

REPRESENTAÇÃO SOCIAL DE LIDERANÇA NO DISCURSO DE ESPORTISTAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Dagmar Mena Barreto*

Marcelo Zenaro**

Resumo

O esporte se tornou, ao longo do tempo, um dos principais fenômenos culturais da sociedade contemporânea, ele é também um ótimo laboratório para observar as representações sociais das pessoas e das comunidades, uma vez que os comportamentos e acontecimentos do ambiente esportivo facilmente se tornam públicos e de grande repercussão em toda a rede de comunicação midiática. Os estilos e a concepção de liderança também se fazem presente no ambiente esportivo e a partir dessa constatação se definiu o objetivo de investigar a produção científica sobre a interface esporte e liderança, tendo como contraponto a representação social de liderança no discurso de esportistas. Como método, foi utilizada a revisão integrativa da literatura, que se caracteriza por procedimento de coleta de dados teóricos de maneira sistematizada. Como resultado foram encontrados 27 artigos potencialmente relevantes no Portal de Periódicos Capes, considerando a definição das bases de dados e os descritores, após a definição dos critérios de inclusão e exclusão; restaram seis artigos com os quais foi desenvolvida a revisão de literatura. Como conclusão, destaca-se que a revisão de literatura a partir dos descritores “esporte” e “liderança” demonstrou as fragilidades e a limitação da “academia” no sentido de produzir conhecimento suficiente para uma análise mais aprofundada sobre o tema. A reduzida quantidade de artigos sobre o tema pode denotar, por um lado, a falta de interesse sobre o tema e, ao mesmo tempo, um vasto espaço para a produção de pesquisa na interface proposta.

Palavras-chave: Esportes. Liderança. Organização e administração. Comportamento.

1 INTRODUÇÃO

O esporte tem se caracterizado como um fenômeno social de grande relevância em quase todas partes do mundo; no bloco de países desenvolvidos ou de países em desenvolvimento, ele aparece como grande fator de mobilização social e econômica. O fenômeno esportivo moderno construiu gradativamente uma enorme rede de relações por meio da organização de clubes, ligas, federações, confederações e demais estruturas, de tal forma que chega a ser considerado um dos principais fenômenos culturais da sociedade contemporânea. Nesse contexto, cada vez mais atletas e profissionais ligados ao esporte têm recebido destaque nos mais diversos tipos de mídia e em certa medida também nos âmbitos acadêmico e comercial.

Também não é novidade que a história do desenvolvimento esportivo esteja impregnada de elementos políticos e ideológicos, em especial no que se refere ao relacionamento com o Estado, fato que contribuiu para amplificar o fluxo de atenção sobre o fenômeno esportivo. Alguns aspectos sobre essa relação histórica do Estado, esporte e ideologia podem ser encontrados em Ouriques e Barreto (2009). No presente artigo, interessa, em especial, a representação de liderança presente no discurso de esportistas.

Poucas atividades permitem um retorno tão rápido como se observa no ambiente esportivo, em relação aos comportamentos de prazer e superioridade presentes no momento de vitória e/ou de dor, frustração e inferioridade nos momentos de derrota, sem falar na multiplicidade de sentimentos possíveis de um extremo ao outro, entre o ganhar e o perder. Talvez seja esse repertório de sentimentos possíveis o elemento que possibilita cativar tanta gente entre praticantes e plateia.

* Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina; dagmar.barreto@unoesc.edu.br

** Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina; marcelo.zenaro@unoesc.edu.br

É comum, em meio ao debate esportivo, a comparação com o cotidiano das pessoas ou a percepção de que o evento esportivo seja uma representação da sociedade na qual nem sempre é possível identificar o certo e o errado, o mocinho e o bandido e onde, decididamente, a regra não é clara. Nesse caldeirão de possibilidades, há ídolos que aparecem de um dia para o outro, assim como os carrascos, os líderes e uma centena de outros personagens do nosso imaginário cultural. Corrigindo, líderes não aparecem de um dia para o outro, nem mesmo no esporte. Eles são forjados ao longo do tempo, podem apresentar traços e atributos pessoais que os diferenciam dos demais, ou ainda, apresentar comportamentos diferenciados em relação às funções desempenhadas, mas são as contingências que fazem do líder um líder, mesmo que tal liderança não seja permanente, mas situacional.

À guisa de desenvolvimento deste artigo se propôs uma revisão integrativa da literatura científica nacional com base na interface entre esporte e liderança, com o foco voltado para os aspectos conceituais da liderança e de suas categorizações. Como contraponto, buscaram-se no discurso de esportistas publicados em obras recentes, aspectos que possam extrapolar o ambiente da organização esportiva.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

O procedimento adotado para a pesquisa de base teórica foi a revisão integrativa da literatura. Buscou-se em um primeiro momento, evidenciar o número de trabalhos publicados em periódicos nacionais e na sequência, caracterizar a produção científica de modo a identificar o direcionamento de pesquisas a partir da interface “esporte” e “liderança”.

A revisão integrativa é um método que possibilita uma análise da literatura empírica ou teórica, para fornecer uma compreensão mais abrangente sobre um tema particular (BROOME, 2006). Para efeitos de condução da pesquisa, consideraram-se os procedimentos preconizados por Gonong (1987), os quais envolvem as seguintes etapas: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa, estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão, identificação dos estudos selecionados, categorização dos estudos selecionados, análise e interpretação dos resultados e, por fim, apresentação da revisão e síntese do conhecimento.

A pesquisa teve início com a escolha dos descritores “esportes” *and* “liderança” de acordo com o DeCS. Posteriormente, as bases de dados foram consultadas a partir do Portal de Periódicos Capes; as buscas foram realizadas com os unitermos de maneira combinada. Na etapa seguinte, foi efetuada a primeira seleção dos estudos que ocorreu a partir dos seguintes momentos:

- a) busca do quantitativo de trabalhos apresentados na(s) base(s);
- b) leitura individual dos títulos e resumos de todos os trabalhos encontrados;
- c) todos os estudos que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão foram coletados e salvos em pasta específica;
- d) revisão por pares dos estudos pré-selecionados.

A constituição do *corpus* de análise da revisão ocorreu com a inclusão de trabalhos publicados em português a partir de 2006, independente da área de conhecimento e da recuperação na íntegra de artigos das seguintes bases de dados: Onefile, Directory of Open Access Journals, Scielo e Scopus. A exclusão de artigos foi efetuada a partir da identificação de títulos que não estavam relacionados diretamente com o tema em análise ou que apresentavam temas muito distantes daqueles abrangidos pela presente revisão (por exemplo: tendência do telejornalismo, adolescentes em situação de vulnerabilidade, preconceito e esporte de aventura, entre outros).

Foram encontrados 27 artigos potencialmente relevantes no Portal de Periódicos Capes, considerando a definição das bases de dados e os descritores; após a definição dos critérios de inclusão e exclusão, restaram seis artigos com os quais foi desenvolvida a revisão da literatura. Para efeitos de complementação da etapa de revisão da literatura também foram utilizados livros de conhecimento específico e consulta livre na *web* a partir da ferramenta de busca Google, utilizando os mesmos descritores da pesquisa integrativa das bases de dados do Portal Capes.

Na relação das palavras-chave estão nominados: pesquisa; futebol profissional; grupo; vínculo; psicologia social; estilos de liderança; esportes profissionais; basquetebol; mestre de capoeira; liderança; grupo social; psicologia do esporte; treinador; futebol; voleibol; discurso sujeito coletivo; avaliação psicológica; e validade do teste.

Entre os artigos encontrados no processo de revisão integrativa, a metade deles tem como foco de análise o perfil de liderança de atletas e treinadores de modalidades como basquete, capoeira e futebol, tendo como instrumento de coleta de dados a escala de liderança revisada para o esporte. Um artigo se refere à validação da referida escala de liderança revisada para o esporte e, por fim, outros dois artigos se referem ao comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho de atletas e à análise da liderança e da coesão grupal no futebol profissional.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A produção do conhecimento acerca da liderança tem aumentado de forma significativa, em especial nos campos da psicologia social e da psicologia organizacional. O interesse pelo processo de desenvolvimento do comportamento de liderar está diretamente relacionado com as novas formas de produção e a complexidade de gestão que envolvem as estruturas organizacionais.

Diferentes conceitos de liderança têm sido apresentados ao longo do tempo, entre eles há um certo consenso de que se trata de um processo de influência, geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e o atingimento de metas (BOWDITCH; BUONO, 1992). A definição de liderança está condicionada a uma atividade na qual a influência e o poder estão distribuídos de maneira desigual; o outro aspecto está relacionado a uma atividade coletiva, uma vez que somente há líderes se houver seguidores.

De acordo com Singer (1977), a liderança é entendida como uma relação de interação entre a personalidade do indivíduo e a situação, uma vez que toda a situação requer talentos especiais para enfrentá-la e resolver os problemas que surgem dela. Por outro lado, Fiedler (apud SINGER, 1977) afirma que a personalidade é de pouca importância na determinação do reconhecimento de um indivíduo como líder. Sugere que uma pessoa pode se tornar um líder estando no lugar certo na hora certa, ou em decorrência de vários outros fatores, como idade, educação, experiência, antecedentes familiares e saúde. Mais recentemente, Gardner (1990, p. 1), em seu livro *On Leadership*, definiu liderança como “[...] o processo de persuasão ou exemplo através do qual um indivíduo (ou equipe de liderança) induz um grupo a lutar por objetivos mantidos pelo líder ou compartilhados pelo líder e seus seguidores.”

Além dos fatores atribuídos à organização quanto ao processo de liderança, obviamente os fatores vinculados ao líder também interferem significativamente na modificação de comportamentos na possibilidade de agregação do grupo, ou não. Chiavenato (1999, p. 96) afirma que “[...] o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa aos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas.”

Para além dos aspectos conceituais, a caracterização de diferentes teorias sobre a liderança também é conteúdo recorrente em uma revisão da literatura sobre a liderança. Não há pretensão neste artigo de descrever criteriosamente as diferentes teorias da liderança, mas apenas citar alguns aspectos que permitam a identificação de características particulares de cada teoria.

Bowditch e Buono (1992) sugerem a possibilidade de um agrupamento em três categorias básicas: a abordagem dos traços, a perspectiva comportamental ou funcional e a visão situacional ou contingencial. A teoria dos traços de liderança se concentra nas qualidades pessoais do líder, condicionadas pelas características de personalidade. Entre as variáveis possíveis, podem-se avaliar os aspectos físicos, como altura, peso, aparência e idade; as habilidades como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; os aspectos de personalidade como moderação, introversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional (MONTANA; CHARNOV, 2003).

A teoria da abordagem comportamental e funcional é claramente descrita por Chiavenato (1993, p. 177), ao descrever estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. São, na prática, as formas pelas quais o líder desempenha sua influência. Nesse contexto, a liderança é vista como um fenômeno social, que ocorre em grupos sociais. O estudo proposto pelo autor explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, o que leva a três estilos de liderança: autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática. Consequentemente, cabe ao líder escolher o tipo que mais condiz com a sua personalidade ou combinar estilos diferentes conforme a situação exigir.

Por fim, as abordagens vinculadas à teoria contingencial ou situacional apresentadas e descritas por autores como Bowditch e Buono (1992); Kouses e Posner (2007); Hersey e Blanchard (2007). Essa teoria parte da compreensão

de que não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, mas, em vez disso, o estilo mais eficaz de liderança é contingencial, ou seja, depende da situação. As abordagens relacionadas a essa teoria exigem dos líderes uma constante busca de autoconhecimento e de autodesenvolvimento de um líder.

A abordagem contingencial de Fiedler propõe que a efetividade da liderança depende do estilo de interação com as pessoas que formam o grupo na busca de um grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele exerça influência sobre esse grupo (favorabilidade de uma situação). O modelo de Fiedler expõe três variáveis que influenciam a favorabilidade de uma situação para um líder: a relação entre o líder e os membros do grupo, a estrutura e a nitidez da tarefa a ser executada pelo grupo e, por fim, a posição de poder do líder, ou o grau de poder e influência que um líder tem sobre seus subordinados (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Em síntese, há diferentes maneiras de definir a liderança dependendo da abordagem ou do modo de olhar do observador, se a ênfase está centrada no líder, nos liderados ou nas situações em que a tarefa deve ser desenvolvida, ou ainda, no grau de interação dos diferentes segmentos da organização e dos componentes do grupo. Todas essas possibilidades são possíveis de serem observadas no ambiente das organizações esportivas, foco da próxima seção deste estudo.

4 A LIDERANÇA NO DISCURSO DE ESPORTISTAS

Na análise desenvolvida por Sonoo, Hoshino e Vieira (2007), o esporte profissional engloba uma diversa gama de condições que envolve atletas, treinadores, dirigentes, patrocinadores, mídia e torcidas em meio a um turbilhão de pressões provenientes do amparo e da repercussão econômica. Nesse ambiente de alta competitividade e de elevada repercussão financeira há, naturalmente, o surgimento de líderes que facilitam o processo de condução ao sucesso esportivo; um bom líder poderá ser fundamental na busca de conquistas coletivas, pois funcionará como ponto de equilíbrio dentro do grupo. Pela natureza da atividade esportiva é evidente que os indivíduos membros se relacionam uns com os outros em condições e circunstâncias particulares, especialmente por causa da manutenção de um comportamento coletivo. Isso sugere que fatores individuais e coletivos e forças sociais de natureza interna e externa estão presentes no êxito das equipes.

Bergamini (1994) destaca o crescente interesse a respeito da inevitável união entre aqueles pontos comuns que interligam a dinâmica motivacional e a eficácia da liderança. Esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. Mesmo em esportes individuais em que por definição não há liderança pela ausência dos liderados, o êxito do atleta está relacionado a uma postura de liderança em relação ao adversário e a si próprio, como demonstra Agassi (2010, p. 213-214) ao relatar um dos principais jogos de sua carreira:

E esse é o problema. E se eu chegar assim tão perto e não vencer? O ridículo. A condenação. Faço uma pausa, tento fazer meu foco voltar para Ivanisevic. Preciso adivinhar de que jeito ele vai atacar o saque. O.K., um canhoto típico, sacando para a área de serviço da direita num ponto de pressão, manda a bola curva inclinada, com efeito, bem ampla, que desloca o adversário para fora da quadra. Mas Ivanisevic não é típico. Seu saque num ponto de pressão em geral é uma bomba direto no meio. Por que ele prefere esse saque? Deus sabe. Talvez ele não devesse sacar assim. Mas é como prefere. Isso eu sei a respeito dele. Sei que vai mandar um saque no meio. Não deu outra, aí vem ele, mas a bola bate na rede. Coisa boa, porque o saque era um cometa, ia direto na linha. Mesmo tendo adivinhado certo, ido para o lado certo, não conseguiria encostar a raquete naquele saque. Agora a torcida se levanta. Peço tempo, para ter uma conversa comigo mesmo, em voz alta, dizendo: Ganhe este ponto, André, ou eu nunca mais vou parar de matracar na tua orelha por causa disso. Não espere que ele faça dupla falta, não espere que ele erre. Você controla o que você pode controlar. Responda o saque dele com toda a sua força e, se rebater e perder, dá para aguentar. Dá para sobreviver a isso. Uma devolução, sem remorsos. Devolva mais forte. Ele lança a bola, saca no meu backhand. Dou um salto, rebato com toda a minha força, mas estou tão tenso que a bola que eu queria mandar no backhand dele entra com uma velocidade medíocre. De algum modo ele perde aquele voleio fácil. A bola beija a rede, e simplesmente assim, depois de 22 anos e 22 milhões de golpes com uma raquete de tênis, sou o campeão de Wimbledon em 1992.

Giesenow (2007), ao tratar da liderança em equipes esportivas, propôs a identificação de dois tipos distintos de líderes: o *líder da tarefa* e o *líder socioemocional*. O líder de jogo apresenta um comportamento altamente voltado para

a tarefa, com habilidades estratégicas e grande capacidade para tomar decisões acertadas, dirigindo, iniciando e subordinando as atividades de grupo; o líder socioemocional é o líder das relações sociais, com alta capacidade para empatia, e que, com uma personalidade amistosa, apoia e ressalta os aspectos positivos dos companheiros de equipe. Assim, diminuí os atritos existentes e contribuí para criar um clima positivo dentro do grupo.

Ao afirmar que sempre liderou pelo exemplo, Jordan (2009, p. 75-76) destaca um comportamento que, segundo ele, tem a ver com sua personalidade e com a crença de que palavras não significam tanto quanto ações.

Um líder tem que fazer por merecer o título. Ninguém se torna líder só por ser o melhor jogador de um time, o mais inteligente da turma ou o mais popular. Você tem que conquistar o respeito de quem está ao seu redor por meio de suas ações. É preciso agir de maneira coerente, seja em um treino de basquete, um encontro de vendas ou na relação familiar. Os que estão a sua volta precisam saber o que esperar de você. Tem que confiar que você estará lá, que seu desempenho será consistente, jogo após jogo, sobretudo quando as coisas ficarem difíceis. Em última análise, técnicos ou jogadores podem dizer o que quiserem, mas, se suas palavras não forem respaldadas por desempenho e trabalho duro, o discurso não significará nada. Foi por isso que tentei jogar mesmo com pequenas contusões – para estabelecer um princípio e uma referência. Se eu era considerado o melhor jogador ou se eu estava ganhando mais dinheiro, queria que todos soubessem que merecia aquilo. Queria que compreendessem que meu sucesso não acontecia por acaso. E queria que todos a minha volta soubessem que eu também os estava observando.

Os comentários de Bernardinho ao texto de Jordan (2009) “Nunca deixe de Tentar” sugerem uma postura do líder com o propósito de preservar os princípios que nortearam a história de uma empresa ou de uma equipe; segundo ele, nos momentos difíceis, cabe ao líder assumir a responsabilidade, evitando álibis e desculpas.

O próprio Bernardinho enfatiza a ideia de que os líderes devem estabelecer o exemplo a partir de seus próprios comportamentos, para que os liderados se sintam estimulados a imitá-lo. Se estes admiram e identificam-se com o líder, podem aumentar a probabilidade de envolvimento. Barbosa et al. (2011) destacam que Bernardinho não foi um jogador importante, que obteve destaque com suas jogadas, pois na maioria das situações se encontrava no banco de reservas. No entanto, ele passava a imagem de que mesmo não sendo um excelente jogador, daqueles que faziam diferença quando jogavam, superou a dificuldade com muito esforço, disciplina e determinação. E é isso que ele espera de seus jogadores.

Ser líder é dar o exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasmadamente e visando ao objetivo comum. (REZENDE, 2006, p. 114).

Em outro momento, demonstrando a necessidade de os líderes adotarem comportamento nem sempre convencionais, mas que tenham significado para o grupo, Bernardinho relatou atitudes pouco típicas para reduzir a denominada de zona de conforto:

(Após vencer a Liga Mundial – Itália) Como de hábito, eu já começava a esquecer da vitória ao sair do ginásio. Já pensava mais adiante, no próximo adversário. Virei para os jogadores e disse: – Muito bem, parabéns. Vamos comemorar, comer uma pasta, mas amanhã, às duas da tarde, faremos uma reunião no hotel. Eles acharam ótimo [...] No dia seguinte, por volta das duas da tarde, encontrei todos no saguão do hotel e disparei: – Ok, pessoal. Agora mudem de roupa e vamos treinar. A reação já era esperada: – Está maluco Bernardo? Nós jogamos ontem. – Estamos cansados... – Acrescentou um segundo... – Nosso voo é para hoje à noite – lembrou outro. Todos certos, todos cobertos de razão. Em condições normais, mereceríamos folga. Mas não vi outra maneira de fazê-los transferir o foco de sua atenção da vitória da véspera para os dois amistosos que faríamos dali a 20 dias na França, que antecediam os Jogos de Atenas. Treinamos e, horas depois, viajamos para casa. (REZENDE, 2006, p. 156).

O exercício da liderança no ambiente esportivo tem muito a ver com a liderança nos mais diferentes tipos de organização. A capacidade de liderar não é inata e depende significativamente das condições do ambiente e das características das tarefas. Ser líder é uma condição adquirida, seja de maneira formal ou não, e há um repertório de condições

para que sejam forjados bons líderes, condições que na maioria dos casos dependem do grau de comprometimento do próprio líder; seja na autoidentificação como agente de mudança; seja na capacidade de interação com suas equipes ou com os diferentes setores da organização. Liderar é estar sempre aprendendo, é lidar com as incertezas, as ambiguidades e com toda a complexidade presente em uma organização composta por pessoas diferentes mas que supostamente buscam certos objetivos comuns.

5 CONCLUSÃO

Apesar de o fenômeno esportivo ter ganho significativo espaço na sociedade moderna, ele ainda está sujeito a extremos no que se refere ao seu processo de gestão. Em certas organizações esportivas se observaram posturas conservadoras, arcaicas e rígidas, características de redutos autoritários e antidemocráticos; em contrapartida, também no ambiente esportivo, são observados comportamentos de vanguarda que podem servir de modelo para demais organizações sobre os mais diferentes aspectos.

O comportamento das lideranças no ambiente esportivo é um bom exemplo da variedade de estilos para liderar e até mesmo de multiplicidade de conceitos de liderança. Tal aspecto permite identificar o ambiente esportivo como um verdadeiro laboratório de comportamentos de gestão, positivos ou não.

A revisão da literatura a partir dos descritores “esporte” e “liderança” demonstrou as fragilidades e a limitação da “academia” no sentido de produzir conhecimento suficiente para uma análise mais aprofundada sobre o tema. A reduzida quantidade de artigos sobre o tema pode denotar, por um lado, a falta de interesse sobre o tema e, ao mesmo tempo, um vasto espaço para a produção de pesquisa na interface proposta.

Quanto à apresentação do discurso de lideranças esportivas, este está em amplo crescimento e divulgação. Para além dos holofotes da mídia que intensamente divulga o posicionamento de atletas, treinadores e dirigentes os quais ocupam espaços de liderança, há um crescente número de publicações de relatos de experiência e/ou autobiografias das principais estrelas do mundo esportivo. Nesse material, o conceito de liderança está sempre presente, de maneira direta, ao dissertar sobre o assunto, ou de maneira indireta, ao relatar histórias de vida no ambiente esportivo.

Tanto na verificação do estilo quanto na concepção de liderança, muito se pode aprender com os processos de liderança no ambiente esportivo, de forma a contextualizá-los e a partir deles transferir as boas experiências para as demais organizações. Talvez não seja exatamente sinônimo de saúde, mas pode ser sinônimo de aprendizagem e de exemplos de lideranças.

REFERÊNCIAS

AGASSI, A. **Agassi**: Autobiografia. São Paulo: Globo, 2010.

ALBA, G. dos R.; TOIGO, T.; BARCELLOS, P. F. P. Percepção de atletas profissionais de basquetebol sobre o estilo de liderança do técnico. **Rev. Bras. Ciênc. Esporte (Impr.)**, Porto Alegre, v. 32, n. 1, Sept. 2010.

BARBOSA, A. O. et al. Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre o livro transformando suor em ouro, do líder Bernardinho. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 4-21, jan./jun. 2011.

BERGAMINI, C. W. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3. p. 102-114. maio/jun. 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

BRANDÃO, M. R. F.; CARCHAN, D. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. **Motri.**, Vila Real, v. 6, n. 1, 2010.

- BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. **Revisão sistemática e meta-análise**. 2006. Disponível em: <www.metodologia.org/meta1.PDF>. Acesso em: 12 jan. 2011.
- CASTELLANI, R. M. A liderança e coesão grupal no futebol profissional: o pesquisador fora do jogo. **Rev. bras. educ. fis. esporte**, São Paulo, v. 26, n. 3, Sept. 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA, I. T. da; SAMULSKI, D. M.; COSTA, V. T. da. Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro. **Rev. bras. educ. fis. esporte**, São Paulo, v. 23, n. 3, set. 2009.
- GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Research in Nursing & Health**, Hoboken, v. 10, n. 1, p. 1-11, Mar. 1987.
- GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record Serviços de Imprensa, 1990.
- GIESENOW, C. **Psicologia de los equipos deportivos: claves para formar equipos exitosos**. Buenos Aires: Claridad, 2007.
- HERNANDEZ, J. A. E.; VOSER, R. da C. Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, DF, v. 32, n. 1, 2012.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior**. 5. ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 2007.
- HOSHINO, E. F.; SONOO, C. N.; VIEIRA, L. F. Perfil de liderança: uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. **Revista da Educação Física**, v. 18, n. 1, p. 77-83, 2007.
- JORDAN, M. **Nunca deixe de tentar**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The leadership challenge**. 4. ed. Wiley-VCH Verlag GmbH, 2007.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OURIQUES, N. D; BARRETO, D. M. Estado, esporte e ideologia: *Hacer deporte es hacer Revolución*. In: MATIELLO JÚNIOR, E.; CAPELA, P.; BREILH, J. (Org.). **Ensaio alternativo latino-americanos de educação física, esportes e saúde**. Florianópolis: Copiart, 2009.
- REZENDE, B. R. de. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- SINGER, R. N. **Psicologia dos esportes: mitos e verdades**. 2. ed. São Paulo: Editora, 1977.

