

Relação treinador-atleta e exercício da liderança no desporto: a percepção de treinadores de alta competição

António Rui Gomes
José Fernando Cruz
Universidade do Minho

Resumo

Neste artigo apresentamos os resultados de quatro entrevistas levadas a cabo com treinadores de alta competição portugueses, em que se procurou recolher informações sobre as competências necessárias para exercer a actividade de treinador, os princípios e filosofia adoptada no trabalho, as principais áreas de exercício da liderança e os valores defendidos na modalidade e na prática profissional. Os resultados permitiram verificar um acordo quanto à importância de possuírem boas competências conceptuais e pessoais, princípios claros e aceites pelos atletas, boas condições de trabalho e atletas com qualidade para a alta competição. Paralelamente, foi evidente a complexidade de tarefas assumidas na orientação dos atletas (nove dimensões do exercício da liderança). Por último, é de salientar a importância dada à obtenção dos resultados competitivos (objectivo principal) em conjunto com a análise satisfatória do trabalho realizado e a valorização do desenvolvimento pessoal, tanto no treinador como nos atletas (objectivos “periféricos”).

Palavras-chave: liderança; desporto; transformacional; carisma

Abstract

Coach-athlete relationship and leadership practice: the perceptions of four high level competition coaches. On this article we present the results on interviewing four high level competition Portuguese coaches. The aim was to look for information on the essential coaching competences, the working principles and philosophy, the main leadership exercise areas and the defended values on sports and professional practice. The results showed the relevancy of gathering good conceptual and personal competencies, clear and accepted principals, good working conditions and qualified athletes. Also evident were the complex tasks assumed on guiding the athletes (nine leadership exercise dimensions were found). Finally, it is essential to point out the importance given to obtaining sporting results (main goal) as well as the satisfactory working analyses and the value given to coaches' and athletes' self-development (side goals).

Keywords: leadership; sport; transformational; charisma

A compreensão do papel dos treinadores na orientação das equipas torna-se muito importante se acceitarmos que as suas acções implicam não só o ensino e aperfeiçoamento de competências físicas, técnicas e motoras, mas também envolvem um efeito sobre o desenvolvimento psicológico dos atletas, seja através da transmissão de um conjunto de princípios e valores acerca do desporto, seja pela forma como os ajudam a lidar cada vez mais eficazmente com as crescentes exigências da competição. Uma das abordagens mais recentes do estudo da liderança tem centrado a sua atenção sobre estas questões, procurando analisar a ca-

pacidade dos líderes introduzirem mudanças nos valores e ideais dos membros do grupo/organização bem como na melhoria da *performance* das organizações onde se inserem (ver Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977). Os modelos mais significativos resultantes destes estudos foram designados por carismáticos e transformacionais, tendo como aspectos comuns o facto de apontarem aos líderes com estas características uma capacidade para obterem resultados positivos junto dos membros do grupo/organização em quatro áreas distintas: (a) vontade em adoptarem novas perspectivas acerca do trabalho, valorizando ideais e valores que

são comuns a todos; (b) maior aceitação e envolvimento na missão e “visão” a concretizar; (c) melhoria dos sentimentos de competência e eficácia no trabalho; e (d) maior disponibilidade para fazerem sacrifícios e abdicarem dos interesses pessoais quando tal é necessário (Bass & Avolio, 1994; Conger, 1999).

No entanto, como refere Yusof (1998), apesar do grande optimismo recolhido por esta nova tendência em diferentes contextos sociais e económicos, a verdade é que ao nível desportivo os estudos são ainda escassos e com resultados algo contraditórios, umas vezes dando indicações positivas acerca da utilidade dos pressupostos avançados ou então colocando algumas reservas quanto às vantagens desta aplicação. Por outro lado, é ainda de salientar o facto de praticamente não existirem investigações que se tenham dedicado à análise do treinador enquanto figura carismática e transformacional, observando as mudanças que estes conseguem introduzir na forma como os atletas encaram a sua carreira e funções dentro das equipas assim como acerca da influência dos responsáveis técnicos sobre as políticas e estratégias seguidas pelos clubes onde se inserem (Gomes, 2005).

Dentro desta linha de pensamento, Côté, Salmela, Baria e Russell (1993) afirmam que não deixa de ser estranho que, apesar de encontrarmos imensas publicações sobre a liderança e a sua relação com a Psicologia e a Pedagogia, sejam tão poucos os trabalhos que se preocupem em examinar as tarefas mais habituais dos treinadores no dia-a-dia de trabalho, bem como estudos centrados sobre a análise dos processos cognitivos envolvidos na forma como planeiam e implementam as estratégias de actuação. Para os autores, ainda faltam identificar os principais domínios de intervenção de quem orienta atletas e equipas desportivas e também acerca dos conhecimentos utilizados no exercício das suas funções para podermos ter uma compreensão mais objectiva das implicações e exigências desta actividade. A este nível, a investigação poderá sair beneficiada ao centrar-se sobre aqueles profissionais que representam modelos de sucesso nas respectivas modalidades, uma vez que são estes que mais informações podem fornecer sobre as complexidades inerentes à gestão das equipas e o tipo de procedimentos mais eficazes ou aconselhados para a concretização dos objectivos definidos.

Foi precisamente considerando estas indicações, e os pressupostos formulados pelos modelos mais recentes do estudo da liderança, que procuramos compreender os comportamentos e as estratégias utilizadas por um conjunto de treinadores portugueses, expressos em termos das ideias e princípios defendidos, dos estilos de liderança assumidos e da relação mantida com os atletas e ainda dos indicadores de eficácia e sucesso utilizados para avaliar o trabalho realizado. Segundo o modelo das acções do treinador de Côté (1998), a melhor forma de acedermos a estes domínios das funções e conhecimentos dos responsáveis técnicos, é feita através do estudo das representações mentais que estes desenvolvem a partir de três fontes distintas, designadas como *componentes periféricas*: (a) as capacidades profissionais e características pessoais; (b) as características e potencialidades dos

atletas; e (c) a avaliação das limitações e recursos disponibilizados pela organização. É com base na percepção destes aspectos que os treinadores vão fundamentar as decisões tomadas nas competições, nos treinos e no local de trabalho (entendidas como *componentes centrais* do modelo), devendo também considerar-se os objectivos pretendidos que, de acordo com o autor, passam pelo desenvolvimento dos atletas.

As investigações realizadas com vista a validar estes pressupostos têm vindo a ser efectuadas a partir de uma lógica qualitativa, tendo por base os contributos da *grounded theory* (ver Glasser & Strauss, 1967), procurando-se definir as variáveis que mais podem afectar a acção dos treinadores e a forma como estes utilizam os seus conhecimentos para resolver os problemas e desenvolver os atletas. Tendo por base estes indicadores, o nosso interesse voltou-se para o estudo dos factores que influenciam os comportamentos dos treinadores, procurando-se identificar os estilos de liderança assumidos na interacção com os atletas servindo-nos, para tal, da entrevista como meio de recolha de informações.

Assim sendo, este trabalho foi realizado junto de treinadores de alta competição de diferentes modalidades e pretendeu atingir os seguintes objectivos:

- (a) Analisar a percepção acerca das competências e dos princípios assumidos pelos técnicos no exercício da liderança;
- (b) Descrever as áreas de acção no trabalho com os atletas/equipas;
- (c) Observar o posicionamento relativamente ao sucesso e eficácia profissional bem como sobre os factores que contribuíram para o êxito obtido; e
- (d) Verificar a possibilidade de correspondência entre os dados recolhidos nas entrevistas e os estilos de liderança abordados nos modelos de liderança no desporto e na abordagem carismática e transformacional.

Método

Participantes

A escolha dos treinadores que fizeram parte deste estudo foi efectuada de acordo com a análise das suas carreiras profissionais e dos resultados desportivos obtidos. Assim, os participantes deveriam representar, tanto quanto possível, figuras conceituadas e com prestígio na classe profissional, assumindo-se como modelos de sucesso e com larga experiência na orientação de equipas e/ou atletas individualmente. Para tal, foram estabelecidos dois critérios fundamentais para a selecção: (a) possuir mais do que um título de campeão nacional e/ou pelo menos dois registos de resultados internacionais significativos (e.g., presença em fases finais das provas europeias e/ou mundiais, participação em jogos olímpicos, títulos ou resultados internacionais); e (b) estar actualmente no activo, ocupando cargos em equipas de alta competição sénior há, pelo menos, cinco anos. Neste sentido, participaram neste trabalho quatro sujeitos do sexo masculino, com uma experiência profissional que variava en-

tre os 8 e os 29 anos ($M = 19,5$), sendo três de modalidades colectivas (ao nível masculino) e um de uma modalidade individual (com praticantes de ambos os sexos). Convém referir que um dos treinadores das modalidades colectivas foi escolhido para este estudo devido à sua experiência anterior de trabalho com equipas femininas, representando assim um ponto de vista algo distinto dos outros dois colegas das modalidades colectivas. Em termos de formação académica, três possuíam graus académicos que variavam desde o Bacharelato, a Licenciatura na área da Educação Física e o Mestrado em Alto Rendimento. Ao nível da formação profissional, todos apresentavam os níveis exigidos pelas respectivas Federações Nacionais, tendo um também os cursos mais elevados ao nível internacional. No que respeita às classificações obtidas, foram cumpridos os critérios estabelecidos pois todos os treinadores das modalidades colectivas tinham três ou mais títulos de campeão nacional, a que se juntavam diversas taças e super-taças de Portugal e resultados importantes ao nível internacional (finais, meias-finais e quartos-de-final das principais provas europeias). Quanto ao treinador da modalidade individual, para além de títulos de campeão nacional no estrangeiro com outras equipas, obteve em Portugal classificações de relevo ao nível europeu (diversas presenças em finais e resultados acima do terceiro lugar absoluto) bem como qualificações para Jogos Olímpicos.

Pressupostos adoptados na construção do guião de entrevista

A elaboração do guião de entrevista foi efectuada de acordo com os contributos fornecidos por Côté, Salmela e Russell (1995a), Hughes, Ginnett e Curphy (1999) e Martens (1987, 1990), tendo também por base os objectivos subjacentes ao estudo através da introdução de questões consideradas pertinentes face à conceptualização e ao exercício da liderança. Neste sentido, o guião foi concebido de modo a ser utilizado de acordo com uma organização sequencial, em que as questões e os temas a abordar foram determinados previamente, mas deixando “margem de manobra” suficiente aos treinadores e ao entrevistador para explorarem, o mais detalhadamente possível, aquilo que era referido em cada um dos domínios estabelecidos. Assim sendo, os pressupostos fundamentais seguidos na sua elaboração basearam-se primordialmente nas entrevistas não-estruturadas, uma vez que não partimos de um conjunto de categorias de respostas pré-definidas, nem de sistemas de codificação da informação estabelecidos à partida, que são dois dos procedimentos fundamentais das entrevistas estruturadas (ver Fontana & Frey, 1994; Kerlinger, 1986). De qualquer modo, isso não significa que a estrutura final da entrevista representava apenas um conjunto de temas gerais de discussão pois procurámos estabelecer bem os tópicos de debate, admitindo-se uma combinação entre questões abertas e, se necessário, outras mais fechadas de modo a recolher os dados necessários sobre os objectivos da investigação acabando, deste ponto de vista, por aproximar o guião às entrevistas semi-estruturadas (Flick, 1998).

As questões formuladas foram centradas em quatro grandes domínios: (a) obtenção de informações sobre a identificação, a formação anterior, a experiência e o currículo profissional dos treinadores; (b) análise das competências necessárias para exercer a actividade de treinador e discussão acerca dos princípios e filosofia adoptada no trabalho; (c) descrição das principais áreas de acção e de exercício concreto da liderança, manifestadas através dos comportamentos e estratégias utilizadas no contacto com os atletas e na preparação das equipas; e (d) valores defendidos na modalidade e na prática profissional, nomeadamente, ao nível da conceptualização do êxito e eficácia desportiva, da avaliação da carreira (no passado, presente e futuro) e das razões que contribuíram para o sucesso obtido (ver Gomes, 2005 para mais detalhes).

Pressupostos da análise dos dados

Após a recolha dos dados, procedemos à análise e tratamento da informação, tendo-se evitado a existência de períodos alargados de tempo entre os dois momentos.

A análise dos dados seguiu uma lógica interpretacional, uma vez que não foi assumida a existência de uma estrutura prévia de organização da informação, própria da análise estrutural. Neste sentido, os elementos e categorias de resposta bem como os padrões e as relações entre os dados recolhidos só emergiram após a observação posterior da informação, não sendo pré-determinados pelo investigador (Miles & Huberman, 1994; Tesch, 1990). Em termos práticos, o objectivo foi procurar encontrar o melhor sistema de classificação que se adequasse aos resultados das entrevistas, com a menor sobreposição possível entre as categorias estabelecidas.

Este processo de análise incluiu quatro fases distintas (ver Côté & Salmela, 1994; Côté et al., 1993; Côté, Salmela & Russell, 1995b; Tesch, 1990). Num primeiro momento, a preocupação centrou-se na *criação de etiquetas (creating tags)*, agrupando-se a informação por conceitos que representavam adequadamente a transcrição das entrevistas, de modo a criar *unidades de significado (US)*. As US são segmentos de texto suficientemente compreensíveis por si só e contêm uma ideia, episódio ou *segmento* de informação. Na segunda etapa, observaram-se as relações entre as unidades de significado, comparando-as e agrupando-as em áreas mais globais de informação, designadas por *propriedades*, tentando-se assim obter uma maior congruência entre as várias US, que passavam a partilhar uma determinada característica em comum. A fase seguinte seguiu uma lógica semelhante à anterior, realizando-se comparações e agrupamentos entre as propriedades, de modo a identificar pontos de contacto e especificidades que as diferenciavam entre si, dando assim origem ao estabelecimento de *categorias*. A criação de uma categoria implica aceitar que esta consegue englobar a informação fundamental incluída num determinado número de unidades de significado com uma propriedade em comum. Na última fase, examinámos o conteúdo de cada uma das categorias estabelecidas, prestando-se novamente atenção às semelhanças e diferenças entre elas, através da comparação

das suas propriedades, averiguando-se a necessidade de as agrupar em *componentes* mais alargadas que explicassem de forma mais adequada os diferentes domínios da informação. Este sistema também é conhecido como *método das comparações constantes* (Strauss & Corbin, 1990), correspondendo ao esforço permanente do investigador em comparar e contrastar os dados até ocorrer a saturação, ou seja, o ponto a partir do qual não surgem novas categorias nem é possível formular novos conceitos sobre os dados recolhidos.

Procedimento

O processo iniciou-se com o contacto dos treinadores, explicando-se os objectivos e os temas gerais a abordar na entrevista, tendo-se também informado acerca da confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos. Após a anuência em participar, foi combinado o local das entrevistas, tendo estas decorrido, na sua maioria, nos gabinetes de trabalho dos treinadores, exceptuando apenas uma que foi levada a cabo num espaço aberto, mas reservado. As entrevistas duraram entre 1h e 34m e 2h e 40m ($M = 2h e 05m$). A posterior audição e transcrição das entrevistas foram efectuadas pelo mesmo investigador que as realizou.

Submissão dos dados a uma comissão de peritos

Tendo em vista verificar o grau de acordo quanto à organização da informação recolhida junto dos treinadores, foi constituída uma comissão de três especialistas, com Licenciatura em Psicologia e formação específica na área da Psicologia do Desporto, no sentido de observar as unidades de sig-

nificado e classificá-las de acordo com a propriedade, categoria e componente respectiva. Para este procedimento foi adoptado um valor igual ou superior a 90% de concordância enquanto critério de aceitação do sistema de organização proposto pela nossa parte.

Resultados

Os dados resultantes das quatro entrevistas realizadas permitiram a definição de 435 unidades de significado (US), divididas por 18 componentes, 67 categorias e 158 propriedades. A Tabela 1 ilustra com maior detalhe os valores desta distribuição pelos diferentes domínios de informação, sendo de destacar a maior concentração de unidades de significado e propriedades (mais de 50%) bem como de categorias (mais de 30%) em cinco componentes distintas: a filosofia e os princípios do treinador, a conjuntura e cultura organizacional, as competências conceptuais e pessoais do treinador, a preparação psicológica dos atletas e, em quinto lugar, as questões relacionadas com a preparação física, técnica e tática para a competição.

De seguida, procurámos obter um enquadramento geral das componentes relativamente ao tema da liderança, representando a Figura 1 uma proposta, meramente indicativa, de organização da informação por três domínios distintos. Assim, em primeiro lugar, aparecem as áreas antecedentes, com sete componentes, que se distribuem por questões mais internas ao treinador (princípios e valores defendidos, competências pessoais e profissionais necessárias para exercer as

Tabela 1

Distribuição das unidades de significado, das propriedades e das categorias pelas componentes formuladas

Componentes	Unidades de significado		Propriedades	Categorias
	<i>n</i>	%		
Filosofia e princípios do treinador	44	10,1	15	4
Competências conceptuais e pessoais do treinador	48	11,0	12	3
Características preferidas e ideais dos atletas	29	6,7	7	2
Conjuntura e cultura organizacional	61	14,0	15	4
Percepção de carreira: alterações nas situações do passado	7	1,6	6	4
Percepção de carreira: desafios actuais e soluções	9	2,1	8	4
Percepção de carreira: desafios e limitações para o futuro	5	1,1	4	3
Gestão de conflitos e estratégias de resolução	17	3,9	5	5
Relação treinador-atleta ao nível pessoal e social	17	3,9	8	5
Promoção da coesão e união na equipa	10	2,3	7	3
Comunicação e relação treinador-atleta em treino e competição	30	6,9	8	3
Preparação psicológica dos atletas e importância dada aos factores psicológicos	42	9,6	17	8
Desenvolvimento de atletas de elite	7	1,6	6	3
Trabalho em equipa	16	3,7	3	3
Tomada de decisão e estratégias de influência	24	5,5	4	2
Preparação dos atletas e melhoria das capacidades físicas, técnicas e táticas	32	7,4	17	3
Factores explicadores do sucesso profissional	16	3,7	9	3
Indicadores de sucesso e eficácia pessoal e profissional	21	4,9	7	5
TOTAL	435	100%	158	67

funções e a análise da carreira, em termos de passado, presente e futuro) até aos domínios de informação mais externos, relacionados com a análise acerca das características dos atletas e das circunstâncias contextuais. Numa segunda parte do esquema, entramos nas variantes da intervenção dos treinadores, descrevendo-se nove possibilidades de acção, que vão desde a relação profissional e pessoal com os atletas, a tomada de decisão e a gestão de conflitos, passando pela preparação dos atletas, em termos mentais e físicos, e terminando com os aspectos relacionados com a promoção da coesão nas equipas, o desenvolvimento de atletas de elite e o trabalho em equipa com outros profissionais. No terceiro, e último conjunto de dados, foram incluídos alguns tópicos mais específicos do guião de entrevista, nomeadamente a percepção sobre o sucesso desportivo e a eficácia profissional bem como os factores que poderão ter contribuído para a obtenção do êxito e estatuto profissional alcançado.

Analisando mais pormenorizadamente estes dados, apresentamos de seguida as componentes estabelecidas, discriminando as propriedades de cada uma das categorias, fornecendo-se ainda um exemplo de uma US por componente descrita.

Começando pela componente da *filosofia e princípios do treinador*, as US distribuem-se por quatro grandes cate-

gorias: (a) modelo de jogo e papel dos atletas enquanto razão fundamental da promoção do espectáculo desportivo; (b) valorização do rigor e qualidade do trabalho efectuado enquanto factores preponderantes na preparação dos atletas/equipas; (c) princípios acerca da liderança assumida; e (d) mudanças na filosofia e nos princípios adoptados. Segue exemplo da componente:

Por exemplo, eu valorizo muito a defesa pois é o que é menos valorizado em termos de opinião pública e de jornais. É sempre o que marcou mais (...) e aquele que não deixou marcar não presta ou então o adversário é que esteve mal. (T1)

Na segunda componente, designada por *competências conceptuais e pessoais do treinador*, são três as categorias a registar. A primeira diz respeito aos conhecimentos teóricos e práticos sobre a preparação dos atletas/equipas para a alta competição, em paralelo, com o domínio das regras e exigências da modalidade. A categoria seguinte, salienta a importância das características pessoais e de personalidade dos treinadores bem como a necessidade de possuírem determinadas competências psicológicas que os ajudem a adaptar-se às exigências da alta competição. Na última categoria, são salientados os aspectos em que o treinador se sente menos competente, reconhecendo-se as dificuldades em termos

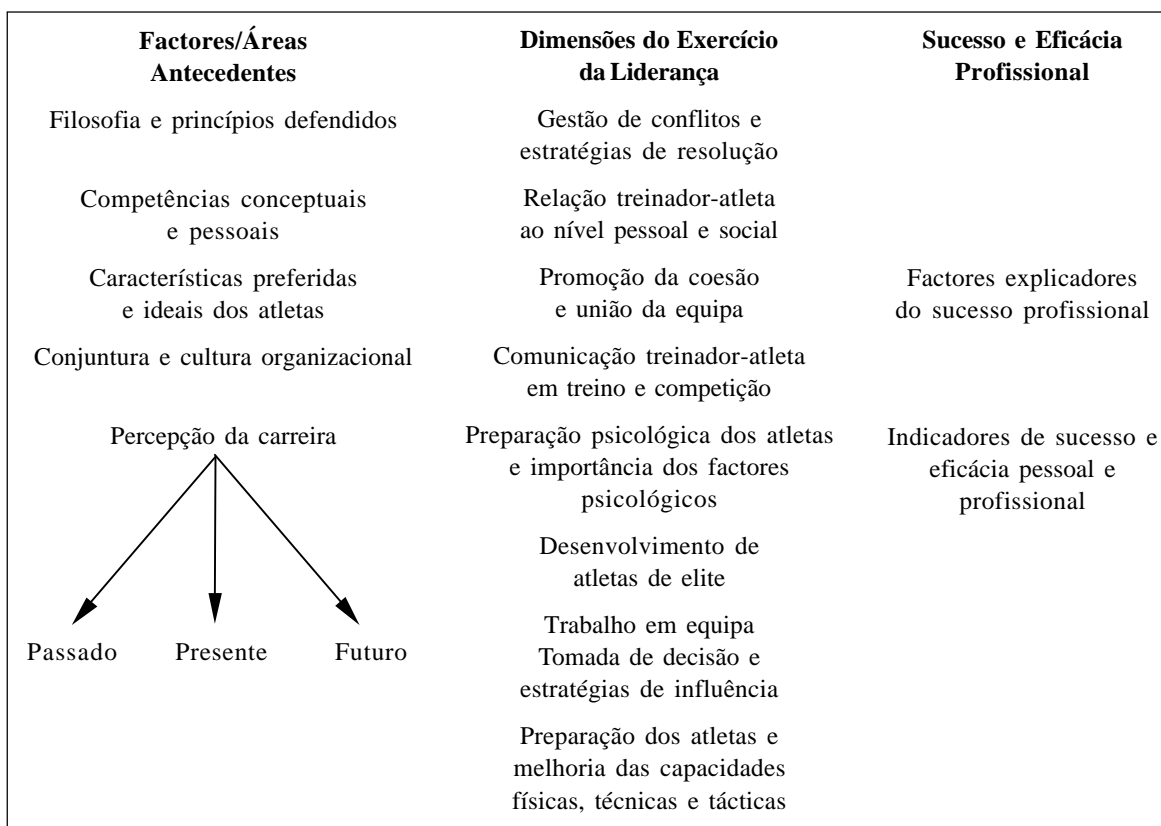


Figura 1. Esquema de organização dos domínios da liderança.

da capacidade para motivar e estabelecer relações de proximidade com os atletas. Segue exemplo:

Por um lado, acho que a competência técnica [do treinador] é essencial, o conhecimento do jogo é fundamental. O conhecimento da metodologia de treino também penso que é absolutamente fundamental.

A terceira componente, *características preferidas e ideais dos atletas*, encontra-se dividida em duas categorias: os aspectos físicos, técnicos e táticos que os atletas devem possuir e, num segundo domínio, são referidos os factores pessoais e psicológicos dos atletas que os treinadores mais valorizam e preferem nos atletas (por exemplo: motivação e capacidade de trabalho, representarem um modelo a seguir para os colegas, conduta ética e honesta perante os adversários e os árbitros, etc.).

Eu gosto de jogadores empenhados em melhorar, diria que esta seria a característica distintiva. Jogadores que todos os dias vão à procura de qualquer coisa. (T3)

Para a *conjuntura e cultura organizacional*, que representa a quarta componente, foram estabelecidas quatro categorias: (a) condições favoráveis à acção dos treinadores (por exemplo: poder possuído em áreas estratégicas da organização, apoio e eficácia dos dirigentes, etc.); (b) aspectos desfavoráveis da acção dos treinadores (por exemplo: falta de recursos financeiros, materiais, logísticos e médicos); (c) sinais de funcionamento eficaz e positivo da equipa (por exemplo: inexistência de motivos para a aplicação de multas e do regulamento interno face às infracções dos atletas); e (d) regras e normas formais do funcionamento da equipa (por exemplo: comportamentos a adoptar nos treinos e nas competições).

Agora, em termos de organização, do apoio que dá aos treinadores é um bocado parecido com o (clube anterior do treinador). Aqui, a filosofia do clube é o treinador que nunca está em causa, são sempre os jogadores que não sei o quê... ou é porque falta isto ou aquilo... Arranja-se sempre um “bode expiatório”, mas o treinador não é colocado em causa. Felizmente nunca houve momentos muitos maus, mas quando há qualquer situação estão sempre ali ao lado a ver se é preciso alguma coisa. Já no (clube anterior), valha a verdade, tive a sorte de ter sempre gente excepcional, mesmo quando aquilo correu mal. (T1)

Relativamente à *avaliação da carreira até à actualidade*, foram enquadradas quatro categorias de informação, que passam pelos sentimentos sobre a impossibilidade de alterar os acontecimentos negativos ocorridos, pela manutenção das decisões tomadas (encarando-se o passado como uma mera referência para o presente), pelas alterações nalgumas decisões assumidas em momentos cruciais de competições importantes e pelas situações relacionadas com a gestão da carreira.

Olhe, uma taça (...), quanto a mim perdi mal. Perdi na final em penalties em (país estrangeiro). Se voltasse atrás teria optado por outra situação. Foi uma taça mal perdida do meu ponto de vista. Tivemos ali algumas situações onde alguns jogadores não estiveram fisicamente ao seu melhor nível... Se voltasse atrás, aí fazia umas alterações. (T2)

No que respeita à *avaliação da carreira na actualidade*, foram identificadas quatro categorias, estando três relacionadas com os desafios actuais (por exemplo: preparar cada vez melhor os atletas) e uma quarta com as estratégias de resolução (por exemplo: capacidade de introduzir mudanças efectivas nos processos de treino).

Os desafios [actuais] são treinar melhor, no sentido da qualidade. Acho que é muito importante. Hoje em dia o progresso no rendimento não passa por treinar mais, pelo volume de treino, mas sim por treinar melhor, esse é um desafio que se coloca ao treinador. (T3)

Quanto às *perspectivas para o futuro*, foram três as categorias encontradas: (a) melhoria das competências ou manutenção das mudanças introduzidas em fases mais recentes do trabalho com os atletas; (b) desenvolvimento da carreira noutros países onde as exigências competitivas são superiores; e (c) permanência ao mais alto nível em termos nacionais e atingir títulos máximos ao nível europeu.

Em termos pessoais gostava [no futuro] ainda de ser melhor, sou ambicioso, não escondo isso. Gostava de me pôr à prova noutros campeonatos mais exigentes. Gostava de saber se em (países estrangeiros) aquilo que eu sei, aquilo que eu consigo transmitir aos atletas, se aquilo que eu consigo fazer aqui conseguiria fazer noutro lado, com outras dificuldades provavelmente... (T1)

No que se refere às áreas do exercício da liderança, foram constituídas 36 categorias, distribuídas por nove componentes.

Começando pela *gestão de conflitos*, as opções de acção centraram-se em cinco categorias distintas. Assim, uma das possibilidades caracterizou o próprio treinador enquanto fonte intencional de geração de tensões no seio da equipa, tendo como objectivo aumentar o empenhamento dos atletas. Perante o problema, as estratégias de resolução foram englobadas em quatro categorias, passando pelo remeter para os treinadores-adjuntos a delegação da responsabilidade de ajudar os atletas a lidarem com o conflito criado pelo treinador principal, o procurar soluções de compromisso que agradem às duas partes envolvidas, a aplicação do regulamento interno ou então, como situação mais frequente, fazer prevalecer a posição dos treinadores junto dos atletas, tornando-se os seus pontos de vista a versão final na resolução da situação problemática.

E uma altura, houve uma situação com o nosso melhor jogador. Ele é o melhor não só pelos resultados, pois é o mais consistente, mas também é aquele que dá o exemplo quando é necessário, que contribui para o grupo. (...) Então houve uma falta de consideração por mim por parte desse jogador e aí eu também já não tive consideração... Nestes casos, a resposta tem de ser imediata. Eu nunca levo nada para casa, gosto de chegar a casa e dormir sossegado. Por isso, se tenho que dizer alguma coisa a alguém eu digo, não tenho problemas, sou muito frontal. Às vezes, a gente tem dissabores, mas eu prefiro tê-los e dizer o que tenho a dizer. (T1)

Num segundo domínio de acção, temos a *relação treinador-atleta* em termos pessoais e sociais, com cinco cate-

gorias diferentes. Em primeiro lugar, verificou-se uma tendência dos treinadores não procurarem, de forma intencional, contactos com os atletas além do estritamente necessário, deixando que as relações se vão desenvolvendo naturalmente. Numa segunda alternativa, assume-se a necessidade do estabelecimento de relações positivas com os praticantes, devido ao facto de passarem muito tempo juntos. A terceira categoria representa uma atitude de abertura à auscultação dos membros da equipa quando estes apresentam problemas, enquanto as últimas duas categorias dizem respeito ao interesse e apoio dado à carreira escolar dos atletas-estudantes e aos membros da equipa com lesões desportivas mais graves.

Não procuro grandes aproximações [com os atletas], deixo que as coisas corram normalmente. (...) Raramente vou almoçar com os jogadores, nunca fui a casa deles, nem eles vêm à minha. Não há uma aproximação por aí além. (T1)

No que respeita ao papel dos treinadores na melhoria da *coesão e união nas equipas*, as categorias distribuíram-se pelas tradicionais áreas da coesão na tarefa (por exemplo: estimulação dos atletas no sentido de assumirem comportamentos de solidariedade e ajuda mútua durante as competições) e social (por exemplo: realização de jantares e convívios entre atletas). Uma outra categoria, inclui os factores que podem potenciar ou prejudicar estas acções dos treinadores (por exemplo: existência de diferenças culturais e sociais entre atletas estrangeiros e portugueses ou entre atletas jovens e em final de carreira).

Aliás, já há muitos anos que no [clube] há um jantar mensal na equipa durante a época toda. É fundamental para o espírito de grupo, para o conjunto ser forte. (T2)

Ao nível da *comunicação estabelecida durante os treinos e competições*, as categorias foram separadas em termos das reacções e comportamentos dos treinadores face ao bom e ao mau desempenho dos jogadores (por exemplo: reforço e incentivos dados nos jogos) e, numa terceira possibilidade, encontra-se a utilização de linguagem própria definida entre treinador e atletas, que não é do conhecimento dos adversários.

[o apontar o erro] em grupo, nunca faço. Aliás, nunca fiz em grupo. Faço em particular. Em grupo posso dizer [no intervalo de um jogo] “estivemos mal” ou “estivemos bem” ou “perdemos bolas”, mas individualizar a pessoa, dizer “foste tu”, não, isso não. (T2)

No que respeita à *preparação psicológica dos atletas*, verificou-se uma significativa diversidade de categorias, distribuindo-se por oito domínios diferentes. As primeiras quatro áreas de intervenção distribuem-se pela promoção da motivação e empenhamento dos atletas, pelo aumento da autoconfiança em competições difíceis ou após as derrotas, pela valorização das atribuições internas face aos comportamentos e rendimento obtido nas competições e pela melhoria dos níveis de atenção e concentração durante as provas. As quatro seguintes, respeitam ao controle da ansiedade e tensão competitiva, à melhoria da capacidade de decisão dos atletas nas competições, à utilização do treino enquanto local de

simulação das condições psicológicas dos jogos e, por último, aos alertas verbais dados aos praticantes acerca das exigências psicológicas colocadas pela alta competição.

Eu penso que se nós queremos ser melhor todos os dias, se procuramos a auto-superação, se queremos evoluir é fundamental sabermos o que estamos a fazer. Portanto, em determinada altura da época as pessoas são confrontadas com uma folha de objectivos individuais e colectivos. Dou a minha ideia, digo os objectivos para equipa e para o atleta, quais as funções a desempenhar dentro da equipa e oiço a outra opinião. (T1)

Para o *desenvolvimento de atletas de elite* foram identificadas três categorias, que passam pela demonstração de uma atitude positiva face ao bom desempenho dos membros da equipa (por exemplo: reforço, apoio pessoal e abertura ao diálogo), pela preocupação em melhorar a condição física e dar indicações específicas voltadas para o aperfeiçoamento das potencialidades que já possuem como desportistas de elite e pelo trabalho mais geral dirigido ao ensino e desenvolvimento das capacidades desportivas e à preparação para a competição.

[para desenvolver atletas de elite deve-se] reforçar positivamente todo o seu empenho, é moralizá-los... (T1)

No domínio do *trabalho em equipa*, as acções vão no sentido de rentabilizar as competências dos treinadores-adjuvantes, preparadores físicos, médicos e fisioterapeutas, através da distribuição de funções, verificando-se também um interesse na colaboração com profissionais da área da Psicologia. Uma outra categoria aqui incluída refere-se às tentativas de integrar outros profissionais que complementem as suas competências.

Eu tenho um preparador físico que também foi antigo jogador da [modalidade]. Sabe perfeitamente aquilo que um jogador precisa para ter uma boa condição física e depois planeámos a época entre nós. (T2)

Na componente da *tomada de decisão*, são fundamentalmente duas as estratégias de influência utilizadas: uma mais voltada para a liderança democrática e consultiva e outra fundamentada numa liderança autocrática.

Digamos que há líderes (atletas) que eu oiço com regularidade e isso significa que eu não tenho uma ideia do líder como tendo o poder absoluto, que quer fazer tudo e assume-se como tal pois tem o poder. É mais ser um líder que é aceite, com base no diálogo e na definição de princípios, de regras, de metodologias de funcionamento e de organização de todo o grupo. (T1)

No domínio da *preparação física, técnica e tática dos atletas*, foram distinguidas três categorias. Num primeiro caso, temos a vontade dos técnicos prepararem bem os atletas/equipas para a competição, através de um planeamento rigoroso e cuidado do treino. A segunda categoria remete para a atenção dos treinadores relativamente à gestão do esforço e recuperação física dos atletas durante a época, principalmente após os ciclos competitivos mais intensos. Numa última categoria, incluem-se as situações em que se admite a utiliza-

ção de jogadas ou movimentos táticos nas competições não antecipadas ou utilizadas nos treinos.

Mas atenção que isto (treinar com um ritmo superior ao do jogo) não é ao longo de toda a época, pois vamos adaptando consoante o momento da época e dos adversários. Quando jogámos ao sábado, quarta e sábado folgámos sempre duas vezes. (T2)

Na terceira parte da informação recolhida, são propostas duas componentes principais relacionadas com os factores que contribuíram para o êxito desportivo dos treinadores e o tipo de indicadores que utilizam para avaliar o sucesso e a eficácia do seu trabalho no final de cada época desportiva.

Quanto aos *factores de sucesso*, foram três as categorias enunciadas. O primeiro domínio refere-se às questões pessoais e profissionais e às atitudes perante a modalidade (por exemplo: possuir elevada motivação pessoal para trabalhar e demonstrar uma vontade contínua em melhorar as competências profissionais). A segunda categoria aponta para a importância das organizações serem estáveis de modo a potenciarem o sucesso desportivo. A última categoria remete para a existência no plantel de atletas com efectiva qualidade e que apoiam e aceitam positivamente o próprio treinador.

Os factores que levaram ao sucesso foi estar num clube que tinha perspectivas de crescimento, tinha um bom suporte económico, tinha as condições, dava o complemento ao treinador para ele poder estar nessas condições. (T3)

Na última componente, relativa aos *indicadores de sucesso/eficácia pessoal e profissional*, são propostas cinco categorias: (a) obtenção das metas e objectivos competitivos estabelecidos; (b) qualidade do jogo e objectividade demonstrada pela equipa em competição; (c) análise positiva e satisfatória do trabalho realizado bem como valorização do desenvolvimento pessoal, tanto no treinador como nos atletas; (d) efectiva implementação das ideias e princípios defendidos pelos treinadores junto dos atletas, durante os treinos; e (e) recusa em aceitar que o sucesso esteja unicamente relacionado com a obtenção de vitórias e resultados desportivos satisfatórios.

Somos eficazes se atingirmos os resultados a que nos propusemos. Acredito que o resultado que toda a gente ambiciona é ganhar mas acredito que o resultado mínimo de um projecto como este é estar entre os primeiros quatro lugares, estar nos momentos de decisão. Portanto, desde que esteja aí já me sinto um bocadinho satisfeito. Chegar à final já é bom, mas ganhar não tem nada a ver... (T1)

Estabelecida a organização da informação, passou-se à fase seguinte relativa à avaliação da comissão de peritos. Neste sentido, foram submetidas à apreciação 181 US, correspondendo a 43% do total das codificações, o que constitui um valor superior ao aplicado noutros estudos com uma metodologia semelhante à utilizada neste trabalho (ver Côté, Salmela, & Russell, 1995a,b). Os valores de concordância obtidos nas propriedades, categorias e componentes estabelecidas foram sempre superiores a 90% nos três espe-

cialistas consultados, cumprindo-se assim o critério de aceitação da estrutura da organização proposta.

Discussão

Um primeiro aspecto a reter prende-se com a organização global da informação recolhida. Assim, foram avançados nove domínios de acção dos treinadores, fundamentadas em cinco áreas antecedentes e em duas áreas que fornecem informações sobre o posicionamento dos treinadores acerca do seu sucesso e eficácia profissional. Em termos gerais, esta estrutura dos dados está de acordo com o modelo proposto por Côté (1998), existindo uma relação muito aproximada ao nível dos factores antecedentes, onde se discriminam, em primeiro lugar, as características pessoais do treinador que, no nosso caso, aparecem repartidas pela filosofia e princípios defendidos, pelas competências conceptuais e pessoais e pela percepção da carreira. Em segundo lugar, são referidas as características dos atletas que, em nosso caso, engloba as características consideradas ideais e preferidas pelos treinadores. Como terceiro factor, é apontada a própria organização existindo, neste caso, uma grande semelhança com as categorias encontradas neste estudo, discriminando-se os factores positivos e negativos do seu funcionamento. Em termos gerais, todas estas dimensões do exercício da liderança estão de acordo com outros modelos formulados no âmbito desportivo, onde se tem valorizado a importância destas três áreas enquanto condicionadores da acção dos responsáveis técnicos (ver Chelladurai, 1984; Smoll & Smith, 1984).

Ao nível da intervenção, discriminamos os vários domínios do trabalho do treinador por temas e não pelos três contextos sugeridos por Côté (1998) (competição, clube/organização e treino). De algum modo, a organização da informação pelas nove áreas parece tornar mais claro o trabalho efectuado pelos treinadores, abrangendo as tarefas implicadas na preparação das equipas bem como na gestão da relação pessoal e social com os atletas. De qualquer modo, os dados recolhidos acabam por estar de acordo com vários dos estudos que adoptaram uma metodologia semelhantes às deste trabalho, nomeadamente, os levados a cabo por Côté, Salmela, Trudel, Baria e Russell (1995) e Côté e Sedgwick (2003), em que se concluiu o interesse dos treinadores pela comunicação positiva com os atletas, a importância dada aos aspectos técnicos do treino e a valorização dos factores psicológicos na preparação dos atletas para a competição. Podem igualmente ser estabelecidas relações com outros dois trabalhos, sendo um realizado por Côté e Salmela (1996), com treinadores de ginástica do Canadá, no qual se observou a importância dada por estes profissionais ao trabalho em equipa com os restantes elementos da equipa técnica e um outro trabalho efectuado em França por Arripe-Longueville, Saury, Fournier e Durand (2001), com treinadores de atletas de tiro ao alvo, em que se demonstrou uma vontade dos técnicos atribuírem autonomia aos atletas no processo de tomada de decisão, utilizando-se a cooperação e a negociação enquanto estratégias na definição dos objectivos a atingir.

Pelo lado inverso, não foram confirmados os dados encontrados por Arripe-Longueville, Fournier e Dubois (1998), num estudo com quatro técnicos e seis atletas franceses do sexo feminino, praticantes de judo de alta competição, no qual tinham constatado um maior pendor para a utilização de estratégias autocráticas e centradas no poder formal por parte dos treinadores. Também é de registar o facto de uma das facetas valorizadas por um grupo de treinadores de ginástica do Canadá entrevistados por Côté e Salmela (1996) ser o trabalho com os familiares dos atletas, não tendo tal situação sido observada no nosso caso. Neste último caso, talvez as razões possam encontrar-se ao nível da idade dos atletas, uma vez que três dos técnicos do nosso estudo trabalhavam com atletas seniores e maioritariamente profissionais, não fazendo parte das suas preocupações a colaboração com os familiares directos. Neste sentido, ganham sentido as indicações fornecidas por Côté, Salmela e Russell (1995a,b) que defendem uma alteração do curso de acção dos treinadores em função do tipo de representações mentais que constroem acerca do potencial e características dos atletas. Um último dado a reter desta relação com o modelo das acções do treinador, prende-se com os objectivos preconizados pelos treinadores que, segundo a proposta de Côté (1998), passa pelo “desenvolvimento dos atletas”. No entanto, como esclarece o autor, o termo *desenvolver* deve ser entendido como suficientemente amplo para englobar o trabalho com atletas em formação desportiva e de alta competição. Assim sendo, os dados agora recolhidos apontam para um objectivo central (concretizar os objectivos competitivos traçados) associado a três objectivos periféricos (conseguir implementar as ideias e filosofia de trabalho junto dos membros da equipa, obter níveis elevados de qualidade no trabalho realizado pelas equipas e contribuir para o desenvolvimento pessoal, tanto do próprio treinador como dos praticantes).

No que se refere aos modelos carismáticos e transformacionais, alguns aspectos devem ser realçados. Um primeiro ponto prende-se com a análise da filosofia e princípios defendidos pelos treinadores deste estudo. De facto, as ideias formuladas caracterizam-se fundamentalmente pela sua simplicidade, não só em termos técnicos (idealização do modelo de jogo) mas também ao nível dos valores que sustentam a liderança e a obtenção de sucesso pelos atletas (idealização da prática profissional e do desporto). Tais resultados em tudo confirmam as indicações avançadas por Conger (1989) ao afirmar que o aspecto mais surpreendente do contacto com líderes carismáticos era a forma simples e clara como apresentavam aquilo que pretendiam dos seus grupos de trabalho, associada à firmeza acerca dos melhores caminhos a seguir.

O segundo aspecto a ter em consideração, remete para os sentimentos de inconformismo dos técnicos e, nalguns casos, de reacção negativa face aos obstáculos colocados à sua acção pois, apesar de reconhecerem várias dimensões facilitadoras proporcionadas pela organização ao seu trabalho e salientarem a sua capacidade de resolução de diversos aspectos desfavoráveis, ficou bem evidente a vontade de

mudança perante as limitações ainda existentes, assumindo-se como figuras de transformação dentro dos locais de trabalho. Este posicionamento também está de acordo com as características apontadas aos líderes carismáticos por Conger e Kanungo (1994), ao descrevê-los como pessoas que procuram alterar os problemas que prejudicam o exercício das actividades, parecendo vocacionados para funcionarem como *agentes de mudança*.

O terceiro domínio indica a tendência dos treinadores funcionarem como modelos de aplicação das ideias e estratégias que defendem, acreditando que a melhor forma de influenciar os outros é através da demonstração de uma elevada capacidade de trabalho e de um espírito de sacrifício quando se confrontam com dificuldades. Estas orientações são questões referidas por todos os modelos da abordagem carismática e transformacional, acentuando-se o facto dos líderes com estas características demonstrarem uma disponibilidade para assumirem riscos e fazerem sacrifícios pessoais em nome de um ideal colectivo, conseguindo assim produzir efeitos positivos na confiança dos colaboradores acerca das suas intenções e, em consequência disso, acabam por promover a vontade destas pessoas desenvolverem mais esforços no sentido de realizarem as metas estabelecidas (ver Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Sosik & Dworakivsky, 1998; Yorkes, Weiss, & Strickland, 1999).

Ao nível da motivação e inspiração dos atletas, que se manifesta através da capacidade do treinador em fornecer um significado às tarefas a executar, estimulando-se o espírito de grupo e o optimismo face à possibilidade de se ultrapassarem as dificuldades (Bass, 1985, 1997), também se observou uma vontade dos participantes neste estudo para desafiarem os atletas a melhorar constantemente as suas capacidades e cumprir os objectivos traçados, sendo a coesão um domínio particularmente referido pelos profissionais das modalidades colectivas.

No que se refere à comunicação e relação pessoal estabelecida pelos quatro treinadores com os respectivos atletas, os dados sugerem uma valorização das interacções positivas com os membros da equipa (principalmente nas competições), o que significa uma sensibilidade destes profissionais para a necessidade de incentivar a melhoria das capacidades dos que trabalham consigo. Já ao nível da relação pessoal e do apoio social, apesar do pouco interesse em estabelecer interacções para além do estritamente necessário (principalmente nos desportos colectivos) ficou evidente que, perante os problemas pessoais dos praticantes, a acção de qualquer um deles variava desde a disponibilidade para ouvir, até à ajuda efectiva na resolução de cada um dos casos, significando que este domínio da liderança está incluído nas áreas de intervenção destes treinadores de alta competição (ver Bass, 1985, 1997; Chelladurai, 1984, 1990).

Quanto à tomada de decisão, foram vários os relatos dos participantes a indicar uma abertura aos processos participativos, embora seja de considerar a preocupação em transmitir a ideia da não negociação da estratégia final a adoptar. No que concerne aos processos consultivos, foram identificadas três tipos de estratégias de influência: a forma-

ção de alianças com alguns atletas importantes da equipa a quem eram delegadas funções na gestão do grupo, a consulta de opiniões, seja em grupo ou em privado, e a utilização da persuasão racional acerca das vantagens da opinião do treinador. Já quando foi necessário recorrer a processos de decisão autocráticos, ganhou particular relevância a legitimação da resolução no poder formal possuído (Yukl & Tracey, 1992).

Finalmente, o domínio do ensino e transmissão de conhecimentos técnicos aparece como uma área importante do trabalho dos treinadores, seja pelo papel relevante que lhe conferem quando se referem às competências necessárias para se exercer na alta competição, seja pela sua utilização frequente em contexto de treino. Neste último caso, é de referir que os contributos dados no âmbito do modelo mediacional de liderança (Smoll & Smith, 1984) poderão ajudar a compreender as complexidades inerentes ao ensino de competências técnicas, ganhando com isso a capacidade explicativa sobre o facto de determinados responsáveis serem mais eficazes do que outros na melhoria das capacidades dos seus atletas (por exemplo: efectuar a instrução técnica de um modo positivo ou negativo).

Como forma de sintetizar os resultados obtidos, apresentamos de seguida algumas das principais conclusões resultantes das quatro entrevistas realizadas:

1. Objectividade e simplicidade nos princípios de liderança adoptados;
2. Importância atribuída às competências conceptuais e práticas, em paralelo, com a “resistência” psicológica para enfrentar as adversidades competitivas;
3. Atribuição de um peso fundamental às condições favoráveis existentes nas organizações desportivas, devido aos recursos e poder que conferem aos treinadores;
4. Valorização da qualidade no trabalho realizado pelos atletas e do máximo empenho nos treinos e competições;
5. Demonstração de comportamentos e atitudes que funcionam como exemplos a seguir para os outros;
6. Valorização da dimensão técnica do exercício da liderança, expressa através do planeamento minucioso do treino (em conjunto ou individual) e ensino/correção das ações dos atletas;
7. Importância dada aos factores de grupo, valorizando-se os esforços e os sacrifícios individuais em prol do colectivo (principalmente nas modalidades colectivas);
8. Demonstração de uma atitude de abertura às novas aprendizagens e experiências;
9. Manifestação de uma política de “porta aberta” na relação pessoal com os atletas, desenvolvendo-se ações de ajuda à resolução dos problemas pessoais apresentados;
10. Defesa do papel de decisor final na resolução dos conflitos e das questões importantes da equipa mas em associação com uma grande abertura à auscultação e discussão dos problemas surgidos;
11. Interesse em trabalhar os factores psicológicos no processo de preparação dos atletas para a competição;
12. Demonstração de uma abordagem positiva no trabalho, privilegiando-se o reforço, os incentivos e o reconhecimento dos contributos dados pelos atletas;
13. Valorização do trabalho em equipa e da colaboração com um conjunto alargado de profissionais, incluindo-se frequentemente o papel do psicólogo do desporto;
14. Entendimento alargado dos factores promotores do sucesso, incluindo diversos domínios, desde os aspectos pessoais, as condições facilitadoras da organização desportiva e a presença de atletas com elevada qualidade para a alta competição;
15. Os dados recolhidos permitiram identificar alguns factores antecedentes da liderança e vários domínios de intervenção dos treinadores que estão de acordo com as propostas teóricas acerca deste tema, fazendo supor a adaptabilidade dos modelos apresentados à realidade portuguesa bem como do paralelismo que se pode estabelecer entre as actividades dos técnicos nacionais e estrangeiros.

Em termos da investigação futura, o trabalho agora efectuado fornece indicações favoráveis sobre a possibilidade de se melhorar o conhecimento acerca do exercício da liderança através da utilização de metodologias qualitativas. Tal facto, tem a vantagem adicional de ajudar a complementar e complexificar os modelos actualmente existentes no desporto, que têm sido algo criticados devido ao seu carácter reduccionista e limitador (ver Arripe-Longueville, Fournier, & Dubois, 1998; Côté, Yardley, Hay, Sedwick, & Baker, 1999). De facto, estas propostas têm-se centrado fundamentalmente na análise da relação entre a liderança e variáveis da satisfação e rendimento dos atletas (ver Chelladurai, 1984, 1993) e na observação dos efeitos dos comportamentos dos técnicos sobre a auto-estima, auto-conceito e ansiedade experienciada pelos jovens na prática desportiva (ver Smoll & Smith, 1984; Smith & Smoll, 1996), acabando assim por ignorar os contributos mais recentes existente sobre este tema.

A um outro nível, a implementação de estudos futuros deverá procurar integrar mais treinadores, de modo a efectuar cruzamentos de informações e dados segundo a formação académica e profissional dos técnicos, do contexto de trabalho em que se encontram (competição e lazer), do tipo de atletas que orientam (formação desportiva e alta competição) bem como dos resultados e sucesso desportivo que obtêm. Este esforço poderá igualmente equivaler à obtenção, do ponto de vista metodológico, de uma representação plena dos temas abordados, em termos das categorias de respostas e componentes possíveis, conseguindo-se assim atingir a *saturação teórica* da informação disponibilizada (ver Strauss & Corbin, 1990). Este facto ajudará a ultrapassar uma das limitações deste trabalho, uma vez que não é possível afirmar a ocorrência dessa saturação, devido ao número limitado de sujeitos entrevistados, isto apesar, de representarem modelos de treinadores de sucesso e de referência nas respectivas modalidades desportivas.

Referências

- Arripe-Longueville, F. (d'), Fournier, J. F., & Dubois, A. (1998). The perceived effectiveness of interactions between expert French judo coaches and elite female athletes. *The Sport Psychologist*, 12, 317-332.

- Arripe-Longueville, F. (d'), Saury, J., Fournier, J. F. & Durand, M. (2001). Coach-athlete interaction during elite archery competitions: an application of methodological frameworks used in ergonomics research to sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13, 275-299.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nova York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, California: Sage.
- Chelladurai, P. (1984). Leadership in sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Orgs.), *Psychological foundations of sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: a review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphy, & L. Tennant (Orgs.), *Handbook of research on sport psychology*. Nova York: MacMillan.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystic of exceptional leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-170.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Côté, J. (1998). Coaching research and intervention: an introduction to the special issue. *Avante*, 4, 1-15.
- Côté, J., & Salmela, J. H. (1994). A decision-making heuristic for the analysis of unstructured qualitative data. *Perceptual and Motor Skills*, 78, 465-466.
- Côté, J., & Salmela, J. H. (1996). The organizational tasks of high-performance gymnastics coaches. *The Sport Psychologist*, 10, 247-260.
- Côté, J., Salmela, J. H., Baria, A., & Russell, S. J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7, 127-137.
- Côté, J., Salmela, J. H., & Russell, S. J. (1995a). The knowledge of high-performance gymnastics coaches: competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, 9, 76-95.
- Côté, J., Salmela, J. H., & Russell, S. J. (1995b). The knowledge of high-performance gymnastics coaches: methodological framework. *The Sport Psychologist*, 9, 65-75.
- Côté, J., Salmela, J. H., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S. (1995). The coaching model: a grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 1-17.
- Côté, J., & Sedgwick, A. (2003). Effective behaviors of expert rowing coaches: a qualitative investigation of Canadian athletes and coaches. *International Sports Journal*, 3, 63-77.
- Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedwick, W., & Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport. *Avante*, 5, 82-92.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Orgs.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Thousand Oaks, California: Sage.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Nova York: Aldine.
- Gomes, A. R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de doutorado não-publicada, Universidade do Minho, Braga.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Orgs.), *Leadership: the cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. Nova York: Irwin/McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3ª ed.). Nova York: Harcourt, Brace & Jovanovich.
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Martens, R. (1990). *Successful coaching*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Londres: Sage.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (1996). The coach as a focus of research and intervention in youth sports. In F. L. Smoll & R. E. Smith (Orgs.), *Children and youth in sport: a biopsychosocial perspective* (pp. 125-141). Dubeque, Indiana: Brown & Benchmark.
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1984). Leadership research in youth sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Orgs.), *Psychological foundations of sport psychology* (pp. 371-386). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Sosik, J. J., & Dworakivsky, A. C. (1998). Self-concept based aspects of the charismatic leader: more than meets the eye. *Leadership Quarterly*, 9, 503-527.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, California: Sage.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research analysis types and software tools*. Nova York: Falmer.
- Yorke, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 3, 428-436.
- Yukl, G., & Tracey, B. J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.
- Yusuf, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches' job satisfaction. *Physical Educator*, 55, 170-176.

António Rui Gomes, doutor em Psicologia do Desporto pela Universidade do Minho, é professor auxiliar no Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Portugal. Morada para correspondência: Universidade do Minho – Instituto de Educação e Psicologia – Campus de Gualtar; 4710-057; Braga, Portugal. Telf. +253604258, Fax. +253604221. E-mail: rgomes@iep.uminho.pt
 José Fernando Cruz, doutor em Psicologia do Desporto pela Universidade do Minho, é professor associado no Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Portugal.