



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LUCAS ALMEIDA BARBOSA

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E O ESPORTE

Limeira
2017



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LUCAS ALMEIDA BARBOSA

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E O ESPORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências do Esporte à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof. Dr. José Rodrigo Pauli

Limeira
2017

Agência(s) de fomento e nº(s) de processo(s): Não se aplica.

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

B234L Barbosa, Lucas Almeida, 1994-
Liderança transformacional e o esporte / Lucas Almeida Barbosa. – Limeira,
SP : [s.n.], 2017.

Orientador: José Rodrigo Pauli.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Liderança. 2. Esportes. 3. Treinadores. 4. Desempenho. I. Pauli, José
Rodrigo, 1979-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências
Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Transformational leadership and sport

Palavras-chave em inglês:

Leadership

Sports

Coaches

Performance

Titulação: Bacharel em Ciências do Esporte

Banca examinadora:

José Rodrigo Pauli [Orientador]

Rafael Calais Gaspar

Data de entrega do trabalho definitivo: 29-11-2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a minha família por sempre estar comigo, me incentivando e apoiando em tudo, assim como minha namorada Sandra, quero agradecer também os amigos que sempre estiveram comigo e aqueles que tive a oportunidade de conhecer durante esse período de graduação, minha república Ross Galaxy, os professores que me prepararam para a vida profissional, os funcionários da Unicamp e meu orientador por me apoiar e ajudar com esse trabalho.

“Você está preso entre quem você é, e quem gostaria de ser. “

Bon Jovi

A. BARBOSA, Lucas. Liderança Transformacional e o Esporte. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências do Esporte.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2017.

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma revisão literária sobre o tema liderança transformacional, com foco na área esportiva. Os critérios de escolha foram através de palavras chave e leitura dos resumos dos trabalhos encontrados nas bases de dados PubMed e Scielo, o qual possibilitou a seleção de 13 trabalhos. O objetivo principal foi de avaliar a influência da liderança transformacional sobre a prática esportiva através de um levantamento bibliográfico. O estudo analisou diferentes tipos de trabalhos relacionados com o tema liderança transformacional sendo, em sua maioria, trabalhos que avaliaram o método e seus benefícios nos esportes coletivos e individuais. O estudo corrobora para pesquisas futuras que buscam informações sobre a liderança transformacional, considerada a nova tendência de liderança no ambiente esportivo, além de facilitar o entendimento de forma geral sobre o tema. Após o levantamento e elaboração da revisão bibliográfica, conclui-se que ainda são escassos os trabalhos que analisam esse novo estilo de liderança no esporte, principalmente no território nacional. Os trabalhos possibilitam concluir que os líderes transformacionais influenciam de forma significativa no desempenho dos atletas em competições esportivas, além de melhorar a coesão do grupo, da saúde psicológica e física dos atletas e a melhoria no desenvolvimento de moral e valores pessoais e em grupo. A liderança transformacional provoca o espírito coletivo e melhora a relação treinador-atleta, já que o líder faz parte do grupo e possui o mesmo objetivo, sendo um bom exemplo dentro e fora de campo. O ensino da liderança transformacional deve contribuir para o grupo, já que o líder passa a ter conhecimento das dimensões do método.

Palavras-chave: Liderança transformacional. Esporte. Treinador. Desempenho.

A. BARBOSA, Lucas. Transformational Leadership and Sport. 2017. Completion of course work (Undergraduate Sports of Science) – College of Applied Sciences, State university of Campinas. Limeira, 2017.

ABSTRACT

This paper presents a literary review about transformational leadership, focusing on the sports field. The criteria of choice were through key words and reading of the abstracts of the works found on PubMed and Scielo databases, which allowed the selection of 13 works. The main objective was to evaluate the influence of the transformational leadership of the sports practice through a bibliographic survey. The study analyzed different types of works related to the theme transformational leadership, being mostly works that evaluated the method and its benefits in collective and individual sports. The study corroborates for future researches that seek information on transformational leadership, considered the new trend of leadership in the sports environment, besides facilitating a general understanding of the theme. After the survey and preparation of the bibliographical review, it is concluded that there are still scarce works that analyze this new style of sports leadership, mainly in the national territory. The papers allow us to conclude that transformational leaders have a significant influence on athletes' performance in sports competitions, as well as improving team performance, athletes' psychological and physical health, and improving morale and personal and group values. Transformational leadership provokes the collective spirit and improves the coach-athlete relationship, since the leader is part of the group and has the same goal, being a good example on and off the field. The teaching of transformational leadership must contribute to the group, as the leader becomes aware of the dimensions of the method.

Keywords: Transformational leadership. Sport. Coach. Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma da Metodologia.....	15
Figura 2 - Quatro princípios da liderança transformacional.....	18
Figura 3 – Quadro conceitual para o desenvolvimento de comportamentos de ensino transformacional adaptados da informação	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conjunto de artigos selecionados através da revisão literária	16
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVO GERAL	13
2.1	Objetivos Específicos	13
3	PROCESSO METODOLÓGICO.....	14
4	REVISÃO LITERÁRIA.....	17
4.1	A Liderança Transformacional e suas características.....	17
4.2	Liderança transformacional no ambiente esportivo.....	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
	REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

Existe uma preocupação inerente quanto a performance dos atletas e de como mantê-la estável em meio a tantas cobranças nos treinos e competições desportivas. Os atletas são afetados psicologicamente por inúmeros fatores, entre os já estudados, está o estilo de liderança do treinador, sendo esse de extrema importância e de influência direta para o bom rendimento. Os treinadores esportivos exercem um papel que vai além do desenvolvimento e desempenho das competências técnicas e físicas dos atletas. Devido a isso, há décadas que pesquisadores, bem como, os psicólogos do esporte, estão em busca de compreender as questões referentes ao desempenho dos atletas em relação à liderança no desporto (GOMES & CRUZ, 2006).

Para TURANO & CAVAZOTTE (2016), autores com amplo conhecimento sobre o tema liderança, pode-se definir liderança transformadora como: "...um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores nos contextos em que atuam". Logo, os treinadores considerados de sucesso, são alvos de estudos de diferentes linhas de liderança, por serem líderes dentro das organizações desportivas e os principais responsáveis pelo rendimento dos atletas. Pesquisas atuais (HOPTION et al. 2014; MACQUET et al. 2015; CRONIN et al. 2015) analisam as capacidades chaves dos treinadores junto à equipe, através dos modelos de liderança considerados como a nova tendência, sendo o transformacional o foco dessa pesquisa.

O termo liderança transformacional foi originado por BURNS (1978) e expandido a partir dos trabalhos realizados por BASS (1985), o líder transformacional é caracterizado por quatro princípios, sendo, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada e influência idealizada. O método de aplicação da liderança transformacional proposto por BASS (1985) nas organizações é investigado, até hoje, em diferentes áreas graças a sua eficácia na promoção do bem-estar físico e psicológico na área administrativa. Logo, pesquisadores e psicólogos da área esportiva são motivados a pesquisar os benefícios que a teoria poderá trazer para o meio, já que se aplica facilmente ao relacionamento treinador-atleta e treinador-equipe. Neste contexto, embora, os estudos que consideram a liderança transformacional no desporto ainda sejam escassos, pode-se considerar

que aqueles que foram realizados tem se apresentados como promissores (ARTHUR et al. 2010; BEAUCHAMP & MORTON 2011; GOMES & CRUZ 2006; GOMES & CRUZ 2007; HOPTION et al. 2014), uma vez que esse estilo de liderança apresenta características que satisfazem e ajustam-se melhor aos atletas, por se basear no respeito e tratamento justo, motivação e realização por parte dos seus atletas, bem como treinos e instrução com atitudes positivas. Portanto, nesse trabalho será apresentada uma revisão sistemática da literatura a respeito da abordagem de liderança transformacional com enfoque na área do desporto, com intuito de verificar sua eficácia, através de seus princípios e modelos mais representativos, junta à liderança de esportes coletivos.

2 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta revisão foi reunir informações através da realização de um levantamento bibliográfico sobre o tema liderança transformacional e a influência desta ação dentro do esporte, constituindo uma fonte de atualização do referido tema.

2.1 Objetivos Específicos

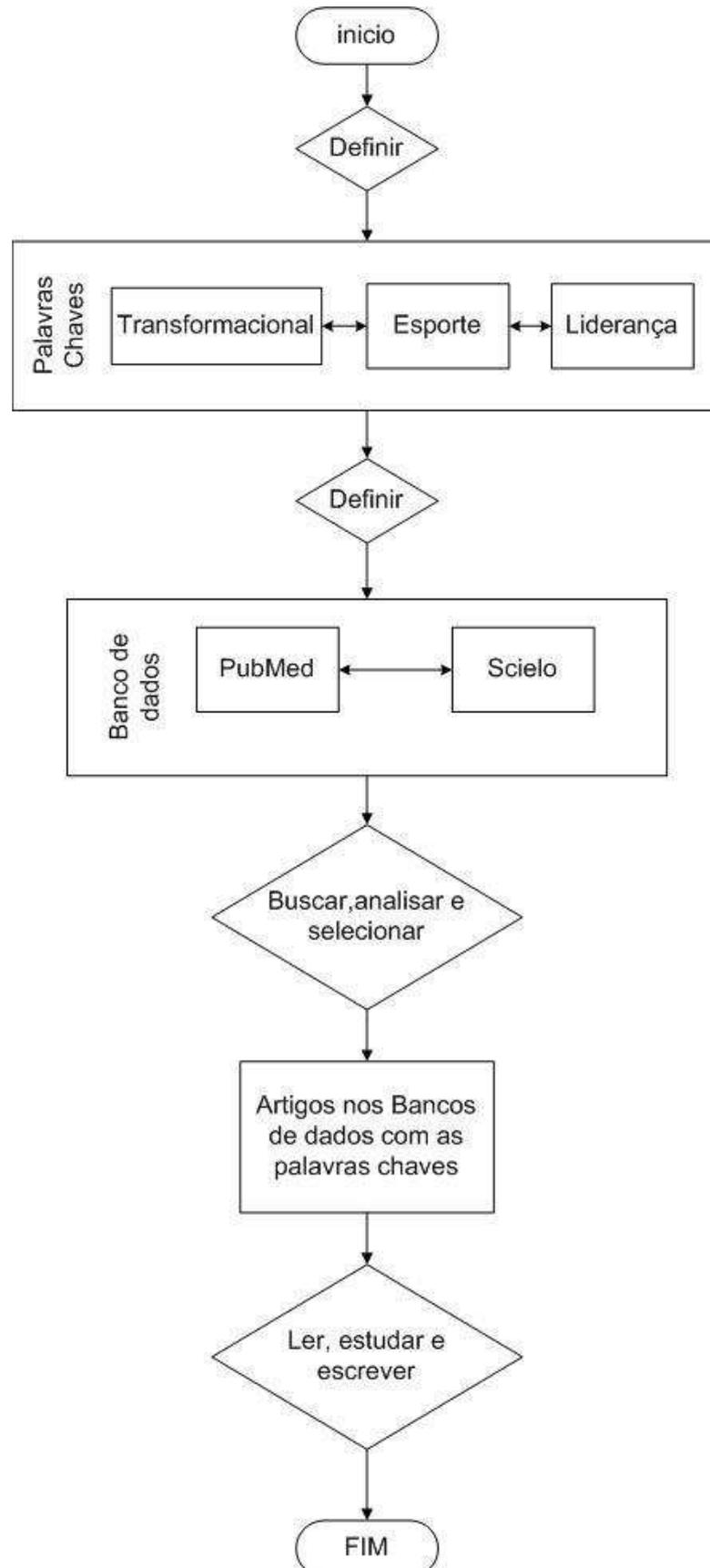
- Identificar as características da liderança transformacional;
- Analisar as ações da liderança transformacional no esporte (coaching).

3 PROCESSO METODOLÓGICO

Este estudo foi realizado com base no levantamento de artigos científicos através das plataformas PubMed e Scielo de forma a reunir os poucos trabalhos que relacionam a liderança transformacional e o desporto.

As palavras-chave usadas para a pesquisa no PubMed foram: Transformational e Sport; e na Scielo: Liderança e Transformacional, sendo encontrados um total de 23 e 35 artigos, respectivamente. A seleção dos artigos utilizados para o desenvolvimento desse trabalho foi realizada após leitura minuciosa dos títulos, resumos e palavras-chave, e constatação da abordagem sobre a liderança transformacional e o desporto e/ou desempenho de um grupo. Os artigos que não apresentavam relação com o tema foram excluídos. A Figura 1 apresenta o fluxograma da metodologia de forma mais clara e objetiva, de modo a ajudar no entendimento das etapas do levantamento literário. Cabe ressaltar que não houve limitação de tempo (anos) na busca de trabalhos nas duas bases de dados pelo fato de não haver uma quantidade considerável de artigos encontrados pelos critérios de busca.

Embora não tenha se enquadrado aos critérios utilizados para a seleção dos trabalhos, o capítulo do livro “Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology” escrito por HOPTION et al. (2014) também foi incluído ao conjunto de artigos selecionados através das bases de dados, devido à importância do conteúdo para esta pesquisa. Além desse, do total de 35 trabalhos encontrados na base PubMed e 23 da Scielo, foram selecionados outros 12 trabalhos relacionados ao tema (Tabela 1).

Figura 1 – Fluxograma da Metodologia

Fonte: Obra do Autor

Tabela 1 – Conjunto de artigos selecionados através da revisão literária

Autores	Prévia
GOMES & CRUZ (2006)	O estudo busca compreender e avaliar, dentro do modelo transformacional e carismático, as competências de treinadores de alto rendimento em diferentes modalidades.
GOMES & CRUZ (2007)	Revisa o conceito da Liderança a acerca da abordagem carismática e transformacional entre o líder e os membros do grupo.
LAURENT & BRADNEY (2007)	Analisa a importância da liderança nos profissionais que cuidam da saúde dos atletas.
TRAPERO & LOZADA (2010)	O estudo analisa as principais diferenças entre a não liderança, liderança transacional e transformacional segundo o conceito de BASS (1985).
ARTHUR et al. (2010)	Analisa as diferenças da aplicação do método de liderança transformacional na área administrativa e esportiva.
BEAUCHAMP & MORTON (2011)	Ensinam os conceitos da liderança transformacional para professor de educação física e analisam sua aplicação no ambiente escolar.
MORTON et al. (2011)	Analisa a liderança transformacional no ambiente familiar sobre os benefícios em adolescentes.
HOPTION et al. (2014)	Analisa os conceitos da liderança transformacional no esporte verificando seus benefícios na relação treinador-atletas.
CALAÇA & VIZEU (2015)	Revisa a teoria de liderança transformacional de Burns (1978), e contrapõem os principais argumentos da liderança transformacional da área de administração.
MACQUET et al. (2015)	O estudo analisa o processo de debriefing em equipes de alto rendimento e têm com um dos objetivos avaliar os estilos de liderança transacional e transformacional nos técnicos das equipes.
CRONIN et al. (2015)	Analisa a relação da liderança transformacional diferenciada para o desporto na coesão de tarefas através do sacrificio de atletas de diferentes modalidades.
TURANO & CAVAZOTTE (2016)	Revisa os principais estudos de liderança da revista The Leadership Quarterly principal referência sobre o tema.
BORMANN et al. (2016)	O autor analisa empiricamente quatro das principais características do líder transformacional em atletas de handebol de nível amador.

Fonte: Obra do Autor

4 REVISÃO LITERÁRIA

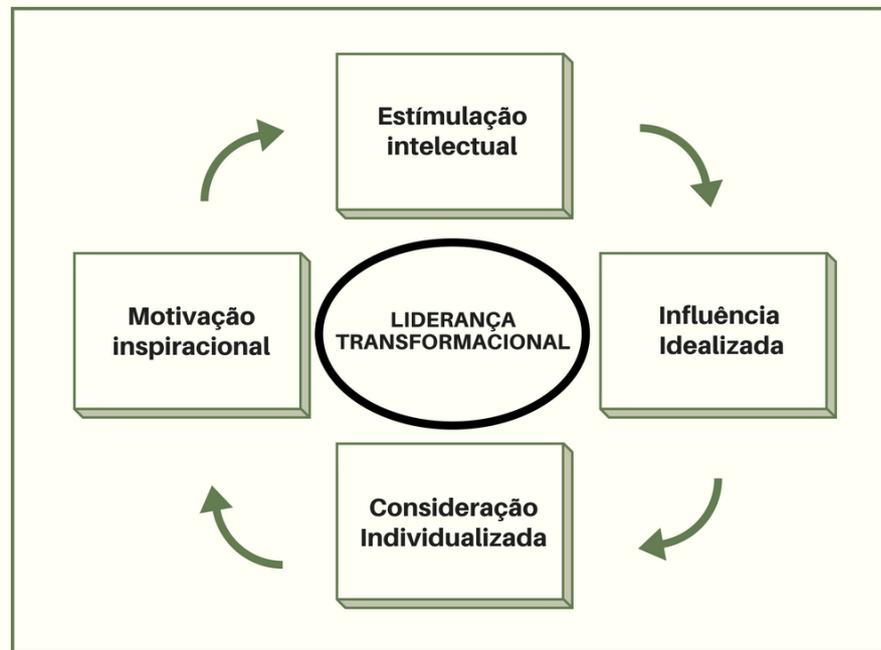
4.1 A Liderança Transformacional e suas características

O trabalho realizado por TURANO & CAVAZOTTE (2016) apresenta um amplo estudo sobre as principais publicações, entre o período de janeiro 2008 a dezembro de 2013, na revista *The Leadership Quarterly* (LQ), pelo fato de ser considerada a principal referência de produção científica sobre o tema liderança. Na visão dos autores, o líder tem como objetivo influenciar seus liderados a serem inovadores e a alcançarem seus ideais, em suas respectivas áreas. Descrevem a liderança como: o processo de influenciar, a interação entre líder e liderado, a procura pela conclusão de metas ou objetivos específicos e a promoção da inovação dentro de um cenário social, embasados nos conhecimentos acumulados e dentro de um consenso.

Os mesmos autores fazem um breve levantamento histórico do início até a atualidade de publicações que abordam as teorias de liderança, tendo seu início com o livro “A Arte da Guerra” escrito a partir da teoria de Sun Tzu (400-230 a.C) e o “O Príncipe” de Machiavel (1513 - 1514), servindo como base para as teorias futuras de liderança. Observou-se que ao longo de décadas o conceito sobre líderes foi se modificando, devido ao contexto, bem como, as necessidades impostas pelo sistema da época, sendo os destaques significativos para esse estudo, os acontecimentos na década de 80, onde surge a escola da nova liderança, composta pela liderança carismática, transacional e transformacional, as quais foram o grande foco de pesquisas até o final do século XX.

TURANO & CAVAZOTTE (2016) ressalta que na década de 90, surgiu a teoria da liderança transformacional a partir dos estudos realizados por BASS (1985), autor de referência no conceito, com isso, a mesma começou a ser estudada mais profundamente, definindo-a em cinco princípios como: a motivação inspiracional, estimulação intelectual, influência idealizada, consideração individualizada e, por fim, o carisma, conceito posteriormente retirado por não ser considerado como um comportamento do líder transformacional. A seguir está representado na Figura 2 um quadro dos quatro princípios da liderança transformacional.

Figura 2 - Quatro princípios da liderança transformacional



Fonte: Obra do Autor

O estudo de CALAÇA & VIZEU (2015), através da perspectiva de BURNS (1978) sobre liderança transformacional, teve como foco revisar a produção e discutir os principais fundamentos junto às obras constituídas a partir das traduções dos autores da liderança na área administrativa. James MacGregor Burns, Ph.D. em Ciências Políticas e ativo na política norte-americana, escreveu a sua obra em meio a uma crise política, econômica e ideológica entre 1960 e 1970. Nesse contexto, Burns se inspirou em Roosevelt para escrever uma ampla parte de sua teoria sobre liderança transformacional, definindo-a como: “Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (BURNS, 1978, p. 27 apud CALAÇA & VIZEU, 2015).

Os mesmos autores ressaltam que a diferença, segundo a teoria de Burns, do líder transacional e transformacional, é que, um se baseia em barganha, benefício mútuo, favores e transação, ou seja, o líder manipula seus liderados para assegurar a obediência. Já o líder transformacional utiliza-se de valores morais com ideais compartilhados pelo grupo, estimulando seus liderados a partilharem de um mesmo objetivo. Apesar dessa ideia estar relacionada na área política, pode ser aplicada

também no ambiente esportivo, uma vez que os treinadores são responsáveis pelo desempenho de seus atletas e necessitam atribuírem ao grupo seus ideais com ética, inspirando e motivando-os a atingirem o mesmo propósito, sem nenhum tipo de recompensa.

Já Bernard Bass, autor reconhecido pela tradução da liderança transformacional para o âmbito administrativo, entre 1980 e 1990, foi influenciado pelo cenário empresarial da época. Logo, sua releitura sofreu modificações ao supor traços ao líder, tais como: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada, possibilitando a aplicação do método a gerentes da área administrativa através de treinamentos, ou seja, qualquer pessoa poderia ser um líder transformacional (TRAPERO & LOZADA, 2010).

As explicações dadas a cada um desses princípios são: (a) influência idealizada: considerada a dimensão mais elevada da liderança transformacional, onde o líder é visto como um modelo a seguir, possuindo o respeito, influência e a confiança dos seus liderados, bem como competências admiráveis no seu ambiente de trabalho; (b) motivação inspiradora: o líder compartilha dos mesmos princípios e possui a capacidade de introduzir um ideal, os quais motivam e inspiram cada membro do grupo a querer atingir o mesmo objetivo, com trabalho em equipe, entusiasmo e otimismo, conseguindo, dessa forma, ultrapassarem os obstáculos que venham a surgir; (c) estímulo intelectual: bem como o próprio item diz, o líder estimula cada membro da equipe a serem criativos, originais, inovadores e a exporem suas opiniões. O ambiente proposto pelo líder é favorável a interação e comunicação direta entre eles; (d) consideração individualizada: a preocupação com as necessidades individuais dos membros para alcançar o que almejam na realização pessoal e profissional dentro da organização (GOMES & CRUZ, 2007).

Apesar da liderança transformacional ser muito utilizada na área de administração, no contexto esportivo ela ainda é recente. Esse tipo de liderança no esporte vem crescendo e ganhando forças nas últimas décadas, mostrando-se uma área promissora para aplicação do método e também para investir em pesquisas futuras (TURANO & CAVAZOTTE, 2016).

4.2 Liderança transformacional no ambiente esportivo

HOPTION et al. (2014) dá exemplos das quatro dimensões da liderança transformacional no esporte, sendo: (a) influencia idealizada: um dos exemplos no contexto esportivo é Wayne Gretsky, atleta canadense de hóquei, descrito pelo treinador como uma pessoa de moral e valores, dando bom exemplo dentro e fora de campo, ganhando seus seguidores com respeito e admiração; (b) motivação inspiradora: ainda sobre Gretsky, o atleta influencia seus seguidores a sentirem-se parte da equipe, dando importância para cada membro e motivando-os a atingirem o mesmo objetivo; (c) estímulo intelectual: diante da visão de dois atletas famosos no críquete, Richards e Lloyd, ambos admitem a importância do desenvolvimento das habilidades mentais e que sem esse estímulo o desempenho seria prejudicado, interferindo nos resultados, ou seja, até mesmo o atleta mais talentoso necessita de estímulo intelectual para obter a melhor performance; (d) consideração individualizada: Ramsay fala em sua lembrança que Gretsky tinha empatia por cada atleta de sua equipe, preocupando-se em ouvir até mesmo os problemas pessoais, saindo do papel de companheiro de equipe e se tornando uma figura importante para a vida deles.

Segundo GOMES & CRUZ (2006), pesquisadores buscam analisar as características do líder transformacional em treinadores de prestígio devido a eficácia com os atletas, já que os princípios propostos por Bass são abordados no estilo de liderança administrativo. A pesquisa dos autores, teve como objetivo compreender e avaliar, dentro dos modelos de liderança transformacional e carismática, as estratégias e comportamentos de um conjunto de treinadores portugueses de alto rendimento em diferentes modalidades, segundo o seu estilo de liderança, relação entre atleta-treinador, ideias e princípios defendidos, além de parâmetros de eficácia e sucesso. O levantamento de informações foi feito a partir de entrevistas tendo como um dos objetivos a verificação de uma possível relação entre os dados obtidos e os estilos de liderança no desporto, na abordagem carismática ou transformacional. Vale ressaltar que o modelo de liderança transformacional, na época, não era estudado de forma efetiva na área esportiva, ou seja, não havia estudos que analisassem o treinador como um líder transformacional.

Ainda de acordo com GOMES & CRUZ (2006), as principais capacidades de um treinador de sucesso são reconhecidas como: o interesse pela comunicação

positiva em seu ambiente de trabalho, a valorização dos componentes da equipe, ser aberto para as discussões dos possíveis problemas que surgirem com o grupo, se mostrar preocupado com os problemas que os atletas venham a ter; valorizar quando os atletas pensam no coletivo, reconhecer o esforço dos mesmos tanto nos treinos quanto nas competições e ser objetivos e simples no jeito de liderar. O estilo de liderança transformacional é reconhecido dentre essas características, corroborando para o estudo desse modelo de liderança na área esportiva.

O estudo realizado por HOPTION et al. (2014) propôs investigar os efeitos da liderança transformacional no bem-estar, auto eficácia, atitudes e desempenho no relacionamento entre treinador-atleta, bem como a coesão, desempenho em grupo e potência na aplicação em equipes, através de uma ampla pesquisa bibliográfica dos principais estudos da liderança transformacional no esporte. O estudo forneceu uma lista do que concluíram ser as principais recomendações para aplicação de modo efetivo da liderança transformacional no desporto. A primeira conclusão foi que o líder transformacional compõe a equipe e não apenas a comanda; Os atletas considerados destaque no time, não necessariamente serão líderes, já que o líder transformacional é composto por princípios que vão além de ser o atleta mais famoso; Os princípios e atitudes do líder dentro e fora de campo serve de exemplo para seus seguidores; As dimensões da liderança transformacional, se ensinada a todos os membros da equipe, pode trazer benefícios competitivos ao grupo; A eficácia da liderança transformacional no esporte também está vinculada a saúde física e mental dos atletas, satisfação com a equipe e atitudes em relação ao esporte, e não só ao desempenho.

Entretanto, existem limitações quanto ao estudo de liderança transformacional no desporto devido à metodologia ter sido criada para o âmbito organizacional precisando, segundo ARTHUR et al. (2010), ter um cuidado quanto à elaboração de questionários para avaliarem a teoria no esporte, já que o mesmo apresenta fatores que influenciam diretamente nessa análise como: a diferença de idade entre os atletas, o nível em que estão (principiante até profissional) e o esporte que praticam, podendo ser individual ou coletivo. Portanto os autores sugerem que os pesquisadores da área elaborem novos meios para uma avaliação e aplicação mais efetiva dessa prática para líderes esportivos.

A teoria proposta por BASS (1985) para organizações foi fundada no comportamento adulto demonstrando, segundo MORTON et al. (2011), que existe uma necessidade de avaliar a aplicação da liderança transformacional no

desenvolvimento de jovens/adolescentes. Os mesmo autores identificaram que o desempenho dos adolescentes estava vinculado aos atos dos próprios pais, o que os levaram a buscar o entendimento do método da liderança transformacional na parentalidade e, dessa forma, poder identificar qual a influência dos pais no bem-estar, saúde, atividade física e alimentação saudável dos filhos.

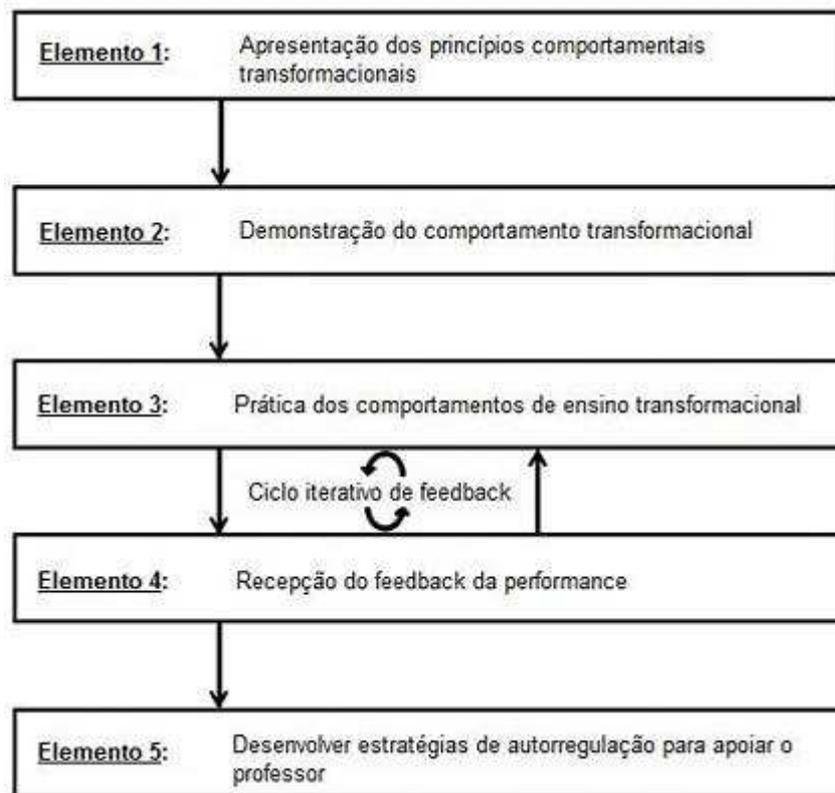
A parentalidade transformacional poderá ser um termo usado para exemplificar essa nova abordagem, e os estudos iniciais elaborados por MORTON et al. (2011), viabiliza a aplicação preliminar da teoria transformacional ao domínio da parentalidade e sugere que o desempenho dos adolescentes é melhorado quando os pais são líderes transformacionais. Logo, os jovens atletas podem ser exemplo para futuros estudos, ao analisar o desempenho dos mesmos quando não somente os treinadores aplicam esse método, mas também os próprios pais já entendem essa prática no ambiente familiar, estimulando os jovens a serem otimistas e psicologicamente equilibrados em meio a tantas cobranças.

BEAUCHAMP & MORTON (2011) estudaram o método de liderança transformacional no ambiente escolar, no qual esse trabalho foi voltado para a análise do comportamento de adolescentes com a abordagem transformacional por meio do professor de educação física. A pesquisa expôs alguns professores de educação física ao método de ensino da liderança transformacional (Figura 2) proposto pelos autores KELLOWAY & BARLING (2000), o qual sofreu modificação e foi aplicado em workshops. Os professores passaram a entender a metodologia e, posteriormente, aplicaram essa nova abordagem nas aulas de educação física, possibilitando avaliar a mudança de comportamento dos alunos perante a liderança transformacional. As mudanças introduzidas por meio dos professores proporcionaram melhoras significativas dos alunos na parte cognitiva, afetiva, comportamental e psicológica, além de uma resposta positiva a interação em grupo e individual, bem como a harmonia no ambiente educacional esportivo e estímulo a práticas esportivas fora do ambiente escolar (BEAUCHAMP & MORTON, 2011).

Os estudos de BEAUCHAMP & MORTON (2011) e MORTON et al. (2011), analisam novos modelos de liderança transformacional, já que o primeiro é voltado para a área de educação física e o segundo ao ambiente familiar, respectivamente, sendo ambos para adolescentes, logo cabe a novas pesquisas proporem analisar as mudanças que a liderança transformacional poderá promover com a união dessas

duas novas abordagem. A seguir está representado na Figura 3 um quadro conceitual para o desenvolvimento de comportamentos de ensino transformacional.

Figura 3 – Quadro conceitual para o desenvolvimento de comportamentos de ensino transformacional adaptados da informação



Fonte: Kelloway & Barling (2000) apud Beauchamp & Morton (2011)

Líderes desenvolvem suas capacidades de liderança não só através da reflexão de suas experiências, mas também pela observação das experiências de segundos e aprendendo por modo de estudos, por conta própria ou por meio institucional (LAURENT & BRADNEY, 2007).

BEAUCHAMP & MORTON (2011) propuseram um modelo adaptado (Figura 3) para ensinar os princípios de um líder transformacional à professores de educação física, sendo esse modelo é composto por cinco passos. O primeiro passo é a introdução do conceito de liderança transformacional, os quatro princípios (elemento 1). O segundo passo foi mostrar aos professores, usando exemplos reais, o comportamento de um líder transformacional em prática (elemento 2). No terceiro passo, os professores tiveram a chance de aplicar esse conhecimento na prática (elemento 3) e em seguida receber o feedback dessa intervenção (elemento 4). O

autor também destaca que se esses dois últimos elementos citados forem executados de modo correto, poderão ser iterativos, ou seja, a cada resultado parcial encontrado durante a prática, o mesmo será usado nas próximas vezes para aprimorar cada vez mais a técnica até atingir o objetivo proposto. O quinto passo, adicionado posteriormente, gira ao redor das estratégias incluídas para a capacitação do professor de autorregular o uso dos princípios transformacionais depois da conclusão do workshop (elemento 5). Esse último elemento foi incluído depois do workshop devido aos relatos dos professores, os quais sentiram a necessidade de autorregulação e acompanhamento póstero.

No esporte, a liderança não está presente apenas nos técnicos das equipes, de acordo com LAURENT & BRADNEY (2007), os profissionais que cuidam da saúde dos atletas, como médicos, fisioterapeutas e preparadores físicos, também possuem habilidade de liderança, influenciando as pessoas com que trabalham. Para os autores, o dia a dia dos treinos, competições e interferências externas geram um estresse sobre o trabalho do profissional da saúde que, usando a liderança transformacional, pode lidar com essa situação de maneira mais efetiva e levar os indivíduos a um caminho único.

O estudo realizado por MACQUET et al. (2015) do processo de debriefing (conversa do treinador com o grupo para discutir os resultados) com a equipe de alto rendimento francesa, incluindo vôlei, basquete, handebol e hóquei no gelo, durante competições esportivas, obtiveram resultados através das entrevistas realizadas com 9 técnicos das equipes. Um dos objetivos da pesquisa foi identificar o estilo de liderança transformacional e transacional nos treinadores a partir da avaliação das atividades realizadas por eles, onde as mesmas foram categorizadas de acordo com as dimensões da liderança transacional, ou seja, recompensa e corretivos e das quatro dimensões da liderança transformacional, possibilitando identificar a frequência com que os treinadores utilizavam cada atividade e relacionar a proporção de cada estilo de liderança ao respectivos treinadores.

Os resultados adquiridos por MACQUET et al. (2015) demonstram que os técnicos possuem características de liderança tanto transformacional quanto transacional, logo, para caracterizar os estilos mais adequadamente de cada um, foram identificados 4 micro estilos de liderança, sendo: “evens transformational” onde as atividades transformacionais e transacionais são equivalentes; “thirds transformational” onde as atividades transformacionais representavam 1/3 das

atividades totais; “quarters transformational” onde as atividades transformacionais representavam 1/4 das atividades totais; e “twelfths transformational” onde as atividades transformacionais representavam 1/10 das atividades totais. Logo, os resultados dentro da avaliação dos micros estilos identificaram que os treinadores mais jovens apresentam um nível mais baixo de características do líder transformacional e transacional. Já os treinadores mais experientes e os times que ganharam medalhas nas principais competições, tendem a reduzir a proporção de atividades de liderança transacional e aumentarem significativamente a proporção das atividades da liderança transformacional, logo os estilos mais utilizados pelos treinadores estudados foram o “evens” e “thirds”.

O trabalho realizado por CRONIN et al. (2015) propôs investigar um modelo medidor, o qual analisa a relação da liderança transformacional na coesão de tarefa através do sacrifício interno dos atletas. Os autores definem coesão de tarefas como: “A coesão de tarefa envolve a cooperação da equipe para alcançar metas de desempenho dentro dos ambientes de prática e competição”. Já o sacrifício está associado aos membros do grupo, pois tanto os sacrifícios pessoais, quanto os sacrifícios pelo companheiro de equipe parte dos mesmos. A liderança transformacional para as organizações desenvolvida por BASS (1985), serviu como base para o CALLOW et al. (2009) (apud CRONIN et al., 2015), criar um conceito diferenciado, criando novos princípios para a liderança transformacional no esporte com o intuito de avaliar os treinadores, o qual foi analisado nessa pesquisa.

Logo, os mesmos autores, selecionaram apenas 5 princípios para serem analisados no trabalho, sendo: consideração individual 1, promover aceitação dos objetivos do grupo, expectativa de alto desempenho, modelo apropriado e motivação inspiradora 1. Os atletas americanos da Primeira Divisão Universitária foram os participantes do estudo, composto por 188 homens e 193 mulheres, todos competiam em vários esportes, como vôlei, tênis, golfe e polo aquático. Os resultados obtidos por (CRONIN et al., 2015) mostraram que o líder transformacional influencia seus seguidores a superarem seu próprio interesse pelo bem do grupo e concluíram também que os cinco comportamentos de liderança transformacional estão relacionados com a coesão de tarefas tanto pelo sacrifício pessoal quanto pelo parceiro de equipe, indicando que os treinadores podem utilizar dessas características para influenciar seus atletas a se sacrificarem pelo grupo e melhorar a coesão da equipe no esporte. Pela mediação de CRONIN et al. (2015) observou-se que o

comportamento do líder transformacional influencia de modo diferente os sacrifícios feitos por atletas do sexo feminino e masculino, logo os treinadores podem obter melhores resultados, quanto ao sacrifício dos atletas, ao direcionar diferentes comportamentos da liderança transformacional segundo ao gênero do atleta, sendo esse o primeiro estudo analisando essa abordagem.

BORMANN et al. (2016) pôde distinguir através da conceptualização de outros autores seis qualidades do líder transformacional, sendo elas: articular uma visão; proporcionar um modelo apropriado; alta expectativa de desempenho; estímulo intelectual; consideração individualizada; fomento de objetivos do grupo, selecionando apenas as quatro primeiras para investigar no trabalho. Foram analisadas 30 equipes de handebol (336 atletas e 30 treinadores) da associação Westfalen (Alemanha Ocidental) de nível amador. Os atletas analisaram o comportamento dos técnicos e os técnicos analisaram o desempenho individual de cada atleta, tudo durante os treinos. Os autores criaram duas hipóteses para serem analisadas no estudo, na qual a primeira hipótese relacionava a liderança transformacional e o desempenho do atleta positivamente, já na segunda hipótese, a orientação de vitória (o treinador motiva o atleta a se esforçar por vontade própria para ganhar) e o desempenho da equipe, regulam a relação da liderança transformacional e o desempenho do atleta.

Nos resultados obtidos por BORMANN et al. (2016) da primeira hipótese, as únicas qualidades que apresentaram efeitos sobre o resultado foram: a qualidade de articular a visão que teve um efeito positivo e relevante no desempenho do grupo e a qualidade de proporcionar um modelo apropriado, que apresentou um efeito consideravelmente negativo, levando a recusa da hipótese. Já na segunda hipótese, os resultados das qualidades de articular a visão, proporcionar um modelo apropriado e estímulo intelectual foram significantes, porém só a segunda foi de modo negativo. Continuando, BORMANN et al. (2016) coloca que liderança possui um impacto mais favorável quando a orientação de vitória e desempenho do grupo estão de acordo (altos ou baixos) e não diferente um do outro, levando a confirmação da segunda hipótese.

O estudo de BORMANN et al. (2016) foi o primeiro a incluir um critério a ser medido objetivamente. A influência da liderança transformacional no desempenho individual depende da relação entre a motivação dos jogadores para ganhar e o desempenho real da equipe, diante das análises do autor, quando a equipe está em uma fase negativa, mesmo os atletas que são extremamente motivados a ganhar

tendem a se desmotivarem e se tornarem mais fechados às influências dos líderes e menos efetivos no desempenho individual e do grupo. Tratando-se da performance individual, o autor deixa implícito que a liderança transformacional não é a solução para se aplicar ao estilo de liderar quando a motivação dos atletas e o desempenho do grupo está desequilibrado e que o treinador tem que ter consciência da situação. Por fim, os resultados mostram o valor de pesquisar a liderança nesse tipo de divisão e que um grupo muito grande de atletas talvez não consiga aproveitar de modo completo o estilo de liderança transformacional caso o treinador não for capaz de instruir todos os atletas de modo igual e usar as qualidades na condição mais apropriada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação por melhoras o desempenho de atletas de alto rendimento levou pesquisadores a estudarem o que poderia influenciar positivamente os atletas a superarem suas próprias expectativas dentro de competições esportivas. Logo, os treinadores se tornaram alvos de pesquisas e o estilo de liderança utilizado pelos mesmos passou a ser analisado e dentre eles está à liderança transformacional que, através desse estudo, se mostrou ser promissora para estudos futuros.

Ao aplicar essa nova tendência de liderança no esporte observou-se dentro de alguns trabalhos analisados os benefícios no ambiente esportivo, entre eles estão:

- Melhora na coesão do grupo, onde a partir da influência do líder transformacional o atleta passa a se sacrificar pela equipe e por seus companheiros de equipe;
- Aumento do desempenho do atleta, tanto individual quanto coletivo, por ser tratar de um estilo de liderança motivacional e não corretivo;
- Desenvolvimento de moral e valores, onde o líder é um exemplo a ser seguido dando bom exemplo dentro e fora de campo, sendo parte da equipe e almejando alcançar objetivos comuns;
- O estímulo intelectual é uma das dimensões do comportamento do líder transformacional ajudando os atletas a se tornarem autossuficientes na vida pessoal e profissional;
- Melhora da saúde física e mental dos atletas, já que o líder não é apenas responsável pela performance da equipe, mas também por auxiliar na parte psicologia frente as competições.

Mas vale ressaltar que para o sucesso da aplicação dos princípios da liderança transformacional por indivíduos que tenham interesse em serem líderes transformacionais em seu ambiente de trabalho, é necessário ter o conhecimento dos mesmos e saber o melhor momento e como aplica-los em seus seguidores, sendo fundamental o entendimento claro dessa nova abordagem de liderança para não trazer malefícios ao grupo ou atleta. O levantamento bibliográfico apresentado por esse estudo sobre a liderança transformacional no desporto, dentro dos critérios de busca proposto, corrobora para pesquisas futuras que pretendam analisar essa nova tendência de liderança em diferentes áreas.

Atualmente a liderança transformacional está sendo estudada em esporte de alto rendimento e se mostra promissora, já que os trabalhos mais recentes estão utilizando um maior valor de amostras (atletas e treinadores) para analisar a efetividade do líder transformacional no esporte, porém ainda é escasso os estudos, principalmente no Brasil, que busquem validar essa nova forma de liderança no esporte.

Vale ressaltar que os trabalhos que não eram voltados para área esportiva contribuíram de forma significativa para o estudo, uma vez que, os mesmos passavam informações históricas e conceitual da liderança transformacional, sendo necessários para o entendimento do sucesso dessa nova tendência de liderança.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, C. A.; BASTARDOZ, N., EKLUND, R. Transformational leadership in sport: Current status and future directions. **Current Opinion in Psychology**. v.16, p.78-83,, 2010.

BEAUCHAMP, M.R.; MORTON, K. L. Transformational teaching and physical activity engagement among adolescents. **Exerc. Sport Sci. Rev.**, vol. 39, n. 3, p. 133-139, 2011. **Exerc. Sport Sci. Rev.**, 2011.

BORMANN, K.C.; SCHULTE-COERNE, P.; DIEBIG, M.; ROWOLD, J. Athlete Characteristics and Team Competitive Performance as Moderators for the Relationship Between Coach Transformational Leadership and Athlete Performance. **J Sport Exerc. Psychol.**, v.38, n.3, p.268-281, 2016.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n.1, p. 121-135, 2015.

CRONIN, L. D; ARTHUR, C.A; HARDY J, et al. Transformational leadership and task cohesion in sport: the mediating role of inside sacrifice. **J Sport Exerc. Psychol.**, v.37, n.13, p.23-36, 2015.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. F. Abordagem Carismática e Transformacional: Modelos Conceptuais e Contributos para o Exercício da Liderança. **Psicologia Psicol. USP**, v.18, n.3, p. 143-161, 2007.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. F. Relação treinador-atleta e exercício da liderança no desporto: A percepção de treinadores de alta competição. **Estud. psicol. (Natal)**, v.11, n.1, Estudos de Psicologia (Natal), p. 5-15, 2006.

HOPTION, C.; PHELAN, J.; BARLING, J. Transformational Leadership in Sport, in: BEAUCHAMP M. R., EYS M. A. eds., **Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology**, New York, p.45-63, Routledge, 2014.

Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5ggqLAWAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA55&ots=mZAS8k1k_g&sig=iHs0POieE2dhKyksFeKkJafvOEY#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 20 out. 2017.

LAURENT, T. G.; BRADNEY, D. A. Leadership behaviors of athletic training leaders compared with leaders in other fields. **J. Athl. Train.**, v.42, n.1, p.120-125, 2007.

MACQUET, A. -C.; FERRAND, C.; STANTON, N. A. “Divide and rule: a qualitative analysis of the debriefing process in elite team sports”. **Applied Ergonomics**, v.51, 30–38, Appl. Ergon., 2015.

MORTON, K. L.; BARLING, J.; RHODES, R. E.; MÂSSE, L. C.; ZUMBO, B.; BEAUCHAMP, M. R. The application of transformational leadership theory to parenting: questionnaire development and implications for adolescent self-regulatory efficacy and life satisfaction. **J. Sport. Exerc. Psych.**, v.33, n.5, p. 688-709, 2011.

TRAPEROARREDONDO, F. G. A.; LOZADAMALDONADO, V. M. Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. **Estudios Gerenciales**, v.26, n.114, p. 59-76, 2010.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Rev. adm. contemp. [online]**, v.20, n.4, p.434-457, 2016.