



### **Citar este trabalho**

Mata, R. T., & Gomes, A. R. (2016). Relação treinador-atleta: Teoria, investigação e intervenção. In D. Bartholomeu, J. M Montiel, A. A. Machado, A. R. Gomes, G. Couto, & V. Cassep-Borges (Eds.), *Relações interpessoais: Conceções e contextos de intervenção e avaliação* (pp. 155-174). São Paulo: Vetor.

### **Título do capítulo**

Relação Treinador-Atleta: Teoria, Investigação e Intervenção

### **Autores e Instituições**

Rui Trocado Mata. Psicólogo do Desporto.

A. Rui Gomes. Universidade do Minho, Escola de Psicologia. Braga, Portugal

### **Contacto para correspondência**

[ruitmata@gmail.com](mailto:ruitmata@gmail.com)

[rgomes@psi.uminho.pt](mailto:rgomes@psi.uminho.pt)

## **Relação Treinador-Atleta: Teoria, Investigação e Intervenção**

O crescente interesse no estudo da liderança no desporto deve-se, em grande parte, à compreensão do impacto das ações dos treinadores no rendimento e na satisfação dos atletas, bem como no seu bem-estar emocional e psicológico (Horn, 2008). Neste sentido, o tipo de liderança exercido pelo treinador influencia a relação com os atletas e o desenvolvimento e progressão destes ao longo da carreira desportiva (e.g., duração, desempenho, sucesso, etc.) (Smoll & Smith, 1989). Assim, a liderança pode ser definida por “*um processo comportamental no sentido de influenciar indivíduos e grupos, tendo em vista objetivos estabelecidos*” (Barrow, 1977, p. 232). Esta definição compreende três implicações. A liderança influencia pessoas que estejam dispostas, voluntariamente, a contribuir para o bem do grupo; o líder deve assumir a coordenação e orientação do grupo para os objetivos definidos; e os objetivos variam consoante a organização (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008).

No caso do desporto, a relação treinador-atleta compreende uma interação mútua e uma interdependência causal entre os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos treinadores e dos atletas (Jowett & Cockerill, 2002). Esta ligação entre treinador e atletas reflete-se em processos de liderança complexos, que visam, idealmente, satisfazer as necessidades de ambos. No entanto, historicamente, é curioso notar uma maior preocupação em estudar o impacto do treinador em termos do rendimento físico, técnico e tático dos atletas e só, mais recentemente, se tem verificado um maior interesse no impacto psicológico das ações do treinador nos atletas (Miller & Kerr, 2002).

Tendo por base esta ideia, este capítulo efetua uma análise dos modelos teóricos acerca da relação treinador-atleta, focalizando nas propostas que têm obtido uma maior relevância na literatura ou que, pelo seu carácter recente, têm avançado ideias inovadoras neste domínio. Numa segunda parte, este capítulo centra-se na descrição da abordagem

carismática e transformacional de liderança que, pelo seu enorme impacto no estudo de líderes em diferentes contextos organizacionais, tem vindo a cativar os investigadores ligados ao estudo da liderança no desporto. Numa terceira, e última parte, são descritas algumas implicações práticas para a intervenção dirigida à melhoria da relação treinador-atleta.

### **Modelos de Liderança no Desporto**

O Modelo Mediacional de Liderança no Desporto para Jovens e o Modelo Multidimensional de Liderança foram responsáveis pela investigação nas últimas décadas sobre os efeitos e eficácia da liderança no desporto (Horn, 2008). No entanto, outros modelos têm-se revelado importantes para a compreensão do exercício da liderança no desporto. Assim, para além destas duas propostas conceptuais, será descrito o Modelo Conceptual dos 3+1 C's de Sophia Jowett (2005) que tem suscitado imenso interesse por parte da literatura, procurando verificar que fatores podem contribuir para uma relação de interdependência entre treinador e atletas. Ainda nesta secção será apresentado o Modelo Trifásico de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014a) que, pelo seu carácter recente, inclui aspetos não totalmente abordados nas propostas anteriores, nomeadamente a necessidade dos líderes (i.e., os treinadores) procurarem obter uma congruência entre o que pensam, o que fazem e o modo como se avaliam, maximizando deste modo a possibilidade de obterem eficácia junto dos atletas e das equipas.

#### **Modelo Mediacional de Liderança no Desporto para Jovens**

Este modelo proposto por Smoll e Smith (1989) tem vindo a ser mais aplicado à explicação da relação treinador-atleta em contextos de formação desportiva, enfatizando a interação entre as variáveis comportamentais, cognitivas, situacionais e as diferenças

individuais. Mais concretamente, o modelo propõe que a relação entre treinador e atleta é mediada pela percepção e memória que os atletas vão construindo dos comportamentos assumidos pelos seus treinadores, sendo que esta avaliação dos atletas irá depois influenciar os comportamentos que assumem face ao treinador dando, no final, origem a uma dada resposta por parte do treinador. Este conjunto de interações depende das diferenças individuais entre os atletas e do contexto concreto onde ocorre a relação entre treinador e atleta. Assim, as ações dos treinadores afetam as reações emocionais que os atletas assumem na atividade desportiva (através da análise e recordação dos atletas) e, depois, acabam por produzir um conjunto de respostas nos atletas, que terão um efeito final na experiência pessoal dos próprios treinadores (Smith & Smoll, 1996). Por outro lado, as variáveis centrais do modelo são condicionadas pelos fatores situacionais. Estes podem ser ilustrados pela natureza do desporto em causa, pelo facto da relação treinador-atleta ocorrer em treinos *versus* jogos, pelo nível da competição, pelas experiências de sucesso/insucesso anterior, etc. (Cheladurai, 2007). Também as variáveis específicas do próprio treinador podem condicionar as suas ações, nomeadamente os objetivos pessoais que assumem na sua atividade como técnicos, as intenções comportamentais, o sexo do treinador, etc. Neste sentido, Smoll e Smith (1989, p. 1532) referem que *“um modelo verdadeiramente compreensivo precisa que seja dada importância, não apenas a fatores situacionais e comportamentais visíveis, mas também às variáveis que dizem respeito aos processos cognitivos e às diferenças individuais que medeiam a relação entre antecedentes, ações de liderança e resultados da mesma”*. Em suma, o modelo preconiza que as atitudes dos atletas perante os seus treinadores e a sua experiência desportiva irão ser influenciadas pela sua percepção e recordação das ações dos seus técnicos desportivos.

No âmbito deste modelo, e numa tentativa de compreender o padrão de interações entre treinador e atleta, foi proposto o instrumento “Coaching Behavior Assessment

System” (CBAS). Esta medida proporciona uma observação direta dos comportamentos do treinador, efetuando uma codificação das suas ações durante os jogos e os treinos. De facto, como referem Smoll e Smith (1989), a grande inovação desta medida é que “*constitui um meio para observar e medir os comportamentos de liderança em contextos naturais*” (p. 154). Adicionalmente, o CBAS avalia doze dimensões, divididas por duas categorias: os comportamentos reativos e espontâneos. Os comportamentos reativos dizem respeito às ações do treinador que ocorrem face a um comportamento prévio dos atletas (ex: um erro ou sucesso durante a competição), enquanto que os comportamentos espontâneos dizem respeito às ações do treinador que visam melhorar aspetos relacionados ou não com a competição, não ocorrendo devido a uma ação prévia dos atletas (ex: usar a instrução técnica geral como forma de introduzir uma nova aprendizagem no treino ou na competição). O sistema tem ainda a vantagem de analisar as perceções dos atletas face aos comportamentos dos seus treinadores bem como as perceções do próprio treinador face aos seus comportamentos. Adicionalmente, Smoll, Smith, Curtis e Hunt (1978) criaram um questionário que avalia a opinião geral dos atletas face a todo o trabalho realizado com o respetivo treinador durante a época desportiva (e.g., “gostas do treinador?”). No entanto, Smith e Smoll (1990) alertam para o facto do CBAS não analisar aspetos importantes dos comportamentos dos treinadores, como as respostas não-verbais bem como a magnitude dos comportamentos avaliados (ex: intensidade do reforço, punição, etc.).

Tendo por base este modelo teórico, foi desenvolvido uma proposta de intervenção de natureza cognitivo-comportamental, designada por Programa de Formação para a Eficácia dos Treinadores (PFET) (Smith & Smoll, 1990; ver também Cruz *et al.*, 2001). Mais concretamente, o PFET visa melhorar a relação treinador-atleta, a coesão da equipa e, inversamente, reduzir a ansiedade competitiva e o medo de falhar, orientando os

treinadores para determinados comportamentos específicos. Mais concretamente, são enfatizados o reforço (pelo esforço e pelo rendimento), o encorajamento após o erro e as instruções técnicas gerais e corretivas (efetuadas de forma encorajadora). Por outro lado, incentiva-se o decréscimo do não-reforço (não responder a bons rendimentos ou esforços dos atletas), do castigo (verbal ou não-verbal) e da instrução técnica punitiva (efetuada ou não de forma sarcástica) (Smith & Smoll, 1997; Weinberg & Gould, 2011).

Relativamente à investigação nesta área, os dados têm vindo a suportar as diretivas defendidas pelo modelo acerca das ações mais aconselháveis a seguir pelos treinadores e a revelar dados interessantes sobre os comportamentos que os treinadores tendem efetivamente a assumir no trabalho com os atletas, nomeadamente a falta de consciência que têm acerca das suas ações; o facto dos atletas avaliarem mais positivamente os treinadores que recorrem mais ao apoio social, ao reforço e ao encorajamento após o erro; e uma associação positiva significativa entre a perceção das ações desejáveis dos treinadores e as atitudes e aproximação dos atletas em relação aos seus treinadores (ver Gomes, Dias, & Cruz, 1997; Smith & Smoll, 1990).

### **Modelo Multidimensional de Liderança**

O Modelo Multidimensional de Liderança (Chelladurai, 1978, 1993; Chelladurai & Carron, 1978) propõe que os níveis de satisfação e rendimento dos atletas dependem, em grande medida, da capacidade do treinador efetuar uma relação bem-sucedida entre três tipos de comportamentos: os exigidos, os preferidos e os atuais. Os comportamentos exigidos são influenciados pelas características situacionais (e.g., os objetivos da equipa, os valores e as normas do grupo, etc.). Por exemplo, é importante que o treinador adapte o seu estilo de liderança consoante esteja a treinar atletas adultos de elite ou atletas jovens em formação desportiva (Chelladurai, 2007). Quanto aos comportamentos preferidos,

estes dizem respeito ao que é desejável que o treinador faça. Neste caso, e reportando ao caso dos atletas, aspetos como a personalidade, a idade, o género e a capacidade de desempenho face à tarefa dos membros da equipa, podem influenciar o estilo de liderança que estes esperam por parte do treinador. Por exemplo, um atleta adulto que foi operado recentemente, tem uma expectativa, no que concerne ao planeamento do programa de reabilitação, superior a um jogador da formação (Weinberg & Gould, 2011). Finalmente, os comportamentos atuais são condicionados pelas características do treinador, como a personalidade, o grau de *expertise* e a experiência na modalidade em causa. No entanto, convém referir que estas ações tendem a ser influenciadas pelos comportamentos exigidos e preferidos. Isto é, as características do treinador, o contexto e a preferência dos atletas estarão subjacentes ao comportamento efetivo do líder. Por exemplo, é provável que um treinador que sabe que um dos seus atletas prefere decidir as jogadas a efetuar durante os jogos, o deixe participar no planeamento do jogo, se sentir que este tem maturidade e experiência para tal (Riemer, 2007).

Em suma, de acordo com este modelo, uma liderança eficaz, que aumente os níveis de satisfação e rendimento dos atletas, resulta da consonância entre estas três dimensões. Por outras palavras, *“este modelo de liderança preconiza que o rendimento ótimo de um grupo é atingido quando os comportamentos exigidos, os comportamentos preferidos e os comportamentos atuais do treinador são consistentes e congruentes”* (Cruz & Gomes, 1996, p. 393).

Alguns dados da investigação têm vindo a confirmar este modelo e as implicações que diferentes formas de ação dos treinadores produzem nos atletas. Por exemplo, Shields, Bredmeier e Bostro (1997) verificaram que maiores níveis de comportamentos orientados para a tarefa (treino e instrução, feedback positivo e comportamento democrático) estavam positivamente associados com a coesão na tarefa. Por outro lado,

atletas mais velhos preferem estilos mais autocráticos e mais apoio social; atletas do sexo feminino, ao contrário dos atletas do sexo masculino, preferem comportamentos mais democráticos por parte do treinador; atletas com melhor desempenho desportivo preferem que os seus treinadores assumam estilos de liderança mais democráticos, mais comportamentos de treino e instrução e mais *feedback* positivo; por último, atletas de desportos coletivos preferem um estilo mais autocrático de liderança (Weinberg & Gould, 2011).

### **Modelo Conceptual dos 3+1 C's**

Este modelo tem por base os trabalhos de Jowett e colaboradores (Jowett, 2005, Jowett, Paull, & Pensgaard, 2005), propondo uma análise da relação treinador-atleta a partir das teorias sociais da interdependência (Kelley & Thibaut, 1978), transferindo para o contexto desportivo a ideia de que as emoções, os pensamentos e os comportamentos dos treinadores e dos atletas estão relacionados entre si, de forma causal e interdependente. Esta relação causal e interdependente assenta em três (mais um) constructos psicológicos de natureza interpessoal: (a) proximidade: refere-se ao significado afetivo que tanto o treinador como os atletas atribuem ao relacionamento entre ambos, podendo ser identificado pelos níveis de confiança, afeição e respeito entre as duas partes; (b) comprometimento: refere-se à intenção do treinador e dos atletas em manterem o relacionamento entre ambos a longo prazo e, deste modo, maximizar os benefícios desta interação; (c) complementaridade: refere-se aos comportamentos de cooperação que os atletas assumem face ao treinador e que depois desencadeiam o mesmo retorno de cooperação por parte do treinador (ex: os atletas evidenciam sentimentos de aceitação e simpatia face ao treinador que, subsequentemente, geram no treinador uma resposta do mesmo tipo relativamente aos atletas) bem como comportamentos de domínio

e submissão dos atletas face à autoridade do treinador (ex: o treinador fornece instruções aos atletas no sentido de executarem uma dada tarefa e estes aceitam e seguem estas instruções); e (d) coorientação: inclui as percepções que tanto o treinador como os atletas desenvolvem acerca da sua relação, indicando até que ponto estão de acordo acerca do interação que mantêm em conjunto.

Assim sendo, pode-se afirmar que existe uma relação de interdependência entre treinador e atletas quando ambos experienciam elevados níveis de confiança e respeito na sua relação; quando ambos desejam manter-se unidos e comprometidos nesta relação no futuro; e quando ambos se comportam de uma forma amigável, compreensiva e tranquila. Pelo contrário, esta relação entre treinador e atletas será menos interdependente se ambos experienciam baixos níveis de confiança e respeito nesta relação; se ambos mostram pouco interesse em manter-se unidos e comprometidos nesta relação no futuro; e se ambos evidenciarem baixa cooperação na relação estabelecida entre ambos (Jowett, 2007). Do mesmo modo, é assumido que se a relação entre treinador e atletas for caracterizada por elevados níveis de proximidade, comprometimento e complementaridade, é provável que surjam sentimentos de satisfação na relação estabelecida entre ambas as partes; pelo contrário, se existirem baixos níveis de proximidade, comprometimento e complementaridade, então é provável que surja insatisfação neste mesmo relacionamento (Jowett, 2005).

Tendo por base estes conceitos, é proposto que a relação de interdependência entre treinador e atletas pode ser construída a partir dos níveis de proximidade, comprometimento e complementaridade, e coorientação, entre ambos (3+1 Cs). Pode-se afirmar que teremos uma relação de interdependência entre treinador e atletas quando ambos evidenciarem uma ligação emocional nesta relação (proximidade), lealdade ente ambos (comprometimento) e uma atitude de cooperação (complementaridade).

Os dados da investigação têm vindo a suportar as ideias do modelo. Por exemplo, Jowett (2000) verificou que elevados níveis de proximidade na relação entre treinador e atletas (e.g., confiança, afeição e respeito) tendem a promover a troca de informação entre ambos, a existência de canais abertos de comunicação e uma maior tendência para a autorrevelação. Por outro lado, elevados níveis de comprometimento na relação treinador-atleta também tendem a fortalecer esta ligação ao longo do tempo, ajudando ambos a pensar em termos de “nós” e não tanto em termos do “eu” (Jowett & Meek, 2000).

### **Modelo Trifásico de Eficácia da Liderança**

O Modelo Trifásico de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014a) não foi especificamente desenvolvido para o desporto, mas pode ser igualmente aplicado à compreensão da relação treinador-atleta. O modelo preconiza que uma liderança eficaz se atinge pela interação linear entre três fatores: a filosofia de liderança, a prática efetiva de liderança e os critérios de avaliação da liderança. Relativamente à filosofia de liderança, esta refere-se às ideias, princípios e objetivos que o treinador possui sobre o exercício e o papel da liderança. Por outras palavras, pode ser considerada como as crenças do treinador sobre o significado da sua influência nos membros do grupo, traduzindo-se num conjunto de representações mentais acerca daquilo que deve ser o seu papel como líder de uma equipa. Mais concretamente, estes princípios podem envolver considerações sobre o envolvimento e o compromisso dos atletas nas tarefas a realizar, a necessidade de sobrepôr os objetivos coletivos aos individuais, a necessidade dos membros efetuarem sacrifícios para a obtenção dos objetivos da equipa, etc.

Quanto à prática da liderança, esta diz respeito aos comportamentos que o treinador considera mais adequados para implementar a sua filosofia de liderança. Neste caso, trata-se de saber de que modo a filosofia de liderança se pode traduzir efetivamente na ação do

treinador, analisando-se quais os comportamentos que o treinador considera melhor ilustrar a sua filosofia de trabalho. A título ilustrativo, a prática de liderança pode traduzir-se por comportamentos como o elogiar e incentivar os esforços dos atletas nas tarefas, de modo a atingir os objetivos definidos, transmitindo assim a ideia de que todos lutam pelo princípio de liderança relacionado com o dar o máximo na realização das tarefas.

Finalmente, o critério da liderança pode ser entendido como as perceções dos treinadores e atletas sobre as formas ou estratégias a utilizar no sentido de avaliar o exercício da liderança. Por outras palavras, trata-se de saber que tipo de indicadores são assumidos pelo treinador no sentido de analisar a implementação da filosofia e da prática de liderança, permitindo assim aferir se estas estão a ser adequadas no dia-a-dia de trabalho. Neste sentido, os critérios de liderança remetem para as fontes de informação que os treinadores utilizam para avaliar as suas ações e compreender se estas estão a obter o efeito pretendido. A título de exemplo, podem ser usados parâmetros como o número de tarefas desempenhadas com a máxima qualidade, os objetivos atingidos, a eficácia final no desempenho desportivo, etc.

Adicionalmente, o modelo engloba estes três fatores em dois ciclos interdependentes de liderança: o conceptual e o prático. No primeiro, o líder define a sua filosofia de liderança, o seu comportamento e como o avaliar. Assim, trata-se de um plano de ação que retrata o que deve ser feito. Por outro lado, o ciclo prático entende a aplicação do domínio conceptual por parte do líder e dos membros do grupo no dia-a-dia efetivo de trabalho. Mais concretamente, o ciclo conceptual concebe os comportamentos que ilustram uma determinada filosofia, enquanto que o ciclo prático compreende as perceções, quer de atletas quer do treinador, acerca dos comportamentos efetivamente assumidos por este último.

No entanto, estes dois ciclos são, igualmente, influenciados por fatores antecedentes. Isto quer dizer que o comportamento do treinador é condicionado por fatores situacionais (e.g., expectativas/objetivos das organizações, nível organizacional, valores e normas sociais, etc.), pelas suas características pessoais (e.g., crenças, expectativas, valores, recursos, género, idade, personalidade, etc.) e dos atletas (e.g., crenças, expectativas, valores, recursos, género, idade, personalidade, etc.). Neste sentido, estes fatores podem moderar a relação entre os domínios conceptual e prático da liderança.

Em síntese, para este modelo, a eficácia da liderança dependerá da congruência entre os ciclos conceptual e prático, que contêm a filosofia, os comportamentos para implementar esses princípios e os correspondentes critérios de avaliação. Além disso, os fatores situacionais (contexto, líder e membros) também influenciam as ações do líder. Estes dois domínios irão ser ajustados sistematicamente através do *feedback* dado pelos atletas à liderança; ou seja, indicarão se existe ou não uma congruência entre o ciclo conceptual e o ciclo prático da liderança. Desta forma, a liderança será tanto mais eficaz quanto maior for a consonância entre estes dois ciclos (hipótese da congruência). Por outro lado, a eficácia poderá ser avaliada através de medidas objetivas (e.g., resultados concretos obtidos pela equipa) e subjetivas (e.g., satisfação dos membros da equipa). De facto, como refere Gomes (2014a), “*a melhor eficácia da liderança ocorre quando o líder é capaz de integrar a filosofia da liderança nas rotinas de funcionamento dos membros da equipa*” (p. 4).

### **Liderança Carismática e Transformacional**

Os modelos carismáticos e transformacionais surgiram no início dos anos 80 do século passado, como forma de colmatar as lacunas das propostas anteriores que

estudavam a ação dos líderes e gestores em diferentes contextos organizacionais (Bryman, 1992). Este novo movimento ganhou imensa dinâmica junto das universidades e das empresas, procurando-se analisar o efeito transformador do líder junto dos membros do grupo. Até ao momento são já várias as propostas conceptuais neste domínio, efetuando-se de seguida uma síntese das mais importantes.

### **Modelo de Liderança Carismática**

Este modelo proposto por House (1977) assenta na noção de carisma descrita por Weber (1964, 1968), que aponta esta característica como algo distintivo de determinadas personalidades que foram essenciais na história da humanidade. Desta forma, o carisma é entendido como uma qualidade assumida por um determinado líder que serviu para, numa situação de crise, envolver um conjunto de pessoas no sentido de lutarem por um objetivo considerado de interesse comum para o grupo e sociedade em geral. Adicionalmente, este “dom” é essencial para que exista uma perceção positiva dos liderados face ao líder e para que estejam comprometidos com os princípios desta pessoa responsável. A partir desta ideia, House (1977) descreveu uma série de ações (e.g., serem modelos a seguir, expressarem ideais que fomentam a coesão do grupo, otimismo face aos esforços dos membros) e traços de personalidade (e.g., autoconfiança, propensão para dominar as relações interpessoais, convicção forte sobre os seus pensamentos) que caracterizavam estes líderes carismáticos, e que lhes permite, independentemente da situação em causa, ter níveis elevados de eficácia. Relativamente ao contexto onde ocorrem estas relações de liderança, o autor adiantou um pressuposto que seria utilizado pelas teorias subsequentes, em que as características da personalidade e os comportamentos destes líderes carismáticos emergiriam mais facilmente em situações de crise.

## **Modelo Comportamental e Atribucional da Liderança Carismática**

Este modelo proposto por Conger e Kanungo (1987, 1998) preconiza o carisma como uma dimensão observável (ex: a consideração individual demonstrada pelo líder face aos colaboradores) e como um processo de influência que está condicionado pelas atribuições dos colaboradores. Adicionalmente, trata-se de uma característica visível que reflete as percepções dos liderados.

Assim, para este modelo, a liderança requer o envolvimento dos membros de um grupo/organização para com uma visão do líder, sendo esta entendida como um constructo que engloba os objetivos coletivos (Conger, 1989). Desta forma, esta identificação entre líder e colaboradores deve ser desenvolvida em três etapas: a avaliação do contexto onde ocorrem estas relações de liderança e das características dos colaboradores (onde o líder analisa eventuais intervenções e as expectativas dos membros do grupo), os resultados dessa avaliação (onde são definidos os objetivos pelos liderados) e o plano de ação para a concretização dos objetivos (promovendo uma confiança elevada no atingimento das metas).

Quanto à eficácia da liderança, Conger e Kanungo (1994, 1998) consideram que deve ser avaliada através da produtividade e, paralelamente, através da mudança efetuada nos valores, atitudes e comportamentos dos membros da organização, pois estas não se encontram tão dependentes das condições favoráveis ou desfavoráveis das circunstâncias externas.

## **Modelo Transacional e Transformacional da Liderança**

Este modelo foi proposto por Bass (1985), sugerindo uma divisão entre estas duas formas de liderança (e.g., transformacional e transacional) e, subsequentemente, Bass

(1998) e Bass e Avolio (1993) avançaram com uma distinção entre a liderança transacional, a transformacional e a simples ausência de liderança (*laissez-faire*).

No que diz respeito à liderança transacional, esta identifica-se pelo facto do líder legitimar a sua ação de duas formas: este pode procurar obter o reconhecimento da sua autoridade baseando-se nas normas formais da organização que lhe atribuem o poder de decisão e/ou pode sustentar a sua autoridade no estabelecimento de uma relação “utilitária” com os seus colaboradores, definindo um sistema de trocas (transações) acerca do trabalho a efetuar, atribuindo reforços e punições aos membros do grupo em função do desempenho e esforço que assumem nas tarefas definidas.

No caso da liderança transformacional, o líder partilha, de forma convicta, uma visão positiva e entusiasmadora com os seus colaboradores. Estes são motivados a transcenderem os seus esforços por um bem comum, sobrepondo os interesses pessoais face aos interesses do grupo/organização. Além de possuírem carisma, estes líderes, através da consideração individualizada e da estimulação intelectual dos membros do grupo, enfatizam o comprometimento com a tarefa e com a missão. Como refere Burns (1978), “*os testemunhos sobre a missão a atingir indicam a visão a longo-prazo do líder transformacional, estando esta enraizada nos valores comuns partilhados*” (p. 44).

Desta forma, foram propostas quatro dimensões que caracterizam estes líderes: (1) carisma ou influência nos ideais: reflete a vinculação emocional entre os colaboradores e o líder em torno de um determinado ideal ou visão de futuro; (2) inspiração: o líder providencia uma visão otimista do futuro, perspetivando esperança no atingimento dos objetivos previstos; (3) estimulação intelectual: o líder questiona os valores e modos de ação dos membros do grupo, levando-os a adotar novas formas de execução das tarefas; e (4) consideração individual: o líder mostra preocupação com as necessidades e expectativas pessoais e profissionais dos membros do grupo.

Finalmente, no estilo *laissez-faire*, a tomada de decisão é adiada e não são definidos objetivos nem planos de ação. Como referem Bass e Avolio (1999) este comportamento não pode ser considerado como um estilo de liderança, sendo antes a sua negação.

Como se pode constatar, as abordagens carismáticas e transformacionais são bastante similares, pois estes líderes motivam os seus colaboradores a atingirem níveis superiores de rendimento face ao expectável. De facto, segundo Conger e Kanungo (1994) a diferença substancial destes modelos é que “*estudam o mesmo fenómeno sob diferentes pontos de vista*” (p. 442), sendo que a investigação na liderança transformacional tem-se centrado nas perceções dos colaboradores, enquanto que a liderança carismática tem-se centrado nos comportamentos do líder.

Para testar esta abordagem transformacional, Avolio, Bass e Jung (1995) desenvolveram a escala “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ). Esta avalia as perceções individuais dos colaboradores acerca dos comportamentos e estilos de liderança dos seus líderes. É composta por nove fatores que se dividem em cinco dimensões transformacionais (e.g., influência nos ideais atribuída, influência nos ideais comportamental, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada), três dimensões transacionais (e.g., reforço contingente, intervenção ativa em crise, intervenção passiva em crise) e uma dimensão relativa à não liderança (*laissez-faire*). A investigação nesta área tem mostrado uma associação positiva entre a liderança transformacional e o reforço contingente (transacional) e uma relação negativa entre a liderança transformacional e a intervenção ativa, passiva e o estilo *laissez-faire* (Judge & Piccolo, 2004).

Ao nível da liderança transformacional, os estudos mostram que estes líderes têm a capacidade de obter objetivos excepcionais através da reformulação das regras da organização, apresentando soluções inovadoras, fazendo alterações radicais, envolvendo

todos os colaboradores nas metas da organização, obtendo níveis mais elevados de confiança e eficiência no trabalho, demonstrando sacrifícios pessoais e revelando eficácia em momentos de crise (Avolio & Bass, 1988).

Tendo por base estes resultados muito positivos acerca da liderança transformacional, coloca-se a questão de saber qual a sua aplicabilidade ao contexto desportivo, aspeto que passamos a expor.

### **Liderança Transformacional no Desporto**

O estudo da liderança transformacional deve ser aplicado ao contexto desportivo, pois as suas dimensões proporcionam um conhecimento dos comportamentos dos treinadores e refletem uma compreensão lata do fenómeno (Chelladurai & Riemer, 1998). Desta forma, alguns autores têm vindo a investigar este estilo de liderança no domínio desportivo (e.g., Arthur, Woodman, Ong, Hardy, & Ntoumanis, 2011; Charbonneau, Barling, & Kelloway, 2001; Davis, 2002; Rowold, 2006). No entanto, a maioria das investigações realizadas utilizaram o “Multifactor Leadership Questionnaire” ou outros instrumentos originários do contexto organizacional, que nem sempre se assumem como completamente aplicáveis à compreensão da liderança dos treinadores em contexto desportivo.

É neste sentido que é proposta por Gomes (2008; Gomes & Resende, 2012), a “Escala Multidimensional de Liderança no Desporto” (EMLD), que avalia as perceções dos atletas face aos comportamentos do treinador ao nível transformacional (e.g., influência dos treinadores no desenvolvimento pessoal, psicológico e técnico dos atletas), transacional (e.g., utilização de estratégias de reforço e punição pelos treinadores para influenciar o comportamento dos atletas) e tomada de decisão (e.g., utilização de estratégias mais ativas ou passivas no modo como os treinadores tomam decisões na

relação com os atletas). Alguns dados da investigação têm vindo a demonstrar que estas dimensões emergem efetivamente na ação dos treinadores e, curiosamente, diferenciam os treinadores em função do sucesso desportivo obtido com as respetivas equipas (Mata & Gomes, 2013; Resende, Gomes, & Vieira, 2013) bem como em função do tipo de modalidade orientada pelo treinador (Gomes, Lopes, & Mata, 2011).

Tendo por base estes indicadores, torna-se claro que é relevante a aplicação do estudo da liderança transformacional ao contexto desportivo, existindo, no entanto, mais questões em aberto sobre esta forma de liderança e a eficácia dos treinadores, do que questões respondidas sobre este fenómeno.

### **Implicações para a Intervenção**

Tendo por base todas as propostas anteriores, existe um conjunto de aspetos que devem ser considerados quando se pretende melhorar a relação treinador-atleta. Assim, são sugeridas abaixo algumas indicações práticas que os treinadores (e psicólogos do desporto que pretendam ajudar a melhorar a relação treinador-atleta) podem atender no sentido de tornar a liderança mais eficaz junto dos atletas e das equipas.

- (a) A liderança pode ser melhorada pelo tipo de comportamentos que o treinador assume na interação com os atletas no dia-a-dia de trabalho. Aplicando esta ideia à formação desportiva de crianças e jovens, e tendo por base o Modelo Mediacional de Liderança no Desporto para Jovens (Smith & Smoll, 2007), é fundamental que os treinadores assumam uma abordagem positiva na sua relação com os atletas. Esta abordagem deve ser essencialmente caracterizada por comportamentos como o reforço positivo aos bons desempenhos dos atletas, o encorajamento face aos seus esforços de realização das tarefas e pela instrução técnica efetuada de um modo positivo, ensinando e corrigindo os atletas nas competências próprias da

modalidade. Já o uso da punição e da instrução técnica efetuada de um modo negativo e sarcástico são fortemente desaconselhadas, sob pena de gerarem reações desfavoráveis nos atletas, sendo uma das mais conhecidas o medo de falhar. Quanto ao desporto de alta competição, pode-se afirmar que este mesmo padrão de ação tenderá a gerar efeitos positivos nos atletas, devendo o treinador ajustar a frequência do uso destes comportamentos em função do nível de experiência e capacidade dos atletas.

- (b) O treinador tenderá a obter uma maior satisfação e performance nos seus atletas se conseguir ajustar o seu estilo de liderança àquilo que é preferido pelos atletas e àquilo que exigido pelo contexto/organização em que se encontra. Tal como sugerido pelo Modelo Multidimensional de Liderança (Chelladurai, 1993), o treinador aumentará a sua eficácia se conseguir uma congruência entre o que é requerido pelo local onde se encontra, o que é preferido pelos seus atletas e o que é realmente capaz de fazer no dia-a-dia de trabalho com a equipa. É de salientar que comportamentos específicos como a instrução técnica e o reforço positivo são altamente valorizados pelos atletas e tendem a gerar elevados níveis de satisfação nas equipas (Riemer, 2007).
- (c) Uma relação de interdependência entre treinador e atletas é conseguida quando o treinador fomenta uma interação positiva com os atletas, valorizando principalmente três aspetos: fortalecimento da relação de confiança com os atletas, demonstração de apreço pela manutenção de uma relação positiva com os atletas ao longo do tempo e disponibilidade para cooperar com os atletas nos esforços de melhoria nas tarefas a realizar. De acordo com o Modelo Conceptual dos 3+1 C's de Jowett (2005) ao estimular uma relação de proximidade, comprometimento e complementaridade com os atletas, o treinador estará a consolidar uma boa relação

de trabalho com eles mas também estará mais próximo de obter efeitos positivos no modo como estes reagem e se comportam no trabalho diário.

(d) “Olha para o que eu digo e olha para o que faço” poderá ser uma “velha” máxima extremamente útil na promoção da eficácia dos treinadores. De facto, e segundo o Modelo Trifásico de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014a), importa que o treinador obtenha uma relação linear entre a sua filosofia de liderança, a prática efetiva de liderança e os critérios de avaliação da liderança. Quanto mais o treinador conseguir estabelecer, na teoria e na prática, esta relação entre o que valoriza, o que faz e o modo como se avalia, mais perto estará de obter eficácia junto dos seus colaboradores (i.e., atletas), sendo este um dos grandes desígnios da existência de líderes em equipas de trabalho.

(e) Ser um líder carismático e, principalmente, transformacional poderá representar uma das formas mais potentes de exercer uma influência positiva sobre os membros de uma equipa. De facto, talvez não exista um desígnio tão central para a liderança do que aquele que é protagonizado pelo líder que consegue obter uma mudança e influência positivas sobre o sistema de crenças, valores e ideais dos que estão sob a sua liderança. Na verdade, ser líder é levar os outros a obter algo que, sozinhos, teriam grande dificuldade em conseguir. Deste ponto de vista, é crucial que os treinadores assumam uma visão positiva de futuro, inspirem os atletas a procurarem dar o seu máximo para atingir esse desígnio, apoiem e forneçam a ajuda necessária à execução das tarefas a realizar e fomentem uma relação pessoal de confiança com todos os atletas (Gomes, 2014b).

Ao longo deste capítulo procuramos identificar e caracterizar algumas das principais propostas do estudo da liderança, em geral e no contexto desportivo. Como se

pôde verificar, consoante as perspetivas em causa, são vários os fatores que explicam a eficácia da liderança, tornando-se assim claro que estudar este tema é uma espécie de labirinto de possíveis caminhos explicadores dos bons resultados obtidos pelos líderes e, no nosso caso, pelos treinadores. Talvez nunca se venha a saber o que realmente influencia e condiciona a eficácia dos líderes e o quanto estes contribuem exatamente para o sucesso das equipas e das organizações onde se encontram, mas existe hoje em dia corpo sustentado de conhecimento que pode ser aplicado na prática, no sentido de ajudar a tornar a liderança aquilo que deve ser o maior propósito: servir um ideal comum para o bem de todos.

### **Referências**

- Arthur, C. A., Woodman, T., Ong, C. W., Hardy, L., & Ntoumanis, N. (2011). The role of athlete narcissism in moderating the relationship between coaches' transformational leader behaviors and athlete motivation. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 33*(1), 3-19.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-49). Lexington, MA: D. C. Heath.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academic Management Review, 2*, 231-251.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. California: Mind Garden.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology, 31*, 1521-1534.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Unpublished doctoral dissertation, University of Waterloo, Department of Management Sciences: Canada.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan Publishing Company.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum, & R. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 113-135). New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1978). *Leadership* (Sociology of Sport Monograph Series). Ottawa, Ontario, Canada: CAHPER.
- Chelladurai, P., & Reimer, H. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253). Fitness Information Technology, Inc. Morgantown. USA.

- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystic of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637- 647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Cruz, J. F., Dias, C. S., Gomes, A. R., Alves, A., Sá, S., Viveiros, I., Almeida, S., & Pinto, S. (2001). Um programa de formação para a eficácia dos treinadores da iniciação e formação desportiva. *Análise Psicológica*, 19(1), 171-182.
- Cruz, J. F., & Gomes, A. R. (1996). Liderança de equipas desportivas e comportamento do treinador. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de psicologia do desporto* (pp. 389-409). Braga: SHO-Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Davis, D. J. (2002). An analysis of the perceived leadership styles and levels of satisfaction of selected junior college athletic directors and head coaches. *Sport Journal*, 5, 27–33.
- Gomes, A. R. (2008). Escala multidimensional de liderança no desporto: Reanálise da estrutura factorial. In A. P. Noronha, C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XIII conferência internacional de avaliação psicológica: Formas e contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Gomes, A. R. (2014a). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (Vol. 3, pp. 157-169). New York: Nova Science.

- Gomes, A. R. (2014b). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53-114). New York: Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R., Dias, C., & Cruz, J. F. (1997). Avaliação da eficácia de uma intervenção cognitivo-comportamental no desporto: Estudo de caso com um treinador. In M. Gonçalves e colaboradores (Eds.), *Avaliação psicológica: Formas e contextos* (vol. V, pp. 581-589). Braga: APPORT - Associação dos Psicólogos Portugueses.
- Gomes, A. R., Lopes, H., & Mata, R. T. (2011). Leadership, cohesion and satisfaction: Differences between swimming and handball Portuguese teams. *Revista Mexicana de Psicologia*, 28(1), 31-42.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers.
- Horn, T. S. (2008). Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (pp. 239-267). Champaign IL: Human Kinetics.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Jowett, S. (2000). *Outgrowing the family coach-athlete relationship: A case study*. In Centre of Sports Science and Halmstad University. International Conference on Sport Psychology, Sweden.
- Jowett, S. (2005). On repairing and enhancing the coach-athlete relationship. In S. Jowett, & M. Jones (Eds.), *The psychology of coaching* (pp. 14-26). Leicester: The British Psychological Society.

- Jowett, S. (2007). Interdependence analysis and the 3+1 Cs in the coach-athlete relationship. In S. Jowett, & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 15-27). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Jowett, S., & Cockerill, I. M. (2002). Incompatibility in the coach–athlete relationship. In I. M. Cockerill (Ed.) *Solutions in sport psychology* (pp.16–31). London: Thomson Learning.
- Jowett, S., & Meek, G. A. (2000). The coach-athlete relationship in married couples: An exploratory content analysis. *The Sport Psychologist, 14*, 157-175.
- Jowett, S., Paull, G., & Pensgaard, A. M. (2005) Coach-athlete relationship. In J. Taylor, & G. S. Wilson (Eds.), *Applying sport psychology: Four perspectives* (pp. 153-170). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychological Association, 2*, 96-110.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. Canada: Wiley.
- Mata, R. T., & Gomes, A. R. (2013). Winning or not winning: The influence on coach-athlete relationships and goal achievement. *Journal of Human Sport and Exercise, 8*(4), 986-995.
- Miller, P. S., & Kerr, G. A. (2002). Conceptualizing excellence: Past, present, and future. *Journal of Applied Sport Psychology, 14*, 140–153.
- Resende, R., Gomes, A. R., & Vieira, O. (2013). Liderança no futsal de alta competição: Importância dos resultados desportivos. *Motriz, 19*(2), 502-512.

- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional model of coach leadership. In S. Jowett, & D. Lavallee (Eds), *Social psychology in sport* (pp. 57-73). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology, 18*(4), 312-325.
- Shields, D. L. L., Gardner, D. E., Bredemeier, B. J. L., & Bostro, A. (1997). The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *Journal of Psychology, 13*(2), 196–210.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (1990). Self-esteem and children's reactions to youth sport coaching behaviors: A field study of self-enhancement processes. *Developmental Psychology, 26*(6), 987–993.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (1996). The coach as focus of research and intervention in youth sports. In F. L. Smoll, & R. E. Smith (Eds.), *Children and youth in sport. A Biopsychosocial perspective* (pp.125-137). Dubeque, IA: Brown & Benchmark Publishers.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (1997). Coaching the coaches: Youth sports as a scientific and applied behavioral setting. *Current Directions in Psychological Science, 6*(1), 16-21.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2007). Social-cognitive approach to coaching behaviors. In S. Jowett, & D. Lavallee (eds), *Social psychology in sport* (pp. 75-90). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology, 19*, 1522-1551.
- Smoll, F. L., Smith, R. E., Curtis, B., & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-player relationships. *Research Quarterly, 49*, 528–541.

Weber, M. (1964). *The theory of social economic organization*. New York: The Free Press.

Weber, M. (1968). *Economic and society* (Vol. I). New York. Bedminster.

Weinberg, R., & Gould, D. (2011). *Foundations of sport and exercise psychology*. (5<sup>a</sup> ed). Champaign IL: Human Kinetics.