liderança no Desporto (ELD), destina das 50% das questões ao entendimento do processo de confiança treinador/atleta.

Questão 3

“Como você percebe o estabelecimento de confiança entre atleta e treinador?”

A análise dos discursos sobre o estabelecimento de confiança apresentaram com maior frequência as expressões: “comprometimento”, “tempo”, “vitória/derrota”, “ética”, “sonho” e “liberdade”. Relativo ao comprometimento do treinador, as falas voltaram-se para aspectos relativos ao planejamento, estudo, dedicação e conhecimento individual dos atletas, salientando a importância de “sentirem” que o treinador realmente está empenhado em proporcionar ao atleta a melhor preparação possível para o momento. A percepção de equidade de esforços, por parte do atleta e do treinador foi salientada, e as expressões “vitória e derrota” foram inseridas no contexto de divisão de responsabilidades e no sentido de poder contar com o treinador nestas duas situações.

O relato dos atletas deixou nítido que existe uma tendência à divisão dos “louros” pelas vitórias, no entanto, as derrotas são geralmente atribuídas às falhas individuais dos atletas. Na opinião dos entrevistados, o perfil ideal nestas situações seria o de apoio também nas situações de derrota, aumentando desta forma o sentimento de união entre líder e liderado onde, através do feedback e apoio do

treinador, o atleta encontra forças para corrigir as falhas detectadas. Não obstante o termo “sonho” foi empregado no sentido de ambos apostarem no objetivo, de “compararem o sonho juntos” pois, conforme os relatos, é de fundamental importância que o atleta “sinta” que o treinador está conectado ao objetivo do atleta e que treinador e atleta estão juntos nesta jornada. Tal sentimento de reciprocidade relaciona-se, por sua vez, a “liberdade” para troca de informações aumentando a credibilidade do treinador e a confiança na relação.

Relativo aos aspectos de conduta moral e ética adotados pelo treinador, a grande maioria dos entrevistados atribuiu grande importância a postura do treinador, por considerarem os mesmos um exemplo para os liderados. Os discursos, de maneira geral, consideraram o treinador como um “espelho” representando para eles uma pessoa “sábia”, que deve ter o discurso coerente com as suas ações. Neste sentido, diversas falas apontaram comparações dos treinadores a membros da família ou outras relações com grande proximidade, sendo assim, esta frequência de discursos que convergiram neste sentido, nos permitiu definir *a posteriori* a categoria Relação Treinador/Atleta, sendo a mesma apresentada em capítulo separado.

A respeito do comportamento e postura do treinador, para os autores Drouillard e Kleiner (1996) e Hogan; Curphy; Hogan (1994²⁴ *apud* GOMES, 2005) o treinador deve pautar-se por princípios éticos e morais socialmente aceitáveis, pois além de apresentar uma forte ligação emocional e psicológica com os atletas, o líder é responsável pela transmissão dos valores defendidos pela cultura em questão. Neste sentido, conforme Benevides (2010), referente ao comportamento transformacional com táticas de pressão, apresentam relação significativa negativa mostram-se geralmente ineficazes, sendo reforçadas pelas conclusões de Yukl, Tracey²⁵ (2003 *apud* BENEVIDES, 2010), atribuindo as práticas de coalizão, pressão e legitimação comum ineficácia.

Para Rosado (2014), algumas características pessoais do líder como, por exemplo a integridade, influenciam de forma positiva o comportamento ético dos liderados. Nesta mesma linha, Treviño; Hartman; Brown (2000) destacam o comportamento de “Gestão Moral”, caracterizada pela frequente utilização por parte do treinador, de ações e manifestações que visam a transmissão de valores morais e éticos que devem ser incorporadas no entendimento dos liderados.

²⁴ HOGAN; CURPHY; HOGAN (1994 *apud* GOMES, 2005, p. 9).

²⁵ YUKL; TRACEY (2003 *apud* BENEVIDES, 2010, p. 92).

Destacamos alguns trechos que caracterizam a opinião dos atletas, com relação à preferência no estabelecimento de confiança:

Entrevistado 5: “Acho que com o tempo... demora assim, não é uma coisa que você vai chegar no lugar com técnico e já... acho que o negócio vai se construindo aos poucos e acho que é com coisas... com pequenos momentos assim... momentos bons, momentos ruins, vai acontecendo o tempo todo na carreira do cara isso... é mais ou menos assim: tu vai criando mais intimidade com técnico mais confiança e tal, aí deixa de ser só respeito e começa a ter um pouco de amizade....[...]”.

Entrevistado 4: “Acho que ele meio que se importar assim..... tipo está junto com o atleta tanto na vitória quanto na derrota! Estar apoiando o atleta, tentando ajudar ali, pegando no pé dele. Pra mim acho que isso é o que dá confiança saber que o cara tá se esforçando pra te ajudar ali com você eu acho que isso aí é o principal [...]”.

Entrevistado 9: “Acho que tem a questão do tempo é lógico né esse convívio mútuo mas a relação de parceria também de saber que você pode contar com o técnico ganhando ou perdendo que é um equipe... se ganharam a equipe ganha se perderam a equipe perdeu, então essa confiança aumenta com tempo também e com essa questão de estar junto nos resultados né e nessa melhora também, então eu acho que é mais isso assim [...]”.

*Entrevistado 17: “Acho que o tempo e a forma que o treinador mostra o trabalho dele pra você. Eu acho que isso mostra uma confiança...porque você não vai entregar o seu sonho o seu objetivo na mão de uma pessoa que não traz confiança nenhuma! Então acho que a forma dele trabalhar, a forma de tomar as decisões a forma de conversar não só com você, mas com as outras pessoas, a forma que ele dirige a palavra as pessoas com mais autoridade que ele... **entrevistador:** a postura dele? **Entrevistado:** sim a postura dele, que ele tem tanto dentro do tatame quanto fora eu acho que isso estabelece uma confiança sim[...].”.*

Entrevistado 14: Eu acho que esse trabalho é... não tem assim uma formula... se você trabalha junto e a gente vai junto isso se desenvolve né ..Agora se a gente não entrar junto nessa não tem como desenvolver né... não tem como eu saber o que que o meu técnico realmente quer se eu não o conheço, se eu não sei quem é meu técnico né... se ele passar uma atividade e é um técnico que nem a gente fala de antigamente... ele fala faz 10... por que se fossese desse certo a gente não precisaria de técnico né? então eu acho que esse contato essa afinidade é extremamente importante e não existe , não existe... se você tem um técnico que.... nem na academia que você treinar três vezes por semana você cria uma afinidade ali... se não criar é desinteressante, não faz diferença na sua vida, se não é importante então ... E ali pelo menos está o técnico e o atleta sonhando juntos com uma coisa que os dois podem ir juntos, então quando esse sonho realmente é em comum e o trabalho é feito entre ambos vira uma coisa só assim então [...]”.

4.5 TREINADOR DA SELEÇÃO X TREINADOR DO CLUBE

O presente capítulo foi elaborado a *posteriori*, a partir dos discursos dos entrevistados. Constatou-se a necessidade de criarmos esta categoria, pois em diversos momentos, mesmos cientes do objetivo do estudo (Perfil Ideal ou Preferido do Comportamento dos Treinadores), os atletas perguntavam se a questão se referia ao Treinador de Seleção (TS) ou ao Treinador do Clube (TC), não obstante forneciam respostas diferentes para traçar o perfil do treinador do clube e do treinador da seleção.

A diferença nas respostas ou a dúvida relatada podem ter origem na estrutura organizacional adotada pela modalidade, onde os atletas possuem vínculo com seus clubes, associações, academias ou outras formas de organização e, desta forma, treinam nestes locais com seus respectivos treinadores. Contudo, quando pertencentes às Seleções Brasileiras, participam de Treinamentos de Campo e Competições representando a Confederação Brasileira de Judô, sendo acompanhados pelos treinadores contratados pela CBJ, esta estrutura permite que os TS convivam com os atletas nestes períodos.

Entretanto os entrevistados citaram algumas dificuldades no processo, dentre elas podemos destacar:

- 1) Menor conhecimento das características individuais por parte dos Treinadores de Seleção (TS) ao serem comparados com os Treinadores de Clube (TC).
- 2) Ausência dos treinadores nas competições mais importantes.
- 3) Baixa troca de informações entre os TS e TC.
- 4) Diferença entre Treinador e Técnico de Judô.

Com relação à diferenciação, pode-se perceber com clareza durante a entrevista ao vivo, bem como através da audição e transcrição, que a maioria das respostas utilizava como parâmetro para comportamento ideal o TC, todavia quando a questão se referia a competição, as respostas voltavam-se para o TS. Algumas expressões como “dia a dia” e “está sempre contigo” evidenciaram as respostas direcionadas ao TC. Seguem alguns exemplos:

Entrevistado 6: “Cara eu acho que ela é bem importante mas a gente assim do judô brasileiro de uma maneira geral a gente aprende a se motivar mais com os parceiros de equipe, com o time do que com o próprio treinador e aí não estou

falando um ou outro aí, eu estou falando geral mesmo porque é a... Acaba aqui principalmente quando a gente está na seleção a gente tem pouco contato com o técnico, então este papel da motivação vem mais da parte do clube e dos parceiros [...]”.

Entrevistada 14: “[...] eu não consigo ver um técnico distante eu não consigo ver o técnico que não... é aquele que tem que ralar junto com você né? é outra pessoa e só aparece na hora da norma não sei o que isso aí? não existe isso aí! são apoiadores né... É técnico assim pra você... não estar sem ninguém né.. mas [...]”.

Entrevistada 16: “acho que além de motivar mais assim o atleta a cada dia, a cada treino acho que é você estar junto com o atleta você está conseguindo trabalhar [...]”.

*Entrevistada 07: “Aí você me pega! porque depende esse é o seu técnico pessoal do dia-a-dia ou é o da seleção? **Entrevistador:** você pode falar dos dois. **Entrevistado:** eu acho que de qualquer forma na categoria sênior da seleção brasileira sênior quanto mais próximo melhor eu acho quanto mais afinidade e quanto mais eu puder me abrir melhor [...]*”.

Entrevistada 16: “Eu já fui de academia e já foi o clube né então em academia agente tem essa proximidade, é muito mais fácil de você ir na casa do treinador de conhecer a família, em clube é totalmente diferente e em seleção é uma coisa muito assim profissional [...]”.

Para exemplificar as dificuldades expostas pelos atletas, serão apresentados alguns trechos sobre cada questão:

- 1) Menor conhecimento das características individuais por parte dos Treinadores de Seleção (TS) ao serem comparados com os Treinadores de Clube (TC).

Entrevistado 16: “Na realidade eu gosto quando o treinador realmente me conhece quando ele me conhece ele pode pontuar alguma coisa durante treinamento isso é válido assim, mas quando treinador já não tem tanto conhecimento sobre o meu judô e aí eu já não confio aí nem quero ouvir muito então depende desse ponto né [...]”.

Entrevistado 16: “Na competição eu creio que não tem tanto vínculo com o treinamento, é assim... relação... porque não é o mesmo treinador geralmente que tá com você, mas eu acho que nessa hora é a visão de fora acho que o profissional [...]”.

Entrevistado 21: “[...]eu acho que o treinador da seleção ele tinha que estar mais presente não está só nas viagens sabe não só ali... em tudo... como a gente viaja a muito tempo e está muito tempo na seleção, é mais fácil a gente faz treinamento é mais fácil! só que as vezes o que me irrita é que eles mandam fazer sempre as mesmas coisas só que ele não está vendo que tipo assim.... o que eu estou fazendo diariamente [...]”.

2) Ausência dos treinadores nas competições mais importantes.

Entrevistado 14: “Eu acho que a gente é... no judô a gente cresceu muito adaptado né... dificilmente a gente tem o nosso técnico sentado na nossa cadeira nas competições internacionais e até essas mais importantes que a gente se preparar com o nosso treinador do dia-a-dia pra estar na Olimpíada e tudo mais mas quem senta não são eles [...]”.

Entrevistado 6: “Cara eu estou sendo bem sincero assim eu acho que a nossa parte de cadeira na competição fica complicada porque a gente tem pouco contato normalmente com quem está na cadeira [...]”.

3) Pouca troca de informações entre os TS e TC.

Entrevistado 20: “Acredito que em conjunto, eu acho que falta um pouco essa... esse relacionamento de treinador de clube com treinador da seleção, é porquena maioria das vezes quem está com a gente na maioria das vezes é o treinador do clube aí vem pra seleção e eles nunca estão presentes e foge um pouco também do cronograma do atleta né, cronograma mesmo né [...]”.

“[...]com certeza, com certeza eu acho que... foi o que eu falei na primeira pergunta né a periodização é tudo... então muitas vezes tem... acho que o treinador tanto de o Sensei ...como preparador físico tem que ter um bom relacionamento junto com a Confederação pra montar né?”.

Entrevistado 6: “Cara eu acho que ... eu acho bacana assim... eu acho que é isso, eu acho que o treinador ele tem um papel muito importante e que as vezes a gente não tem a proximidade que a gente gostaria principalmente com os da seleção porque a gente fica muito no clube e aí é complicado porque na hora que a gente vai lutar competição mais importante a gente tá... mas eu acho que está mudando um pouco sinceramente eu acho que está começando a ficar um pouco mais próximo [...]”.

*Entrevistado 7: “E eu acho que tem pergunta que vai depender muito do perfil de cada atleta mais assim de uma forma geral eu acho que o técnico tem que consultar opiniões da equipe do atleta por exemplo no cenário seleção por exemplo é um treinador pra vários atletas então tem que ser consultado talvez o atleta ou a equipe do atleta mas a decisão final é dele então se for um técnico que queira realmente o melhor ele vai chegar uma conclusão boa conversando e não impondo sem parâmetro né? **Entrevistador:** sem embasamento nenhum né [...]”.*

4) Diferença entre Treinador ou Técnico do Clube x Treinador/Técnico de Judô

Entrevistada 12: “[...] muito eu acho assim que o Brasil hoje só não tem... tipo assim: o Judô é um esporte muito vitorioso, tem mais resultados... mas assim a diferença que eu vejo é que a gente tem muitos técnicos que se formam que não são treinadores. Então eu tenho o meu treinador no clube mas quando viajo tem um técnico e como eu já viajei muito... então assim aquele treinador que desde cedo que formou aquele atleta ele que tava lá na área de competição e assim

ele olha para o atleta ele já sabe... olha... hoje ele não está bem. Então ele tem aquele feeling, aquele contato que isso com certeza aumenta muito mais o rendimento de qualquer atleta quando você tem uma pessoa que pô! você confia, ele conhece a gente pô! a gente treinou isso tanto tempo... então assim tudo flui... **entrevistador:** inclusive a própria informação ela vem carregada.... **entrevistada:** ela vem com gestos ela não é necessariamente verbal, ah!!! Não !!! com gestos então isso a gente não tem a gente perde muito por isso talvez se a gente pudesse agregar não só o pessoal da “*****” (CLUBE) mas digo... outras pessoas eu acho que seria melhor, mas o Brasil tem muitos técnicos mas poucos treinadores [...]”.

Entrevistado 13: Muito grande acho que faz muita diferença e até quando não está o nosso técnico no treinamento o treino fica diferente, os atletas ficam mais dispersos então porque o cara que está ali que está te cobrando que está te motivando para mais até... tecnicamente o cara não precisa ser tão técnico...lógico claro que a técnica importantíssima mas se o cara sabe puxar o melhor de cada atleta isso é muito importante, acho que motivar na competição no nosso esporte é muito importante, durante o treinamento tu ficar ali motivando como se fosse uma competição mesmo fazendo o atleta ultrapassar os limites mostrar pra si mesmo e para o técnico que vai dar o melhor acho que é essencial na hora do treinamento [...]”.

*Entrevistada 14: “[...] é a gente senta na beira da área com o técnico que não é o nosso técnico, que não é o nosso técnico! então ele fala tudo... mas muito pouco de condição técnica e a gente aprendeu, se adaptou a ter instruções antes dos nossos técnicos [...]” **entrevistador:** mas o ideal seria que o treinador do dia-a-dia estivesse junto? **entrevistada:** sim, é esse seria o ideal até porque podia ter um representante...não o ideal seria o nosso técnico ali acompanhando... ele não pode lá sei lá...na área de aquecimento? em algum lugar era importante, porque realmente a pessoa que sabe mais de você[...]” “[...] se você me perguntar “*****” você gostaria que o seu técnico sentasse em todos os campeonatos, o seu técnico que está com você do dia-a-dia? com certeza é o que me ajudaria, mas a gente se adaptou, hoje se o Sensei sentar ou não sentar o recado foi dado do mesmo jeito, porque assim a gente aprendeu a estar distante, ele passa as dicas aqui acompanha gente nas competições saiu a chave ele fala óh! saiu com fulano e fulano, os seus adversários ele já antecipa a dica dele e a gente já entra com um plano de luta pra cada adversário e a dica já foi dada e acaba que aquele técnico né que é o da seleção que não está com a gente no dia-a-dia vira um apoio psicológico porque eles tiveram muita experiência também no judô [...]”.*

Os discursos apresentados pelos entrevistados sobre este tema traduzem o ponto de vista dos atletas sobre suas percepções relativas aos treinadores de Clubes e Seleções. Esta “visão” dos atletas baseia-se em suas vivências e experiências adquiridas ao longo de suas carreiras, trazendo para a discussão uma questão que não encontra suporte teórico para referências. Contudo, podemos através da experiência adquirida, sugerir algumas justificativas para esta “diferenciação” apontada pelos atletas.

Como referido anteriormente, a iniciação esportiva no judô dá-se em idade tenra e desta forma muitos atletas convivem por longos períodos com o mesmo *Sensei*²⁶, e em alguns casos desde a faixa branca até a faixa preta. Nesta jornada ocorre uma aproximação da relação treinador/atleta e por consequência um aumento na confiança entre os envolvidos. Contudo, quando estes atletas passam a destacarem-se no cenário Nacional e integram as Seleções de Base, o atleta passa a competir sob o comando dos Treinadores da CBJ.

Os Treinadores das Seleções realizam treinamentos de campo e acompanham os atletas durante as principais competições com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre as características técnicas, táticas e físicas dos mesmos, porém, por maior que sejam os esforços para minorar esta perda de referência pela falta do treinador do clube, alguns aspectos relativos às individualidades dos atletas, conquistados durante um longo período de convívio, são de conhecimento exclusivo dos *Senseis* que convivem com o atleta diariamente. Neste sentido de acordo com Ruiz (2007), no judô de forma oposta a outras modalidades, se faz presente a relação professor/aluno, sendo esta muito relevante principalmente no período de iniciação, estando presentes neste contexto ensinamento que ultrapassam questões inerentes a modalidade, sendo transmitidos valores morais e éticos enraizados na modalidade.

4.6 PREFERÊNCIA DE ESTILO DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ACORDO COM A IDADE DOS ATLETAS E RESULTADOS COMPETITIVOS

Os estudos na área da liderança esportiva buscam o entendimento entre as relações treinador/atleta, levando em consideração diversas variáveis que podem influenciar na percepção, preferência e desempenho provenientes deste processo. Dentre as variáveis que podem influenciar no perfil de liderança preferido ou desejado pelos atletas, foram selecionadas a idade e os resultados competitivos alcançados pelos atletas. Desta forma, para a comparação dos perfis desejados de liderança, utilizaremos as dimensões relativas a tomadas de decisão, ou seja, as interpretações terão como base as preferências apresentadas com relação ao Comportamento Democrático e Comportamento Autocrático.

²⁶ As expressões em itálico estão localizadas no Glossário na página 104.

Divisão dos Grupos com relação à idade: Os atletas foram divididos em dois grupos, sendo o primeiro grupo os atletas nascidos até 1993 (≥ 24 anos) e outro grupo com atletas nascidos de 1994 em diante (≤ 25 anos). A divisão originou o grupo A (mais novos) formado por 08 atletas e o Grupo B (mais velhos) formado por 13 atletas.

Divisão do Grupo com relação aos resultados competitivos: Relativo à importância atribuída às competições no ranking da Federação Internacional de Judô, em ordem hierárquica, adotará os três principais eventos. A competição mais valorizada são os Jogos Olímpicos, configurando-se como a principal competição da modalidade, seguida do Campeonato Mundial Sênior e, por fim, o World Master de Judô, sendo que a participação neste evento está condicionada apenas aos 16 melhores atletas ranqueados do mundo. Desta forma, adotamos para o presente estudo, a divisão dos atletas Medalhistas em Jogos Olímpicos, Campeonatos Mundiais Sênior e Word Masters e Não Medalhistas. A divisão originou o grupo M (medalhistas) formado por 08 atletas e o Grupo NM (não medalhistas) formado por 13 atletas.

Como apresentado anteriormente, para as Dimensões de Comportamento Democrático e Autocrático, foram elaboradas 3 questões. No que se refere à primeira questão, não encontramos diferenças na preferência com relação à idade dos atletas, uma vez que as respostas foram quase unânimes, preferindo treinadores que adotassem decisões de forma conjunta com os atletas. Contudo, comparando os atletas do Grupo (M), com os atletas do grupo (NM) as duas únicas preferências por comportamento autocrático foram provenientes dos atletas do Grupo NM. Não obstante, na segunda questão o perfil autocrático foi evidenciado, quando os atletas também, de forma quase unânime, ou seja, 20 dos 21 entrevistados preferem treinadores que façam uso da sua autoridade, quando julgam necessário.

Contudo, de forma curiosa na terceira questão sobre a participação dos atletas com relação a aspectos do treino e escolha de competições, dos 8 atletas do Grupo A (mais novos), 3 se mostraram favoráveis ao comportamento mais democrático, entretanto para os atletas do grupo B, apenas 2 dos 13 preferem este estilo de tomada de decisão neste contexto. Vale salientar que estamos comparando atletas da Seleção Sênior com variação de idade entre 18 e 31, ou seja, mesmo

apresentando diferença superior a 10 anos de idade entre o mais velho e o mais novo, todos são atletas experientes e adultos.

A literatura apresenta estudos com conclusões opostas com relação à percepção e preferência por perfis com características mais democráticas ou autocráticas. De encontro com o presente estudo, para Weinberg e Gould (2001), existe uma tendência à preferência por comportamentos mais autocráticos e pelo estilo de interação Suporte Social, através do avanço na idade dos atletas. Neste sentido, em estudo realizado com atletas de futebol das categorias Sub 13 e Sub 15, Schnaider *et al.* (2016) constataram menores valores percebidos com relação ao perfil autocrático, resultado semelhante ao encontrado por Lopes, Samulski e Noce (2004), onde os atletas das seleções de voleibol juvenil masculina e feminina, apontaram o estilo de decisão democrático como o de maior preferência.

Contudo, apresentando resultados opostos, Hernandez e Voser (2012), encontraram correlação positiva para comportamento democrático, treino e instrução e feedback positivo e correlação negativa para comportamento autocrático e suporte social, ou seja, diferentemente dos estudos anteriores conforme a idade dos atletas aumentava, diminuía a preferência pelo comportamento autocrático.

4.7 DIFERENÇA NA PREFERÊNCIA DO ESTILO DO TREINADOR DE ACORDO COM O SEXO

Para que possamos responder a um dos objetivos do presente estudo, foram realizadas interpretações das falas dos atletas levando em consideração o sexo dos entrevistados, com a intenção de entender se o perfil de liderança preferido pelos atletas pode ser influenciado de acordo com o sexo. O grupo dos atletas do sexo masculino (GM) foi composto por 11 atletas e o grupo do sexo feminino (GF) por 10 atletas. A idade do GM variou entre 21 e 31 anos, já o GF variou entre 18 e 31 anos.

Para interpretação sobre as preferências foi utilizada a Dimensão Suporte Social. A escolha se justifica pela importância detectada em estudos recentes sobre esta dimensão, como exemplo podemos citar Duarte, Teques e Silva (2017); Schnaider *et al.* (2016); Noce *et al.* (2013), Lopes *et al.* (2004). Especificamente para a modalidade judô, Ruiz (2006) em estudo realizado com 26 treinadores de judô, encontrou correlação positiva na importância da utilização Dimensão Suporte Social, levando em consideração a experiência e as horas de treinamento dos participantes.

A análise de conteúdo das questões nos levaram as seguintes interpretações:

Com relação à primeira questão, que indagou sobre a preocupação dos treinadores com questões de bem estar geral do atleta, pode-se notar que o GF atribuiu maior importância em suas preferências, neste contexto, ao compararmos com as respostas do GM, ou seja, de maneira geral com maior frequência as expressões “muito importante” e “importantíssimo” foram utilizadas nas respostas do GF, no entanto para o GM a ciência por parte do treinador sobre as questões familiares, de estudos e de relacionamento interpessoal já se configuravam de maneira satisfatória.

Atletas Sexo Feminino:

Entrevistada 16: “Eu acredito que sim principalmente quando se trata de mulher assim tem uma questão hormonal uma questão diferente dos homens, isso é até discutido no voleibol, o treinador feminino...então acho que é uma questão a ser tomada em conta não como uma fraqueza mas eu acho que até a seleção feminina precisa dessa atenção e com esse olhar ... não um problema, mas é uma questão as vezes atrapalha no treinamento pelo menos pra mim a as vezes é uma semana que me baixo desempenho [...]”.

Entrevistada 19: “Sim! Sim! Eu acho que são de suma importância porque o tatame vai até certo ponto na nossa vida então ter o apoio do técnico, do nosso Sensei fora dali é realmente muito importante pra abrir novos horizontes pra gente também [...]”.

Atletas Sexo Masculino:

*Entrevistado 9: “Acho que sim, acho que sim! no alto rendimento atleta ele funciona com esses detalhes eu acho você tem que entender a história como um todo né? como que funciona a família, como que funciona todos os tipos de relacionamento com o atleta, como que ele dorme, como é que ele está comendo pra poder entender isso tem que se aproximar, é claro que eu acho muito interessante ter um limite nisso né **entrevistador**: não invadir a privacidade do atleta **entrevistado**: Cada um tem que ter o seu espaço na verdade mas é importante compreender e compreender de perto a situações e essas variáveis”.*

Entrevistado 7: “Eu acho que... não sei se... se preocupar, mas no mínimo estar ciente e entender, não que ele tem que ser um confidente mas pô as vez o cara vem treinando voando está bem pra caramba e aí se o cara no dia brigou com a namorada por exemplo vai treinar mal eu acho importante o técnico saber porque daquele treino ruim se ele souber que é por conta de um término de namoro por exemplo beleza é uma coisa [...]”.

Não obstante, na segunda questão sobre o SS, mais uma vez o GF apresentou maior preferência pela utilização deste estilo de interação, atribuindo

importância mais elevada ao compararmos com o GM. As atletas do sexo feminino relacionaram a proximidade com o treinador com o aumento do sentimento de confiança, já os atletas do sexo masculino enfatizaram a importância da aproximação, mas mantendo preservada a figura do líder, sem “exageros”.

Atletas Sexo Feminino:

Entrevistada 15: “É! então eu acho que sim né, até mesmo porque a gente trabalha num esporte que pra evoluir eu acho que a gente precisa confiar né a gente tem confiar no trabalho do treinador pra se entregar né, então eu acho que a sua troca assim... essa aproximação com treinador é fundamental pelo menos pra mim né, de ter abertura [...]”.

Entrevistada 20: “Ah! Eu gosto de ter uma relação mais próxima, porque é uma relação que tu confia mais, eu acho, quando é muito fria muito distante [...]”.

Atletas Sexo Masculino:

Entrevistado 4: “Hum... Eu acho que é bom.... tipo o treinador ser próximo assim dos atletas assim.... ser amigo. Mas não pode perder essa.... essa figura de líder, essa coisa de ser o cara que as vezes você... tratar o seu chefe como amigo acho que muda... não é que não tem problema... eu acho que o treinador ficar próximo atletas é importante pra caramba mas ele não pode perder essa imagem que a gente tem de ser líder do tatame [...]”.

Entrevistado 6: “Acho que sim, mas acho que tem que ter um limite eu acho assim... o exemplo que eu tenho lá no clube a gente se dá super bem com os treinadores né... tem brincadeiras tem tudo... mas ao mesmo tempo acho que tem que ter... o cara é o treinador, não dá pra chegar o.... uma piada de mau gosto ou às vezes né... os atletas... agente brinca de apelidos maldosos mas o treinador não entra nisso....acho que é importante o treinador ter essa distância mas com certeza uma amizade cria um bom clima [...]”.

Contudo, de forma inesperada diferentemente das duas primeiras questões, onde a diferença se apresentou no grau de importância, a última pergunta sobre o SS relativa ao estabelecimento de confiança, além das questões apresentadas sobre a dimensão no capítulo específico, a diferenciação na preferência referiu-se ao tipo de apoio esperado pelos atletas dos diferentes grupos. O GF declarou maior desejo por comportamentos ligados à postura do treinador, no sentido de demonstrarem comprometimento com as atletas e de “comprarem o sonho”, no entanto para o GM o apoio, tanto nos momentos bons quanto ruins, ou seja, tanto na vitória quanto na derrota, se configura como um fator preditor do estabelecimento de confiança.

Atletas do Sexo Feminino:

*Entrevistado 17: “Acho que o tempo e a forma que o treinador mostra o trabalho dele pra você. Eu acho que isso mostra uma confiança...porque você não vai entregar o seu sonho o seu objetivo na mão de uma pessoa que não traz confiança nenhuma! Então acho que a forma dele trabalhar, a forma de tomar as decisões a forma de conversar não só com você, mas com as outras pessoas, a forma que ele dirige a palavra as pessoas com mais autoridade que ele... **entrevistador:** a postura dele? **Entrevistado:** sim a postura dele, que ele tem tanto dentro do tatame quanto fora eu acho que isso estabelece uma confiança sim[...]”.*

Entrevistada 12: ‘Eu acho que isso varia de atleta pra atleta, mas pra mim eu acho que o profissionalismo. Eu acho que é muito importante assim porque tem muito professores que gostam muito de exigir mas eles fazem tudo na contramão, mas assim se uma pessoa me demonstra todos os dias eu estou no tatame a pessoa está ali, está me acompanhando ela sabe tudo que está acontecendo esse tipo de profissionalismo quando eu preciso ela está ali eu acho que isso pra mim é a parte mais fundamental dentro dessa confiança [...]”.

Atletas do Sexo Masculino:

Entrevistado 3: “Acho que essa proximidade de enfim ter recompensa entre aspas nos momentos bons sentir como se a vitória não fosse só dele não fosse só do atleta mas sim de uma equipe acho que esse trabalho de enfim de divisão de tarefas importante na vitória e na derrota... muitas vezes eu já ouvi de treinador ele dividir algumas coisas de derrota comigo... dizendo "eu podia ter feito isso aqui, ter feito isso ali, enfim encontrar....inserir essa ideia de trabalho em equipe é a melhor forma de gerar confiança...saber que não está sendo cobrado, mas que eles estão seguindo o mesmo caminho[...]”.

Entrevistado 4: Acho que ele meio que se importar assim..... tipo está junto com o atleta tanto na vitória quanto na derrota, está apoiando atleta tentando ajudar ali pegando no pé dele, pra mim acho que isso, é o que dá confiança saber que o cara tá se esforçando pra te ajudar, estar com você! eu acho que isso aí é o principal [...]”.

Estudos sobre a diferença na preferência de comportamento de liderança entre homens e mulheres apresentam conclusões opostas. Em pesquisa realizada por Hernandez e Voser (2012), os autores não encontraram diferença significativa na preferência entre homens e mulheres, resultado idêntico ao encontrado por Lopes (2004). Contudo, outros estudos apresentam maior preferência por comportamentos autocráticos pelos homens e democráticos pelas mulheres (TERRY, 1984; CHANG, 2006; WEINBERG; GOULD, 2008; CHELLADURAI, 1978; CHELLADURAI; ARNOTT, 1985).

4.8 RELAÇÃO DE AFINIDADE TREINADOR/ATLETA

A Relação treinador atleta vem sendo alvo de diversos estudos, nas mais diferentes modalidades esportivas, apresentando resultados que ajudam gestores, técnicos e atletas a desenvolverem com excelência suas funções. A busca constante pelos resultados nos esportes de alto rendimento trouxe consigo a especialização de diversos profissionais que atuam neste meio, dentre eles fisiologistas, médicos, fisioterapeutas, estrategistas, preparadores físicos e outros. No entanto, a figura do treinador segue no centro das atenções, atuando como o “protagonista” deste seleto grupo de profissionais, e mesmo em meio a diversas evoluções nos investimentos e tecnologias que atribuem ao esporte características de “empresa” ou “negócio”, os atletas atribuem ao treinador fundamental importância no desenvolvimento pessoal e profissional de suas carreiras (SCHNAIDER *et al.* 2016; MARQUES, 2001; HOSHINO *et al.* 2007).

Esta importância atribuída aos treinadores se mostrou evidente ao analisarmos o conteúdo das entrevistas e nos depararmos com o vínculo estabelecido pelos atletas com seus treinadores. Frequentemente o treinador foi equiparado a figuras importantíssimas na vida dos atletas como um “melhor amigo”, “segundo pai”, “irmão mais velho”, “como um pai”, “amigo” dentre outros. Estas expressões denotam o vínculo afetivo existente nestas relações que, em muitos casos, são construídas ao longo de muitos anos de convívio. Vale salientar que em sua imensa maioria, os atletas que alcançam projeção internacional no judô, mesma situação dos entrevistados no presente estudo, conforme Nunes (2014), iniciam suas práticas com idade inferior aos 7 anos.

Ao analisarmos as entrevistas, foi possível verificar que 12 dos 21 entrevistados, em algum momento da conversa, utilizaram os termos acima mencionados, ou seja, para a maioria dos atletas a relação treinador/atleta, transcende o contexto profissional, estabelecendo laços de confiança, amizade e cumplicidade. Para exemplificarmos este vínculo estabelecido pelos atletas, seguem alguns trechos dos diálogos:

*Entrevistada 15: “Eu acho que as vezes assim o **Sensei vira um membro da família** né porque tem muito contato com a família com a gente mesmo [...]”.*

*Entrevistada 19: “Então essa parte é uma parte... bem que eu posso até falar melhor porque quando eu morava no Japão na época que eu cresci mais no judô, o meu treinador era tipo **como meu pai** ele dava o treino depois nós “saía” pra comer alguma coisa falava sobre o treino aí no outro dia ele perguntava as dificuldades [...]”.*

*Entrevistada 14: “[...] extremamente importante eu acho assim importantíssimo né eu acho que tipo assim ...você fala assim ah ! meu melhor amigo ...mas você pensar em questão tipo de **um pai, de um tio, um irmão mais velho**, é essa relação de respeito que tem que existir muito ele tem que realmente ser essa imagem pra gente de mestre de sabedoria [...]”.*

*Entrevistada 14: “[...] mas pra mim, o mestre, o meu professor, a visão que eu tenho é como se **fosse que nem pai mesmo** é aonde a gente chora é onde a gente divide sorriso... onde a gente vai procurar um auxílio. É ele falar vai estudar faz esse curso ta...I então a minha visão de técnico assim ideal é realmente eu acho que foram quase todos os técnicos que eu passei [...]”.*

*Entrevistado 1: “Acho que o técnico ali, ele não é simplesmente seu técnico... acho que ele é tudo ali... por que queira ou não... a gente passa mais tempo, que nem eu, eu passo mais tempo ali no clube com o pessoal do judô do que com a minha própria família... acho que o técnico seria o teu **pai**, então tu tem que ter uma amizade muito boa, uma cumplicidade uma confiança bem grande ali com o técnico, não só técnico atleta, mas acho que pô, como dois amigos que tão batalhando pelo esmo sonho, entendeu que se não tiver essa confiança não chega [...]”.*

*Entrevistada 18: “Eu acho que sim eu acho que tem que ser **amigo** dentro e fora do tatame é claro que com a sua autoridade dentro do tatame mas fora vocês podem ser amigos, eu acho que isso deixa até o clima mais leve entre o treinador eu atleta [...]”.*

*Entrevistada 13: “Eu acho que sim é bem importante acho que claro sempre mostrando... conseguindo conciliar **amigo**, mas também a treinador conseguir separar as duas coisas [...]”.*

Esta importância relativa à relação treinador/atleta foi destacada em estudo realizado por Silveira e Oliveira (2017). Avaliando a coesão do grupo praticante de Karatê, esporte similar ao judô (modalidade individual, origem japonesa, modalidade de combate) tanto para homens quanto para mulheres o relacionamento foi o item de maior relevância. Neste sentido, conforme Cruz *et al.* (2010 *apud* SILVEIRA; OLIVEIRA, 2017), o treinador assume papel fundamental no desenvolvimento social dos liderados.

Esta aproximação com o treinador foi apontada como um dos fatores preditores de sucesso das equipes de Handebol da Sérvia. O estudo conduzido por Robert, Gyöngyvér e Attila (2013) comparou os jogadores das equipes Sérvias com

as Equipes Húngaras, respectivamente 4ª e 5ª no Ranking Mundial. A pesquisa concluiu que os Sérvios apresentaram melhor relação com os seus treinadores e melhor atitude nos treinos, desta forma, o melhor desempenho dos atletas deste país podem ser explicados pela maior confiança nos treinadores e maior abertura dos jogares, atingindo desta forma maior eficácia. Neste sentido, Gomes e Machado²⁷ (2010 *apud* PINHEIRO; SANTOS, 2017), destacam que a capacidade de influência dos Treinadores está ligada a aspectos de dimensões mais pessoais na relação com os atletas.

²⁷ GOMES E MACHADO (2010 *apud* PINHEIRO; SANTOS, 2017 p. 205).

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que, para os atletas da Seleção Sênior de Judô de 2018, relativo a tomada de decisão dos treinadores o comportamento autocrático apresentou maior preferência, contudo os atletas acreditam que seja necessária uma flexibilização com relação as tomadas de decisões referentes as escolhas das competições, bem como sejam levados em consideração, pelos treinadores, os feedbacks por parte dos atletas sobre o estresse e desgaste físico em decorrência dos treinamentos. Desta forma concluiu-se que os atletas, apesar de confiarem no trabalho dos treinadores, desejam em situações específicas, tomadas de decisão mais democráticas, no sentido da valorização de suas opiniões, contudo não acreditam que esta seja a forma ideal para as categorias de base.

Não obstante, preferem que o treinador exponha os motivos da tomada de decisão autocrática, para um melhor entendimento da situação. Relativo à liderança exercida pelo treinador, se faz necessário, em algumas situações, uma adaptação por parte dos líderes no estilo de tomada de decisão, bem como dos estilos de integração, de acordo com o tipo de modalidade, experiência dos atletas e idade dos mesmos (CRESPO; BALAGUER, 1994; WEISS; FRIEDRICHS, 1986).

O Suporte Social apresentou maior relevância na preferência dos atletas no que se refere ao estilo de interação. Para os atletas, os treinadores que apresentam interesse pelo bem-estar geral dos liderados estreitam as relações treinador/atleta, aumentando os conhecimentos sobre as características individuais dos atletas e conseqüentemente promovem um aumento da confiança na relação. Para que ocorra esta melhora nas relações se faz necessário que o Treinador demonstre conduta moral e ética condizentes com a importância da posição que ocupa, ou seja, para os atletas o treinador configura-se como um espelho, um exemplo. Não obstante, o comprometimento do treinador com os objetivos, bem como a demonstração de confiança no atleta são de fundamental importância para os atletas.

O Feedback Positivo, configurou-se como o segundo estilo de interação mais valorizado. O treinador possui papel fundamental no processo de motivação dos atletas, contudo apesar de apresentarem preferência pela utilização de elogios e recompensas, almejam que o treinador os mantenha “com os pés no chão”, sempre promovendo a retirada do atleta da zona de conforto e mobilizando-os para novos

desafios. No entanto, para que obtenha êxito no processo de motivação através do uso do Feedback Positivo, é necessário que o treinador conheça as características individuais de cada atleta.

Relativo à Dimensão Treino e Instrução, no que se refere à competição, instruções claras, objetivas e leitura da luta por parte do treinador, apresentaram destaque na preferência. Referente à postura neste contexto, o treinador mais “tranquilo” ou “calmo” mostrou-se mais efetivo para as competições, embora para os treinamentos, a postura mais ativa, enérgica e exigente foi apresentada como ideal. Destaca-se novamente a necessidade do conhecimento das características individuais dos lutadores.

Não encontramos diferenças expressivas ao comparamos os atletas medalhistas com os não medalhistas, contudo constatou-se uma leve tendência ou preferência dos atletas mais novos pelo perfil Democrático, resultados semelhantes aos encontrados por Chelladurai e Carron (1993); Challadurai e Saleh (1978). Entretanto, na comparação entre os atletas do sexo feminino e masculino, as atletas atribuíram maior importância à dimensão Suporte Social quando comparadas aos homens em duas das três questões sobre o tema. Evidenciou-se uma diferença expressiva nas preferências dos atletas com relação aos treinadores de clubes em comparação aos treinadores de seleção. Esta diferenciação caracteriza-se pela diferença de afinidade nas relações atleta/treinador de clube e atleta/treinador de seleção. Apesar dos esforços apresentados pelos treinadores da Seleção, bem como pela Confederação Brasileira de Judô, os processos de Treinamento e Viagens podem ser otimizados, estreitando a comunicação entre clubes e Confederação, bem como promovendo a participação mais efetiva dos treinadores de clube.

O tempo de prática da modalidade bem como o somatório das experiências vividas como atleta e posteriormente como treinador, permitem neste momento considerar alguns pontos sobre os resultados encontrados na presente pesquisa. Desta forma, torna-se evidente nos discursos relatados pelos atletas, forte herança dos valores e hierarquia da cultura japonesa, fato que pode vir a justificar a preferência pelas tomadas de decisão com prevalência autocrática, mesmo para atletas profissionais de alta performance, como no caso dos sujeitos da presente pesquisa.

Referente a categoria Relação de Afinidade Treinador/Atleta, não obstante a outros resultados encontrados, mais uma vez a estrutura e cultura implícita na modalidade contribuem para os achados. Para os iniciantes (faixas brancas) desde o início da prática se faz presente uma admiração pela figura do professor, representante este da sabedoria simbolizada pela da faixa preta. Diversos fatores contribuem para o estabelecimento desse vínculo, tais como: o longo tempo de convívio, as vitórias e derrotas, a superação das dificuldades advindas do treinamento e desenvolvimento, bem como a própria mística em torno do Sensei como um exemplo de conduta a ser seguido. A força deste vínculo foi exteriorizada nos discursos dos atletas, evidenciando a responsabilidade dos treinadores neste processo de desenvolvimento dos seus liderados.

Sendo assim, parece razoável considerarmos que o treinador, ciente das necessidades para o desenvolvimento da equipe, bem como conhecedor das características dos indivíduos que compõem o grupo, opte por uma alternância nos perfis de tomada de decisão e de estilos de interação, conforme a ocasião e necessidade da situação. As “respostas” às situações tomadas pelo treinador, irão repercutir de forma positiva ou negativa no processo de confiança treinador/atleta e por consequência terão parcela considerável no desempenho e sucesso de suas carreiras.

O presente estudo apresenta limitações quanto a referências de pesquisas específicas para a modalidade, sendo assim, optou-se pelo apoio teórico dos resultados e discussões de estudos semelhantes desenvolvidos em outras modalidades. Referente a abrangência da população, apesar de representar a elite do judô nacional, o estudo limitou-se a classe Sênior, não abordando outras classes. Contudo, acreditamos que o início da discussão possa servir como motivação para a elaboração de novas pesquisas levando em consideração a Percepção dos Treinadores, a Percepção dos Atletas sobre o perfil real dos seus líderes, bem como o aprofundamento das questões relativas ao perfil de liderança dos Treinadores nas diferentes etapas da carreira dos atletas, desde a iniciação esportiva, passando pela especialização inicial, especialização profunda e resultados superiores. Terão esses Treinadores de Judô a mesma exigência de perfil?

Por fim, acredita-se que a pesquisa possa vir a contribuir para o entendimento das relações entre Treinadores e atletas do Judô e de outras modalidades, constituindo-se como um facilitador na compreensão dos processos de

comportamentos de liderança. Não obstante, espera-se incentivar a produção de novos conhecimentos sobre a área, oportunizando que outros atletas, professores e dirigentes possam contribuir para o desenvolvimento da modalidade através da participação em novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALBA, G.; TOIGO, T.; BARCELLOS, P. F. P. Percepção de atletas profissionais de basquetebol sobre o estilo de liderança do técnico. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 32, p.143-159, set. 2010.
- ALVES, J. Liderazgo y Clima Organizacional. **Revista de Psicología del Deporte**, vol. IX, nº 1-2, p.122-133; 2000.
- AVOILO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p.199-218, 1995.
- BARALE, R. F. **Adaptação da escala multidimensional de liderança no desporto - versão comportamentos atuais para o contexto brasileiro de esportes coletivos**. 2009. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARROW, J. The variables of leadership: a review and conceptual framework. **Academy of Management Review**, v. 2, p.231-251, 1977.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations** (2nd ed.). New York, NY: Free Press, 1985.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, v 4, p.231–272, 1990.
- BENEVIDES, V. **Os Estilos de Liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 107 f. Dissertação (Mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas - EBAPE, Rio de Janeiro, 2010.
- BENNET, A. **Budo perspective**. Auckland: Kendo World, Vol.1, 2005.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. **Revista Administração Empresa**. São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, Mai-jun 1994.
- BRANDÃO, M. R. F. O papel do treinador como motivador do treinamento desportivo. **Motriz: Revista de Educação Física**, Rio Claro, v. 9. n.1 p.s19-s24, 2003.
- BRANDÃO, M.R.F.; VALDÉS, H.V. La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: un aporte de la psicología del deporte. **Alto Rendimiento, Psicología y Deporte**: tendencias actuales. Buenos Aires, v. 11, p.115-130, 2005.
- BRANDÃO, M.R.F, CARCHAN D. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. **Motricidade**. Vila Real, v.6, p.53-69, 2010.

- BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage Publications, 1992.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- CALLEJA, C.C. Judô. In: BORSARI, J.R.; FACCA, F.B. (Coord.) **Manual de Educação Física**. São Paulo: EPU, 1979.
- CARDOSO, M. F. S. **Proposta e Validação de um Novo Instrumento de Medida de Liderança De Treinadores no Contexto Esportivo Brasileiro**. 2017. 207 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, UFRGS, Porto Alegre, 2017.
- CASADO, J. E.; VILLAMÓN, M. La utopía educativa de Jigoro Kano: el judo kodokan. **Recorde: Revista de História do Esporte**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p.1-40, 2009.
- CASSEPP-BORGES, V.; BALBINOTTI, M. A. A.; TEODORO, M. L. M. Tradução e Validação de Conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. In: PASQUALI, L. (org.), **Instrumentação psicológica: Fundamentos e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010, p.506-520.
- CASTELLANI, R. M. A liderança e coesão grupal no futebol profissional: o pesquisador fora do jogo. **Revista Brasileira Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 26, n. 3, 2012.
- CHANG, D-C. **Effects of gender and age on preferred leadership behaviors of intercollegiate basketball players in Taiwan**. 2006.
- CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective**. Scottsdale, AR: Holcomb Hathaway, p.423, 2001.
- CHELLADURAI, P. Leadership. In R. N. Singer, M. Murphy, & L. Tennant (Orgs.), **Handbook of research on sport psychology**. Nova York: MacMillan, 1993.
- CHELLADURAI, P. Humann resource management in **sport recreation**. **Champaign, Il:Human Kinetics**, 1999.
- CHELLADURAI, P. Leadership in sports. In G. Tenenbaum; R. C. Eklund , **Handbook of sport psychology** (3rd ed., pp. 113–135). New Jersey, 2007.
- CHELLADURAI, P. Leadership in sports: a review. **International Journal of Sport Psychology**, n.21, 1990.
- CHELLADURAI, P.; ARNOTT, M. Decision styles in coaching. Preferences of basketboll players. **Research Quaterly for exercise na sport**. V.56 p. 15-24, 1985.
- CHELLADURAI, P.; CARRON, A. Athletic maturity and preferred leadership. **Journal of Sport Psychology**, n. 5, p.371-382, 1983.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Preferred leadership in sports. **Canadian Journal of Applied Sport Science**, n. 3, p.85-92, 1978.

- CONGER, J. A.; KANUNGO, R.; Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. **The Academy of Management Review**, v. 12, p.637-647, 1987.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. **Charismatic leadership in organizations**. London: Sage, 1998.
- CORREIA, A.; SILVA, I. Formação de treinadores: Importância da liderança, compatibilidade treinador-atleta e rendimento desportivo. **Revista de Estudios e Investigación En Psicología y Educación**, [s.l.], n. 14, p.128-132, 17 dez. 2017. Universidade da Coruna. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17979/reipe.2017.0.14.2557>>.
- COSTA, I. T. **Análise do perfil de liderança dos treinadores de futebol do campeonato brasileiro da série A**. 2006. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ed. Física, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- COSTA, V. T. **Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, por meio da escala de liderança no desporto**. 2003. 185 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.
- COSTA, I.; SAMULSKI, D. M.; COSTA, V. T. da. Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. **Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v.23, n.3, p.185-94, jul./set. 2009.
- COSTA, I.; SAMULSKI, D. M.; COSTA, V.T. da. A liderança dos treinadores da primeira divisão do futebol brasileiro. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, Belo Horizonte, v. 9, p.63-71, 2010.
- CRESPO, M.; BALAGUER, I. **Las relaciones entre el deportista y el entrenador**. In I. Balaguer (Ed.), *Entrenamiento psicologico en el deporte: Principios e aplicaciones*. Valencia: Albatros Educación, 1994.
- CRUZ; GOMES. Liderança de equipes desportivas e comportamentos do treinador. In J. Cruz (Ed.), **Manual de Psicologia do Desporto**, Lisboa, p.389-409, 1996.
- CUMMING, S. P.; SMITH, R. E.; SMOLL, F. Athlete-perceived coaching behaviors: relating two measurement traditions. **Journal of Sport & Exercise Psychology**, Champaign, v.28, p.205-13, 2006.
- CUSHION, C. et al. Developing the Coach Analysis and Intervention System (CAIS): Establishing validity and reliability of a computerised systematic observation instrument. **Journal of Sports Sciences**, 30(2), 201-216, 2012.
- D'ARRIPE-LONGUEVILLE F; FOURNIER J.F.; DUBOIS, A; The Perceived Effectiveness of Inter- actions Between Expert French Judo Coaches and Elite Female Athletes. **Sport Psychologist, Human Kinetics**, v.12, p.317-332, 1998.
- DALL'OLIO, C. **O caminho do guerreiro. História viva: Japão 500 anos de história 100 anos de imigração**. São Paulo: Duetto editorial, v.01, p. 40-7, 2008.

DELL'ANTONIO, E.; BARROSO, Mario Luiz Couto. Perfil de liderança de treinadores e desempenho de equipes em competição Avaliação Psicológica. **Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 3, p.311-316, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335037824002>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

DEN HARTOG, D.N.; VAN MUIJEN J.J.; KOOPMAN, P. L. "Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70, March, p.19-34, 1997,

DIN, A.; RASHID, S. A.; NOH S. A. M. The Relationship and Influence of Coaching Leadership Style in Training Program towards Student Athletes' Satisfaction. **South-East Asian Journal for Youth, Sports & Health Education**, 1(1) April, 2015.

DOSIL, J. **Psicología de la Actividad Física y del Deporte**. Madrid, McGraw Hill, 2004.

DRIGO, A. L. et al. Artes marciais, formação profissional e escolas de ofício: análise documental do judô brasileiro. **Motricidade**, Florianópolis, v. 7, n. 4, p.49-62, 2011.

DUARTE D.; TEQUES P.; SILVA C. Liderança e satisfação no futebol: testagem da congruência com recurso a análise de equações estruturais. **Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte**.;12(1):71-82, 2017.

EVANS, M. G. The effects of supervisory behaviour on the path-goal relationship. **Organizational Behaviour and Human Performance**, 5, p.277-298. 1970.

FERNANDES, A. S. **Liderança: Estudo Comparativo da escala EMLD e QML**. 2017. 30 f. Dissertação (Mestrado), Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Braga, 2017.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York. McGraw Hill, 1967.

FIEDLER, F. E Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: **A review of empirical findings**. Psychological Bulletin, v.76, p.128-148, 1971.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCHINI, E. et al. Effects of recovery type after a judo combat on blood lactate removal and on performance in an intermittent anaerobic task. **Journal of Sports Medicine and Physical Fitness**, v. 43, n.4, p.424-431, 2003.

FRANCHINI, E; DEL´VECCHIO , F, B. Tradição e Modernidade no Judô. Histórico e Implicações. In. RUBIO, K, et al. (Eds). **Ética e compromisso social nos estudos olímpicos**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2007.

FREEMAN, P.; REES, T. Perceived social support from team-mates: Direct and stress- buffering effects on self-confidence. **European Journal of Sport Science**, v. 10, n. 1, p. 59- 67, 2010.

GAYA, A. et al. **Ciência do movimento humano**: Introdução a metodologia da pesquisa, p.304, Porto Alegre: Artmed, 2008.

GOMES, A. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. 332 f. Tese (Doutorado) - Instituto de educação e Psicologia, Universidade do Minho, Braga, 2005.

GOMES, A.R.; RESENDE, R. Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect. In C. Mohiyeddini (Ed.) sport **Contemporary topics and trends in the psychology of sports**. New York: Nova Science Publishers 2014, p.115-137.

GOMES, A. R.; SEIXAS, A.; RESENDE, R. **Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática**. In J. L. Anjos (Ed.), Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento. Curitiba: CRV, p. 119-140, 2017.

GUTTMANN, A.; THOMPSON, L. **Japanese Sports**: a history. Honolulu: University of Hawaii, 2001.

HAMPSON, R.; JOWETT, S. Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy. **Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports**, v. 24, n. 2, p.454-460, 2014.

HERNANDEZ J. A. E.; VOSER, R. C. Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas. **Psicol ciênc prof.**;32(1):142-57, 2012.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizations behavior**: Utilizing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.

HOUSE, R. J. **A path-goal theory of leader effectiveness**. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338, 1971.

HOUSE, R. J.; DESSIER, G. A path-goal theory of leadership. In J. G. Hunt; L. L. Larsons (Eds.), Contingency approaches to leadership. Carbondale, Champaign: University Press, p.29-55, 1974 *apud* LEITÃO, J. **A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol**. 1999. 176 f. Tese (doutorado em Educação Física) - Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade Coimbra, Porto 1999.

HOUSE, R.J. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), **Leadership**: The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press. 1977.

HOSHINO, E. F.; SONOO, C. N.; VIEIRA, L. F. Perfil de liderança: uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 18, n. 1, p. 77- 83, 2007.

INTERNATIONAL JUDO FEDERATION. **Ranking** Disponível em: <<https://www.ijf.org/>>. Acesso em 15 abr. 2018.

JESUÍNO, C. **Processos de Liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.

- JOWET, S. Interpersonal and structural features of Greek coach-athlete dyads performing in individual sports. **Jornal of Applied Sport Psychology** v. 18 p.69-81, 2006.
- KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: Do traits matter? In R. M Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), **Motivation and leadership at work**. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc, 1996.
- KONAR-GOLDBAND, E. RICE, R. W.; MONKARSH, W. Time-phased interrelationships of group atmosphere, group performance, and leader style. **Journal of Applied Psychology**, v.42, p.332-344, 1979.
- KOTTER, J. P. What leaders really do. In R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), **Motivation and leadership at work**. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc, 1996.
- LEITÃO, J. **A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol**. 1999. 176 f. Tese (doutorado em Educação Física) - Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade Coimbra, Porto 1999.
- LESSA, L. F.; LUZ, E. W. M.; LIMA, S. F. C. PERCEPÇÃO DOS ALUNOS-ATLETAS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA DOS PROFESSORES-TREINADORES DE TERESINA-PI. **Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, São Paulo, v. 18, n. 5, p.262-270, 2013. Disponível em: <www.rbff.com.br>. Acesso em: 18 jul. 2018.
- LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**, v.140, p.1-55, 1932.
- LOBO, I. L. B.; MORAES, L. C. C. A.; NASCIMENTO, E. Processo de validação da escala de comportamento do treinador-versão atleta (ECT-A). **Revista Brasileira de Educação Física Esportiva**. São Paulo, v.19, n.3, p.255-265. jul./set. 2005.
- LOPES, M., SAMULSKI, D.; NOCE, F. Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v.12 (4), p.51-55, 2004.
- MADURO, L. A. R. **Formação e a sua influência no papel do treinador de judô no planejamento dos treinos e nas competições**. 2011. 231f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto, 2011.
- MALLETT, C.; CÔTÉ, J. Beyond winning and losing: guidelines for evaluating high performance coaches. **The Sport Psychologist**, Sheffield, v. 20, p. 213-221, 2006.
- MARCOS, F.M.L. et al. Coach leadership and motivational climates as antecedents of cohesion and perceived roles in semi-professional football players. **Revista De Psicologia Del Deporte**. v22, p.61-70. 2013.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, A. As profissões do desporto: o treinador. **Revista Treino Desportivo**, Lisboa, v. 13, p.4-8, mar. 2001.

MATIAS, T. S. et al. Perfil de liderança de treinadores de triatlo do Brasil. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, 2014.

MARTIN, R. H. C. **Esporte escolar: uma visão do comportamento de liderança dos professores de Educação Física na percepção dos alunos**. 2003. Dissertação (Mestrado), Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MATSUMOTO, Y A história do judô: a criação do judô, prof. Jigoro Kano funda a kodokan. In: **Jigoro Kano Cup International Tournament**, 1986.

MESQUITA, I. **A Pedagogia do Treino**. A formação em jogos desportivos coletivos. Lisboa: Edições Livros Horizonte. 2005.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MIZOGUCHI, M. V.; BALBIM, G.M.; VIEIRA, L.F; Estilo parental, motivação e satisfação de atletas de beisebol: um estudo correlacional. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 24, n.2, p.215-23, 2013.

MOTTA, M.; THISSE, J.; CABRALES, A. On the persistence of leadership or leapfrogging in international trade. **International Economic Review**, p.809-824, 1997.

NASCIMENTO JUNIOR, J. R. A. **Estudo da validação do Questionário de Ambiente de Grupo e sua relação com a liderança no contexto esportivo competitivo**. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Associação em Educação - UEM/UEL. Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.

NASCIMENTO JUNIOR, J. R. A.; VIEIRA L. F. Coesão de grupo e liderança do treinador em função do nível competitivo das equipes: um estudo no contexto do futsal paranaense. **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano**. V.15, p.89-102, 2013.

NEGRINE, A. Instrumentos de coleta de informações na pesquisa qualitativa. In: MOLINA NETO, Vicente; TRIVIÑOS, Augusto (Org.). **A pesquisa qualitativa na educação física: alternativas metodológicas**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, p.63-99, 2010.

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

NOCE, F. Liderança. In: SAMULSKI, D., **Psicologia do esporte: Manual para a Educação Física, Fisioterapia e Psicologia**. São Paulo: Manole, Cap. 10, p.219- 248, 2002.

NOCE, F. *et al.* Leadership of Futsal Coaches. **Revista de Psicologia del Deporte**.v.22(1) p.7-11, 2013.

NOGIC, G. **Estilo de liderança dos treinadores de basquetebol em Portugal. Percepção, preferência e nível de satisfação dos atletas da Liga Profissional Masculina.** Dissertação de Mestrado – Curso de Educação Física – Treinamento Desporto. Instituto Politécnico de Santarém Escola Superior de Desporto de Rio Maior. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1177/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20MESTRADO%20Goran%20Nogic.pdf>>. Acessado em: 18 ago. 2018.

NUNES, A. V. **A influência da Imigração Japonesa no Desenvolvimento do Judô Brasileiro:** uma genealogia dos atletas brasileiros medalhistas em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais. 2011. 197 f. Tese (Doutorado) - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

NUNES, A. V. **Judô o Caminho das Medalhas.** São Paulo: Kazuá, 2014.

OLIVEIRA, J. L.; VOSER, R. C.; HERNANDEZ, J. A. E. A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores de futebol e futsal. **Efdeportes.com**, Buenos Aires, v. 76, p.1-11, 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

OLIVIO JUNIOR, José Alfredo; DRIGO, Alexandre Janotta. **Pedagogia complexa do judô:** um manual para treinadores de equipes de base. São Paulo: Mundo Jurídico, 2015. 180 p.

OSBORN, R. N.; HUNT, J. G. An adaptative-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. In J. G. Hunt & L. L.Larson (Eds.), **Leadership frontiers.** Ohio State University, 1975.

PLATAFORMA ZEMPO. Disponível em: <[zempo.com.br/?secao=atletas.Pessoas/Atletas federados](http://zempo.com.br/?secao=atletas.Pessoas/Atletas%20federados)> Acesso em: 15 abr. 2018.

PINHEIRO, V; SANTOS F. Clima no treino e satisfação dos atletas. In RODRIGUES, J.; SEQUEIRA, P. (org) **Contributos para a formação de Treinadores de Sucesso.** Lisboa, Visão e Contextos, Edições e Representações, v. 1, 2017 p.199-219.

PRICE, M. S.; WEISS, M. R. Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 25, n. 2, p. 265-279, 2013.

PRATI, G.; PIETRANTONI, L. The effects of congruency and discrepancy of sport leadership behaviors on objective performance. **International Journal of Sport Psychology**, v. 44, n. 6, p. 546-564, 2013.

RESENDE, R.; MESQUITA, I.; ROMERO J. F. Caracterização e representação dos treinadores a certa da formação de treinadores de Voleibol em Portugal. **Efdeportes Revista Digital.** Ano 12. N. 112. 2007.

REES, T.; FREEMAN, P.; BELL, S.; BUNNEY, R. Three generalizability studies of the components of perceived coach support. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, v. 34, n. 2, p. 238-251, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1999.

ROBBINS, S. P. **Organizational Behavior**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBERT, P.; GYÖNGYVÉR, P.; ATTILA, K. Factors of success. Attitude differences on Hungarian and one Serbian team's youth handball players. **Applied Studies in Agribusiness and Commerce - APSTRACT**, v.7 (1), p.113-116, 2013.

RODRIGUES V. M.; SALDANHA A. A. W. Liderança e Satisfação no Esporte Escolar: Teste da Hipótese da Congruência do Modelo Multidimensional de Liderança. **Psicologia: Ciência e Profissão**. V.36 (3) p.653-67, 2016.

ROSADO, A. A liderança dos Treinadores: Entre o desejo e a possibilidade. **Revista Portuguesa de Ciência do Desporto**. S1. A, p 234-247, 2017.

ROSADO, A. Determinantes psicossociais do comportamento ético em desporto Psychosocial determinants of ethical behavior in sport. In Michel Renaud (Org.). **Ética e Valores no Desporto**, p.175-192 2014.

RUAS, V. **Os extraordinários samurais e a etnografia de Jigoro Kano**. Separata de: Práxis, Rio de Janeiro n.1, 1999.

RUGIU, A. S. **Nostalgia do mestre artesão**. 1. ed. Campinas/SP: Autores Associados, 1998.

RUIZ, B. R. Características de liderazgo en el deporte del judo. Universitat de les Illes Balears Palma de Mallorca, España. **Revista de Psicología del Deporte**, vol. 16, nº 1, p. 9-24, 2007.

RUIZ, Roberto. Diferencias de liderazgo en entrenadores de judo a nivel competitivo. **Cuadernos de Psicología del Deporte**, Madrid, v. 6, n. 1, p.22-36, 2006.

RUIZ-BARQUÍN; DE LA VEGA-MARCOS (2015), LSS-3 LEADERSHIP SCALE ADAPTATION IN SOCCER. **Revista Internacional De Medicina Y Ciencias De La Actividad Física Y Del Deporte**. v.15(60) p.677-700, 2015.

SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte: Teoria e Aplicação Prática**. Belo Horizonte, UFMG, 1995.

SAMULSKI, D.; LOPES, M.; COSTA, I. Validação da Escala de Liderança revisada para o Esporte-Versão Autopercepção. **FÓRUM BRASIL ESPORTE: buscando a excelência esportiva**, v. 4, 2006.

SCHNAIDER, G. B. et al. Relação entre o perfil de liderança do treinador e a motivação em jovens jogadores de futebol. **Pensar A Prática**, Goiânia, v. 4, n. 9, p.904-913, 2016.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: a arte da organização que aprende. São Paulo, Brasil: Ed. Best Seller, 1999.

SERPA, S., et. al. Metodologia de tradução e adaptação de um “teste específico do desporto”. A escala de liderança no desporto. Comunicação apresentada no **II Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia**. Lisboa, Portugal, 1989.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organizational Science**, 4, 1-17, 1993.

SILVEIRA, D.R. **Processo de validação da escala de comportamento de treinadores: versão treinador (ECT-T)**. 2005. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

SILVEIRA, F. J. T; OLIVEIRA, L.P. A coesão de grupo relacionada à satisfação das necessidades básicas no esporte em caratecas. **Revista Cesumar**, V. 22, n. 1 p.7-17, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17765/1516-2664.V.22.n.1.p.7-17>>. 2017.

SILVEIRA, A. M.; VIOLIN D. Y. T.; PIMENTEL, G. G. A. Perfil dos professores de judô do Estado do Paraná - Brasil, **Caderno de Educação Física e Esporte**, v. 10, n.1, p1-10, 2018.

SIMÕES, A. C. Esporte: Análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. **Revista Paulista de Educação Física**, v.8(1), 17-29, 1994.

SMITH, R. E.; SMOLL, F. L. Assessing psychosocial outcomes in coach training programs. In: HACKFORTH, D.; DUDA, J.L.; LIDOR, R. (Eds.). **Handbook of research in applied sport and exercise psychology**: international perspectives. Morgantown: Fitness Information Technology. p. 293-316, 2006.

SOUZA S.R. et al. A percepção de atletas de diferentes categorias do futebol sobre o comportamento dos treinadores: comportamento percebido e ideal. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**. 23(2):155-70, 2009.

STEVENS, J. **Três mestres do budo**. Kano (judô) Funakoshi (karate) Ueshiba (aikido), São Paulo, Cultriz, 2007.

SULLIVAN P. et al. The relation of coaching context and coach education to coaching efficacy and perceived leadership behaviors in youth sport. **Sport Psychologist**. v.26(1) p.34-122, 2012.

SUZUKI, E. **O pai da educação Integral e o Universo do Judô**. São Paulo: Escritor, 1986.

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

THOITS, P. A. Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. **Journal of health and social behavior**, v. 52, n. 2, p. 145-161, 2011.

THON R.A. Leadership style in the context swimming coaches in the state of Paraná. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**. v.14(5) p.27-34, 2012.

TREVIÑO L.K.; HARTMAN L.P., BROWN M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. **California Management Review**, v.42: p.128–142, 2000.

TUTKO, T.; RICHARDS, J. **Psicologia del entrenamiento deportivo**. Madrid: A. E. Pilla Teleña, 1984.

USHIDA, R.; MOTTA R. **Uruwashi- O Espírito do Judô**. Vol. 1. São Paulo: Évora, 2014.

VALVASSORI, J. A.; VOSER, R. C.; HERNANDEZ, J. A. E. A liderança no futebol. **Livro Digital, XII Congresso de Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa**. Porto Alegre, RS: 2008.

WATSON, B. N. **The father of judo**: a biography of Jigoro Kano. Tokyo: Kodansha, 2000.

WEINBERG, R.; GOULD D. **Foundations of sport and exercise psychology**. Champaign, IL: Human Kinetics, 1995.

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

WEINBERG, R.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WEINBERG R.S.; Gould D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Porto Alegre: Artmed, 2016.

WEISS, M. R.; FRIEDRICHS, W. D. The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. **Journal of Sport Psychology**, v. 8, n. 4, p.332-346, 1986.

WILLIAMS, J. et al. Factor structure of the coaching behavior questionnaire and its relationships to athlete variables. **The Sport Psychologist**, 17, 16-34, 2003.

YUKL, G. A. Toward a behavioral theory of leadership. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 6, p. 414-440, 1971.

YUKL, G.; TRACEY, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. **Journal of Applied Psychology**, 77, p.525–535. 1992.

YUKL, G. A. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The leadership quarterly**, v. 10, n. 2, p.285-305, 1999.

ZHANG, J.; JENSEN, B.E.; MANN, B.L. Modification and revision of the Leadership Scale for Sport. **Journal of Sport Behavior**, Mobile, v.20, n.1, p.105-22, 1997.

GLOSSÁRIO

- *Bushido* - Código de Honra dos Samurais. Sistema de etiqueta não escrito, utilizado pelos guerreiros japoneses e que perdura até os nossos dias, perpetuado através da prática das artes marciais e outras atividades de origem japonesa (NUNES, 2014).
- *Dan* - Grau superior, uma das formas propostas por Jigoro Kano para diferenciar a qualificação dos praticantes. O primeiro Dan corresponde a faixa preta (NUNES, 2014).
- *Do* - Literalmente Do significa caminho ou percurso. Contudo, para as artes marciais o Do é uma disciplina, um caminho de vida em busca do auto-aperfeiçoamento. É o fundamento por trás do estudo e treinamento das artes marciais (MORI, 2010).
- *Dojo* - Local para prática ou treino (NUNES, 2014).
- *Golden Score* – Termo utilizado nas competições para definir o tempo extra, que é determinado quando o combate encerra o tempo de luta em condições de igualdade. No Golden Score qualquer pontuação encerra o combate, determinando a vitória do atleta que pontuou (NUNES, 2014).
- *Ippon* - Ponto completo que define o combate e determina a vitória para o lutador que conseguir essa pontuação (NUNES, 2013).
- *Kodokan* - Palavra composta por três ideogramas japoneses (Kanji) e significa literalmente “escola que ensina o caminho”. Foi a denominação escolhida por Jigoro Kano para identificar a sua escola de Ju-Jutsu, o Judô Kodocan. Também utilizado para diferenciá-la de outras escolas que utilizassem o termo judô.
- *Randori* – Uma das formas de treinamento de judô proposta por Kano. A outra é o Kata. A palavra “Randori” significa literalmente Treino Livre, porém é comumente interpretada como combate em situação de treinamento.
- *Sensei* - Significa “aquele que veio antes” normalmente utilizada para a tradução de professor (NUNES, 2013).

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Na sua percepção como as decisões referentes aos treinamentos, estratégias, participação em competições, objetivos, metas dentre outros, deveriam ser tomadas? (em conjunto ou pelo treinador). autocrático ou democrático?
- 2) Em sua opinião, existe algum momento em que o treinador deva fazer uso da sua autoridade para a tomada de decisão? Caso positivo em qual momento? Tais decisões devem ser explicadas para o atleta? Por quê?
- 3) Em sua opinião, o atleta poderia participar das decisões referentes ao treinamento como número de randoris ou referentes a escolha das competições? Quando e como? (valorização das ideias, sugestões etc.).
- 4) Em sua percepção qual a importância do treinador na motivação dos atletas?
- 5) Em sua percepção, que conduta, atitude ou comportamento você espera do treinador quando você apresenta um bom desempenho? (elogios, recompensas, manifestação de satisfação e crédito).
- 6) Em sua opinião de que forma a utilização de elogios, recompensas e satisfação do treinador em relação ao seu desempenho, influenciam na sua performance?
- 7) Em sua opinião o Sensei (treinador) deve preocupar-se com questões pessoais e de bem-estar geral do atleta, como estudos, questões familiares e relações interpessoais, ou seja, questões extra-tatame?
- 8) O treinador deve incentivar uma relação de maior proximidade ou relação informal com seus atletas?
- 9) Como você percebe o estabelecimento de confiança entre atleta e treinador?
- 10) Durante o treinamento, qual a sua expectativa com relação à instrução do treinador para as ações propostas? Devem ser realizadas de forma intensa e exigente?
- 11) O que considera importante no comportamento do treinador durante a instrução de treinamento e competição? (compreensão das tarefas, correção de erros, alcance de metas e objetivos)
- 12) O treinador deve permitir que o atleta realize sugestões de ações durante o Treinamento, como uchi komis, yakosuku geiko dentre outros?

APÊNDICE B - FICHA DE VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO

Nome:	Data:	Formação:	Tempo de experiência profissional:
Currículo resumido:			

Carta de apresentação aos Professores Avaliadores

Prezado(a) professor(a).

O presente roteiro de entrevista, que está sendo submetido à validação de conteúdo, trata do tema Perfis de Comportamento de Liderança no Esporte. Para tanto, solicitamos sua colaboração na avaliação da CLAREZA DE LINGUAGEM e da PERTINÊNCIA PRÁTICA dos conteúdos propostos no instrumento de coleta de informações (roteiro de entrevista). O roteiro será aplicado aos atletas das Classes Sub 18, Sub 21 e Sênior.

- **Clareza de linguagem:** neste critério deverá ser avaliado se o item encontra-se claro, ou seja, se a linguagem utilizada para a elaboração da pergunta será entendida pelo sujeito da pesquisa.
- **Pertinência prática:** neste critério o juiz-avaliador deverá ficar atento para a importância da pergunta com relação ao objetivo proposto, se ela realmente é necessária para compor o inventário.

Instruções para o preenchimento do instrumento

A sua função no papel de juiz-avaliador é muito importante para a análise deste roteiro de entrevista nas etapas subsequentes do desenvolvimento do instrumento. A fim de facilitar esta tarefa, por favor, siga os seguintes critérios na sua análise:

1. **Preenchimento dos itens relativos à “Clareza de linguagem” e “Pertinência prática”:** avalie esse critério segundo sua opinião de especialista indicando (de 1 a 5) se você está fortemente em desacordo (1), até fortemente de acordo (5) com o item no sentido dele estar claramente compreensível e possuir conteúdo pertinente ao contexto estudado, respectivamente.

Escalas de CLAREZA/PERTINÊNCIA
1. Item de pouquíssima clareza/pertinência
2. Item de pouca clareza/pertinência
3. Item apenas claro/pertinência
4. Item de muita clareza/pertinência
5. Item de muitíssima clareza/pertinência

Obrigado por sua colaboração!

Roteiro de entrevista para dos atletas Classe Sênior.

Nota introdutória da Entrevista aos atletas:

Os comportamentos, atitudes e formas de condução do treinador são os principais parâmetros utilizados pelos atletas para a percepção do estilo de liderança dos mesmos. A interação com os atletas, as tomadas de decisão, as preocupações com o desenvolvimento e bem-estar, a condução dos treinamentos e a motivação, são fatores que influenciam no conjunto de percepções dos atletas. Desta forma a satisfação e o rendimento do atleta em treinamentos e competições estão diretamente ligados a atribuição de importância do atleta em relação ao seu treinador, reconhecendo-lhe como um líder.

O roteiro apresentado utilizou como base Teórica o Instrumento **Bateria de Testes Balbinotti-Cardoso**, validado por Cardoso (2017) em sua Tese de doutorado. A bateria utilizou como referencial a Teoria Multidimensional de Liderança de Chelladurai (1978). Desta forma as perguntas elaboradas fazem referência aos Estilos Democrático e Autocrático, bem como as Dimensões de Comportamento de Suporte Social, Feedback Positivo e Treino e Instrução.

1. Na sua percepção, como as decisões referentes aos treinamentos, estratégias, participação em competições, objetivos, metas dentre outros, deveriam ser tomadas? (em conjunto, pelo treinador).		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência aos estilos Democrático e autocrático</i>		
Comentários:		
2. Em sua opinião, existe algum momento em que o treinador deva fazer uso de autoridade, para a tomada de decisão? Caso positivo em qual momento? Tais decisões devem ser explicadas para o atleta? Por quê?		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência aos estilos Democrático e autocrático</i>		
Comentários:		
3. Em sua opinião, o atleta poderia participar das decisões referentes ao treinamento como número de randoris ou referentes a escolha das competições? Caso positivo quando e como? (valorização das ideias, sugestões etc.)		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência aos estilos Democrático e autocrático</i>		
Comentários:		
4. Em sua percepção qual a importância do treinador na motivação dos atletas?		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência à Dimensão Feed Back Positivo</i>		
Comentários:		
5. Em sua percepção, que conduta, atitude ou comportamento você espera do treinador quando você apresenta um bom desempenho? (elogios, recompensas, manifestação de satisfação e crédito).		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência à Dimensão Feedback Positivo</i>		
Comentários:		

6. Em sua opinião de que forma a utilização de elogios, recompensas e satisfação do treinador em relação ao seu desempenho, influenciam na sua performance?		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência à Dimensão Feed Back Positivo</i>		
Comentários:		
7. Em sua opinião o Sensei deve preocupar-se com questões pessoais e de bem-estar geral do atleta como estudos, questões familiares e relações interpessoais, ou seja, questões extra-tatame?		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência à Dimensão Suporte Social</i>		
Comentários:		
8. O treinador deve incentivar uma relação de maior proximidade ou relação informal com seus atletas?		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência à Dimensão Suporte Social</i>		
Comentários:		
9. Como você percebe o estabelecimento de confiança entre atleta e treinador?		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência à Dimensão Suporte Social</i>		
Comentários:		
10. Durante o treinamento, qual a sua expectativa com relação a instrução do treinador para as ações propostas? Devem ser realizadas de forma intensa e exigente?		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência à Dimensão Treino e Instrução</i>		
Comentários:		
11. O que considera importante no comportamento do treinador durante a instrução de treinamento e competição? (compreensão das tarefas, correção de erros, alcance de metas e objetivos)		
Clareza de linguagem ()	Pertinência prática ()	
<i>Esta questão faz referência à Dimensão Treino e Instrução</i>		
Comentários:		
12. O treinador deve permitir que o atleta realize sugestões de ações durante o Treinamento, como <i>uchi komis, yakosuku geiko</i> dentre outros?		
Clareza de linguagem (...)	Pertinência prática (...)	
<i>Esta questão faz referência à Dimensão Treino e Instrução</i>		
Comentários:		

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O presente projeto de dissertação de mestrado, “O PERFIL DE LIDERANÇA DOS TREINADORES DE JUDÔ: UM ESTUDO SOBRE A PREFERÊNCIA DOS ATLETAS DA SELEÇÃO BRASILEIRA SÊNIOR” tem por objetivo descrever o perfil preferencial de liderança dos atletas da seleção sênior de judô.

Você está sendo convidado (a), como voluntário (a), a participar deste estudo por poder contribuir com o mesmo a partir de seus conhecimentos e experiências. Se você concordar em participar deste estudo, terá que responder a uma entrevista, gravada, com um roteiro pré-elaborado pelo pesquisador, com o tempo de duração de aproximadamente 50 minutos. Sua participação é muito importante para que possamos construir informações necessárias para nossos estudos, a partir da visão e experiências acumulados na prática do judô. As informações e os resultados oriundos desse estudo poderão contribuir para o desenvolvimento do esporte em geral.

Cabe salientar que durante sua participação no estudo não haverá riscos adicionais aos já existentes em seu dia a dia. Tampouco haverá riscos de exposição a partir da sua entrevista, tendo em vista que as informações não serão liberadas sem sua permissão por escrito, exceto se exigido por lei. A identidade dos participantes não será revelada, a menos que seja esse o desejo do entrevistado, e as informações que forem prestadas poderão ser utilizadas somente para fins científicos. Nesse caminho, registra-se que a entrevista armazenada em gravador digital de áudio será integralmente transcrita constituindo-se, ao final do processo, em documento escrito. Antes de sua utilização, tal documento será devolvido ao entrevistado para a conferência das informações contidas nele. Assim, somente depois disso, será concedida a liberação definitiva de uso. Neste momento, um novo termo de consentimento, que anuncie tal liberação, será assinado.

Você é livre para retirar-se da pesquisa a qualquer momento. A participação é voluntária e a recusa em participar do estudo não acarretará em qualquer penalidade, perdas ou danos. Todos os procedimentos da entrevista serão fornecidos gratuitamente. Não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.

Qualquer dúvida poderá ser esclarecida pelo pesquisador através do seu telefone/e-mail: (51) 99315 1682 / luizbayard@hotmail.com, ou de seu orientador,

telefone/e-mail: (51) 9999-4957 / cbalbinotti@terra.com.br. Através do contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS pelo telefone (51) 3308-3629, você poderá recorrer se, em algum momento da pesquisa, você se sentir prejudicado (a) ou negligenciado (a) em seus direitos.

APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DE PARTICIPANTE

Eu, _____,
fui esclarecido (a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada, tendo tempo para ler as informações contidas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes de participar do estudo. Recebi informação a respeito dos procedimentos de pesquisa realizados, esclareci minhas dúvidas e concordei voluntariamente em participar deste estudo. Além disso, sei que terei liberdade de retirar meu consentimento de participar da pesquisa frente a estas informações. O pesquisador certificou-me também de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais, exceto se liberados por mim com permissão por escrito. Fui informado (a) que caso existirem danos à minha imagem, causados diretamente pela pesquisa, terei direito à indenização, conforme estabelece a lei.

Sei que sou eximido(a) de qualquer gasto referente à pesquisa. Caso apresentar novas perguntas sobre esse, o mestrando Luiz Bayard Martins dos Santos, pesquisador, estará à disposição no telefone (51) 993151682, bem como seu orientador e pesquisador responsável, Prof. Carlos Adelar Abaide Balbinotti, pelo telefone (51) 9999-4957, atendendo a qualquer solicitação sobre meus direitos como participante deste estudo. Também poderei obter esclarecimentos através de contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS pelo telefone (51) 3308-3629 sob o número de protocolo 271-526.

Declaro que recebi cópia do presente Termo de Consentimento.

_____/ ____/ ____/____
Local e Data

Assinatura do Entrevistado (a)

Luiz Bayard Martins dos Santos
Assinatura do Pesquisador