

Liderança em Contextos Desportivos. A relação treinador-atleta, numa selecção nacional de futebol (juniores b - sub 16)

José Carlos Leitão

Universidade de Coimbra, Curso de Ciências do Desporto e Educação Física

Sidónio Serpa

Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana,
Laboratório de Psicologia do Desporto

Rui Bártolo

Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa

Resumo. – O objectivo do estudo foi a relação treinador-atleta numa equipa nacional de futebol júnior durante uma época, através da aplicação aos jogadores de duas escalas em quatro momentos. Os sujeitos foram quatorze atletas do sexo masculino com idades entre os 15 e 16 anos, que participaram em todos os momentos de avaliação. Utilizaram-se as versões portuguesas do Inventário de Interação Treinador-Atleta de Medford e da Escala de Liderança no Desporto (Chelladurai e Saleh). Os resultados revelaram como comportamentos predominantes os de Treino e de Reforço, sendo o Autocrático o menos percebido, enquanto o Inventário de Medford mostra uma percepção positiva do treinador. As correlações entre as duas escalas revelam-se positivas entre a medida geral de Medford e as dimensões Treino, Reforço e Suporte social de Chelladurai, e negativa com a dimensão Autocrática da Escala de Liderança.

Tem sido evidenciado pela investigação na área da psicologia do desporto, que a relação treinador-atleta ou as relações que se estabelecem no seio de uma equipa-grupo desportivo são fulcrais na obtenção dos resultados desportivos. Sendo as equipas verdadeiras organizações (Chelladurai e Saleh, 1978), o treinador assume neste contexto, além da função de orientador técnico, a de gestor de recursos humanos (atletas e técnicos-adjuntos), financeiros e de relações públicas (Serpa, 1990).

No âmbito desportivo, os estudos relativos à liderança do treinador têm-se centrado na análise das suas condutas comportamentais, assim como

na preferência e percepção das mesmas por parte dos atletas, com a finalidade de identificar quais as condutas que se relacionam com a satisfação dos mesmos e que permitam alcançar boas *performances* desportivas. Tais estudos foram influenciados pelas teorias gerais da liderança que evoluíram a partir da pesquisa dos traços e qualidades do líder eficaz (*great man*), até às teorias contingenciais, que consideram a liderança como um processo que varia de acordo com a personalidade do líder, ou as características inerentes à situação.

Burns (1978) define a liderança como «o processo recíproco de mobilização por pessoas, com certos motivos e valores, de recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar objectivos prosseguidos, independente ou mutuamente, tanto pelos líderes como pelos seguidores». Este processo de acção colectiva implícito em Burns, é referenciado por Barrow (1977, cit. in Jesuíno, 1987), que considera a liderança como a capacidade de influenciar os outros e o grupo para alcançar um objectivo definido.

Neste sentido, o treinador (líder), ao definir a realidade organizacional (equipa/clube) que é em grande parte socialmente construída, terá como actividade fundamental o desenvolvimento de consensos com os jogadores, dirigentes e quadro técnico de apoio. A relação com os atletas deverá ir de encontro às necessidades e interesses individuais, pois a «motivação profunda dos atletas tem raízes na satisfação das necessidades de afirmação, de prestígio pessoal e de realização das aspirações que possam ter reflexo imediato na aquisição e reconhecimento de um estatuto grupal e social» (Lima, 1980). Segundo Serpa (1990), o treinador, ao tornar compatíveis as exigências da organização relativamente aos objectivos pretendidos com os seus interesses pessoais e relacionais, decompõe e coordena a sua gestão através de uma dimensão instrumental relacionada com a realização das tarefas a cumprir pelo grupo, de uma dimensão social, inerente às relações entre membros, e por último, a uma dimensão afectiva, relativa aos sentimentos que gera nos subordinados.

Nesta perspectiva, o treinador desenvolve o seu trabalho entre duas lógicas, a instrumental e a simbólica, que sem um acoplamento perfeito concorrem de uma forma frequente para que os efeitos da acção instrumental reforcem os efeitos da acção simbólica, e vice-versa.

Chelladurai e Saleh (1978) desenvolveram a Leadership Scale for Sports com o objectivo de determinarem o comportamento de liderança

Figura 1.
Modelo multidimensional de liderança (Chelladurai e Saleh, 1978).

<i>Antecedentes</i>	<i>Comportamentos do líder</i>	<i>Consequências</i>
Características da situação	Comportamentos prescritos	
Características do líder	Adaptativos-actuais Reactivos-reais	<i>Performance</i> Satisfação
Características dos membros	Comportamentos preferidos	

do treinador, para o que se basearam em diversos modelos de liderança aplicados em contextos organizacionais.

O modelo contingencial de liderança (Fiedler, 1964) assenta no pressuposto de que qualquer estilo de liderança está contingente à situação, sendo esta definida pela qualidade das relações líder-membros, estrutura da tarefa e pela posição de poder do líder. Relativamente a este modelo, as teorias cognitivo-motivacionais introduziram as necessidades e objectivos dos subordinados, possuindo igualmente o mérito de articular a motivação, função principal do líder e condição da sua eficácia, e a liderança. O modelo de Hersey e Blanchard (1977) considera a maturidade dos subordinados e o grau de participação destes, enquanto o modelo de Vroom e Yelton (1974) se refere ao processo de tomada de decisão no sentido de optar de maneira mais racional por um determinado tipo de decisão.

O modelo multidimensional de liderança (Chelladurai e Saleh, 1978) toma em conta a *performance* e satisfação dos atletas, sendo estas variáveis função dos comportamentos do treinador prescritos pela situação, dos comportamentos preferidos pelos atletas, e dos comportamentos reais do treinador. Os antecedentes (condicionantes) destes três tipos de comportamentos são as características da situação, as características do treinador (formação desportiva, capacidade intelectual e instrumental, personalidade, experiência) e as características dos atletas (nível de maturidade técnica e psicológica, motivações, idade, sexo).

O comportamento do treinador requerido pela organização e o comportamento do treinador preferido pelos atletas, para além da influência situacional (estrutura formal da organização, objectivos que se propõe alcançar, normas e valores prevaletentes, assim como factores inerentes à

tarefa e modalidade praticada), concorrem para que o treinador adote um comportamento real que, segundo Carron (1980), pode assumir um carácter *adaptativo* ou *reactivo*, conforme a adaptação comportamental do líder às condições do vasto sistema organizacional e as reacções deste às necessidades, desejos e pressões dos atletas.

Chelladurai (1981) sugere algumas vias pelas quais o treinador, através do seu comportamento específico, pode influenciar a *performance* e o nível de satisfação dos atletas. Desta forma, e relacionado com a motivação no desporto, Chelladurai descreve cinco dimensões do comportamento do treinador que relevam os aspectos técnicos e táticos da modalidade (*Treino e Instrução*), o bem-estar dos atletas (*Suporte social*), o grau de participação dos atletas na tomada de decisão (*Democrática*), o grau de autoritarismo do treinador (*Autocrático*), e o tipo de *Reforço* dado ao atleta pelo treinador.

Nos estudos realizados através da Leadership Scale for Sports (Horn e Carron, 1985; Serpa, 1988 e 1991; Chelladurai e cols., 1988; Liukkonen, Salminen e Telama, 1989), é verificável a discrepância entre a percepção dos atletas e a autopercepção do treinador, sendo os comportamentos de *Treino-Instrução* e *Reforço* os mais frequentemente percebidos por atletas e treinadores. Relativamente aos estilos de decisão (Autocrático e Democrático), a investigação é mais inconclusiva quanto à predominância de um dos estilos.

Na linha de estudos precedentes, o presente trabalho pretendeu investigar os comportamentos de liderança do treinador de uma selecção nacional de futebol (juniores b), tendo sido estabelecidos os seguintes objectivos: 1) determinação dos comportamentos de liderança do treinador, segundo a sua própria percepção e a percepção dos seus atletas; 2) comparação da percepção assinalada pelos atletas com a autopercepção do comportamento do treinador; 3) comparação do comportamento de liderança do treinador percebida pelos atletas, segundo as suas regiões geográficas desportivas de precedência; 4) determinação da relação entre a percepção que os atletas têm dos comportamentos do treinador e a favorabilidade da imagem deste perante os atletas.

1. *Metodologia.*

1.1. Sujeitos.

Os sujeitos sobre os quais este estudo incidiu, foram quatorze jogadores de futebol (M. idades = 15.8), integrados nos trabalhos da Selecção Nacional de Futebol (juniores b - sub 16), e o respectivo técnico da selecção, tendo em vista o último jogo de qualificação para a fase final de um campeonato da Europa da categoria. Para efeitos de análise e tratamento dos resultados, apenas se consideraram os atletas que completaram todas as medidas efectuadas nos quatro momentos de avaliação. A divisão dos jogadores por regiões geográficas desportivas teve por base os critérios definidos pela Federação Portuguesa de Futebol relativamente aos clubes que os atletas representam no campeonato nacional de juvenis.

1.2. Instrumentos e medidas.

Foi administrada a Escala de Liderança no Desporto (LSS), nas versões «percepção» e «autopercepção» (Chelladurai e Salleh, 1978), versão portuguesa de Serpa e col. (1987) e o Inventário de Interação Atleta-Treinador (Medford e Thorpe, 1986), versão portuguesa de Leitão, Serpa e Bártolo (1992).

O questionário de liderança é constituído por 40 itens respeitantes a cinco comportamentos tipo (dimensões): *Treino e Instrução* (n=13); *Reforço* (n=5); *Suporte social* (n=8); *Democrático* (n=9); *Autocrático* (n=5), sendo a resposta dada numa escala tipo Likert de 5 pontos. A soma dos resultados obtidos nos itens, de cada factor, é dividida pelo respectivo número de itens, determinando-se assim o resultado da dimensão em que o sujeito se enquadra, em relação à qual os valores mais elevados significam predominância dessa dimensão no comportamento global do treinador.

O Inventário de Medford é constituído por 23 itens, indicativos de características que um treinador pode exibir em relação às quais as respostas são dadas numa escala de sete pontos, tipo Likert.

O resultado total do inventário é obtido somando os valores atribuídos aos respectivos itens, reflectindo os resultados mais elevados melhores níveis de competência e capacidades do treinador (imagem positiva).

Tabela 1.
Comparação das percepções de atletas e treinador (LSS).

	<i>Treino e Instrução</i> ($p < .05$)		<i>Suporte social</i>		<i>Reforço</i>	
Atletas	M=4.36	DP=.34	M=3.69	DP=.43	M=4.30	DP=.53
Treinador	M=3.98	DP=.29	M=3.09	DP=.21	M=3.80	DP=.16
Valor-F	4.65		7.58		3.46	

Escala de 5 pontos 1=Menos frequente 5=Mais frequente M=Média DP=Desvio-padrão.

Tabela 2.
Comparação das percepções de atletas e treinador (LSS).

	<i>Democrático</i>		<i>Autocrático</i> ($p < .05$)	
Atletas	M=3.08	DP=.64	M=2.34	DP=.58
Treinador	M=2.63	DP=.21	M=3.00	DP=.16
Valor-F	1.84		4.82	

Escala de 5 pontos 1=Menos frequente 5=Mais frequente M=Média DP=Desvio-padrão.

1.3. Procedimento.

A investigação obrigou ao acompanhamento dos atletas ao longo de quatro estágios, que corresponderam a outros tantos momentos distintos de avaliação das variáveis em estudo.

No primeiro momento de avaliação foram administrados a todos os atletas e treinador o Questionário de Liderança (LSS), respectivamente nas versões Percepção do comportamento do treinador pelos atletas e Autopercepção do comportamento de liderança. No segundo, terceiro e quarto momentos de avaliação procedeu-se de forma idêntica na administração dos instrumentos aos atletas e treinador, tendo-se incluído na avaliação dos atletas, a partir do segundo momento, o Inventário de Interação Atleta-Treinador. Os questionários foram entregues em sessões convocadas para o efeito e recebidos após o seu preenchimento individual.

Para a análise comparativa e correlacional dos resultados utilizou-se, respectivamente, a prova estatística Anova (One-Way) e a técnica de correlação Momento-Produto de Pearson.

Todos os valores encontrados para as diversas variáveis implicadas no estudo resultaram da análise estatística dos dados por via informática através da aplicação do programa específico para a investigação em Ciências Sociais e Humanas, SPSS/PC.

2. Resultados.

Em termos globais, os comportamentos de liderança mais frequentemente percebidos pelos atletas e pelo treinador são os de *Treino e Instrução* e de *Reforço*. Em relação aos comportamentos de decisão, o *Autocrático* é o menos verificado na percepção dos atletas, enquanto o treinador percebe o comportamento *Democrático* como o menos utilizado.

As tabelas 1 e 2 mostram as diferenças estatisticamente significativas ($p < .05$) entre a percepção dos atletas e a autopercepção do treinador ao nível dos comportamentos de *Treino e Instrução* ($p = .035$) e ao nível do comportamento *Autocrático* ($p = .032$). As medidas encontradas nestas duas dimensões revelam-nos que os atletas percebem com mais frequência que o treinador o comportamento de *Treino-Instrução*, verificando-se no que diz respeito ao comportamento *Autocrático* que os atletas só raramente o percebem, enquanto o treinador o manifesta ocasionalmente. Embora não existam diferenças significativas nos restantes comportamentos de liderança, podemos verificar que o comportamento de *Reforço* é o segundo comportamento mais percebido pelos atletas e treinador.

De acordo com a proveniência regional desportiva (clube), os resultados globais dos comportamentos percebidos pelos atletas, relativamente à liderança do treinador indicam que os atletas da zona Norte percebem em primeiro lugar o comportamento de *Reforço*, seguido do comportamento de *Treino e Instrução*, invertendo-se esta ordem no que diz respeito à percepção dos atletas da zona Centro e Sul. O comportamento de *Suporte Social* é, por outro lado, ocasionalmente percebido pelos atletas da zona Centro e frequentemente percebido pelos atletas da zona Norte e Sul. Nos estilos de decisão, o comportamento *Democrático* é percebido em primeiro lugar pelos atletas da zona Norte e Sul, sendo o comportamento *Autocrático* o mais percebido pelos atletas da zona Centro.

Tabela 3.

Valores das dimensões segundo as regiões geográficas desportivas (LSS).

	<i>Treino e Instrução</i> ($p < .05$)		<i>Suporte social</i>		<i>Reforço</i>	
Zona Norte	M=4.39	DP=0.31	M=3.73	DP=0.42	M=4.46	DP=0.44
Zona Centro	M=4.04	DP=0.32	M=3.45	DP=0.48	M=3.75	DP=0.48
Zona Sul	M=4.47	DP=0.34	M=3.74	DP=0.41	M=4.27	DP=0.57

Escala de 5 pontos 1=Menos frequente 5=Mais frequente.

Tabela 4.

Valores das dimensões segundo as regiões geográficas desportivas (LSS).

	<i>Democrático</i> ($p < .0001$)		<i>Autocrático</i> ($p < .05$)	
Zona Norte	M=2.89	DP=0.65	M=2.32	DP=0.53
Zona Centro	M=2.75	DP=0.32	M=2.80	DP=0.53
Zona Sul	M=3.61	DP=0.39	M=2.16	DP=0.63

Escala de 5 pontos 1=Menos frequente 5=Mais frequente M=Média DP=Desvio-padrão.

Tabela 5.

Diferenças significativas nas dimensões da LSS segundo as regiões geográficas desportivas.

	<i>Zona Norte</i>	<i>Zona Centro</i>	<i>Zona Sul</i>
Zona Norte		Reforço ^b	Autocrático ^a
Zona Centro	Autocrático ^a		Reforço ^a
Zona Sul	Treino e Instrução ^a	Autocrático ^a	Democrático ^b
		Democrático ^b	

^a $p < .05$ ^b $p < .001$.

As tabelas 3 e 4 permitem observar as diferenças estatisticamente significativas ao nível do comportamento de *Treino e Instrução* ($p = .01$), *Autocrático* ($p = .03$) e altamente significativas ao nível do comportamento *Democrático* ($p < .0001$). Desta forma, os atletas provenientes da zona Sul percebem mais frequentemente o comportamento de *Treino e Instrução* que os atletas das zonas Norte e Centro. Por outro lado, os atletas da zona Centro percebem com mais frequência o comportamento *Autocrático*,

enquanto, para os atletas do Sul, o comportamento mais percebido é o *Democrático*.

Comparando as regiões geográficas desportivas entre si (tab. 5), verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os atletas: da zona Norte e Centro, ao nível da percepção dos comportamentos de *Reforço* ($p=.000$) e *Autocrático* ($p=.030$); da zona Sul e os da zona Norte, ao nível da percepção do comportamento *Autocrático* ($p=.039$), *Treino e Instrução* ($p=.013$) e *Democrático* ($p=.000$); da zona Centro e Sul, ao nível da percepção do comportamento de *Reforço* ($p=.038$) e *Democrático* ($p=.000$).

A análise da tabela 6 (p. 24), cujos valores resultaram da aplicação do Inventário de Interação Atleta-Treinador (Medford), permite observar as medidas de cada atleta nos diversos momentos de avaliação. Embora não existam diferenças estatisticamente significativas entre as medidas obtidas, as médias globais verificadas apontam para uma melhoria na percepção da imagem (favorável) que os atletas têm do treinador. A tabela 7 é relativa aos valores médios globais obtidos por cada atleta nos vários momentos de aplicação do Inventário de Medford.

A tabela 8 (p. 25) permite visualizar as correlações observadas entre a percepção dos atletas relativa ao comportamento de liderança e as medidas de interação atleta-treinador. Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas ($p<.05$; $p<.005$) na dimensão de *Treino e Instrução* ($r=.50$; $p=.001$), de *Suporte Social* ($r=.34$; $p=.024$), de *Reforço* ($r=.55$; $p=.000$) e negativa ao nível da dimensão *Autocrática* ($r=-.42$; $p=.005$). A dimensão *Democrática* apresenta uma correlação quase nula ($r=-.069$; $p=.66$) e não significativa, sob o ponto de vista estatístico.

3. *Discussão e conclusões.*

Em relação aos comportamentos de liderança percebidos pelos atletas e autopercebidos pelo treinador, os resultados obtidos parecem comprovar em grande parte as conclusões obtidas noutros estudos. Atendendo ao nível de competição, é natural que o comportamento de liderança do treinador esteja fundamentalmente dirigido para a obtenção de altos níveis de rendimento técnico dos atletas, originando, assim, uma

Tabela 6.
Resultados individuais e médias globais por observação (IIAT).

<i>Atletas</i>	<i>Primeira observação</i>	<i>Segunda observação</i>	<i>Terceira observação</i>
1	6.13	6.43	6.52
2	6.30	5.86	5.26
3	6.13	6.78	6.73
4	5.73	6.47	6.69
5	5.91	6.56	6.78
6	5.78	6.08	6.47
7	6.82	6.60	6.91
8	6.69	6.60	6.91
9	6.47	6.95	6.91
10	6.56	6.82	6.65
11	5.65	6.39	6.08
12	6.73	6.56	6.86
13	6.69	6.65	6.82
14	6.43	6.52	6.26
Médias globais	6.28	6.51	6.56

Escala de 7 pontos 1=Menos favorável 7=Mais favorável.

Tabela 7.
Média global das observações por jogador (IIAT).

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>
6.36	5.81	6.55	6.30	6.40	6.11	6.78	6.73	6.78	6.68	6.04	6.72	6.72	6.40

Escala de 7 pontos 1=Menos favorável 7=Mais favorável.

conduta que é relativa ao comportamento de *Treino e Instrução*. Por outro lado, o comportamento de *Reforço*, que surge neste estudo como o segundo comportamento mais percebido pelos atletas, parece-nos relacionado com a frequência que o treinador procura, face aos objectivos da selecção, motivar e manter interessados os jogadores num apuro técnico e tático constante, fornecendo através de indicações próprias a sua aprovação ou reprovação pelas situações verificadas. Este apoio é intensificado perante resultados desportivos menos positivos, verificando-se, para além das

Tabela 8.
Correlação entre os valores de LSS e IIAT.

<i>Dimensões</i>	<i>Treino e Instrução</i>	<i>Suporte social</i>	<i>Reforço</i>	<i>Democrática</i>	<i>Autocrática</i>
Inv. Medford	r=.50	r=.34	.55	-.069	-.42
p<	.001	.024	.000	.66	.005

indicações técnicas, uma forte preocupação no fortalecimento das relações interpessoais na procura de um bom ambiente de grupo.

O comportamento de *Suporte social* é, desta forma, frequentemente percebido pelos atletas, embora ao nível de uma selecção nacional alguns dos aspectos que caracterizam este comportamento estejam igualmente a cargo de dirigentes que os acompanham.

Relativamente a investigações realizadas e no que diz respeito aos comportamentos percebidos pelos atletas, os resultados apontam para uma predominância do comportamento de *Treino e Instrução* nos estudos de Pinard e Lacoste (1987); Serpa e Antunes (1989); Serpa, Pataco e Santos (1991), e para o comportamento de *Reforço* nos estudos de Chelladurai (1984); Schliesman (1987); Chelladurai e col. (1989).

O estilo de decisão mais percebido pelos atletas nesta investigação é o *Democrático*, o que vai de encontro aos estudos de Chelladurai (1984, 1988) e Schliesman (1987). O estilo *Autocrático*, sendo raramente percebido neste estudo, é contudo o mais verificado nos estudos de Pinard e Lacoste (1987), Chelladurai e col. (1988), Serpa e Antunes (1989). O comportamento *Democrático*, ao surgir como o estilo de decisão mais verificado nesta investigação, apoia a conclusão de Terry (1984) que refere a preferência dos desportistas de elite por este estilo de liderança.

Os estilos de liderança mais frequentemente percebidos pelo treinador vão de encontro, pela mesma ordem, aos verificados pelos atletas, ou seja, o comportamento de *Treino e Instrução* é o mais autopercebido pelo treinador, seguido dos comportamentos de *Reforço e Suporte social*.

Os dados revelam, no entanto, uma percepção mais elevada destes comportamentos por parte dos atletas, parecendo-nos contribuir para esta diferença, particularmente ao nível do *Treino e Instrução*, o facto de os jogadores serem provenientes de diversos clubes onde as condutas de

liderança apresentadas pelos treinadores serão qualitativa e quantitativamente diferentes dos da selecção. A este nível, o trabalho é baseado numa perspectiva de apuramento e coordenação dos conhecimentos que os atletas adquirem nos clubes.

A investigação realizada por Serpa, Pataco e Santos (1991) refere igualmente a predominância do comportamento de *Treino e Instrução*, seguido do de *Reforço*, na autopercepção do treinador. Outros estudos, no entanto, apontam para a predominância destes comportamentos, mas por ordem inversa (Horne e Carron, 1985; Liukkonen, Salminen e Telama, 1989).

No que concerne aos estilos de decisão, o comportamento mais verificado é o *Autocrático*, indo assim de encontro ao estudo de Serpa e col. (1991), que assinala o comportamento *Democrático* como o menos utilizado. Este resultado vem reforçar a ideia de que a liderança participada não se coaduna com o desporto de alto nível, uma vez que, para atingir determinados objectivos, se torna necessário cumprir normas e ritmos de trabalho rigorosos que só uma liderança independente nos processos de tomada de decisão pode levar a efeito. Os valores encontrados neste estudo indicam que o treinador se percepção de uma forma mais autocrata do que os próprios atletas. Horne e Carron (1985), Liukkonen, Salminen e Telama (1989) assinalam, por outro lado, nos seus estudos, o comportamento *Autocrático* como o menos utilizado.

A forma de transmissão de conhecimentos da modalidade, a organização propriamente dita das situações de treino, o envolvimento organizacional e logístico, associado aos objectivos desportivos e sociais do clube, poderão evidenciar as diferenças encontradas na percepção dos atletas sobre os estilos de liderança e decisão do treinador tendo em consideração as diferentes proveniências regionais desportivas. Pensamos, igualmente, que não podemos dissociar todos estes factores, facilitadores do desenvolvimento técnico e social do atleta, da perspectiva que estes jovens jogadores começam a sustentar relativamente a uma futura carreira profissional de futebol.

As relações encontradas entre as medidas obtidas na LSS e as do Inventário de Medford (IIAT) permitem verificar uma correlação significativa e positiva ao nível dos estilos de liderança (*Treino e Instrução*, *Reforço*, e *Suporte social*) e negativa, em relação ao estilo de decisão *Autocrático*.

Desta forma, os resultados parecem indicar que quanto mais frequentemente se verificarem as condutas de *Treino e Instrução*, *Reforço* e *Suporte social*, mais facilmente os atletas perceberão o treinador de uma forma positiva. Esta hipótese explicativa poderá ser reforçada através de conclusões apresentadas noutros estudos, citados in Serpa (1990), que apontam estas condutas como sendo as preferidas pelos atletas (Chelladurai e Saleh, 1978; Chelladurai e Carron, 1983; Terry e Howe, 1984; Chelladurai, 1984; Schliesman, 1987; Chelladurai e col., 1988; Terry, 1984).

A relação negativa encontrada no estilo *Autocrático* poderá significar que quanto mais percebido for pelos atletas este estilo de decisão, menos positiva será a imagem que terão do treinador. Esta relação vai no sentido de algumas investigações, que indicam o comportamento *Autocrático* como o menos desejado pelos atletas (Chelladurai, 1984; Terry, 1984).

Assim, concluímos que 1) o comportamento de *Treino e Instrução*, seguido do de *Reforço*, foram em todos os momentos da avaliação os estilos de liderança mais utilizados, de acordo com a percepção dos atletas e do treinador. Nos estilos de decisão, o comportamento *Democrático* foi o mais verificado na percepção dos atletas e o *Autocrático* o mais utilizado segundo a percepção do treinador; 2) existem discrepâncias na percepção dos atletas em relação aos comportamentos de liderança do treinador, tendo em conta as suas proveniências geográficas; 3) existe uma correlação positiva nas dimensões de *Treino e Instrução*, *Reforço*, e *Suporte social*, com a imagem que os atletas têm do treinador, e negativa, ao nível da dimensão *Autocrática*.

Referências

- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Carron, A. (1980), *Social Psychology of Sport*, Ed. Mouvement Publications, New York.
- Carron, A., e Chelladurai, P. (1978), «Psychological factors and athletic success: on analysis of coach athletes interpersonal behaviour», in *Canadian Journal of Sports Sciences*, 1, pp. 43-49.
- Chelladurai, P. (1984), «Discrepancy between preferences and perception of leadership behaviour and satisfaction of athletes in varying sports», in *Journal of Sport Psychology*, 6, pp. 27-41.
- (1990), «Leadership in sports: a review», in *Journal of Sport Psychology*, 21, pp. 328-54.

- Chelladurai, P., e Carron, A. (1981), «Applicability to youth sports of the leadership scale for sports», in *Perceptual and Motor Skills*, 53, pp. 361-62.
- Chelladurai, P.; Imamura, H.; Yamaguchi, Y.; e Oinuma, T. (1988), «Sport leadership in a cross-national setting: the case of Japanese and Canadian university athletes», in *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10, pp. 374-89.
- Chelladurai, P., e Saleh, S. P. (1978), «Preferred leadership in sports», in *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, pp. 85-92.
- Cronbach, L. J. (1990), *Essentials of Psychological Testing*, New York, Harper & Row.
- Hersey, P., e Blanchard, K. (1977), *Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall.
- Fiedler, F. E. (1964), «A contingency model of leadership effectiveness», in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 1, New York, Academic Press, pp. 149-90.
- Horne, T., e Carron, A. V. (1985), «Compatibility in coach-athlete relationships», *Journal of Sport Psychology*, 7, 2, pp. 137-49.
- Jesuino, J. C. (1987), *Processos de Liderança*, Col. Horizonte de Psicologia, Lisboa, Livros Horizonte.
- Leitão, J. C.; Serpa, S.; e Bártolo, R. (1992), «Liderança em contextos desportivos», monografia de licenciatura (trabalho inédito), Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Lima, T. (1980), «A relação do treinador com os jogadores, árbitros e dirigentes», in *Comunicação do 1º Clinic A.N.T.B.*, Lisboa, Compendium, pp. 16-54.
- Liukkonen, J.; Salminen, S.; e Telama, R. (1989), «The relationship between coach-athlete interaction measure by observation and interaction measure by means of a questionnaire in children's sport», in *Congresso Mundial da AIESEP*, Jyväskylä.
- Medford, P., e Thorpe, J. A. (1986), «An inventory for measuring player-coach interaction», in *Perceptual and Motor Skills*, 63, pp. 267-70.
- Pinard, M., e Lacoste, P. (1987), «Validation d'une échelle d'évaluation du leadership en milieu sportif», manuscrito inédito, Universidade Trois-Riviers, Québec.
- Serpa, S. (1988), «Relação treinador-atleta: liderança desportiva», in *Comunicação apresentada na III Jornadas da Sociedade Portuguesa de Psicologia Desportiva*, Lisboa.
- (1990), «O treinador como líder: panorama actual da investigação», in *Ludens*, vol. 12, nº 2, Janeiro-Março, Universidade Técnica de Lisboa (FMH).

- Serpa, S., e Antunes, I. (1989), «Leadership styles in sports: characterization of the women's volleyball coaches in Portugal», comunicação apresentada no VI International Congress on Sport Psychology, Lahti.
- Serpa, S.; Pataco, V.; e Santos, F. (1991), «Leadership patterns in handball international competition», in *International Journal of Sport Psychology*, 22, pp. 78-89.
- Schliesman, E. S. (1987), «Relationship between the congruence of preferred and actual lead behaviour and subordinate satisfaction with leadership», in *Journal of Sport Behaviour*, 10, 3, pp. 157-66.
- Terry, P. C. (1984), «Coaching preferences of athletes», in *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, pp. 188-93.
- Vroom, V. H., e Yetton, P. W. (1974), *Leadership and Decision Making*, New York, Wiley.

Abstract. – The aim of this research was to study the relationship coach-athlete in a junior national team of football during one season by means of two scales applied the players in four moments. Subjects were 14 male athletes of 15-16 years old who participated in all the 4 moments of evaluation. It was used the Portuguese versions of the Inventory of Interaction Coach Athlete (Medford) and the Leadership Scale for Sports (Chelladurai & Saleh). Results show Training-Instruction and Reward behaviours as the predominant ones while Autocratic behaviour is the less perceived one according to LSS; the Medford scale reveals a very positive perception of the coach. Correlation between the two scales are positive considering Training, Reward and Social Support behaviours of LSS with the general measure of Medford scale while Autocratic behaviour correlates negatively with the general value of Medford.