

**ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

32º ENANGRAD PLENO

GESTÃO DE PESSOAS – GPSS

**Identificação do Perfil de liderança na relação atleta-treinador do PAAR –
Programa de Atleta de Alto Rendimento das Forças Armadas – utilização da
Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD)**

RESUMO

O propósito deste estudo é de verificar se o atleta de alto rendimento das forças armadas, em especial da Marinha do Brasil, possui algum estímulo diferenciado observado pela Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD) e, por estar na condição de militar, e se o aspecto da liderança de seu treinador influencia esta condição em um ambiente de hierarquia e disciplina. Neste estudo foram analisadas 72 respostas de questionários aplicados aos atletas do PAAR na Marinha do Brasil. Este trabalho aplicou o instrumento desenvolvido por Gomes (2005) e Gomes e Cruz (2006a), relacionado à Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD). Os trabalhos levam a concluir que os atletas gostariam que seus respectivos treinadores demonstrassem uma determinada postura diferente da atual e mesmo assim, os avaliam positivamente. Neste contexto, há de se considerar o viés social de que um militar mesmo que identifique comportamentos preferenciais de seus superiores hierárquicos, ainda assim o avaliará positivamente.

Palavras-chave: Liderança Transformacional. Esporte Militar. Esporte. Liderança. PAAR

ABSTRACT

The purpose of this study is to verify if the high performance athlete from the armed forces, especially from the Brazilian Navy, has any differentiated stimulus observed by the Multidimensional Scale for Leadership in Sport (EMLD) and, because he is in the military condition, and if the leadership aspect of your coach influences this condition in an environment of hierarchy and discipline. In this study, 72 responses to questionnaires applied to PAAR athletes in the Brazilian Navy were analyzed. This work applied the instrument developed by Gomes (2005) and Gomes and Cruz (2006a), related to the Multidimensional Scale for Leadership in Sport (EMLD). The work leads to the conclusion that athletes would like their respective coaches to demonstrate a certain posture different from the current one and even so, they evaluate them positively. In this context, one must consider the social bias that a military man, even if he identifies preferential behaviors of his superiors, will still evaluate him positively.

Keywords: Transformational leadership. Military Sport. Sport. Leadership. PAAR

Sumário

INTRODUÇÃO	2
JOGOS MUNDIAIS MILITARES DO CISM (5º JMM)	2
PAAR – PROGRAMA DE ATLETAS DE ALTO RENDIMENTO	2
OBJETIVO	2
REVISÃO DE LITERATURA	2
OS ESTUDOS SOBRE A LIDERANÇA	2
AS ABORDAGENS DA LIDERANÇA	3
A LIDERANÇA ESPORTIVA	5
4. MATERIAL E MÉTODOS	6
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	9
6. CONCLUSÕES	13
REFERÊNCIAS	14

INTRODUÇÃO

O esporte é um fenômeno consagrado e praticado no meio militar em todo o mundo. No Brasil, isso não é diferente. Ao longo do século XX, o campo esportivo se consolidou nas Forças Armadas (FFAA) brasileiras.

A Comissão do Desporto Militar do Brasil (CDMB), órgão máximo de assessoramento esportivo do Ministério da Defesa, foi a responsável por criar o Programa de Atletas de Alto Rendimento para que houvesse a incorporação de atletas civis de altíssimo nível nas fileiras militares

1.1 JOGOS MUNDIAIS MILITARES DO CISM (5º JMM)

A motivação principal pelos idos de 2008, para a contratação de atletas civis com bons índices esportivos, estava única e exclusivamente voltada para a boa representação da realização em solo brasileiro da 5ª edição dos Jogos Mundiais Militares, tendo sido o Rio de Janeiro, a cidade escolhida para sediar a edição daqueles que foram denominados “Jogos da Paz”.

1.2 PAAR – PROGRAMA DE ATLETAS DE ALTO RENDIMENTO

O Programa de Atletas de Alto Rendimento (PAAR), do Ministério da Defesa, veio consolidar sua presença esportiva, incorporando em suas fileiras, atletas com expressão nacional e mundial (BRASIL, 2017). Na Marinha do Brasil isso não foi diferente e hoje conta com aproximadamente 268 atletas das mais variadas modalidades esportivas.

2. OBJETIVO

O propósito deste estudo será verificar, nos atletas de alto rendimento das forças armadas, em especial do PROLIM, quais são os tipos de estímulo observado pela Escala Multidimensional de Liderança - EMLD e por estar na condição de militar e se o aspecto da liderança de seu treinador influencia nesta condição, estando ambos em um ambiente de hierarquia e disciplina, utilizando a Escala Multidimensional de Liderança (EMLD-3), proposta inicialmente por Gomes (2005), e revalidada por Gomes e Resende (2014).

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 OS ESTUDOS SOBRE A LIDERANÇA

Para Gomes (2006), a liderança envolve algumas situações características, como uma forte ligação psicológica e emocional entre o líder e os membros do grupo e possui princípios éticos e morais socialmente aceitáveis.

Trazendo esses conceitos para o ambiente esportivo, podemos afirmar que os atletas aceitam a autoridade do treinador com o objetivo de obterem determinados benefícios, como por exemplo, ser titular, ter sucesso esportivo e social, conseguir melhores contratos, dentre outros, como bem demonstrou Gomes (2005). Dessa

forma, fica estabelecido um acordo que tem como base a confiança, cabendo ao treinador gerir esta relação e incentivar continuamente os atletas a respeitarem as suas orientações para poderem alcançar novas recompensas.

3.2 AS ABORDAGENS DA LIDERANÇA

Gomes (2005) nos mostra que as investigações e os modelos explicativos acerca da liderança nos permitem, além de verificar diferentes orientações e influências, a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas. Para Vecchio (1995) e Gomes (2005), são aceites três paradigmas principais na conceptualização da liderança: um centrado no estudo dos traços de personalidade; outro centrado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções, que se caracteriza pela análise daquilo que os responsáveis fazem habitualmente no desenvolver de suas funções; e o terceiro que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança, e que se caracteriza por uma lógica mais contingencial, observando prioritariamente o ambiente e que pode condicionar decisivamente a liderança.

A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Após os estudos sobre os traços da personalidade, os estudos passaram a se interessar pelos comportamentos dos líderes, e essa foi a perspectiva que se seguiu ao estudo dos traços de personalidade, tendo o seu início nos finais dos anos 1940. Gomes (2005) nos afirma que essa área de estudos se torna menos problemática do que analisar traços de personalidade, pela facilidade de estabelecer padrões de comportamento em comparação com a definição de estruturas de personalidade e características pessoais.

A ABORDAGEM SITUACIONAL

Gomes (2005) nos apresenta três propostas que melhor sintetizariam as preocupações em indicar o estilo de ação mais adequado, de acordo com a exigência das situações: a relação entre o comportamento dos líderes e o ambiente onde está inserido o grupo de trabalho; a importância da liderança se adaptar aos níveis de desenvolvimento dos colaboradores; e a necessidade que a tomada de decisão seja ajustada de acordo com as exigências das tarefas a realizar.

O MODELO CONTINGENCIAL

Essa proposta desenvolvida por Fiedler (1967), de maneira geral, preconiza que os líderes centrados na realização das tarefas seriam mais eficazes quando as situações são favoráveis ou desfavoráveis.

O MODELO SITUACIONAL DE LIDERANÇA

Esse modelo foi desenvolvido por Hersey e Blanchard no final dos anos 1960 e baseiam-se fundamentalmente nos estilos de liderança formulados pelos estudos da Universidade de Ohio, tendo como contribuição principal, a chamada de atenção

para a necessidade das ações dos líderes se adaptarem aos diferentes níveis de maturidade dos membros do grupo (Vecchio, 1995).

O MODELO DA TOMADA DE DECISÃO

Esta proposta foi desenvolvida inicialmente nos anos 1970 por Vroom e Yetton, e procurava relacionar os estilos de liderança com a participação dos funcionários nas estratégias de ação.

AS ABORDAGENS CARISMÁTICA E TRANSFORMACIONAL DE LIDERANÇA.

O conceito de carisma foi criado pelo sociólogo alemão Max Weber, entre o final do século 19 e início do século 20 (Murad, 2009). Para esse autor, o carisma oferece ao exercício da liderança uma legitimidade, pois advém do líder e da sua capacidade de “arregimentar, influenciar e convencer” (MURAD, 2009, p. 87).

O MODELO DE LIDERANÇA CARISMÁTICA

House (1977) apresentou além dos comportamentos associados à liderança carismática, como também alguns traços de personalidade e variáveis situacionais que explicariam o surgimento de indivíduos carismáticos.

O MODELO DE LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL

Avolio & Bass (1988) nos explicam que o estudo da liderança transformacional partiu do interesse em perceber os processos além do relacionamento entre líder e liderados, que fossem além das explicações baseadas na estrutura das tarefas, ou na consideração individual.

Para Gomes (2005), as diferenças entre as duas práticas são sentidas no tipo de relações que se estabelecem dentro do grupo, pois enquanto na transacional são propostas tarefas e consequências que são respeitadas pelos outros, na transformacional consegue-se ir além da mera satisfação das necessidades individuais, construindo-se um sentimento de identidade comum, que é baseado num ideal coletivo.

AS DIMENSÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.

Dimensão1: Carisma – Esta categoria representa o nível mais elevado da liderança transformacional, pois o responsável é percebido pelos outros como um modelo a seguir, existindo uma grande admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura. (BASS, 1998).

Dimensão 2: Motivação inspiradora – Esta área pode ser representada através da capacidade de o líder fornecer um significado e desafio às tarefas a executar com o objetivo de motivar e inspirar os elementos do grupo. (BASS, 1998).

Dimensão 3: Estimulação intelectual – Neste nível, o líder incentiva os colaboradores a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios,

reformulando os problemas e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas. (BASS, 1998).

Dimensão 4: Consideração individual – Esta área remete para os relacionamentos individuais dentro do grupo, buscando verificar a existência de uma preocupação com as necessidades de realização, pessoal e profissional, dos colaboradores. (BASS, 1998).

Dimensão 5: Reforço contingente – A utilização de consequências positivas pode representar uma dimensão da liderança eficaz. No entanto, para Bass (1998), ela não é entendida como passível de gerar os mesmos efeitos das quatro primeiras dimensões.

Dimensão 6: Gerenciamento por exceção – Essa dimensão significa que a atuação do líder se dá apenas quando as coisas estão mal ou muito longe do esperado. As ações de correção ocorrem de duas formas: ativa, quando o líder procura e se antecipa a desvios, enganos ou erros dos liderados na execução das tarefas. (BASS, 1998).

Dimensão 7: “*Laissez-faire*” – Esta última dimensão identifica a ausência ou quando o líder evita exercer a liderança, ocorrendo uma ineficácia nos resultados obtidos. Isto significa que, ao contrário da liderança transformacional e transacional, nesta é impossível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o líder não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade.

3.3A LIDERANÇA ESPORTIVA

O estudo da liderança apresenta várias dificuldades e existe atualmente, uma gama de dados bastante significativos acerca dos comportamentos envolvidos na relação treinador-atleta (GOMES, 2005). Costa (2006) e Gomes (2005) relatam que grande parte dos estudos e avanços na liderança esportiva iniciou com os grupos, representados por Smith e Smoll, e outro por Chelladurai, em estudos iniciados no final dos anos 1970.

O MODELO MULTIDIMENSIONAL DE LIDERANÇA

A proposta elaborada por Chelladurai (1978, 1984) reuniu um conjunto de dados gerais do estudo da liderança num modelo adaptado para o esporte. Chelladurai buscou sintetizar os contributos fornecidos por vários autores, como Fiedler (1967), Evans (1970), House (1971, 1973, 1999), Osborn e Hunt (1975) e Yukl (1971). No entanto, Chelladurai não privilegiou nenhuma das áreas consideradas importantes por estes autores, a saber, líder, membros e a situação, mas dando a esses três aspectos ênfase igual a eles.

Analisando de forma geral, esse modelo afirma que os níveis de rendimento das equipes e a satisfação dos atletas dependem da convergência entre os três tipos de comportamentos do líder: os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos atletas e aqueles que são efetivamente assumidos no dia-a-dia de trabalho do treinador.

Quanto aos comportamentos exigidos (4), o treinador deve começar analisando as características da organização onde se encontra (1) em termos dos valores e normas sociais valorizadas, das expectativas de rendimento formuladas pelos dirigentes e dos recursos e meios disponíveis que podem ser colocados à sua disposição.

A AVALIAÇÃO DO MODELO

Com vista à validação do modelo, Chelladurai e Saleh (1980) desenvolveram a *Leadership Scale of Sports (LSS)*, ou a Escala de Liderança no Esporte, que avalia cinco dimensões dos comportamentos do treinador: treino e instrução, democrático, autocrático, apoio social e *feedback positivo*. A LSS é constituída por 40 itens, sendo as respostas avaliadas numa escala tipo *Likert* de cinco pontos, existindo três versões: uma destinada ao treinador, a fim de aferir os seus próprios comportamentos de liderança e as outras duas versões são dirigidas aos atletas, para avaliação dos comportamentos preferidos e atuais dos treinadores.

A ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE LIDERANÇA NO ESPORTE (EMLD)

A Escala Multidimensional de Liderança no Esporte (EMLD) tem como ponto de partida a análise de importantes contribuições no estudo da liderança, tanto em contextos esportivos, como organizacionais (GOMES e RESENDE, 2014). Dessas análises, surgiram as três versões da EMLD, em 2005 (EMLD-1), 2008 (EMLD-2) e 2014 (EMLD-3).

A UTILIZAÇÃO DA EMLD-3

O instrumento consiste em dois questionários, com 36 itens cada, sendo 36 para avaliar os comportamentos atuais (Anexo A) e os outros 36 para avaliar o comportamento preferido (Anexo B) dos atletas. A versão para atletas contempla exatamente as mesmas questões da versão para treinadores. Todos esses 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 na referida dimensão.

4. MATERIAL E MÉTODOS

AMOSTRA

Participaram neste estudo 72 atletas. Todos os atletas eram praticantes federados e integrantes do Programa de Atletas de Alto Rendimento das Forças Armadas (PAAR), em especial do Programa Olímpico da Marinha (PROLIM).

Todos os sujeitos da pesquisa assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, pré-elaborado pelos pesquisadores de acordo com as normas do Comitê de Ética da Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO – CEP que aprovou o projeto de pesquisa por meio do protocolo de nº 2.998.65 – Anexo C

INSTRUMENTOS

Utilizados Questionário demográfico.

Para além de avaliar variáveis como o sexo, a idade e as habilitações académicas, recolheram dados relativos ao clube, à modalidade de proveniência dos atletas, ao grau e à divisão competitiva. Paralelamente, procuramos obter algumas informações sobre a carreira desportiva dos atletas (anos de prática).

Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD – versão dos comportamentos atuais e dos comportamentos preferidos).

Todos os atletas militares que participaram deste estudo responderam a dois questionários: a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD): desenvolvida por GOMES (2005) e revalidada por Gomes e Resende (2014). A EMLD é constituída por 36 itens, na versão dos comportamentos atuais do atleta e 36 itens na versão dos comportamentos preferidos do atleta, em 9 dimensões, distribuídas pelas áreas transacional, transformacional e de tomada de decisão. Todos os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* com cinco opções de resposta (1 = Nunca; 5 = Sempre). Os *scores* de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada subescala, dividindo depois esse valor pelo número total de itens, atendendo-se à cotação invertida dos que são formulados pela “negativa”. Os valores mais altos em cada subescala significam maiores frequências de comportamentos, por parte do treinador, em cada uma das áreas de ação descritas.

Foi aplicado um questionário estruturado tipo Likert, com respostas de múltiplas escolhas, contendo inclusive questões socioculturais, através do programa Google Forms (Formulários criados eletronicamente utilizando a plataforma Google), onde os participantes foram atletas de alto rendimento, convocados temporariamente pelas Forças Armadas, em especial a Marinha do Brasil, pertencentes ao PROLIM, das mais variadas modalidades, obtendo-se respostas estatísticas necessárias.

PROCEDIMENTO

Os questionários foram enviados aos respondentes via plataforma digital (*google forms*), no total de 36 questões fechadas, tipo “*Likert*” (1=Nunca; 5=Sempre), para 72 atletas participantes do Programa de Atletas de Alto Rendimento (PAAR) do Programa Olímpico da Marinha (PROLIM), de variadas modalidades, localizados em todo Brasil, mas em sua maioria estando baseados na cidade do Rio de Janeiro, com tempo médio de resposta de 20 minutos. Para tabulação dos dados, estatísticas descritivas, utilizou-se o *Software R*, versão 3.5.0.

METODOLOGIA

Teste de Wilcoxon para dados pareados

Para melhor compreensão do processo metodológico, faz-se necessário retomar a ideia do questionário e como os resultados se encontram. O atleta responde a partir de dois pontos de vista: como ele acredita ser treinado e como ele gostaria de

ser treinado. Note que existe uma relação natural de “antes e depois” ou “atual e preferido”, para este tipo de situação, uma forma de avaliar se há diferenças estatísticas significativas é através do teste de Wilcoxon (WILCOXON, 1992). A seguir, será apresentado o processo de inferência. Como todo teste de hipótese, o teste de Wilcoxon tem por base uma indagação:

$$\begin{cases} H_0 : \text{Atual} \geq \text{Preferido} \\ H_1 : \text{Atual} < \text{Preferido} \end{cases}$$

Onde H_0 representa o status quo ou hipótese nula, isto é, a afirmativa que se tem por ideia contestá-la. No caso em particular, percebe-se que é de interesse verificar se, na visão do atleta, o comportamento atual dos treinadores é inferior a aquilo que eles gostariam ou projetam. O procedimento de cálculo é simples e a ideia parte do que é chamado de posto sinalizado, ou seja, se há muitos atletas cujo fator atual é menor que o preferido, há indicativos a favor de H_1 .

O teste de Wilcoxon é dito como poderoso¹ (CONOVER, 1980) e a escolha do Teste de Wilcoxon é razoável uma vez que os dados estudados apresentam premissas suficientes para a utilização do mesmo. A mais relevante é a disposição de dados pareados e a ausência de distribuição probabilística, assumindo um cenário ideal para aplicação do teste citado. Outros métodos práticos poderiam ser utilizados, como descrito em Conover (1980), contudo, para o caso de dados pareados provenientes da mesma população, o teste de Wilcoxon é o mais poderoso, de acordo com os autores.

O MODELO LOGÍSTICO

Também é de interesse verificar se existe algum viés na alta proporção de avaliações positivas, mencionadas na seção. Com este objetivo em mente, o método proposto é avaliar a significância estatística dos parâmetros associados a uma regressão logística. Os detalhes completos do método são aprofundados em Dobson e Barnett (2018), será exposto a seguir os principais conceitos referentes à modelagem logística. Seja a seguinte equação:

$$\log \left(\frac{p_i}{1 - p_i} \right) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_9 x_9 + \varepsilon_i \quad \varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2) \quad i = 1, \dots, N,$$

onde p_i denota a probabilidade de avaliação positiva do i -ésimo atleta, x_1, \dots, x_9 são as covariáveis representadas pelos fatores do questionário. Cada covariável tem a si um parâmetro β_i associado. Os erros aleatórios são descritos através da variável

¹ A grosso modo, o teste que possui o menor erro com relação a hipótese alternativa.

estocástica ϵ_i , que por definição segue uma distribuição normal centrada no zero e com variância finita. Tem-se por interesse testar a hipótese de validade para os betas, de uma forma análoga ao teste proposto anteriormente,

Define-se:

$$\begin{cases} H_0 : \beta_i = 0 \\ H_1 : \beta_i \neq 0 \end{cases}$$

Com isso, é possível avaliar através dos dados se existem evidências que de um determinado beta, associado a um fator, é determinante para a probabilidade de um atleta indicar positivamente ou negativamente a respeito do seu treinador. O teste usual para este caso é denominado de Teste t e tem por base a distribuição de probabilidade t-student. Uma referência usual tanto para o modelo logístico quanto para o teste t é Dobson e Barnett (2018). A tomada de decisão será através do p-valor²

O MODELO LINEAR

A análise de regressão é uma metodologia estatística utilizada para expressar uma relação linear entre duas ou mais variáveis, através de uma definição probabilística (NETER et al., 1996).

O vetor em (1) representa as observações da variável resposta a ser contextualizada por um conjunto de variáveis regressoras (covariáveis) denotadas pela matriz de desenho (2) e associadas aos parâmetros do vetor (3). O vetor (4) determina o erro aleatório. Para este artigo, define-se como resposta a diferença entre o fator atual e preferido, dado que esta é significativa e as características sociais como regressoras.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise exploratória dos dados consiste de uma etapa razoavelmente simples e de fácil execução, todavia, de extrema importância para qualquer análise estatística. Esta, por sua vez, tem como objetivo resumir a informação amostral³ para um objeto interpretável. Em segundo plano, mas não menos importante, um tratamento de dados realizado com afincos reduz a chance de erros a posteriori. Sem mais delongas, a base de dados em questão faz referência às respostas auferidas por meio de um questionário aplicado a militares que compõem o programa de atletas de alta

² A probabilidade de se obter um resultado extremo, assumindo que a hipótese nula é verdadeira. Um baixo p-valor indica que o resultado obtido através da amostra é possível, mas improvável, indo contra a hipótese nula e a favor da alternativa.

³ Métodos associados a seleção da amostra.

performance. A natureza do plano amostral é denominada de “conveniente” e suas características serão apresentadas posteriormente na seção.

A tabela 1 apresenta as características dos atletas da amostra. Ademais, tem-se que a amostra de 75 atletas de alto rendimento é uniforme quanto ao gênero, em outras palavras, a divisão entre homens e mulheres aproxima-se da metade para cada, sendo 52% masculino e 48% feminino. A idade dos atletas, por sua vez, concentra-se entre 18 a 30 anos, com um acumulado de 82%, sendo que do total de atletas, 43% pertencem ao grupo denominado “jovem” (entre 18 e 24 anos). Cerca de 10% dos atletas tem 45 anos ou mais. O tempo médio de prática esportiva é de aproximadamente 13 anos com desvio padrão de 6 anos, sendo possível imaginar que, por exemplo, exista um jovem de 18 anos que pratique a atividade designada desde os seus 5 anos de idade. A escolaridade concentra cerca de metade de amostra (56%) em nível superior, o que é condizente com a baixa idade registrada pelos participantes. É interessante notar que a escolaridade decai progressivamente, ao ponto de ter apenas um participante que seja doutorando. Contudo, o fator mais chamativo é que 90% dos atletas consideram o comportamento do treinador como positivo, tal proporção é ainda mais chamativa quando nenhum dos 75 atletas investigados declarou negativamente.

Tabela 1 – Características dos atletas dentro da amostra

Grupos	Frequência parcial (%)	Frequência acumulada (%)
Sexo		
<i>Masculino</i>	52,00%	52,00%
<i>Feminino</i>	48,00%	100,00%
Faixa etária		
<i>Jovem (-120)</i>	43,00%	43,00%
<i>Adulto jovem inicial (20-125)</i>	39,00%	82,00%
<i>Adulto jovem pleno (25-135)</i>	8,00%	90,00%
<i>Adulto jovem final (35-140)</i>	5,00%	95,00%
<i>Adulto (40)-</i>	5,00%	100,00%
Escolaridade		
<i>Até ensino médio</i>	56,00%	56,00%
<i>Ensino superior</i>	33,00%	89,00%
<i>Mestrado</i>	7,00%	96,00%
<i>Doutorado</i>	1,00%	97,00%
<i>Outro</i>	3,00%	100,00%
Aprovação ao treinador		
<i>Negativa</i>	10,00%	10,00%
<i>Positiva</i>	90,00%	100,00%

Pode-se dizer que, em média, o praticante militar de alto desempenho pertencente a referida amostra tem as características que seguem: Jovens universitários cuja prática esportiva de referência é auferida desde a infância. Com respeito ao que foi apresentado, esta caracterização pode estar associada aos benefícios financeiros e militares que estão associadas à profissão, conjugadas com a possibilidade de praticar o esporte de preferência do indivíduo. Como notado em Castro et al. (2015), a carreira militar temporária associada ao esporte de alto

rendimento é um atrativo para jovens universitários devido aos seus variados benefícios.

A tabela 2 apresenta as médias da amostra completa. Note que os fatores cujo p-valor estão em vermelho são aqueles cuja diferença é significativa. Isto é, há evidências de que o atleta prefere que o treinador dispusesse mais de tais fatores em sua metodologia de treino. A luz da Tabela 2, percebe-se que os fatores Negativo e Passivo não foram significativas. Uma forma simples de interpretar é que os, no ponto de vista dos atletas, o comportamento rígido e distante dos treinadores está de acordo com aquilo que eles preferem, o que é condizente com a doutrina militar.

Tabela 2 – Teste de Wilcoxon para a amostra completa

	Atual	Preferido	Diferença	P-valor
Visão	4,22	4,49	-0,27	0,03
Inspiração	3,65	4,01	-0,36	0,00
Instrução	4,12	4,35	-0,24	0,01
Respeito	4,50	4,67	-0,17	0,01
Apoio	3,41	3,80	-0,39	0,00
Positivo	4,12	4,38	-0,26	0,01
Negativo	1,99	2,14	-0,15	0,28
Ativo	3,90	4,12	-0,22	0,06
Passivo	1,89	1,62	0,27	1,00

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 atletas acreditam que seus treinadores ainda podem se desenvolver naquele determinado fator.

Já na Tabela 3, observe que quando a amostra é separada por gêneros, há um contraste entre a Visão e a Inspiração. Tem-se que as atletas femininas da amostra preferem que seus respectivos treinadores apresentem visões de longo prazo, enquanto o público masculino deseja que o comportamento do treinador seja mais voltado para o apoio na instrução.

Tabela 3 – Teste de Wilcoxon para a amostra por gênero

	Feminino				Masculino			
	Atual	Preferido	Diferença	P-valor	Atual	Preferido	Diferença	P-valor
Visão	4,25	4,59	-0,34	0,02	4,15	4,43	-0,27	0,08
Inspiração	2,98	3,13	-0,15	0,08	3,09	3,29	-0,20	0,03
Instrução	3,96	4,15	-0,19	0,12	3,92	4,15	-0,23	0,10
Respeito	4,14	4,38	-0,24	0,06	4,28	4,43	-0,15	0,23
Apoio	4,07	4,46	-0,39	0,01	4,08	4,44	-0,37	0,01
Positivo	3,57	3,90	-0,33	0,01	3,76	3,95	-0,19	0,04
Negativo	2,19	2,22	-0,03	0,64	2,37	2,49	-0,13	0,31
Ativo	3,57	3,62	-0,05	0,41	3,62	3,62	0,01	0,42
Passivo	3,09	3,26	-0,17	0,16	3,19	3,40	-0,21	0,10

Outra informação interessante é que ambos os gêneros apresentam apoio pessoal e *feedback* positivo como um fator significativo.

Já pela Tabela 4, considere como jovem o atleta até 24 anos, já o adulto sendo 25 ou mais. Percebe-se aqui o mesmo comportamento observado na Tabela 2, ou seja, os atletas mais jovens preferem treinados que apresentem um plano de maior longo prazo, já os atletas mais maduros, preferem um treinador que os incentive. É um resultado intuitivo se imaginar que o jovem, seja atleta ou não, tem uma maior preocupação com as suas autoproteções dentro de sua carreira.

Tabela 4 – Teste de Wilcoxon para a amostra por idade

	Jovem				Adulto			
	Atual	Preferido	Diferença	P-valor	Atual	Preferido	Diferença	P-valor
Visão	4,02	4,45	-0,43	0,01	4,33	4,55	-0,22	0,11
Inspiração	3,13	3,30	-0,17	0,17	2,97	3,15	-0,17	0,01
Instrução	3,81	4,02	-0,20	0,13	4,03	4,25	-0,22	0,06
Respeito	4,09	4,33	-0,24	0,10	4,30	4,46	-0,16	0,11
Apoio	4,06	4,48	-0,42	0,01	4,09	4,43	-0,35	0,01
Positivo	3,70	3,90	-0,20	0,05	3,65	3,95	-0,30	0,01
Negativo	2,37	2,50	-0,13	0,29	2,21	2,26	-0,04	0,62
Ativo	3,49	3,60	-0,11	0,16	3,68	3,63	0,05	0,73
Passivo	2,96	3,23	-0,27	0,09	3,28	3,42	-0,14	0,18

Já na Tabela 5, quando se divide a amostra por escolaridade, observa-se que aqueles com maior instrução são de alguma forma mais exigentes perante seus treinadores, principalmente nos fatores visão/inspiração e *feedback* tanto positivo quanto negativo. A menor escolaridade da amostra é ensino superior, e estes se mostraram um grupo de atletas mais lenientes, cuja preferência se reflete mais na gestão de poder, tanto ativo quanto passivo.

Tabela 5 – Teste de Wilcoxon para a amostra por escolaridade

	Ensino Superior				Pós-Graduação			
	Atual	Preferido	Diferença	P-valor	Atual	Preferido	Diferença	P-valor
Visão	4,15	4,46	-0,31	0,09	4,08	4,39	-0,31	0,03
Inspiração	2,77	2,94	-0,17	0,18	2,61	2,87	-0,27	0,01
Instrução	4,06	4,25	-0,18	0,15	3,99	4,25	-0,26	0,06
Respeito	3,92	3,88	0,04	0,66	3,78	3,73	0,05	0,57
Apoio	3,83	4,17	-0,35	0,02	3,66	4,04	-0,38	0,01
Positivo	3,67	3,74	-0,08	0,32	3,63	3,75	-0,12	0,02
Negativo	2,98	3,18	-0,20	0,16	2,80	2,96	-0,17	0,03
Ativo	4,04	4,40	-0,37	0,03	4,03	4,33	-0,30	0,02
Passivo	3,67	3,88	-0,21	0,03	3,61	3,76	-0,14	0,11

A Tabela 6 é uma regressão logística com a variável resposta sendo se o atleta considera o treinador como positivo ou neutro (dado que não houve respostas negativas). Verificou-se que o único fator significativo foi o apoio, sendo o valor estimado negativo. Em outras palavras, quanto mais o atleta espera de apoio do seu treinador, e este não entrega dentro da visão do próprio, maior a probabilidade de a avaliação ser não-positiva.

Tabela 6 – Significância dos parâmetros associados a uma regressão logístico

	Valor estimado para β_i	P-valor
Visão	-0,40	0,73
Inspiração	4,41	0,12
Instrução	-0,92	0,39
Respeito	-0,76	0,52
Apoio	-2,58	0,05
Positivo	1,08	0,24
Negativo	-1,60	0,10
Ativo	0,89	0,20
Passivo	-0,06	0,90

A Tabela 7 - apresenta os resultados obtidos através da regressão linear. Note que as colunas representam as variáveis resposta e as linhas, por sua vez, as covariáveis. Os p-valores marcados em vermelho denotam as covariáveis significativas ao nível de 0,05 de confiança e as marcações em azul representam o seu respectivo valor estimado.

Verificou-se que os fatores mostraram associação significativa, em sua maioria, com a variável de escolaridade. Em particular, a categorias referentes a sem escolaridade foi aquela que apresentou associação com todos os fatores exceto Respeito e Apoio. É interessante notar que as diferenças dos atletas sem escolaridade são positivas (Valor Estimado indicado na Tabela 5), em outras palavras, há evidências de que estes acreditam que o comportamento atual do técnico é superior ao que eles preferem. Contudo, não é possível afirmar a causalidade desta diferença positiva. De certo, tem-se que os atletas sem escolaridade formam o único grupo com a diferença positiva significativa, indicando, talvez, algum sentimento de gratidão para com seus treinadores.

Tabela 7 – Significância dos parâmetros associados as regressões lineares

	Valor estimado						P-valor					
	Visão	Inspiração	Instrução	Respeito	Apoio	Positivo	Visão	Inspiração	Instrução	Respeito	Apoio	Positivo
25 a 30 anos	0,31	0,02	0,01	0,18	0,01	0,05	0,19	0,91	0,94	0,30	0,97	0,80
31 a 35 anos	0,38	0,16	-0,21	-0,09	-0,18	-0,06	0,34	0,61	0,43	0,75	0,62	0,85
40 a 45 anos	0,61	0,46	0,19	0,16	0,26	0,28	0,22	0,23	0,57	0,65	0,57	0,50
mais que 45 anos	0,35	0,04	-0,06	0,20	-0,01	-0,55	0,50	0,92	0,87	0,60	0,98	0,22
Feminino	0,15	0,26	0,12	0,04	0,03	-0,03	0,44	0,10	0,36	0,78	0,86	0,87
Tempo de prática	0,01	0,01	0,02	0,00	0,00	0,03	0,75	0,40	0,15	0,71	0,88	0,07
Ensino médio	-0,39	-0,51	-0,30	-0,13	-0,02	-0,42	0,11	0,01	0,07	0,45	0,92	0,04
Ensino superior	-0,14	-0,45	-0,17	-0,19	0,16	-0,17	0,72	0,16	0,55	0,51	0,68	0,62
Pós-Graduação	-0,33	0,74	0,68	0,28	0,39	0,40	0,71	0,29	0,27	0,66	0,65	0,60
Mestrado	-0,32	-0,20	-0,14	-0,02	0,35	-0,66	0,61	0,69	0,75	0,96	0,56	0,22
Sem escolaridade	0,60	0,78	1,04	-0,02	0,43	0,49	0,04	0,00	0,00	0,92	0,12	0,05

6. CONCLUSÕES

Os métodos propostos apresentaram conclusões intuitivas e que conversam com o que é posto na literatura, para a amostra de atletas estudados. Nota-se que a

avaliação positiva de 90% vai de encontro com o fato de que, em geral, os atletas apresentam uma inconformidade nas suas preferências de treinamento.

Em outras palavras, os atletas gostariam que seus respectivos treinadores demonstrassem uma determinada postura diferente da atual e mesmo assim, os avaliam positivamente. Tais desencontros parecem contraditórios, mas sob a luz do tema, deve-se lembrar que se trata de atletas militares. Neste contexto, há de se considerar o viés social de que um militar, mesmo que identifique comportamentos preferenciais de seus superiores hierárquicos, ainda assim o avaliará positivamente.

O ambiente militar é diferenciado, ou seja, com características próprias, ensejando-se a necessidade do cumprimento do dever, utilizando-se dos pilares fundamentais desta instituição de Estado, a saber, hierarquia e disciplina. É de se esperar que os resultados sejam enviesados, ainda mais em se tratando de um ambiente esportivo, onde a cobrança por resultados passa a ser ampliada, com possibilidade de causa-efeito, um resultado fora do esperado pode custar a permanência ou não do atleta de alto rendimento.

O presente trabalho convida o leitor a refletir nesta provocação levantada: o cenário é impactante o suficiente a ponto de fazer com que o respondente tenha o viés de avaliar positivamente, mesmo que de forma contraditória? Há evidências estatísticas que sugerem uma resposta positiva, contudo, são apenas evidências, não há modelo produzido que seja capaz de cobrir tal dúvida. Por outro lado, também é notável que os atletas sem escolaridade declaram que o comportamento atual é, de certa forma, aquilo que eles desejam ou até mesmo melhor do que suas respectivas expectativas. Esta sugestão que os dados indicam podem ser relevantes em especial se contextualizado em especial para os fatores Visão e Inspiração, onde os resultados indicam que são de extrema valia para este respectivo grupo.

Faz-se necessário, portanto, buscar mais informações a respeito deste universo tão exclusivo que são as Forças Armadas, em especial a Marinha do Brasil, foco deste trabalho, em saber mais quais as vertentes de liderança encontradas no militarismo e nesses ambientes esportivos.

REFERÊNCIAS

100 ANOS de esporte na Marinha do Brasil: da 'Liga de Sports' ao Programa Olímpico. Rio de Janeiro: Agência 2A Comunicação, 2015. 124p.

ALTAHAYNEH, Ziad L. The Effects of Coaches Behaviors and Burnout on the Satisfaction and Burnout of Athletes. Electronic Theses, Treatises and Dissertations. Paper 5, 2003.

BASS, B.M. Leadership and performance: Beyond expectations. New York: Free, 1985.

BILLSBERRY, J. et al. Reimagining Leadership in Sport Management: Lessons From the Social Construction of Leadership. *Human Kinetics Journals*. 2017, Vol. 32, n. 2.

BRASIL, COMANDO GERAL DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS. Código Desportivo da Marinha. CGCFN-14. 1ª revisão.

BRASIL, COMANDO GERAL DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS. Normas sobre Treinamento Físico Militar, Teste de Avaliação Física e Teste de Suficiência na Marinha do Brasil (MB), CGCFN – 15. 2ª revisão.

BRASIL, DECRETO Nº 2.163, DE 1º DE MAIO DE 1858. Reorganiza a Academia de Marinha, em virtude da autorização concedida no § 3.º do art. 5.º da Lei N. 862 de 30 de julho de 1856. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2163-1-maio-1858-557092-norma-pe.html>. Acesso em: 11 de nov. 2018.

BRASIL, LEI Nº 12.396, DE 21 DE MARÇO DE 2011. Constituição da Autoridade Pública Olímpica – APO.

BRASIL, MARINHA DO BRASIL. PROGRAMA OLÍMPICO DA MARINHA. Portaria nº 40/2013, do Comandante da Marinha. Anexo nº 16. 2013.

CASTRO, Demian Garcia et al. Rio de Janeiro: os impactos da Copa do Mundo 2014 e das Olimpíadas 2016. [S.l.]: Letra Capital Editora, 2015. Citado na página 1.

CHELLADURAI, P. Leadership in sports organizations. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*. 1980, vol. 5, p. 226–231.

CHELLADURAI, P. Styles of decision making in coaching. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance* (2nd Ed.). Mountain View, California: Mayfield Publishing Company, 1993.

COB. Comitê Olímpico Brasileiro. ATLETAS DE ALTO RENDIMENTO NAS FORÇAS ARMADAS: um estudo analítico de práticas internacionais bem sucedidas. Rio de Janeiro. 2009.

CONGER, J. A.; Kanungo, R. N. Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage. 1998.

CONOVER, William Jay. Practical nonparametric statistics. Wiley New York, 1980. Citado na página 3.

CÔTÉ, J.; Salmela, J. H.; Russell, S. J. The knowledge of highperformance gymnastics coaches: Competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, 1995, vol. 9, p. 76-95.

COYKENDALL, Tim, Player Preferences for Coaching Behaviors. *Sport Management Undergraduate*. 2014. V. 52.

Decreto nº 7.538, de 1º de agosto de 2011, alterado pelo Decreto nº 7.682, de 28 de fevereiro de 2012 (trata de Grandes Eventos).

DOBSON, Annette J; BARNETT, Adrian G. An introduction to generalized linear models. [S.l.]: CRC press, 2018. Citado na página 3.

DUGUAY, A. M.; Loughhead, T. M.; Munroe-Chandler, K. J. Investigating the Importance of Athlete Leadership Behaviors and the Impact of Leader Tenure. Source: *Journal of Sport Behavior* . 2018, Vol. 41, n. 2, p. 129-147. 19p. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

EMA-120 (2a Revisão, 2a Modificação) - Normas para Planejamento, Execução e Controle de Representações.

GOMES, A. R. Transformational leadership: Theory, research and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Psychology of emotions, motivations and actions*.

Contemporary topics and trends in the psychology of sports. Hauppauge, NY, US: Nova Science Publishers. 2014. pp. 53-114.

GOMES, A. R. & Cruz, J. F. (2006). Relação treinador-atleta e exercício da liderança no desporto: A percepção de treinadores de alta competição. 54 A. Rui Gomes [Coach-athlete relationship and leadership practice: The perceptions of high level competition coaches]. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 11(1), 5-15.

GOMES, A. R., Sousa, S. & Cruz, J. F. (2006). Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership: Toward new paths for the study of coach-athletes relationships. In N. Huber & M. Harvey (Eds.), *Leadership at the crossroads* (pp. 84-94): University of Maryland: The James MacGregor Burns Academy of Leadership.

HORNE, T.; Carron, A.V. Compatibility in Coach-athlete Relationships. *Journal of Sport Psychology*. 1985, vol. 7, p. 137-149.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press. 1977.

[http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1307817368_ARQUIVO_KARINA BARBOSACANCELLA_ANPUH2011_corrigido.pdf](http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1307817368_ARQUIVO_KARINA_BARBOSACANCELLA_ANPUH2011_corrigido.pdf) (02/04/2019).

<https://www.defesa.gov.br/esporte/projeto-atleta-de-alto-rendimento> (03/04/2019)