

# Perfil de liderança dos treinadores de futebol das categorias de base do município de Aracaju

<https://doi.org/10.11606/issn.1981-4690.2022e36207480>

Marcos Antônio Mattos dos Reis\*  
Fabrício Vieira do Amaral Vasconcellos\*\*  
Afrânio de Andrade Bastos\*  
Marcos Bezerra de Almeida\*

\*Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, SE, Brasil.  
\*\*Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

## Resumo

O objetivo deste estudo foi de identificar o perfil de liderança dos treinadores de categorias de base de equipes de futebol do município de Aracaju/SE. A amostra foi composta por 22 treinadores do sexo masculino que treinavam equipes de base. Foi utilizada a Escala de Liderança Revisada do Esporte que contém 60 questões fechadas divididas em dois estilos de liderança e seis dimensões. O teste de Kruskal-Wallis indicou prevalência dos comportamentos autocráticos ( $3,45 \pm 1,60$  pontos), de reforço positivo ( $4,48 \pm 0,99$  pontos) e de treino-instrução ( $4,59 \pm 0,78$  pontos) no perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do município de Aracaju ( $p < 0,05$ ). Os treinadores têm hábito predominante de tomar decisões sem consultar seus jogadores, embora realizem o feedback positivo e valorizem os aspectos metodológicos do treino.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comando; Formação de Atletas; Esporte Coletivo; Técnico Esportivo.

## Introdução

O ambiente do jogo de futebol é caracterizado pela presença de interações entre os jogadores, o que ocasiona na formação de um sistema dinâmico e complexo a partir de processos de construção de padrões que são apoiados por um mecanismo de auto-organização sob a tarefa e as restrições ambientais<sup>1,2</sup>. Desta forma, surge a necessidade da liderança no que concerne ao desenvolvimento de um desempenho de elite, seja no âmbito esportivo, artístico e na preparação de um profissional a fim de exercer uma função com expertise<sup>3</sup>. A liderança é uma habilidade psicossocial que tem como função aperfeiçoar e maximizar a energia de uma equipe em prol de uma meta a partir da integração dos componentes do sistema<sup>4</sup>.

Neste sentido, o treinador surge como principal líder em uma equipe de futebol, com objetivos específicos como: criar ambientes de treino favoráveis para o crescimento do conhecimento específico dos jogadores<sup>5-7</sup>, selecionar talentos a partir das suas ideias e conceitos<sup>8</sup>, organizar e gerenciar uma equipe técnica de profissionais de

diferentes áreas que trabalham a fim de melhorar o rendimento dos jogadores<sup>9</sup>, entre outros. Tais desígnios estão subordinados a um objetivo geral: a melhoria do rendimento dos jogadores em busca da eficácia coletiva<sup>10</sup>.

A eficácia coletiva pode ser entendida como a capacidade conjunta de indivíduos de uma equipe se organizar em prol do sucesso em determinada tarefa, sendo que a experiência, a persuasão verbal e clima motivacional são exemplos de fontes da eficácia coletiva, tendo a liderança como principal correlato da eficácia coletiva<sup>10</sup>. Sendo assim, o treinador vem assumindo um cargo de suma importância no futebol contemporâneo<sup>11</sup>.

No que concerne ao processo de formação de jovens futebolistas, o treinador assume responsabilidades nos mais diversos ambientes do futebol, recebendo uma atenção especial da mídia e sendo cada vez mais requisitado na participação dos processos de desenvolvimento de uma equipe<sup>9,12</sup>. A partir disto, diversos estudos

procuraram investigar o perfil de liderança de treinadores esportivos com o intuito de entender como se manifesta essa influência desses profissionais sobre os atletas em diferentes perspectivas<sup>13-18</sup>.

COSTA, SAMULSKI e COSTA<sup>19</sup> observaram que os treinadores participantes do Campeonato Brasileiro 2005 - série A possuem características predominantemente autocráticas nas decisões que são tomadas ao longo do trabalho desenvolvido, além de priorizarem o treinamento. Este mesmo grupo de treinadores considerava os comportamentos autocráticos e treino-instrução como ideal no exercício da profissão<sup>11</sup>. Nas categorias de base do futebol brasileiro, os resultados foram semelhantes aos apresentados nas pesquisas supracitadas<sup>12</sup>, o que mostra uma similaridade na liderança exercida entre os treinadores das equipes profissionais e de base.

Importante destacar, a partir dos estudos apresentados, que poucos são os achados que investigam a liderança do treinador no processo de formação de jogadores de futebol, sendo que a literatura científica não apresenta o perfil de liderança de treinadores de futebol

em municípios fora do destaque do cenário futebolístico brasileiro. A realidade dos clubes que se encontram fora do eixo central no futebol nacional é diferente das equipes de maior poder de investimento e que, por conseguinte, possuem uma estrutura física e técnica mais abrangente. Além disso, os grandes centros do futebol nacional alcançam uma minoria considerável da população devido às proporções continentais características do Brasil, sendo os clubes menores responsáveis por oferecer oportunidade aos jogadores que atuam em diferentes níveis do futebol.

Partindo deste ponto, é importante questionar como esse fenômeno se manifesta em centros mais periféricos do futebol nacional. Desta forma, este estudo visa fornecer informações enriquecedoras para o desenvolvimento do desporto em regiões que não possuem clubes profissionais na elite do futebol nacional (Campeonato Brasileiro - séries A e B), entre outros fatores. Deste modo, o objetivo deste trabalho foi de identificar o perfil de liderança dos treinadores de categorias de base de equipes de futebol do município de Aracaju/SE.

## Método

### *Amostra*

O estudo foi realizado com 22 treinadores de futebol das categorias de base do município de Aracaju (45% eram ex-jogadores profissionais). Os participantes da pesquisa eram todos do sexo masculino ( $44,2 \pm 12,0$  anos de idade), com  $11,4 \pm 9,2$  anos de experiência profissional como treinador, e disputaram o Campeonato Sergipano de base nas categorias sub-13, sub-15, sub-17 e sub-20. Cerca de 70% da amostra treinavam duas ou mais

categorias da mesma equipe (TABELA 1).

O Campeonato Sergipano de Futebol de base é um evento realizado pela Federação Sergipana de Futebol (FSF), que é a representante da Federação Internacional de Futebol (FIFA) no Estado de Sergipe, se caracterizando com uma competição oficial de categoria de base de futebol e sendo a principal competição de base em nível estadual, que tem como principal objetivo promover o processo de formação de jovens futebolistas e detecção de talentos no esporte.

TABELA 1 - Caracterização descritiva da amostra.

Nível de Escolaridade	Básico Incompleto	Básico Completo	Superior Incompleto	Superior Completo
	14%	50%	18%	18%

### ***Delimitação do Estudo***

Os treinadores foram procurados em seus respectivos ambientes de treino, receberam os questionários impressos para responderem, sendo que o pesquisador somente intervia quando solicitado a tirar alguma dúvida. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da Universidade Federal de Sergipe (parecer nº 1.110.476/2015), e todos os procedimentos seguiram as determinações da resolução CNS 466/2012.

### ***Crítérios de Seleção da Amostra***

Os critérios de inclusão do estudo foram os seguintes: I - o treinador de futebol teria que estar treinando um time de futebol localizado no município de Aracaju; II - a equipe tinha que ter sido inscrita no Campeonato Sergipano de Futebol em uma das seguintes categorias: sub-13, sub-15 e sub-17 e sub-20, caracterizando como um time que possui uma rotina de treino sistemática (treinos de três a cinco vezes por semana) com fins de formação de futebolistas. Seriam desconsiderados da posterior análise os questionários que fossem devolvidos incompletos.

### ***Procedimentos***

Foram utilizados dois questionários como instrumentos para coleta de dados. Para verificar o perfil de liderança dos treinadores, foi utilizada a Escala Liderança Revisada para o Esporte (ELRE), que foi validada cientificamente pelos pesquisadores ZHANG et al.<sup>20</sup>. O acesso a ELRE se deu a partir da dissertação de mestrado desenvolvida por COSTA<sup>21</sup>. A ELRE foi aplicada em sua versão autopercepção, que consiste em um questionário com 60 questões fechadas que visa mensurar o perfil de liderança real

dos treinadores. A ELRE é estruturada em uma escala tipo Likert de cinco pontos, em que 1 corresponde a alternativa “nunca” e 5 corresponde a alternativa “sempre”. As perguntas são divididas em dois estilos de liderança, distribuídos em seis dimensões. O estilo decisão é dividido em duas dimensões: Autocrática (8 perguntas) e Democrática (12 perguntas). O estilo interação é dividido em quatro dimensões: Suporte Social (8 perguntas), Reforço Positivo (12 perguntas), Consideração Situacional (10 perguntas), e Treino-Instrução (10 perguntas).

### ***Análise dos Dados***

Na análise geral entre as dimensões do grupo como um todo, foi utilizado o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, sendo empregado como post hoc o teste C de Dunnett, quando apropriado. Posteriormente, os dados foram reorganizados em função dos objetivos específicos. Os procedimentos obedeceram aos seguintes critérios para cada análise individualizada: a) os treinadores foram divididos em dois grupos de acordo com o nível de experiência (mais experientes e menos experientes); b) os treinadores foram divididos em dois grupos de acordo com o seu nível de escolaridade (com ensino superior e com educação básica completa ou incompleta); c) os treinadores foram divididos em dois grupos, os que foram jogadores de futebol profissional e os que não foram jogadores de futebol profissional; d) os treinadores foram divididos em dois grupos de acordo com a idade cronológica (em anos) de cada indivíduo. Foi utilizado o teste Kruskal-Wallis e o post hoc C de Dunnett na avaliação dentro dos grupos e o teste Mann-Whitney na avaliação entre os grupos (comparação por dimensão). Todos os cálculos foram efetuados pelo software estatístico SPSS 20.0 (IBM, EUA), sendo aceito um nível de significância de 5%.

## **Resultados**

O principal resultado do estudo mostra que houve diferença entre dimensões dos dois estilos de liderança. No estilo decisão, foi encontrada diferença entre as dimensões autocrática e democrática (média = 3,5 ± 1,6 e média = 2,9 ± 1,5, respectivamente). No estilo interação, foi encontrada diferença entre as dimensões Reforço Positivo e Situacional (média = 4,5 ± 0,1 e média

= 4,2 ± 1,1, respectivamente), e entre as dimensões Treino-instrução e Situacional (média = 4,6 ± 0,8 e média = 4,2 ± 1,1, respectivamente) (FIGURA 1).

Os treinadores mais jovens e os menos experientes demonstraram predominância no estilo de decisão autocrático ( $p < 0,05$ ). Os treinadores mais experientes, que não foram jogadores profissionais e que eram mais velhos

apresentaram valores estatisticamente mais altos na dimensão Reforço Positivo na comparação intergrupos. Na comparação dos estilos de interação intergrupos, a dimensão Situacional apresentou

valores estatisticamente inferiores às dimensões Reforço Positivo e Treino-Instrução entre os treinadores mais velhos e os com maior tempo de experiência (FIGURA 2).

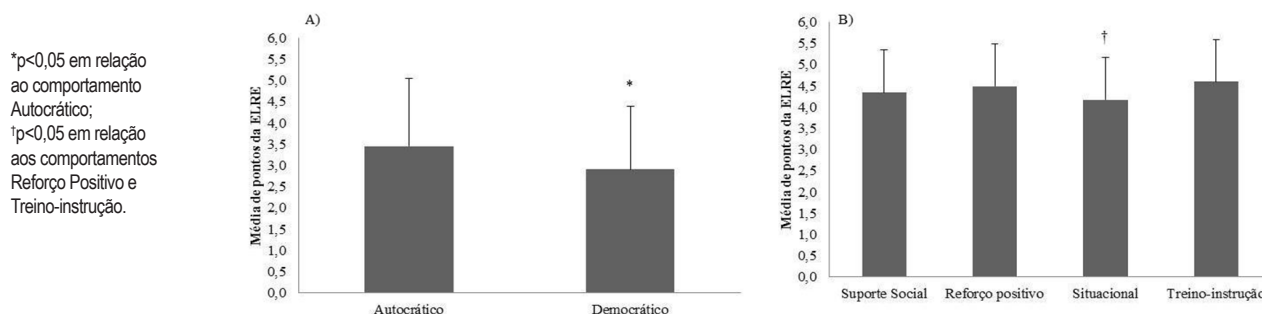


FIGURA 1 - Comparação entre as dimensões do estilo de decisão (painel A) e de interação (painel B) do perfil de liderança de treinadores de futebol.

## Discussão

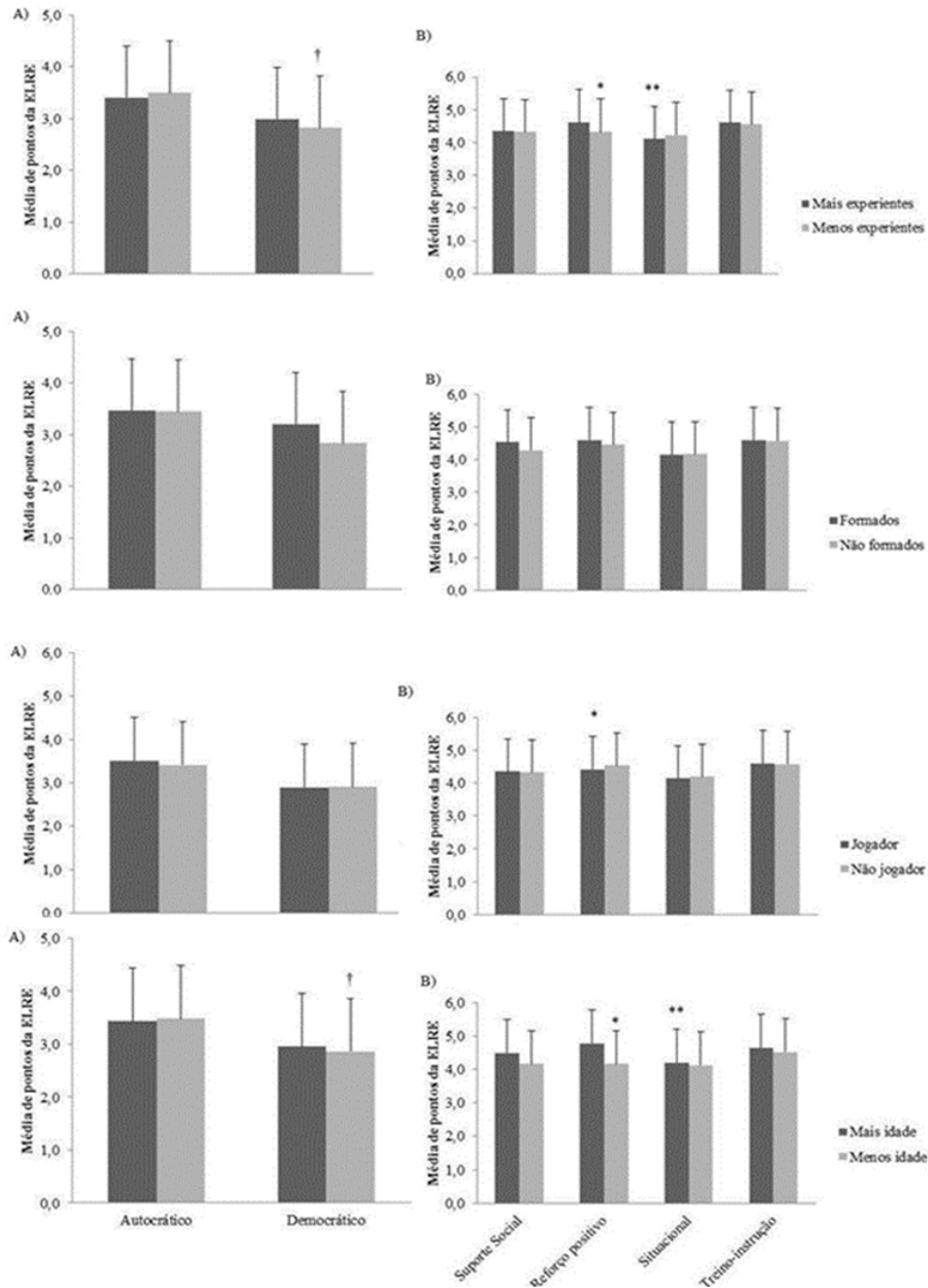
O objetivo deste estudo foi de identificar o perfil de liderança dos treinadores de categorias de base de equipes de futebol do município de Aracaju/SE. O principal achado foi que os treinadores possuem um perfil de liderança com ênfase nas dimensões autocrática, reforço positivo e treino-instrução. O comportamento autocrático reflete a centralização das tomadas de decisões da equipe em diferentes aspectos<sup>21</sup>. Já o comportamento de reforço positivo preconiza ações de retribuições e incentivos ao desempenho dos jogadores e a dimensão treino-instrução sugere a preocupação dos treinadores em relação aos aspectos que envolvem a preparação tática, técnica, física, psicológica, entre outras, que tenham como finalidade a melhora do desempenho dos jogadores<sup>22</sup>. Tais achados corroboram com pesquisas realizadas com treinadores de diferentes esportes (individual e coletivo), em diferentes níveis de competição e em treinadores de equipes de futebol tanto profissional como de base<sup>10, 12, 19, 23, 24</sup>.

BRANDÃO e CARCHAN<sup>14</sup> destacam que a atuação do treinador possui influência significativa no desempenho de atletas no jogo. Desta forma, a percepção do atleta em relação ao perfil de liderança do treinador deve ser levada em conta, já que dependendo do comportamento do líder, o desempenho do liderado pode ser influenciado, seja de maneira positiva ou negativa. Nesta perspectiva, HAMPSON e JOWETT<sup>10</sup> fizeram um estudo com

150 futebolistas britânicos e identificaram que o comportamento autocrático foi a única dimensão inversamente proporcional à eficácia coletiva. Ou seja, atitudes autocráticas promoveram ações contraproducentes, sendo um indicador da diminuição da coesão da equipe.

Os treinadores mais experientes, os que não tiveram experiência como jogador de futebol profissional e os com mais idade (em anos) foram os que apresentaram comportamentos de reforço positivo mais destacados. Importante observar que a dimensão reforço positivo se associa com a coesão de equipe percebida pelos atletas em sua relação com o treinador<sup>10</sup>. Tais resultados podem ser justificados pela quantidade de prática e de vivências na vida que possuem os treinadores mais experientes e os com mais idade, que devido à quantidade de horas a mais de experiência profissional e pessoal podem ter identificado a necessidade de melhorar o desempenho obtido dos jogadores a partir de recompensas e incentivos. Desta forma, pode-se interpretar que os treinadores que não foram jogadores de futebol e os que possuem mais experiência e mais idade são sensíveis às necessidades de incentivo e recompensa pelo bom desempenho dos seus atletas.

Os treinadores com mais experiência e com mais idade também predominaram na dimensão treino-instrução, que se apresenta como um fator



†p<0,05 em relação ao comportamento Autocrático intragrupo;  
 \*p<0,05 em relação ao comportamento Reforço Positivo intergrupo;  
 \*\*p<0,05 em relação aos comportamentos Reforço Positivo e Treino-instrução intragrupo.

FIGURA 2 - Comparação entre as dimensões do estilo de decisão (painel A) e de interação (painel B) do perfil de liderança de treinadores de futebol estratificados em função do tempo de experiência na profissão, da formação no ensino superior ou não, da experiência de ter sido jogador profissional, e da idade.

importante para a eficácia coletiva percebida pelos atletas<sup>10</sup>. Resultado semelhante foi encontrado em treinadores das categorias de base de clubes nacionais de grande porte<sup>12</sup>. Já os treinadores mais jovens e com menos experiência profissional eram mais autocráticos, sinalizando assim um comportamento centralizador nas decisões. HAMPSON e JOWETT<sup>10</sup> advertem que essa tendência pode prejudicar a coesão da equipe.

O tipo de formação profissional (seja ela empírica e/ou acadêmica) parece não ser fator influenciador nas ações dos treinadores, já que o perfil de liderança entre os grupos foram parecidos. As ações do treinador de futebol enquanto profissional são eminentemente humanas e, sendo assim, o indivíduo deve estar preocupado com a sua formação como um todo, buscando artifícios e contextos para crescimento profissional e pessoal. Nesse processo, o clube deve ter participação, oferecendo oportunidades de formação continuada a seus treinadores a partir de seminários, palestras e incentivos ao aumento do nível de escolaridade, assim como ocorre de forma bem sucedida em outras áreas como, por exemplo, na educação<sup>25</sup>.

Não houve diferença entre os comportamentos de liderança entre os treinadores que foram jogadores de futebol profissional e os que não foram, exceto na dimensão reforço positivo, na qual os treinadores que não tiveram essa vivência demonstraram maior preocupação com os incentivos aos seus atletas. Entende-se que isto parece criar um ambiente que favorece a execução das ações individuais, e consequentemente potencialize as chances de êxito

da equipe<sup>10</sup>. Partindo desse ponto, percebe-se que o fato do indivíduo ter sido ou não jogador de futebol profissional não interfere no seu comportamento enquanto líder, muito embora exista um paradigma impregnado pelo senso comum de que para ser treinador de futebol o indivíduo necessita ter jogado futebol profissionalmente.

Ao nosso melhor conhecimento, este foi o primeiro estudo que avaliou o perfil de liderança de treinadores de futebol de categorias de base de clubes não pertencentes à elite do futebol brasileiro. Os achados desta pesquisa oferecem um panorama de como os futebolistas de cidades com características parecidas com a de Aracaju podem estar sendo orientados durante a fase de formação esportiva. Desta forma, este estudo promove uma discussão referente ao processo de formação de treinadores de futebol, com base em seus estilos de liderança, em contextos periféricos no Brasil e, consequentemente, tal ensejo influencia também a formação de jogadores de futebol em larga escala.

Conclui-se, portanto, que os treinadores têm hábito predominante de tomar decisões sem consultar seus jogadores, embora realizem o feedback positivo e valorizem os aspectos metodológicos do treino. O costume de apresentar feedback positivo é também um comportamento mais destacado entre os treinadores que têm mais experiência na profissão, os que não foram jogadores profissionais de futebol e também os de idade mais avançada. Não há, contudo, diferença no perfil de liderança em função de serem ou não formados no ensino superior.

## **Agradecimentos**

Os autores desta pesquisa agradecem a Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior - CAPES e a Fundação de Apoio à Pesquisa e à Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe - FAPITEC/SE pelo financiamento do estudo a partir de bolsa de incentivo a pesquisa.

## **Conflito de Interesses**

Os autores desta pesquisa declaram que não há nenhum conflito de interesse com os dados apresentados no estudo.

## Abstract

Leadership profile of football coaches from Aracaju City.

The objective of this study was to identify the leadership profile of the coaches of football teams from youth teams of the city of Aracaju / SE. The sample consisted of 22 male coaches who trained base teams. The Sport Revised Leadership Scale was used containing 60 closed questions divided into two leadership styles and six dimensions. The Kruskal-Wallis test indicated prevalence of autocratic behavior ( $3.45 \pm 1.60$  points), positive reinforcement ( $4.48 \pm 0.99$  points) and training-education ( $4.59 \pm 0.78$  points) the leadership profile of the coaches of the youth teams of the city of Aracaju ( $p < 0,05$ ). Coaches have predominant habit of making decisions without consulting their players, although they perform the positive feedback and enhance the methodological aspects of training.

KEYWORDS: Leadership; Athletes Development; Team Sports; Sports Coach.

## Referências

1. Lopes JE, Araujo D, Davids K. Investigative trends in understanding penalty-kick performance in association football: an ecological dynamics perspective. *Sports Med.* 2014;44:1-7.
2. Passos P, Araujo D, Davids K. Self-organization processes in field-invasion team sports: implications for leadership. *Sports Med.* 2013;43:1-7.
3. Silverman E, Tucker SA, Imsdahl S, et al. Conducting elite performance training. *Surg Clin North Am.* 2015;95:839-54.
4. Ghildiyal R. Role of sports in the development of an individual and role of psychology in sports. *Mens Sana Monogr.* 2015;13:165-70.
5. Bettega OB, Scaglia AJ, Morato MP, et al. Formação de jogadores de futebol: princípios e pressupostos para composição de uma proposta pedagógica. *Movimento.* 2015;21:791-801.
6. Garganta J. Modelação táctica em jogos desportivos: a desejável cumplicidade entre pesquisa, treino e competição. In: Tavares F, Graça A, Garganta J, Mesquita I, editores. *Olhares e contextos da performance nos jogos desportivos.* Porto: Universidade do Porto; 2008. p. 108-21.
7. Scaglia AJ, Reverdito RS, Leonardo L, et al. O ensino dos jogos esportivos coletivos: as competências essenciais e a lógica do jogo em meio ao processo organizacional sistêmico. *Movimento.* 2013;19:227-49.
8. Furley P, Memmert D. Coaches' implicit associations between size and giftedness: implications for the relative age effect. *J Sports Sci.* 2016:1-8.
9. Carravetta E. *Futebol: a formação de times competitivos.* Porto Alegre: Sulina; 2012. 206 p.
10. Hampson R, Jowett S. Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy. *Scand Med Sci Sports.* 2014;24:454-60.
11. Costa IT, Samulski DM, Costa VT. Perfil de liderança para treinadores de futebol na visão de treinadores do Campeonato Brasileiro. *Rev Educ Fís UEM.* 2010;21:59-68.
12. Costa IT, Samulski DM, Costa VT. Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. *Rev Bras Educ Fís Esporte.* 2009;23:185-94.
13. Bekiari A, Digelidis N, Sakelariou K. Perceived verbal aggressiveness of coaches in volleyball and basketball: a preliminary study. *Percep. mot. skills.* 2006;103:526-30.
14. Brandão MRE, Carchan D. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. *Motri.* 2010;6:53-69.
15. Castellani RM. A liderança e coesão grupal no futebol profissional: o pesquisador fora do jogo. *Rev Bras Educ Fís Esporte.* 2012;26:431-45.
16. Gomes AR, Pereira AP, Pinheiro AR. Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal. *Psicol Reflex Crít.* 2008;21:482-91.
17. Nascimento Junior JRA, Vieira LF. Coesão de grupo e liderança do treinador em função do nível competitivo das

- equipes: um estudo no contexto do futsal paranaense. *Rev Bras Cineantropom Desempenho Hum.* 2013;1:89-102.
18. Vieira AL, Dias C, Corte-Real N, et al. A liderança em situações de treino: um estudo com treinadores de elite do voleibol brasileiro. *Rev Port Cien Desp.* 2011;3:14-38.
19. Costa I, Samulski DM, Costa V. A liderança dos treinadores da primeira divisão do futebol brasileiro. *Rev Mackenzie Educ Fís Esporte.* 2010;2:63-71.
20. Zhang J, Jensen BE, Mann B. Modification and revision of the leadership scale for sport. *J Sport Behav* 1997;20:105-22.
21. Costa IT. Análise do perfil de liderança de treinadores de futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais; 2006.
22. Chelladurai P, Saleh SD. Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *J Sport Psychol.* 1980;2:34-45.
23. Costa IT, Samulski DM, Marques MP. Análise do perfil de liderança dos treinadores de futebol do campeonato mineiro de 2005. *Rev Bras Ciênc Esporte.* 2006;3:55-62.
24. Sonoo CN, Hoshino EF, Vieira LF. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. *Psicol Teor Prat.* 2008;2:68-82.
25. Costa-Hübes TC. Formação continuada para professores da educação básica nos anos iniciais: ações voltadas para municípios com baixo Ideb. *Rev Bras Estud Pedagog.* 2013;94:501-23.

ENDEREÇO

Marcos Antônio Mattos dos Reis  
Rua Professora Zely Guedes Ximenes, 30 - Aeroporto  
49037-530 - Aracaju - SE - Brasil  
E-mail: mamreis91@gmail.com

---