

**ESTILO DE LIDERANÇA DO TÉCNICO DE NATAÇÃO NO BRASIL: A
PERCEPÇÃO DE ATLETAS DE ALTO RENDIMENTO E A AUTOPERCEPÇÃO DO
TREINADOR**

GESTÃO DE PESSOAS

RESUMO

O sucesso esportivo é consequente de uma proposta multifatorial que envolve o trabalho de diversas áreas buscando o máximo desempenho para os indivíduos. Nesse contexto, a liderança é uma ferramenta essencial. Tendo em vista que o papel do líder representa um diferencial na busca de conquistas individuais e coletivas, se faz necessário estudar essa temática mais detalhadamente. Através da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto, este estudo teve como objetivo identificar a percepção de atletas de alto rendimento da natação sobre o estilo de liderança de seus técnicos dentro de suas equipes no Brasil. Foram selecionados 146 atletas voluntários participantes do Troféu Maria Lenk. O perfil desta amostra é predominantemente masculino, jovem e universitário com idade em maioria até 25 anos. Através da interpretação dos resultados, foi observada uma avaliação majoritariamente positiva dos treinadores pelos atletas. Para todos os fatores, exceto *feedback* negativo e gestão passiva do poder, houve uma diferença dita crescente. Sobre o *feedback* negativo, a amostra não indicou qualquer mudança significativa. Para a gestão passiva do poder, ocorreu o efeito contrário. Na amostra composta por 10 treinadores, maioria do gênero masculino com predominância de idade entre 25-30 anos, foi encontrado para todos os fatores, exceto *feedback* negativo e gestão passiva do poder, valor abaixo de dois no comportamento atual. Para o comportamento preferido, o mesmo foi observado, excetuando o *feedback* negativo. Os resultados apresentaram um “equilíbrio” da amostra, quando desagregada por categorias há pouca alteração na significância dos fatores. É importante ressaltar o grande número de avaliações positivas dos treinadores por parte dos atletas, esta sentença levanta questionamentos sobre um possível viés social. Espera-se que a identificação da percepção do atleta sobre o estilo de liderança dos treinadores e a autopercepção dos mesmos apresentada neste trabalho sirva de base para estudos futuros dentro desta mesma temática.

Palavras-chave: natação; alto rendimento; liderança esportiva.

ABSTRACT

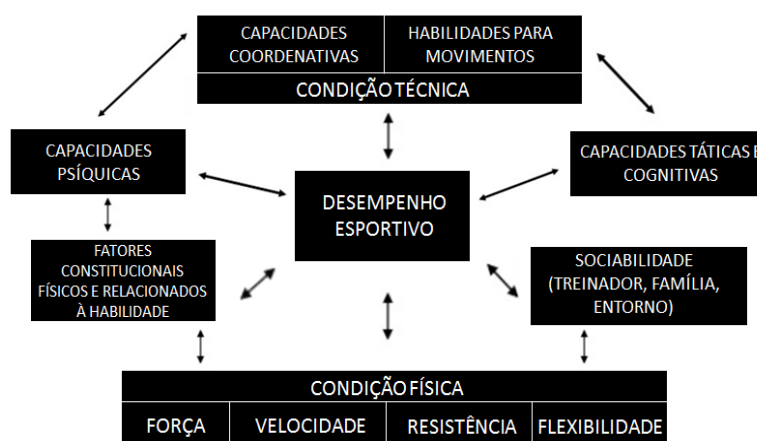
Success in sports is a consequence of a multifactorial proposal that involves working together in different areas seeking maximum performance for individuals. In this context, we can identify leadership as an essential tool. All the necessary demand for an athlete is unique and the role of the leader represents a differential in the search for individual and collective achievements, it is necessary to study this theme profoundly. Through the Multidimensional Scale of Leadership in Sport, this study aimed to identify the perception of high performance swimmers about the leadership style of their coaches within their teams throughout Brazil. 146 volunteer athletes participating in Maria Lenk Trophy were selected. The profile of the athletes' sample is predominantly male, young and university-aged, mostly aged up to 25 years. The results showed a mostly positive evaluation of the coaches by the athletes. For all factors, except negative feedback and passive management of power, there was an increasing difference. For negative feedback the sample did not indicate any significant change. For passive power management, the opposite effect occurred. The sample of 10 coaches, most of whom were male and predominantly aged between 25-30 years, presented for all factors, except negative feedback and passive power management, a value below two in current behavior. For the preferred behavior, the same was observed, except for negative feedback. The results showed a “balance” of the sample, when disaggregated by categories, there is little change in the significance of the factors. It is worth mentioning the large number of positive evaluations of the coaches on the part of the athletes, this sentence raises questions about a possible social bias. It is hoped that the identification of the athlete's perception of the coaches' leadership style presented in this work will serve as a basis for future studies within this theme.

Keywords: swimming; high performance; sports leadership

1 INTRODUÇÃO

O sucesso no âmbito esportivo é consequente de uma proposta multifatorial que envolve o trabalho em conjunto de diversas áreas com o objetivo final de alcançar o máximo de desempenho possível para cada indivíduo. Thon et al (2012) destacam a importância da existência de um bom relacionamento entre as pessoas no convívio diário do homem, ressaltando que um dos principais fatores de influência na efetividade da habilidade esportiva é a interação entre os atletas e também o modo como os treinadores se relacionam com os atletas e comandam suas equipes.

Figura 1 - Aspectos inerentes ao desempenho esportivo



Fonte: Adaptado de Departamento de Educação Física UFPB.

Esse relacionamento supracitado se encaixa no quesito sociabilidade da configuração do esquema da Figura 1. Dentro da sociabilidade está incluída a relação do atleta com treinador, sua família e outras pessoas do seu entorno (uma questão essencial visto que pode afetar completamente o seu rendimento). Nesse contexto, podemos identificar a liderança como uma ferramenta fundamental para o desempenho nos esportes.

Segundo Leitão (1999), a liderança é uma das áreas da psicologia e gestão do esporte em que ainda existe uma carência de pesquisas com análise de diferentes modalidades e contextos esportivos. Alguns estudos da área ressaltam a importância de um bom líder para o comando de equipes (LOUGHEAD; HARDY, 2005; WEINBERG; GOULD, 2008).

No contexto esportivo, a ligação entre o técnico e sua equipe é a representação de um processo de liderança bastante complexo e essa relação objetiva satisfazer as necessidades de ambos. Weinberg e Gould (2018) estabeleceram competências que possibilitam explicar a eficácia obtida pelos profissionais: i) as qualidades pessoais (como a inteligência, assertividade, empatia, motivação intrínseca, flexibilidade, etc.), ii) o estilo de liderança utilizado; iii) o contexto e local de trabalho (como a tradição do clube e da modalidade, o tamanho das equipes, etc.) e iv) as características específicas dos atletas (como o gênero, nível de competência, idade, etc.).

Através dessas características é possível perceber as diferenças referentes ao sucesso e ao insucesso de treinadores que aparentemente possuem o mesmo nível de qualificação. Na elaboração de pesquisas, ao analisarmos historicamente, percebemos que anteriormente havia apenas uma preocupação relacionada ao estudo do impacto do treinador em termos do rendimento físico, técnico e tático de seus atletas. Recentemente, tem sido verificado um maior interesse no impacto psicológico das ações do treinador (MILLER; KERR, 2002).

Isso é explicado devido ao fato de que atletas têm em mente os comportamentos que preferem ou esperam de seus treinadores. Atender ou exceder as expectativas e preferências é parte do treinamento a ser realizado. Descobrir que tipo de comportamentos os atletas preferem pode ajudar significativamente o desenvolvimento da relação entre treinador e atleta (COYKENDALL, 2014).

1.1 Relação técnico-atleta

No meio esportivo, os comportamentos de liderança vêm sendo estudados há mais de 30 anos e são de grande valor para a evolução da relação técnico-atleta (CHELLADURAI; SALEH, 1980; CHELLADURAI, 1990; HORN, 2008; SMITH; SMOLL 2007; JOWETT; SHANMUGAM, 2016). Toda a demanda necessária por um atleta é única e pode variar principalmente entre gêneros e entre esportes individuais e coletivos. Por conta disso, cada um deles pode apresentar variadas preferências pelo comportamento adotado por seus treinadores (DUCHESNE; BLOOM; SABISTON, 2011). A relação formada durante o período de trabalho de ambos é vital para o crescimento físico e psicológico do atleta.

Essa relação está ligada aos comportamentos positivos e negativos que o técnico apresenta. Comportamentos positivos são aqueles de apoio e emocionalmente compostos, como o reconhecimento do empenho de seus atletas durante a rotina de treinamentos. Comportamentos negativos são aqueles “distrativos e perturbadores”, que fazem com que o indivíduo se sinta desconfortável quando está treinando ou competindo. Estes aspectos podem afetar de forma drástica o tipo de relacionamento que os atletas desenvolvem com os seus treinadores (LEE; MAGNUESEN; CHO, 2013).

Trocado e Gomes (2013) descobriram que os treinadores vencedores adotavam comportamentos de liderança transformacionais (visão, inspiração e instrução técnica), as duas dimensões positivas da liderança transacional (*feedback* positivo) e tomada de decisão (gestão ativa). Esse fato resulta em atletas mais satisfeitos em termos de: motivação, relacionamento com o seu treinador e seu desempenho final. Através desse estudo, o impacto de ganhar e perder no relacionamento treinador-atleta tornou-se mais evidente demonstrando que a vitória tem um potencial positivo significativo que resulta em uma maior satisfação em termos de participação dos atletas (TROCADO; GOMES, 2013).

Chen, Knee e Tsai (2009) indicam a constante pressão do alto rendimento como fator que leva os atletas à exaustão física e emocional, a uma menor eficácia e a adoção de uma atitude indiferente em relação aos esportes. Estes efeitos estão fortemente ligados ao esgotamento dos mesmos e a desistência do esporte é quase sempre resultado de uma relação negativa com o seu treinador.

1.2 Liderança esportiva

Com o surgimento de novas técnicas de treinamento e aquisição de aparelhos tecnológicos, houve uma potencialização na evolução dos atletas de alto rendimento onde, na maioria das vezes, estes se encontram em condições de igualdade em termos técnicos, táticos e físicos. Dessa forma, o papel do líder pode ser o diferencial na busca de conquistas individuais e coletivas, pois uma liderança bem executada proporciona o aumento da coesão da equipe, o aumento da capacidade de superação de obstáculos e o estabelecimento de metas comuns do grupo (SMITH; SMOLL, 2005).

Uma característica comum nessa temática é que treinadores eficazes geralmente produzem resultados positivos em atletas por meio de sua liderança

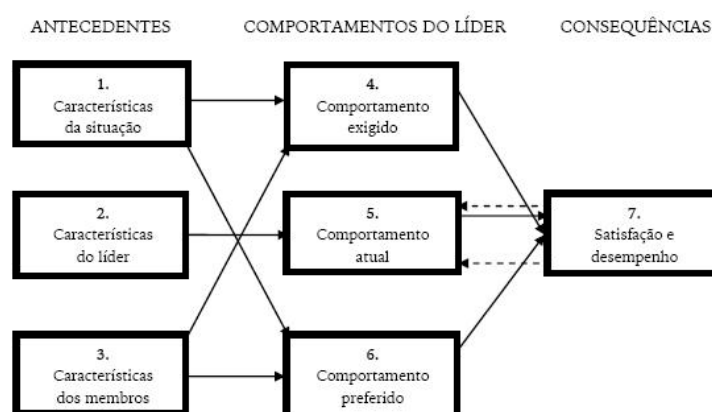
(BOARDLEY; KAVUSSANU; RING, 2008) influenciando tanto as respostas psicológicas quanto o desempenho atlético dos atletas. Contudo, na literatura esportiva, estudos psicológicos de liderança são mais frequentes do que estudos de desempenho de liderança (CHELLADURAI, 2007). Uma razão para esse desequilíbrio é a dificuldade de usar indicadores de resultados de desempenho para fins de pesquisa.

Na linha de pesquisa da liderança esportiva destacam-se principalmente os trabalhos conduzidos por Chelladurai (2001) e Gomes e Resende (2014). Os estudos de Chelladurai consideram a liderança como uma das funções a serem desempenhadas pelo encarregado do comando de um grupo, o qual realiza as atividades, as orientações dos superiores e as finalidades da organização (CHELLADURAI, 2001; CHELLADURAI, 2007).

1.3 Escalas de liderança no esporte

No contexto desportivo, Chelladurai e Saleh (1980) desenvolveram o Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte (MMLLE) usado especificamente em situações atléticas. Este modelo ressalta a importância do comportamento atual do treinador e sua correspondência ao comportamento preferido pelos atletas (Figura 2). O objetivo é verificar se a satisfação do atleta coincide diretamente com o comportamento do treinador e perceber se o comportamento atual do treinador proporciona efeitos positivos no desempenho do atleta.

Figura 2 - Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte

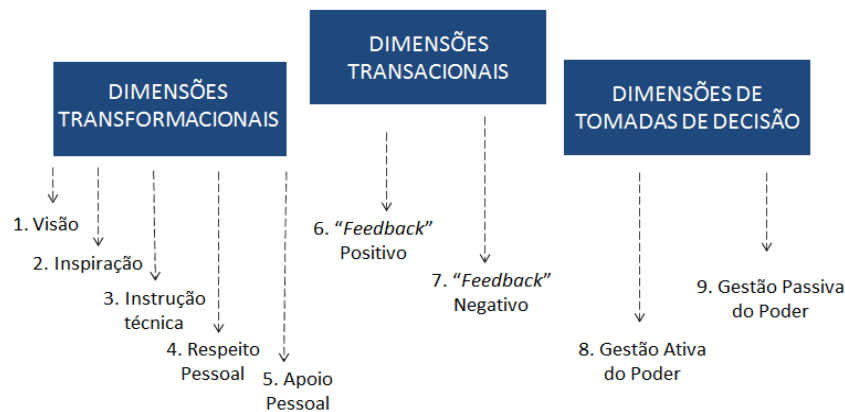


Fonte: Adaptado de Chelladurai (1993).

Gomes e Resende (2014) desenvolveram a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD). Essa escala busca avaliar a percepção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelos respectivos treinadores (versão para os atletas) e a percepção dos treinadores acerca dos seus próprios comportamentos (versão para o treinador). Nas duas versões, é possível utilizar a escala para avaliar de forma simultânea os comportamentos efetivos do treinador (versão dos comportamentos atuais do treinador) e os comportamentos desejados no treinador (versão dos comportamentos preferidos no treinador).

O instrumento teve por base trabalhos anteriores de desenvolvimento e validação da escala (GOMES, 2005; GOMES; CRUZ, 2006), propondo-se agora uma versão mais alargada em termos de dimensões de avaliação das ações dos treinadores (GOMES; RESENDE, 2014). Neste sentido, são propostos nove fatores distribuídos pelas dimensões transformacional, transacional e de tomada de decisão. Estas estão apresentadas no esquema da Figura 3.

Figura 3 - Dimensões da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto



Fonte: Gomes e Resende (2014).

Explicando de forma mais detalhada as dimensões, encontramos:

- 1) Visão: representa a tendência do treinador em estabelecer um futuro positivo e desafiador para os atletas.
- 2) Inspiração: comportamentos do treinador no sentido de promover o desejo de sucesso e esforço contínuo dos atletas na concretização das tarefas.
- 3) Instrução técnica: métodos de treino e indicações dadas pelo treinador acerca do que os atletas devem fazer ou como podem corrigir e melhorar as suas capacidades.
- 4) Respeito pessoal: representa a tendência do treinador em tratar os atletas como pessoas, considerando nas suas decisões os sentimentos e necessidades individuais dos atletas.
- 5) Apoio pessoal: comportamentos do treinador orientados para o bem-estar dos atletas, evidenciando um interesse em estabelecer relações pessoais francas e informais com os atletas.
- 6) “Feedback”¹ positivo: comportamentos de reforço e reconhecimento do treinador face ao bom rendimento dos atletas.
- 7) “Feedback” negativo: comportamentos de punição e castigo do treinador no sentido de gerir ou controlar os comportamentos inadequados.
- 8) Gestão ativa do poder: ações do treinador no sentido de promover um maior envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão.
- 9) Gestão passiva do poder: evitamento ou adiamento na tomada de decisão e distanciamento do treinador face às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes.

Todos os itens são respondidos numa escala tipo “*Likert*” de cinco pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). A pontuação é obtida através da soma dos itens de cada subescala, dividindo-se o valor final pelo número de itens que compõem cada dimensão. Valores mais elevados em cada subescala significam maior frequência de comportamentos do treinador na situação em questão.

1.4 Liderança e diferentes modalidades esportivas

Apesar da importância da satisfação e coesão esportiva, pouco ainda se sabe sobre o impacto da liderança nas experiências pessoais e esportivas dos atletas. O mesmo poderia ser dito sobre as diferenças na percepção dos comportamentos dos treinadores em atletas que praticam esportes individuais e coletivos.

Dentro das modalidades coletivas, os principais estudos da área que foram considerados como base abordam as seguintes temáticas: a complexidade da tarefa e da liderança dos treinadores de futebol (CRUST; LAWRENCE, 2006); o impacto da liderança na coesão de equipes esportivas de futsal e futebol (GOMES; PEREIRA; PINHEIRO, 2008); a percepção de liderança esportiva de atletas e treinadores no contexto competitivo (SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008) e a tomada de decisão e liderança no basquetebol (ALBA; TOIGO; BARCELLOS, 2010).

Um estudo realizado por Gomes, Lopes e Mata (2011) identificou as diferenças na percepção do estilo de liderança dos técnicos pelos atletas de natação e de handebol. Foram avaliados três aspectos: a percepção do estilo de liderança; os níveis de coesão e satisfação e a previsão sobre a satisfação dos atletas. Como resultado houve uma avaliação mais positiva dos treinadores de natação quando comparados aos treinadores de handebol, também foram identificadas diferenças na percepção do estilo de liderança quanto ao gênero, nível competitivo e anos de trabalho com o treinador (GOMES; LOPES; MATA, 2011).

Em esportes individuais, Alfermann, Lee e Würth (2005) observaram atletas jovens praticantes de natação. Foi identificada uma preferência por treinadores que adotavam em seus treinos uma estratégia com menos apoio social e mais ações voltadas à correção das técnicas da modalidade quando comparados a atletas de esportes coletivos. Esta diferença é justificada pelo fato de que, na natação, os treinadores possuem menor número de atletas sob sua responsabilidade, o que poderia facilitar a instrução e o *feedback* individual aos atletas, otimizando suas habilidades ao longo da temporada (ALFERMANN; LEE; WURTH, 2005).

A natação é um esporte no qual centésimos de segundo são cruciais para definir a colocação final dos atletas de alto rendimento, portanto a atenção aos detalhes necessita ser ainda maior. Apesar de ser um esporte individual, o comportamento do grupo e gestão da equipe pelo líder é tão importante quanto a relação profissional direta técnico-atleta no desempenho final obtido. Essa relação se dá devido ao fato de que a identificação do estilo de liderança dos treinadores no contexto esportivo representa um aspecto relevante que influencia a satisfação e o desempenho dos atletas e da equipe em geral (WEINBERG; GOULD, 2016).

1.5 Natação de alto rendimento

Atualmente, a natação brasileira encontra-se em evolução no cenário mundial, porém ainda está longe de se firmar como uma potência. Da mesma forma que ocorreu historicamente com as outras modalidades esportivas, a natação se desenvolveu de forma considerável nos últimos séculos e é incontestável a importância desse esporte dentro do contexto olímpico, sua visibilidade mundial, além de sua representatividade no alto rendimento (NEIVA, 2019).

Quanto ao resultado dos esportes aquáticos na última edição dos Jogos Olímpicos de Verão (Rio 2016), o Brasil não ficou entre os dez primeiros colocados no quadro de medalhas. Houve a conquista de apenas uma medalha de bronze proveniente da prova dos dez quilômetros de Águas Abertas com a atleta brasileira Poliana Okimoto. Isto configura um quadro ainda mais alarmante, pois nenhuma medalha foi obtida nas provas de piscina.

1.6 Justificativa e relevância

O presente estudo tem a proposta de ressaltar a importância do papel do técnico de natação na gestão individual de seus nadadores e de sua equipe, buscando proporcionar uma reflexão sobre a área além de meios para melhorar a relação

técnico-atleta, o que pode resultar em uma elevação significativa do desempenho final.

Os resultados deste estudo podem ser benéficos tanto para treinadores quanto para atletas de natação de alto rendimento e não apenas para a modalidade de modo geral, as informações encontradas podem ser úteis na dinâmica de outros esportes individuais e até mesmo coletivos. Os treinadores poderão utilizar as mesmas como ferramentas para tentar melhorar o seu relacionamento e interação individual com seus atletas e equipe.

Desfrutando da jornada de treinos, se torna mais fácil aumentar a qualidade do desempenho no dia a dia quanto e em competições. Isso é de suma importância porque as preferências dos atletas quanto ao comportamento de treinamento adotado pelos técnicos podem afetar tanto as atitudes em relação às experiências esportivas quanto o desempenho da equipe (STEWART; OWENS, 2011).

2 OBJETIVO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de identificar a percepção de atletas de alto rendimento da natação competitiva sobre o estilo de liderança dos técnicos e a autopercepção dos técnicos sobre o estilo de liderança adotado pelos mesmos dentro de suas equipes em todo o Brasil utilizando a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD) adaptada por Gomes e Resende (2014).

3 METODOLOGIA

3.1. Amostra

Na seção de participantes da pesquisa, estavam presentes no Troféu Maria Lenk 2019 um total de 396 atletas, sendo que 108 possuíam idade inferior a 18 anos e dessa forma foram desconsiderados. Sendo assim, o questionário para avaliação foi enviado a 288 atletas de 53 clubes diferentes de todo o Brasil – englobando ambos os gêneros - além de seus respectivos técnicos.

Como critérios de inclusão do estudo foram considerados apenas: atletas e técnicos que participaram do Campeonato Brasileiro Absoluto (Troféu Maria Lenk 2019) e que tinham idade igual ou superior a 18 anos.

Como critério de exclusão, foram desconsiderados os atletas e técnicos que não responderam a pesquisa até a data limite estipulada. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 146 atletas e 10 técnicos voluntários como amostra final do estudo.

O motivo específico para a seleção desse campeonato foi o fato de o mesmo ser o mais tradicional da natação brasileira e possuir índices de participação de alto nível, sendo assim, foram avaliados os melhores atletas do cenário nacional, corroborando com a proposta de avaliar atletas e técnicos de alto rendimento.

Podemos perceber sua importância pois a competição serviu como seletiva nacional para: o Campeonato Mundial de Natação; o Campeonato Pan-americano de Desportos Aquáticos; o Campeonato Mundial Júnior de Desportos Aquáticos; os 7º Jogos Mundiais Militares e para a Universíade de Verão.

3.2. Instrumentos

O questionário utilizado para coleta de dados foi a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD) (GOMES; RESENDE, 2014), a mesma avalia a percepção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelos respectivos treinadores (versão para os atletas) e a percepção dos treinadores acerca dos seus próprios comportamentos (versão para o treinador).

Nas duas versões, é ainda possível utilizar a escala para avaliar simultaneamente os comportamentos efetivos do treinador (versão dos comportamentos atuais do treinador) e os comportamentos desejados no treinador (versão dos comportamentos preferidos no treinador).

O instrumento usado para coleta das informações, feita através da plataforma Google Forms, foi um questionário formado por trinta e seis questões fechadas sobre o comportamento atual do treinador e trinta e seis questões fechadas sobre os comportamentos atuais e preferidos no treinador onde é utilizada uma escala do tipo *Likert*, composta de cinco pontos, e as cinco alternativas de resposta são as seguintes: sempre (100%), muitas vezes (75%), algumas vezes (50%), raramente (25%) e nunca (0%).

O mesmo foi aplicado aos treinadores, um questionário de trinta e seis questões fechadas sobre os comportamentos atuais adotados pelo treinador e trinta e seis questões sobre os comportamentos atuais e preferidos do treinador.

Todas estas questões estão divididas por correspondência de itens dentro das subescalas de fatores. Ao final das perguntas específicas da escala, foram aplicadas também doze questões de ordem socioeconômica que foram de grande importância para o desenvolvimento da pesquisa, para os técnicos foram aplicadas dezessete questões de ordem socioeconômica para avaliação.

3.3. Procedimento

Os dados foram coletados e para análise estatística foi utilizado Software R, versão 3.5.0 (2018-04-23), o teste de Wilcoxon e análise de regressão. Os participantes também assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.4. Plano amostral, ressalvas e limitações da pesquisa

Foi utilizado o que é chamado de amostragem por conveniência. Tem-se como vantagem o custo zero e uma logística simplificada, por outro, perde-se as propriedades probabilísticas que garantem interpretação generalizada.

Portanto, a inferência realizada pode ser aplicável apenas à amostra, logo, não pode ser afirmado que todos os atletas de alto rendimento seguem o mesmo comportamento. Contudo, por ser uma população relativamente pequena e de difícil acesso, pode-se mitigar os efeitos negativos de uma amostra não probabilística.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Atletas

Note pela Tabela 1 que o perfil dos atletas é, majoritariamente, masculino, jovem e universitário. A idade está 96% concentrada em até 25 anos, naturalmente se rememora a ideia de que o perfil atlético em geral é voltado àqueles que gozam de juventude.

Tal faixa etária predominante possivelmente conduziu a uma maior observação de universitários. Destaca-se uma avaliação majoritariamente positiva dos treinadores por parte dos atletas.

Tabela 1 – Características dos atletas dentro da amostra

Grupos	Frequência parcial (%)	Frequência acumulada (%)
Sexo		
<i>Masculino</i>	59,00%	59,00%
<i>Feminino</i>	41,00%	100,00%
Faixa etária		
<i>Jovem (-120)</i>	82,00%	82,00%
<i>Adulto jovem inicial (20-125)</i>	14,00%	96,00%
<i>Adulto jovem pleno (25-135)</i>	3,00%	99,00%
<i>Adulto jovem final (35-140)</i>	1,00%	100,00%
Escolaridade		
<i>Até ensino médio</i>	37,00%	37,00%
<i>Ensino superior incompleto</i>	46,00%	83,00%
<i>Ensino superior completo</i>	12,00%	95,00%
<i>Pós-graduação</i>	5,00%	100,00%
Aprovação ao treinador		
<i>Negativa</i>	14,00%	14,00%
<i>Positiva</i>	86,00%	100,00%

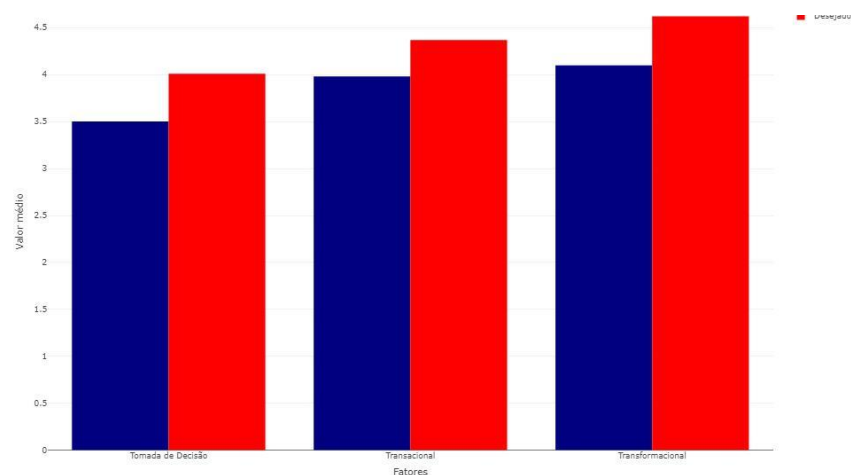
Há uma grande concentração da amostra residente no eixo Sul-Sudeste. Isto se explica pelo fato da predominância dos principais clubes tradicionais na modalidade. Como exemplo, temos a pontuação final do campeonato utilizado para este estudo, onde os dez primeiros colocados são clubes dos seguintes estados: Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul.

Quanto ao tempo de prática da modalidade, a menor variável encontrada foi de sete anos e a maior foi de trinta anos, ou seja, os resultados confirmaram o caráter seletivo da pesquisa quanto ao alto rendimento. Já referente ao tempo de trabalho com o técnico atual não foi possível identificar um padrão, portanto, não possibilitando também correlacionar a outras variáveis coletadas no estudo.

Cada um dos fatores presentes na Figura 3 é avaliado através de uma observação de um comportamento atual (observado) contra uma observação de um comportamento futuro (desejado) do atleta. Através dessa relação é possível identificar parâmetros relacionados à satisfação do atleta quanto ao estilo de liderança do técnico e, assim, estabelecer estratégias que proporcionem ajustar cada fator de maneira melhor a relação técnico-atleta.

Loughead e Hardy (2005) perceberam que estes fatores estão diretamente ligados à efetividade do líder, os resultados do estudo indicam que os técnicos devem buscar adequar o seu comportamento às preferências dos atletas, respeitando cada situação e todo o contexto. Neste sentido, através das respostas coletadas tomou-se a média para os atletas participantes. Foi possível representar as diferenças entre o observado e o desejado, dentro das áreas (transformacional, transacional e de tomada de decisão) que estão presentes no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Média das dimensões de acordo com a visão atual e desejada dos atletas

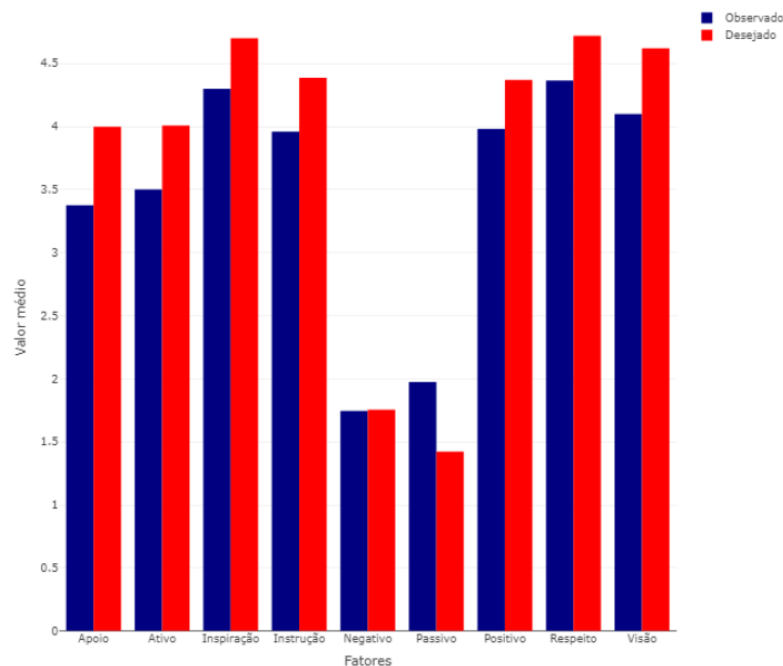


Observando somente a média das dimensões acima já se apresenta uma pequena diferença entre o desejo dos atletas e o que eles têm a percepção de estarem recebendo.

Há uma melhor visualização através da Gráfico 2, que separa as estatísticas para cada um dos nove fatores. Note que para todos os fatores, exceto *feedback* negativo (dimensão transacional) e gestão passiva do poder (dimensão tomada de decisão), há uma diferença dita crescente.

Em outras palavras, os atletas desejam que seus respectivos treinadores tenham maior aptidão para com os outros sete fatores atribuídos (visão, inspiração, instrução, respeito, apoio, *feedback* positivo e gestão ativa do poder).

Gráfico 2 – A média dos fatores, de acordo com a visão atual e desejada dos atletas



Para o caso específico do *feedback* negativo, a amostra não indicou qualquer mudança significativa. Já para a gestão passiva do poder, ocorreu o efeito contrário, ou seja, os atletas indicaram através das médias menores que desejariam um comportamento menos influenciado por este fator.

Detalhadamente, para ajustar o fator **visão** para uma realidade mais próxima da desejada pelos atletas os treinadores devem buscar estabelecer um futuro positivo e cada vez mais desafiador para os mesmos, colocando pequenas metas diárias e metas maiores a longo prazo.

Quanto à **inspiração**, os técnicos devem buscar estabelecer comportamentos no sentido de promover, cada vez mais, o desejo de sucesso e esforço contínuo dos atletas na concretização destas metas previamente estabelecidas.

Quando falamos de **instrução técnica**, é preciso trabalhar com maior frequência utilizando métodos de treino e indicações específicas acerca do que pode ser feito para corrigir e melhorar as capacidades de cada atleta. Se possível, na dinâmica de grandes equipes, incluir mais profissionais (ex: auxiliar técnico e biomecânico) que possam colaborar neste propósito.

Já o **respeito pessoal** representa a tendência do treinador em tratar os atletas como seres humanos, considerando nas suas decisões os sentimentos e necessidades individuais dos atletas.

O fator **apoio pessoal** está ligado aos comportamentos do treinador orientados para o bem-estar dos atletas, evidenciando um interesse em estabelecer relações pessoais francas e informais com os atletas.

Quanto ao fator “**feedback**” **positivo**, se faz necessário o aumento da frequência dos comportamentos de reforço e de reconhecimento feitos pelo treinador perante ao bom rendimento dos atletas. Já para a **gestão ativa do poder**, intensificar as ações a fim de promover um maior envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão é de suma importância.

Como não houve diferença significativa entre o comportamento atual e o desejado para o fator “**feedback**” **negativo** - que são as atitudes do treinador que envolvam punição e castigo no sentido de gerir ou controlar os comportamentos inadequados dos atletas – espera-se que o comportamento adotado pelos mesmos seja mantido, pois já está próximo ao ideal.

Para a **gestão passiva do poder** que representa o evitamento ou adiamento na tomada de decisão e distanciamento do treinador face às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes, houve diferença decrescente que indica que os atletas desejariam que este fator influenciasse menos o comportamento dos técnicos.

Como descrito nos parágrafos anteriores, verificamos através da Tabela 2 que para os dados agregados todos os fatores exceto o *feedback* positivo e a gestão passiva do poder obtiveram diferenças significativas, em termos estatísticos, por meio do critério do P-valor. Como indicado pela análise exploratória (Gráfico 2), de fato, havia indícios para a não diferença do *feedback* positivo e claramente o decréscimo em relação a gestão passiva do poder.

Tabela 2 – Teste de Wilcoxon para a amostra completa.

	Atual	Preferido	Diferença	P-valor
Visão	4,10	4,62	-0,52	0,00
Inspiração	4,30	4,70	-0,40	0,00
Instrução	3,96	4,39	-0,43	0,00
Respeito	4,37	4,72	-0,35	0,00
Apoio	3,38	4,00	-0,62	0,00
Positivo	3,98	4,37	-0,39	0,00
Negativo	1,74	1,76	-0,01	0,67
Ativo	3,50	4,01	-0,51	0,00
Passivo	1,98	1,42	0,55	1,00

Por outro lado, buscando obter uma visão mais detalhada através dos dados coletados, é possível desagregar a amostra de acordo com gênero, com a idade e com a escolaridade. Dentro dos gêneros, a amostra foi dividida entre masculino e feminino (Tabela 3). Referente à idade, descrita na Tabela 4, a divisão foi realizada entre jovens (até 25 anos) e adultos (demais idades). Quanto a escolaridade, houve subdivisão em até ensino médio completo e ensino superior ou além (Tabela 5).

Note através das Tabelas 3, 4 e 5 que a significância dos fatores apontados nos dados agregados se mantém aqui, não apresentando diferença apenas para o *feedback* positivo e gestão passiva do poder. Ou seja, foi possível identificar um certo “equilíbrio” da amostra, mesmo quando subdividida em grupos menores, apresentando como um todo uma característica bastante homogênea.

Tabela 3 – Teste de Wilcoxon para a amostra por gênero.

	Feminino				Masculino			
	Atual	Preferido	Diferença	P-valor	Atual	Preferido	Diferença	P-valor
Visão	4,18	4,74	-0,56	0,00	4,04	4,54	-0,50	0,00
Inspiração	4,36	4,79	-0,43	0,00	4,26	4,64	-0,38	0,00
Instrução	4,00	4,47	-0,48	0,00	3,94	4,33	-0,39	0,00
Respeito	4,46	4,83	-0,37	0,00	4,30	4,65	-0,34	0,00
Apoio	3,50	4,11	-0,61	0,00	3,29	3,92	-0,63	0,00
Positivo	4,07	4,38	-0,31	0,00	3,92	4,36	-0,44	0,00
Negativo	1,64	1,56	0,08	0,90	1,81	1,89	-0,08	0,33
Ativo	3,49	4,00	-0,51	0,00	3,51	4,01	-0,50	0,00
Passivo	1,93	1,33	0,59	1,00	2,01	1,48	0,53	1,00

Tabela 4 – Teste de Wilcoxon para a amostra por idade.

	Jovem				Adulto			
	Atual	Preferido	Diferença	P-valor	Atual	Preferido	Diferença	P-valor
Visão	4,18	4,61	-0,43	0,00	3,73	4,68	-0,95	0,00
Inspiração	4,36	4,69	-0,33	0,00	4,05	4,76	-0,71	0,00
Instrução	4,03	4,38	-0,35	0,00	3,64	4,42	-0,78	0,00
Respeito	4,39	4,70	-0,31	0,00	4,26	4,83	-0,57	0,00
Apoio	3,41	3,97	-0,57	0,00	3,22	4,11	-0,88	0,00
Positivo	4,02	4,36	-0,34	0,00	3,81	4,43	-0,63	0,00
Negativo	1,77	1,78	-0,01	0,56	1,62	1,64	-0,03	0,78
Ativo	3,55	3,99	-0,44	0,00	3,28	4,12	-0,83	0,00
Passivo	1,96	1,44	0,52	1,00	2,05	1,34	0,71	1,00

Tabela 5 – Teste de Wilcoxon para a amostra por escolaridade.

	Ensino Médio				Ensino Superior			
	Atual	Preferido	Diferença	P-valor	Atual	Preferido	Diferença	P-valor
Visão	4,28	4,60	-0,32	0,01	3,99	4,63	-0,64	0,00
Inspiração	4,43	4,67	-0,24	0,00	4,22	4,71	-0,49	0,00
Instrução	4,11	4,36	-0,25	0,02	3,87	4,40	-0,53	0,00
Respeito	4,43	4,65	-0,21	0,00	4,33	4,76	-0,43	0,00
Apoio	3,47	3,92	-0,45	0,01	3,32	4,04	-0,72	0,00
Positivo	3,98	4,30	-0,33	0,01	3,98	4,41	-0,42	0,00
Negativo	1,82	1,80	0,02	0,60	1,70	1,73	-0,03	0,64
Ativo	3,59	3,84	-0,25	0,03	3,45	4,10	-0,65	0,00
Passivo	1,89	1,52	0,37	1,00	2,02	1,36	0,66	1,00

A Tabela 6 indica se os fatores estão associados com as variáveis de característica do indivíduo. Note que há três categorias que se destacam: jovens de 24 a 30 anos e atletas com maior grau de escolaridade (superior completo e pós-graduação). Para o primeiro, os fatores Instrução e Respeito mostraram-se associados. Já para o segundo, o fator Visão foi recorrente.

Tabela 6 – Significância dos parâmetros associados as regressões lineares.

	Valor estimado					P-valor				
	Visão	Inspiração	Instrução	Respeito	Apoio	Visão	Inspiração	Instrução	Respeito	Apoio
24 a 30 anos	-0,39	-0,27	-0,46	-0,39	-0,30	0,11	0,17	0,03	0,04	0,20
30 a 34 anos	0,38	-0,46	-0,52	0,15	0,23	0,43	0,24	0,23	0,69	0,62
35 a 40 anos	1,21	-0,06	-0,38	0,41	0,48	0,18	0,93	0,64	0,55	0,59
41 anos ou mais	-0,03	-0,04	-0,09	-0,01	0,03	0,82	0,70	0,47	0,90	0,81
Tempo de prática	0,00	-0,01	0,02	0,01	-0,01	0,79	0,33	0,12	0,35	0,59
Superior incompleto	-0,17	-0,09	-0,19	-0,21	-0,15	0,28	0,45	0,16	0,08	0,33
Superior completo	-0,51	-0,29	-0,49	-0,24	-0,40	0,04	0,16	0,03	0,22	0,10
Pós-graduação	-0,95	0,21	0,05	-0,23	-0,08	0,03	0,55	0,90	0,49	0,86

Treinadores

Devido ao tamanho da amostra, nenhum tipo de inferência será realmente conduzida, apenas serão feitas algumas indicações. O interesse reside em obter características que sumarizem o conjunto de treinadores de natação amostrados.

Dos mesmos, 82% tem entre 25 e 30 anos sendo 60% do gênero masculino. A média encontrada de tempo de prática esportiva da natação foi de aproximadamente 15 anos, com desvio padrão de 5. A escolaridade modal observada foi de Ensino Superior completo.

Quando voltamos o olhar para a parte dedicada aos treinadores, é importante ressaltar que o questionário é autoavaliativo, ou seja, é como um

determinado treinador se enxerga em um atual momento, contra o comportamento que ele acredita que fosse preferível, dentro de um mesmo fator. Note pela Tabela 7 que todos os fatores, exceto *feedback* negativo e gestão passiva do poder estão abaixo de dois no comportamento atual. Para o comportamento preferido, o mesmo é observado, menos o *feedback* negativo.

Tabela 7 – Diferenças dos fatores para os treinadores

	Atual	Preferido	Diferença
Visão	4,53	4,77	-0,23
Inspiração	3,88	4,10	-0,23
Instrução	4,53	4,65	-0,13
Respeito	4,63	4,85	-0,23
Apoio	3,93	4,20	-0,27
Positivo	4,40	4,65	-0,25
Negativo	1,98	2,15	-0,18
Ativo	3,33	3,40	-0,07
Passivo	1,35	1,13	0,23

Considerando que as médias podem variar de 0 a 5, valores abaixo de 2,5 podem ser interpretados como baixo. Observe que para as diferenças, todas são negativas, exceto para o fator de gestão passiva do poder. Quando a diferença é negativa, a interpretação direta é que os treinadores acreditam que podem desenvolver aquele determinado fator.

5 CONCLUSÃO

Há uma indicação para os treinadores de quais características serão determinantes em sua liderança esportiva e de quais comportamentos devem adotar a fim de promover relações positivas com os seus atletas e com a sua equipe. Ao terem o conhecimento de como melhor atender às preferências de seus atletas, os técnicos terão a oportunidade de proporcionar uma experiência mais satisfatória.

A principal informação observada neste estudo diz respeito ao equilíbrio da amostra, isto é, quando separados por categorias, os resultados alteram-se pouco em termos de significância dos fatores. Pode-se então supor que existe uma cultura esportiva que permeia a natação brasileira quanto a relação atleta-treinador.

Por outro lado, há de se mencionar o grande número de avaliações positivas dos treinadores por parte dos atletas, mesmo quando os resultados apontam indícios de diferença entre o que é observado e o que é desejado pelo mesmo atleta. Esta sentença levanta questionamentos sobre um possível viés social. Pode-se imaginar que os atletas não se sentem confortáveis para avaliarem negativamente seus treinadores.

Uma variável muito importante a ser ressaltada é que apenas o “*feedback*” negativo não apresentou diferença significativa entre o comportamento atual e preferido pelos atletas. Isto indica que há a necessidade de ajustes nos outros oito fatores que compõem a relação técnico-atleta.

Resumidamente, os atletas desejam que seus respectivos treinadores tenham maior aptidão para com estes sete fatores atribuídos: visão, inspiração, instrução, respeito, apoio, *feedback* positivo e gestão ativa do poder. Para o outro fator restante, a gestão passiva do poder, os atletas desejariam que o mesmo influenciasse menos o comportamento de seus técnicos.

Os resultados encontrados ressaltam a importância dos treinadores de natação conhecerem as necessidades de seus atletas tanto individualmente quanto em equipe. Devem sempre ser consideradas as características específicas da modalidade e as de cada situação para que as melhores estratégias sejam adotadas e ajustadas por cada técnico, buscando aproximar-se do que seria o cenário ideal para o melhor desempenho do atleta.

Portanto, conclui-se que os treinadores de alto rendimento da modalidade de natação precisam reavaliar e reajustar algumas dimensões e fatores dentro dos seus respectivos perfis de liderança, pois o fato de apresentar um perfil semelhante entre o atual e o preferido pelos atletas pode ser fundamental para alcançar o sucesso.

Referente às limitações do estudo, pode-se destacar que os resultados não podem ser generalizados para toda a realidade da natação brasileira, visto que foram avaliados apenas atletas e técnicos de alto rendimento. Da mesma maneira, é importante chamar atenção para o baixo número amostral de técnicos.

Espera-se que a identificação da percepção do atleta sobre o estilo de liderança dos treinadores e a autopercepção dos técnicos sobre o estilo de liderança adotado pelos mesmos dentro de suas equipes apresentada neste trabalho sirva de base para estudos futuros dentro desta mesma temática. Como sugestões, deixa-se indicado estudos que: busquem comparar diferentes níveis de desempenho e categorias na modalidade; façam uma divisão entre diferentes clubes de natação e os comparem entre si; englobem uma amostra de maior número quando considerada a autopercepção dos técnicos; foquem na individualidade de cada atleta e técnico e que abordem outras modalidades esportivas individuais e coletivas.

6 REFERÊNCIAS

- ALBA, George dos Reis; TOIGO, Taisson; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Percepção de atletas profissionais de basquetebol sobre o estilo de liderança do técnico. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 32, n. 1, p. 143-159, 2010.
- ALFERMANN, Dorothee; LEE, Martin J.; WÜRTH, Sabine. Perceived leadership behavior and motivational climate as antecedents of adolescent athletes' skill development. **Athletic Insight**, v. 7, n. 2, p. 14-36, 2005.
- ANDREWS, J. P.; FIELD, Richard HG. Regrounding the concept of leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 19, n. 3, p. 128-136, 1998.
- BARROW, Jeffrey C. The variables of leadership: A review and conceptual framework. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 2, p. 231-251, 1977.
- BOARDLEY, Ian D.; KAVUSSANU, Maria; RING, Christopher. Athletes' perceptions of coaching effectiveness and athlete-related outcomes in rugby union: An investigation based on the coaching efficacy model. **The sport psychologist**, v. 22, n. 3, p. 269-287, 2008.
- CHELLADURAI, Packianathan. Leadership in sports. **Handbook of sport psychology**, v. 3, p. 113-135, 2007.
- CHELLADURAI, Packianathan. **A contingency model of leadership in athletics**. Dissertation (Doctoral) - Department of Management Sciences, University of Waterloo, Waterloo. Science Periodical on Research and Technology in Sport, 1978.
- CHELLADURAI, Packianathan. The coach as motivator and chameleon of leadership styles. **Science periodical on research and technology in sport**, v. 3, 1981.
- CHELLADURAI, Packianathan. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. **Journal of sport psychology**, v. 6, n. 1, p. 27-41, 1984.
- CHELLADURAI, Packianathan. Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective. **Scottsdale: Holcomb Hathaway**, 2001.
- CHELLADURAI, Packianathan; ARNOTT, Margaret. Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, v. 56, n. 1, p. 15-24, 1985.

- CHELLADURAI, Packianathan; CARRON, Albert V. Applicability to youth sports of the leadership scale for sports. **Perceptual and Motor Skills**, v. 53, n. 2, p. 361-362, 1981.
- CHELLADURAI, Packianathan; CARRON, A. V. Athletic maturity and preferred leadership. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, v. 5, n. 4, p. 371-380, 1983.
- CHELLADURAI, Packianathan et al. Sport leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. **Journal of sport and exercise psychology**, v. 10, n. 4, p. 374-389, 1988.
- CHELLADURAI, Packianathan; SALEH, Sid D. Preferred leadership in sports. **Canadian Journal of Applied Sport Sciences**, 1978.
- CHELLADURAI, Packianathan; SALEH, Sid D. Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. **Journal of sport psychology**, v. 2, n. 1, p. 34-45, 1980.
- CHEN, Lung Hung; KEE, Ying Hwa; TSAI, Ying-Mei. An examination of the dual model of perfectionism and adolescent athlete burnout: A short-term longitudinal research. **Social Indicators Research**, v. 91, n. 2, p. 189-201, 2009.
- CONOVER, William Jay. Practical nonparametric statistics. Wiley New York, 1980.
- COYKENDALL, Tim. Player preferences for coaching behaviors, 2014.
- CRUST, Lee et al. A review of leadership in sport: Implications for football management. **Athletic Insight**, v. 8, n. 4, p. 28-48, 2006.
- DUCHESNE, Catherine; BLOOM, Gordon A.; SABISTON, Catherine M. Intercollegiate coaches' experiences with elite international athletes in an American sport context. **International journal of coaching science**, v. 5, n. 2, 2011.
- FIEDLER, Fred E. A theory of leadership effectiveness. **McGraw-Hill series in management**, 1967.
- GOMES, António Rui; CRUZ, José Fernando A. Relação treinador-atleta: Desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança, 2006.
- GOMES, António Rui. Escala Multidimensional de Liderança no Desporto: reanálise da estrutura factorial, 2008.
- GOMES, A. Rui; LOPES, Heitor; MATA, Rui Trocado. Leadership, cohesion and satisfaction: Differences between swimming and handball Portuguese teams. **Revista Mexicana de Psicología**, v. 28, n. 1, p. 31-42, 2011.
- GOMES, António Rui. Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos. 2005.
- GOMES, António Rui; PEREIRA, Ana Patricia; PINHEIRO, Ana Raquel. Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal. 2008.
- GOMES, António Rui; RESENDE, Rui. Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. **Contemporary topics and trends in the psychology of sports**, p. 115-137, 2014.
- HOUSE, Robert J. A theory of charismatic leadership. **Leadership: The Cutting Edge**, 1977.
- HORN, Thelma S. **Advances in sport psychology**. Human Kinetics, 2008.
- JOWETT, S.; SHANMUGAM, V. Relational coaching in sport: Its psychological underpinnings and practical effectiveness. IN: Schinke, RJ, McGannon, KR and Smith, B. 2016.
- JOWETT, Sophia. What makes coaches tick? The impact of coaches' intrinsic and extrinsic motives on their own satisfaction and that of their athletes. **Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports**, v. 18, n. 5, p. 664-673, 2008.
- KAISER, Robert B.; HOGAN, Robert; CRAIG, S. Bartholomew. Leadership and the fate of organizations. **American Psychologist**, v. 63, n. 2, p. 96, 2008.

- LEE, Hyun-Woo; MAGNUSEN, Marshall J.; CHO, Seongkwan. Strength coach-athlete compatibility: Roles of coaching behaviors and athlete gender. **International Journal of Applied Sports Sciences**, v. 25, n. 1, p. 55-67, 2013.
- LEITÃO, José Carlos Gomes de Carvalho. **A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol**. 1999. Tese de Doutorado.
- LOUGHEAD, Todd M.; HARDY, James. An examination of coach and peer leader behaviors in sport. **Psychology of sport and exercise**, v. 6, n. 3, p. 303-312, 2005.
- MILLER, Patricia S.; KERR, Gretchen A. Conceptualizing excellence: Past, present, and future. **Journal of applied sport psychology**, v. 14, n. 3, p. 140-153, 2002.
- NEIVA, Henrique Pereira. Documento pedagógico sobre a evolução do desporto nos últimos séculos. Do moderno ao contemporâneo. 2019.
- NETER, John et al. Applied linear statistical models. Irwin Chicago, 1996.
- MATA, Rui Trocado; DA SILVA GOMES, Antonio Rui. Winning or not winning: The influence on coach-athlete relationships and goal achievement. **Journal of Human Sport and Exercise**, v. 8, n. 4, p. 986-995, 2013.
- RAINER, Martens. **Coaching young athletes**. Human Kinetics Publishers, 1981.
- SMITH, R. E.; SMOLL, F. L. Assessing psychosocial outcomes in coach training programs. **Handbook of research in applied sport and exercise psychology: International perspectives**, p. 293-316, 2005.
- SONOO, Christi Noriko; HOSHINO, Elton Fernando; VIEIRA, Lenamar Fiorese. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. **Revista Psicologia-Teoria e Prática**, v. 10, n. 2, 2009.
- STEWART, Craig; OWENS, Lynn. Behavioral characteristics of 'favorite' coaches: Implications for coach education. **Physical Educator**, v. 68, n. 2, p. 90-97, 2011.
- STOGDILL, Ralph M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. Free Press, 1974.
- THELWELL, Richard C. et al. Exploring athletes' perceptions of coach stress in elite sport environments. **Journal of sports sciences**, v. 35, n. 1, p. 44-55, 2017a.
- THELWELL, Richard C. et al. Examining coaches' perceptions of how their stress influences the coach-athlete relationship. **Journal of sports sciences**, v. 35, n. 19, p. 1928-1939, 2017b.
- THON, Regina Alves et al. Leadership style in the context swimming coaches in the state of Paraná. **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano**, v. 14, n. 5, p. 527-534, 2012.
- TRAIL, Galen; CHELLADURAI, Packianathan. Perceptions of intercollegiate athletic goals and processes: The influence of personal values. **Journal of Sport Management**, v. 16, n. 4, p. 289-310, 2002.
- TURNER, Brian A.; CHELLADURAI, Packianathan. Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. **Journal of Sport Management**, v. 19, n. 2, p. 193-211, 2005.
- WEINBERG, Robert S.; GOULD, Daniel. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Artmed editora, 2016.
- WEINBERG, Robert S.; GOULD, Daniel. **Foundations of Sport and Exercise Psychology, 7E**. Human Kinetics, 2018.
- WILCOXON, Frank. Individual comparisons by ranking methods. In: Breakthroughs in statistics. [S.l.]: Springer, 1992. p. 196-202.