

**AUTOR:**António Rosado <sup>1</sup><sup>1</sup> Faculdade de Motricidade Humana.<https://doi.org/10.5628/rpcd.17.S1A.234>**A liderança dos treinadores:  
Entre o desejo e a possibilidade****PALAVRAS CHAVE:**

Liderança. Desporto.

Comportamento do treinador.

**RESUMO**

A liderança em treino desportivo é uma liderança especial, dando resposta a problemas específicos determinados pelo desporto. Liderar é, hoje, visto como a capacidade para influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações e para o seu próprio sucesso, suscitando a participação voluntária na persecução dos objetivos definidos.

Um modelo de liderança para treinadores desportivos deve equacionar as características específicas do projeto de desenvolvimento humano e social que o desporto representa e a especificidade dos ambientes desportivos, integrando os contributos mais atuais das diversas teorias da liderança.

Este ensaio envolve uma análise dos antecedentes e dos consequentes da liderança dos treinadores, considerando as motivações para liderar, as características e comportamentos dos líderes, a natureza da relação de liderança entre praticantes e treinadores, a cultura organizacional implícita, o clima psicológico de suporte e os efeitos deste tipo de preocupações com a liderança.

**Coaches' leadership:  
Between desire and possibility.****ABSTRACT**

The leadership in sports training is a special kind of leadership, responding to specific problems determined by sport. Leading is now seen as the ability to influence, motivate and empower others to contribute to the effectiveness and success of organizations and their own success, promoting voluntary participation in the pursuit of the defined objectives.

A leadership model for sports coaches should address the specific characteristics of the human and social development project that sport represents and the specificity of the sporting environments, integrating the most current contributions of the various theories of leadership.

This essay involves an analysis of the antecedents and consequences of coaching leadership, considering the motivations to lead, the characteristics and behaviors of leaders, the nature of the leadership relationship between practitioners and coaches, the implicit organizational culture, the psychological climate, and the effects of this style of leadership.

**KEY-WORDS:**

Leadership. Sport. Coaching behavior.

## INTRODUÇÃO

Os tempos mudam e, com eles, as nossas visões da liderança. No desporto, como na sociedade em geral, exigências de maior ética, de maior concentração nas pessoas, de serviço à comunidade, são, hoje, incontornáveis. Se muitas formas de liderar são possíveis nem todas são igualmente eligíveis ou legitimadas nas práticas profissionais ou sequer possíveis nos contextos reais de trabalho nas organizações.

A lógica tradicional que subjaz à relação entre líder (treinador) e liderado (o praticante) e que define o clima de muitas organizações, como os clubes desportivos, é a do comando e controlo, do exercício do poder autoritário, baseado no poder referente, de recompensa e coercitivo, fontes de poder que potenciam a simples obediência e, no limite, a resistência a esse poder. Contudo, esta perspectiva peca pela menorização do papel dos liderados e opõe-se a estilos de liderança, de “coaching”, mais actuais, com uma lógica contrária à do controlo e comando. Liderar é, hoje, visto como a capacidade de um indivíduo (ou de um coletivo) para influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem, com entusiasmo, para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros e para o seu próprio sucesso como membros, suscitando a participação voluntária das pessoas e dos grupos na persecução dos objetivos definidos.

Um modelo de liderança para treinadores desportivos deve equacionar as características específicas do projeto de desenvolvimento humano e social que o desporto representa e a especificidade dos ambientes desportivos, integrando os contributos mais actuais das diversas teorias da liderança.

A liderança exercida pelos treinadores, a influência exercida sobre os seus atletas no sentido da concretização dos objetivos definidos, funda-se, em primeiro lugar, numa ética de serviço ao outro, de respeito pelo outro, alimenta-se de ideais humanos gerais, expressos especificamente nos ideais desportivos, no olimpismo, numa doutrina de desenvolvimento pessoal e social que emana directrizes para os processos de liderança. Trata-se de uma liderança de alma pedagógica, no sentido geral de Pedagogia, como processo de promoção do desenvolvimento humano. A liderança dos treinadores alicerça-se, assim, numa liderança de cariz humanista que se dirige para o processo de treino, que não deixa de ser, ele mesmo, um projeto educativo.

As múltiplas teorias da liderança, nomeadamente, as teorias da liderança servidora, as teorias neocarismáticas, como a liderança transformacional, a liderança autêntica, a liderança ética, a liderança de nível V, a liderança pelo empoderamento, espiritual e do auto-sacrifício, bem como as abordagens transacionais e situacionais, são contributos decisivos para organizar uma reflexão sobre a liderança dos treinadores desportivos, permitindo uma aproximação, integrativa, a este tipo específico de liderança.

Este ensaio envolve uma análise dos antecedentes e dos consequentes da liderança dos treinadores, considerando as motivações para liderar, as características e comportamentos

dos líderes, a natureza da relação de liderança entre praticantes e treinadores, a cultura organizacional implícita, o clima psicológico de suporte e os efeitos deste tipo de preocupações com a liderança.

## LIDERANÇA AO SERVIÇO DO OUTRO

A primeira questão que se deve colocar a um líder, leia-se a um treinador, não será tanto como liderar mas porquê liderar. Que motivações conduzem ao desejo de liderança? Talvez uma das motivações mais nobres possa ser a que resulta do desejo de prestar um serviço ao outro ou à comunidade, colocando as melhores das suas características e competências ao serviço de um projeto de desenvolvimento pessoal e social.

Este desejo de prestar um serviço ao outro (ao indivíduo, ao grupo, à equipa, à comunidade), de promover, com essa liderança, o crescimento das pessoas e das organizações, está particularmente presente em ambientes organizacionais onde ideais de serviço estão presentes. As escolas, os clubes, as diversas entidades cooperativas, onde as questões do desenvolvimento societal são um tópico fundacional, organizador da sua actividade, carecem de um tipo de liderança que dê corpo à possibilidade de corporizar, plenamente, a sua Missão.

Talvez se possa, neste contexto, olhar para o treinador desportivo, e para os clubes desportivos em particular, como entidades que se filiam nas determinações anteriores. O treinador desportivo deve ser olhado como alguém cuja liderança se integra neste tipo de preocupações. A motivação para liderar está imbuída desta necessidade, ou desejo, de servir, de desenvolver o seu grupo de atletas, e cada um deles, de forma significativamente personalizada, criando uma relação de elevada qualidade relacional, baseada na confiança mútua e na justiça, de modo a encorajar a superação pessoal, as atitudes positivas face ao desporto e ao treino e a melhoria da performance ou o alcance dos objetivos que nesse processo se definirem.

Neste contexto, o treinador, enquanto líder, orienta-se no sentido de potenciar o sentimento de pertença <sup>(6)</sup> e de propriedade <sup>(22)</sup>, activa níveis adequados de empoderamento dos participantes <sup>(11)</sup>, estimula a sua autonomia gradual, considerando o seu bem-estar bio-psico-social e promovendo o seu desenvolvimento a longo prazo, nas múltiplas esferas do desenvolvimento dos praticantes a seu cargo.

Não escapará, também, ao treinador, a percepção da sua atividade como uma actividade profundamente moral, de base ética inquestionável. Uma liderança ética <sup>(6)</sup>, uma liderança centrada no desenvolvimento das pessoas, ao serviço dessas pessoas, é, hoje, uma necessidade evidente na configuração dos sistemas desportivos e da sociedade em geral.

Não se trata, no entanto, de uma liderança ética no sentido da demonstração de condutas éticas apropriadas de forma directa e normativa, mas de uma liderança ética orientada para o

desenvolvimento moral, para a promoção do raciocínio moral, de uma moralidade autónoma.

A realização destes objetivos exige um tipo especial de liderança, um tipo de liderança filiada em objetivos e relações partilhadas, numa interação próxima entre o líder e o liderado, que persegue os objetivos não dos líderes mas dos liderados, baseada na confiança pessoal e organizacional, no respeito e na empatia, na aceitação interpessoal, na autenticidade e no futuro.

Este quadro conceptual inspira-se, em parte, nos quadros teóricos da liderança servidora <sup>(18, 19)</sup> mas, também, noutros quadros teóricos sobre liderança, como as teorias neo-carismáticas da liderança.

### **O TREINADOR COMO LÍDER TRANSFORMACIONAL**

Bass e Avolio <sup>(5)</sup> desenvolveram os modelos transformacionais da liderança. Para os líderes transformacionais, os processos de motivação são fundamentados num apelo a valores morais e ideais superiores que vão além dos interesses de cada um, promovendo uma identidade e valores coletivos no auto-conceito dos liderados.

Este líderes, e os treinadores com estas características, são capazes de conduzir as pessoas a fazerem mais do que estava previsto, elevando o nível de consciência dos valores comuns, levando-os a transcender os seus interesses específicos em benefício de valores superiores.

As características do líder (ou treinador) transformacional <sup>(2)</sup> são de natureza sócio-afetiva e inspiram os subordinados a sentimentos de lealdade e devoção. Paralelamente, o líder inspira e provoca o entusiasmo dos subordinados na realização dos objetivos de grupo, apresentando elevada consideração pelos subordinados na medida em que incrementa a equipa e promove os valores de respeito e confiança.

A liderança do treinador pode ser vista como um serviço prestado ao atleta pelo treinador e características fundamentais da liderança servidora devem ser equacionadas na reflexão sobre a liderança transformacional dos treinadores.

Na realidade, na liderança servidora, o treinador não está ao serviço do seu auto-interesse e o poder exercido não é mais do que uma forma de delegação do poder dos liderados nos seus líderes a quem reconhecem a capacidade de lhes fornecer direção e apoio no sentido de concretizarem os seus objetivos.

Esta orientação para a pessoa baseia-se em relações fortes e seguras dentro do grupo de trabalho, do clube ou da organização, e exige compromisso pessoal e confiabilidade, permitindo a criação de atmosferas relacionais que encorajam os praticantes a dar o melhor de si mesmos.

A relação treinador-atleta, neste ambiente de liderança, é uma relação de “primus inter-pares”. Mais do que a necessidade de poder é a necessidade de servir que constituirá a sua motivação fundamental.

Esta liderança, servidora e transformacional, será uma das bases da liderança em treino desportivo na medida em que conduz a um elevado empenhamento no desenvolvimento dos indivíduos e da equipa e na responsabilidade com o desenvolvimento comunitário.

Assim sendo, atribui-se ao líder uma capacidade para formular e articular uma determinada “visão” que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio.

### **ARTICULAR UMA VISÃO**

Uma visão é uma imagem ideal do futuro. A liderança do treinador não pode deixar de conter elementos de liderança visionária, de ter capacidade de antecipar o não-antecipável, de estabelecer uma visão estratégica. Compete ao treinador estimular a Visão (ou o Sonho) e, ultrapassando as realidades do dia-a-dia, encorajar a pensar “em grande”. A ação do treinador é estruturada em torno de uma visão, entre o utópico e o realismo, atrativa e credível, desafiadora mas não impossível, de alguma forma contextualizável mas de base inspiracional, isto é, activando necessidades de ordem superior, promovendo a estimulação intelectual para a construção de novos contextos.

Os líderes transformacionais estimulam os colaboradores a serem os agentes da realização da visão. Essa visão nasce do desejo de fazer a diferença no futuro dos liderados, em comportamentos orientados para o desenvolvimento destes, e deve ser baseada em valores, suportada numa base ética internalizada.

Só a internalização desses valores será condição para se assumir a mudança, para garantir níveis elevados de experimentação, para se tolerarem novas abordagens e assumirem riscos, motores fundamentais dos processos de crescimento e desenvolvimento dos liderados. Esta visão articula-se, também, com o desejo de assumir responsabilidade social e de permanecer fiel e leal aos indivíduos.

### **CONCEPTUALIZAÇÃO E PREVISÃO OU O COMPROMISSO COM O FUTURO**

A definição de objetivos audaciosos, de longo prazo envolve a capacidade de antecipar o futuro. Considerando as lições do passado e as realidades do presente, o treinador antecipa cenários de futuros possíveis e prevê as consequências das decisões actuais nesse(s) futuro(s). Infelizmente, apenas a Visão não é suficiente. Os objetivos a longo prazo devem ser articulados com objetivos de médio e curto prazo, isto é, objetivos que sejam, também, específicos, mensuráveis, orientados para a ação, realistas e definidos no tempo. Esta antecipação deve, no entanto, vir acompanhada de velocidade na resposta às exigências, muitas vezes complexas e mutáveis, da envolvente, de agilidade, no sentido de flexibilidade

e criatividade e de perspicácia, entendida como a capacidade de perceber as evoluções, os riscos e as potencialidades emergentes.

É o compromisso com o futuro que determina praticantes mais empenhados, comprometidos, dispostos a irem mais além e a adotarem comportamentos espontâneos, inovadores e de cidadania. Esta postura tende a emergir quando os membros se sentem satisfeitos e justificados, confiam na organização e nos seus decisores e sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar, num ambiente de consideração individualizada <sup>(3)</sup>.

### **EMPODERAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS**

Empoderar significa atribuir poder, envolvendo a promoção de comportamentos pró-ativos, auto-confiantes, formando um sentimento intra-pessoal de poder <sup>(24)</sup>.

Spreitzer <sup>(26)</sup> definiu "empowerment" como um processo ou estado psicológico que se manifesta por meio de quatro dimensões cognitivas: significado, competência, autodeterminação e impacto.

A dimensão referida como significado refere-se ao valor concedido ao objetivo ou finalidade das ações em que está envolvido, considerando os seus próprios ideais ou valores. Inclui o sentimento de que o indivíduo pode contribuir para melhorar a organização da qual faz parte, de que realmente vale a pena dar o seu melhor, esforçar-se e sacrificar-se. As ações assumem significado pessoal quando permitem uma sensação de recompensa intrapessoal, um sentido de identidade pessoal e de integridade que energiza e motiva para a ação.

A dimensão competência focaliza-se na autoeficácia, na crença na sua capacidade para realizar essas ações com sucesso. Envolve desenvolvimento de capacidade de agir e a percepção de autodomínio e controlo pessoal das tarefas e das situações. Esta percepção de competência é uma autoavaliação nuclear fundamental na persistência e no esforço continuado para superar obstáculos.

A dimensão de autodeterminação refere-se a percepções de liberdade, de motivação intrínseca para a realização das ações necessárias à concretização dos objetivos ou das tarefas a que se propôs. Elevados níveis de autodeterminação proporcionam maior flexibilidade, criatividade, iniciativa, resiliência e autoregulação. A autodeterminação conjuga maiores sentimentos de autonomia associando-se, desse modo, também, a maior sentido de responsabilidade.

A autodeterminação implica que o praticante pode fazer as suas escolhas, tomar as decisões importantes para si de forma autónoma.

Relativamente ao impacto, este representa o grau de influência do seu comportamento sobre o resultado final, a medida em que o seu envolvimento faz a diferença. Na medida em que as pessoas sentem que tem uma influência importante na sua atividade, nos colegas, nas organizações de pertença ou na sociedade em geral, que são ouvidas e as suas contribuições consideradas, aumenta a sua percepção de empoderamento.

### **CONSCIENCIALIZAÇÃO**

Uma liderança autêntica exige auto-consciência, a capacidade do líder se confrontar com as suas fraquezas ou limitações, estando consciente delas <sup>(17)</sup>. A liderança envolve, também, para o autor, consciência organizacional, a consciência das limitações da organização e dos constrangimentos contextuais que afectam os comportamentos individuais e grupais. Neste contexto, a liderança em desporto não pode deixar de procurar fomentar uma consciencialização que permita a compreensão, pelos praticantes, dos assuntos éticos, organizacionais e contextuais, de valor e de poder, implicados na atividade e nas relações em que se envolvem. Uma atenção ao que acontece à sua volta, às determinantes culturais, sociais, económicas e políticas da sua relação com os praticantes é essencial.

### **FORNECER DIREÇÃO: GESTÃO E PEDAGOGIA**

Os treinadores como líderes precisam, naturalmente, de ser tecnicamente competentes. As dimensões da liderança transaccional não são alheias aos processos de liderança dos treinadores. Naturalmente, não se trata de uma liderança *Laissez-Faire*, de uma não-liderança. Importa ao treinador assegurar que os atletas sabem o que se espera deles, fornecendo orientações para objetivos pessoais baseadas nas características e nas necessidades dos praticantes.

Isso implica competências de planificação, de comunicação, de calendarização, de definição e estruturação de tarefas, de animação e de direção do grupo de acordo com normas, regras e leis. Note-se que o processo transaccional e as dimensões da liderança transaccional que lhe estão associadas, assentam na clarificação do que é necessário fazer para a obtenção dos objetivos definidos e exigem uma competência técnica, assente no conhecimento diferenciado e na "expertise" do treinador em domínios tão fundamentais como a pedagogia e o ensino.

A liderança é sempre contingente na medida em que é sempre uma relação com os subordinados, com os contextos e as tarefas. Na realidade, a liderança carismática ou transformacional não substitui o processo transaccional, a condução do processo de treino, mas aumenta o seu efeito <sup>(16)</sup>.

O processo de liderança assume a forma de "scaffolding", entendendo-se como um processo de suporte ao desenvolvimento e à formação, suporte que vai sendo gradualmente removido à medida que o praticante desenvolve a sua autonomia, promovendo o seu próprio desenvolvimento.

## COMUNICAÇÃO E ACEITAÇÃO INTRA E INTERPESSOAL

Se a visão deve ser partilhada e o processo instrucional é decisivo, as competências de comunicação são essenciais. Importa, ainda, saber comunicar de forma entusiástica e persuasiva.

Em contextos de liderança participativa, uma competência decisiva dos processos de comunicação é, também, saber ouvir activamente. Tal só é possível se existir um interesse genuíno nos outros, comunicacionalmente expresso no compromisso em ouvir atentamente, numa atenção ao que se diz e não diz, considerando o ponto de vista do outro no processo de tomada de decisão.

Finalmente, a comunicação profunda exige uma outra dimensão dos processos de comunicação inter-pessoal, a empatia. Na realidade, as pessoas precisam de se sentirem aceites e reconhecidas como únicas e o treinador deve procurar compreender os seus problemas e pontos de vista, devendo ser percebido como uma pessoa compreensiva, num ambiente de preocupação autêntica com o outro.

O treinador deve ter a capacidade para compreender os sentimentos dos outros, de tomada de perspectiva, um elemento básico da empatia, focalizada na capacidade de, cognitivamente, adoptar as perspectivas de outras pessoas e de experienciar sentimentos de proximidade, compaixão e perdão, ainda que confrontado com ofensas, discussões e erros.

## PERSUAÇÃO E CONFIANÇA

Num ambiente onde a autoridade é conquistada, legitimada pelos liderados, o líder procura convencer os outros mais do que conseguir a sua obediência. A capacidade de argumentar e convencer pela razão é-lhe essencial. Convencer e criar consensos é um pré-requisito das lideranças participativas. Outro pré-requisito é a confiança. A confiança tem sido associada a estilos de liderança mais efetivos do ponto de vista do comportamento moral <sup>(15)</sup>. É essencial criar uma atmosfera de confiança no treinador e, simultaneamente, de auto-confiança, onde os praticantes se sintam-se aceites e livres para cometer erros, sabendo que não serão rejeitados.

Neste contexto, o líder não força as pessoas a fazer as coisas, leva-as a retirar as suas próprias conclusões, mantendo elevados níveis de confiança, de persuasão e de auto-afirmação.

## HUMILDADE E AUTENTICIDADE

As investigações mais recentes têm sugerido que a humildade é uma qualidade fundamental – melhora as relações com os liderados e fomenta o espírito de aprendizagem do líder. A humildade é a atitude que coloca os outros em 1º lugar, que considera as outras pessoas como sendo mais importantes do que o próprio. Espera-se que os treinadores canalizem a ambição e os esforços para os praticantes – e não para o autoengrandecimento – e que assumam os

erros em vez de procurarem bodes expiatórios. Assumir os seus erros e a não atribuição da culpa aos outros faz parte das características do seu desempenho como líderes autênticos.

Esta humildade não pode significar falta de determinação ou de vontade e ambição pessoal mas representa a vontade de colocar os interesses dos praticantes em 1º lugar, “apagando-se” no processo.

Por outro lado, a humildade refere-se à vontade de colocar as suas próprias competências e realizações numa perspectiva própria: aceitar admitir que podem beneficiar do conhecimento dos outros procurando ativamente a sua contribuição. Espera-se, também, que os treinadores sejam modestos, que evitem a adulação, que sejam tenazes e determinados, motivando, assim, os seus praticantes.

A humildade e a modéstia estão próximas da autenticidade, estando, esta, relacionada com a expressão do “verdadeiro eu”, com a possibilidade da pessoa se expressar de forma coerente com as suas crenças e valores, com os seus pensamentos e emoções.

Ser verdadeiro para consigo mesmo, assertivamente representando os seus estados internos, as suas emoções e cognições, significa, no essencial, expressar honestidade. Pessoas autênticas expressam com franqueza as suas emoções, positivas ou negativas, fazem prova de uma real abertura ao outro, os seus motivos e intenções são transparentes e as suas ações são conformes aos seus discursos.

A autenticidade está intimamente relacionada com a integridade, com o nível de aderência a um modelo de conduta moral. Na realidade, a liderança para ser autêntica requer integridade.

A autenticidade exige, ainda, coragem na relação com as suas próprias convicções e coragem nas relações com os outros. Significa, também, expressar vulnerabilidade relativamente às suas competências de gestão e à capacidade de reconhecer as suas próprias insuficiências.

## ALTRUÍSMO E AUTOSACRIFÍCIO OU COMO COLOCAR OS OUTROS EM 1º LUGAR

O altruísmo, definido como comportamento pró-social, na direção dos outros, é outra característica associada a este tipo de liderança. Esta dimensão da liderança do treinador compromete aspeto fundacionais da liderança espiritual.

Trata-se de uma liderança com uma dimensão espiritual, no sentido em que esta significa uma focalização nos valores, não abdicando de um sentimento de significado, de transcendência.

O autosacrifício, por seu lado, envolve o abandono, total ou parcial, temporário ou permanente, dos seus interesses pessoais, privilégios ou bem-estar, quer na distribuição do trabalho, na distribuição de recompensas e no exercício do poder. Este autosacrifício sustenta o carisma, a legitimidade e a reciprocidade e determina níveis superiores de motivação e de comportamentos prosociais por parte dos liderados <sup>(10)</sup>.

## **A AUTODETERMINAÇÃO DO TREINADOR**

A autodeterminação do líder tem sido considerada como uma condição essencial para poder atuar como um líder servidor. Ser autodeterminado significa experimentar um sentimento de escolha ao iniciar e regular suas próprias ações <sup>(13)</sup>. Os líderes autodeterminados, em vez de exercerem poder controlando e dirigindo pessoas de forma autoritária, são capazes de trabalhar a partir de uma perspectiva integrada em que o poder não é um fim em si mesmo.

## **NÍVEL DE RACIOCÍNIO MORAL, ORIENTAÇÃO PARA O HUMANO E COMPLEXIDADE COGNITIVA**

O nível de desenvolvimento moral <sup>(21)</sup> representa os diferentes níveis de raciocínio moral. Kohlberg descreveu seis estágios no desenvolvimento moral num crescendo de complexidade da capacidade de distinguir entre o certo e o errado. Espera-se que os líderes com níveis mais elevados do raciocínio moral sejam líderes transformacionais e éticos mais eficazes.

A complexidade cognitiva é outra característica individual que pode desempenhar um papel influente no desenvolvimento de uma pessoa em direção à liderança. A complexidade cognitiva revela a capacidade de perceber o comportamento social de forma diferenciada <sup>(7)</sup>. Pessoas com alto grau de complexidade cognitiva podem ver dimensões que são perdidas por pessoas com baixa complexidade cognitiva, permitindo um julgamento mais exato das situações sociais. Consequentemente, é provável que a complexidade cognitiva esteja positivamente relacionada com a liderança.

Estas capacidades associam-se a uma maior orientação para o humano. A orientação para o humano <sup>(20)</sup> deve ser vista como o grau em que um líder encoraja e recompensa os praticantes por serem justos, altruístas, amigáveis, generosos, amáveis e preocupados com os outros. O conceito pode estender-se às organizações e às culturas organizacionais e é uma das bases da liderança servidora, servidora e transformacional.

Também a distância ao poder, definida como a extensão com que os líderes aceitam e valorizam a autoridade, as diferenças de poder e de estatuto <sup>(9)</sup> deve ser considerada pelos treinadores no exercício da liderança, associando-se aos construtos referidos acima. Em ambientes com grande distância de poder esperam-se pessoas mais obedientes à autoridade. Pelo contrário, nos ambientes com pouca distância ao poder, o processo de tomada de decisão será mais descentralizado, com menor ênfase nos aspeto formais e na deferência, como se espera em ambientes humanos de relação.

## **LIDERAR AS EMOÇÕES**

Aspeto da teoria da liderança emocional contribuem, também, para refletir sobre a liderança dos treinadores <sup>(1)</sup>. Na sua base está a crença de que as actividades do líder são, sobretudo, de natureza emocional, de empatia e de relacionamento <sup>(4)</sup>. As emoções são, na realidade, uma parte integrante da prática desportiva e podem ser uma chave para a optimização do desempenho no desporto.

A inteligência emocional é definida, no seu emergir, por Salovey e Mayer <sup>(25)</sup> como o subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar as próprias emoções e sentimentos e as dos outros, de os discriminar entre si e de utilizar essa informação para guiar o pensamento e a ação ou como a capacidade de perceber e expressar emoções, assimilar emoção no pensamento, compreender uma razão com emoção e regular a emoção em si e nos outros <sup>(4)</sup>.

Sublinhamos a necessidade de gerir as emoções, tirando partido da inteligência emocional do líder e dos liderados.

Importa ressaltar que, na liderança desportiva, mais do que liderar pelas emoções, de gerir emoções, trata-se de promover o desenvolvimento de competências emocionais nos liderados de modo a facilitar o seu empoderamento nos processos de desenvolvimento da sua carreira desportiva, no treino e nos relacionamentos.

## **LIDERANÇA ÉTICA**

O ajustamento, a congruência de valores entre o participante e a equipa ou clube e, em particular, com as figuras de autoridade, permite destacar a importância das lideranças na determinação dos climas éticos e do comportamento ético em desporto <sup>(23)</sup>.

A investigação tem destacado que algumas características pessoais dos líderes, como a integridade, afetam os comportamentos éticos dos liderados. Por exemplo, a pesquisa tem associado comportamentos éticos com a perceção do líder como honesto, íntegro e de confiança <sup>(14)</sup>.

Outro importante aspeto da liderança ética é a dimensão a que Treviño e col. <sup>(27)</sup> designaram gestão moral. Este aspeto representa os esforços proactivos do líder no sentido de influenciar os outros no que se refere ao seu comportamento moral. Os gestores morais fazem da ética uma parte explícita da sua agenda, comunicando mensagens éticas, modelando intencionalmente os comportamentos éticos e utilizando sistemas de recompensas para obter condutas éticas dos seus subordinados.

A liderança em treino desportivo é uma liderança especial, dando resposta a problemas específicos determinados pelo(s) contexto(s) desportivo(s). Na realidade, o contexto desportivo não é uniforme antes multi-facetado e complexo, partilhando, com os outros sistemas complexos, um elevado grau de não-linearidade e de comportamento caótico. Destaquemos, ainda, que o contexto desportivo está em mudança, está mais complexo, volátil, imprevisível e ambíguo. Tal coloca diversos problemas às lideranças.

As novas gerações, por seu lado, são também diferentes sob muitos aspetos (diferentes valores e expectativas), determinando novos desafios a qualquer forma de liderança tradicional. A liderança focada no líder e elitista desloca-se, actualmente, para uma conceção de liderança vista como um processo distribuído pelos diversos intervenientes, exigindo aos líderes maior adaptabilidade, auto-consciência, colaboração, criatividade, capacidade de pensamento estratégico e de gestão da mudança e tolerância à ambiguidade.

De facto, talvez uma das tarefas mais importantes na optimização da liderança dos treinadores envolva ajudá-los a repensar o próprio conceito de liderança, seguros que estamos de que, num mundo em profunda e rápida mudança, com níveis de inovação crescentes, os modelos de liderança tradicionais já não são adequados ou deixarão de o ser rapidamente.

A liderança deve ser vista como um processo associado à mobilização dos praticantes (e dos diversos “stakeholders”) para enfrentarem desafios, para garantir um funcionamento efectivo dos grupos ou equipas e é líder quem, na equipa e no clube, está activamente envolvido no processo de produzir direcção, alinhamento e empenhamento.

Deste modo, é necessário reconhecer a necessidade de democratizar a liderança, de se potenciar a existência de líderes aos mais diversos níveis, e de entender a liderança como processo de gestão dos interesses dos praticantes e dos diversos *stakeholders*.

Trata-se de promover formas de liderança desenvolvimentais, participativas, empoderadoras, onde o treinador-líder surge como um facilitador do processo de mudança.

Assiste-se, também, ao declínio da ideia da liderança como uma atividade individual. A complexidade do mundo actual, exigindo significativos desafios adaptativos, onde não é possível a um único indivíduo encontrar a solução (ou até definir o problema), exige colaboração entre os diversos intervenientes, exige lideranças coletivas (lideranças em rede).

Se a liderança se entender como um processo partilhado qualquer pessoa pode ser um líder no sentido em que a liderança não está associada a uma posição de autoridade baseada na hierarquia. Quem é o líder e que características possui é cada vez menos importante pois a distinção entre líder e liderado tende a esbater-se; qualquer pessoa pode ser ambos em momentos diferentes.

1. Antonakis J, Ashkanasy NM, Dasborough MT (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20: 247-261.
2. Avolio BJ, Gardner WL (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
3. Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber, T (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
4. Bar-On R, Parker JDA (2000). The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV) Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
5. Bass BM, Avolio B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
6. Baumeister RF, Leary MR (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3): 497-529. doi:10.1037/0033-2909.117.3.49
7. Bieri J (1955). Cognitive complexity—simplicity and predictive behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51: 263-268.
8. Brown ME, Trevino LK, Harrison, DA (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
9. Carl D, Gupta V, Javidan M (2004). Power distance. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. & Gupta, V. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*: 513-563. Thousand Oaks, CA: Sage.
10. Choi Y, Mai-Dalton RR (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly*, 10: 397-421.
11. Conger JA, Kanungo RN (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
12. Davis AL, Rothstein HR (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67: 407-419.
13. Deci EL, Ryan, RM (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227-268.
14. Den Hartog DN, House RJ, Hanges PJ, Ruiz-Quintanilla SA, Dorfman PW (1999). Culturally specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10: 219-256.
15. Dirks KT, Ferrin DL (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628.
16. Dum Dum UR, Lowe KB, Avolio BJ (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In BJ Avolio, FJ Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 36-66). Oxford: Elsevier Science.
17. Greenleaf RK (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
18. Greenleaf RK (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Greenleaf RK (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
20. Kabasakal H, Bodur M (2004). Humane orientation in societies, organizations and leader attributes. In House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 564-601). Thousand Oaks, CA: Sage
21. Kohlberg L (1969). Stage and sequence: The cognitive development approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.). *Handbook of socialization theory* (pp. 347-480). Chicago, IL, Rand McNally.
22. Pierce JL, Kostova T, Dirks KT (2003). The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7: 84-107.
23. Rosado A. (2014). Determinantes psicossociais do comportamento ético em desporto [Psychosocial determinants of ethical behavior in sport]. In Michel Renaud (Org.). *Ética e Valores no Desporto* (pp. 175-192). Porto: Edições Afrontamento. ISBN:9789723613698.
24. Rosado A, Moniz Pereira L (2016). Do empoderamento à Inclusão [From Empowerment to Inclusion]. In APCAS – Associação de Paralisia Cerebral de Almada e Seixal (Eds.), *Desporto com Sentido – Manual de Desporto Adaptado*, (pp. 42-48). Seixal: Artwear. ISBN: 978-989-20-6035-4.
25. Salovey P, Mayer JD (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9: 185-211.
26. Spreitzer G (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 5: 1442-1465.
27. Treviño LK, Hartman LP, Brown M (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42: 128-142.