



## ESTILOS DE LIDERANÇA ESPORTIVA: O IMPACTO EM EQUIPES DE HANDEBOL

**Talita Caparróz dos Santos Cruz<sup>1</sup>; Geni Col Gomes<sup>2</sup>**

**RESUMO:** As pesquisas realizadas no âmbito de liderança no esporte destacam o impacto do comportamento do líder/treinador no rendimento do atleta, quanto na qualidade de suas relações interpessoais com os componentes da equipe e no estado motivacional destes. O líder é quem fornece a direção e os recursos para ajudar a equipe e os atletas a obter sucesso e conquistar seus objetivos. Nesta pesquisa a mostra é composta por 9 técnicos de equipes de handebol do Paraná, 122 atletas da mesma modalidade de esporte, totalizando 131 pesquisados, todos do sexo masculino, que participam do 51º Jogos Abertos do Paraná 2008 (JAP's), na cidade de Cascavel, Paraná. Na coleta de dados foram utilizados dois instrumentos, a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE), nas duas versões e a observação *in loco*. A primeira versão foi aplicada nos atletas (versão perfil ideal), a segunda foi aplicada nos técnicos (versão autopercepção). Na observação *in loco* foi utilizada a Ficha de Comportamentos Emitidos. Buscando compreender as influências e manifestações dos treinadores de handebol, este estudo visa identificar uma possível preferência dos atletas por um estilo de liderança e a relação deste com o rendimento dos liderados.

**PALAVRAS-CHAVE:** handebol, liderança, psicologia do esporte.

### 1 INTRODUÇÃO

O esporte também é visto e compreendido como uma organização, esta por sua vez exige muito de atletas e técnicos. No entanto, não se pode esquecer, como salienta Costa 2005, que as cobranças de resultados também são advindas por parte dos torcedores, da imprensa e dos dirigentes. Isto implica em que cada vez mais o líder esportivo procure desempenhar diferentes habilidades e conhecimentos que o auxiliem a atuar de forma mais competente e eficaz.

Samulski e Greco (2004) reforçam a importância de se analisar as formas de liderança do treinador, visto que, quanto mais efetiva for à liderança exercida pelo treinador sobre seu grupo, maior será a coesão, melhor será a distribuição e compreensão das funções específicas, maior será a capacidade de superação de obstáculos e o estabelecimento de metas comuns ficará mais claro.

Hersey & Blanchard (1986) definem liderança como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Ao relacionar essa afirmação dos autores com o esporte entendemos o papel do técnico como de facilitador.

<sup>1</sup> Discente do Curso de Psicologia. Departamento de Psicologia do Centro Universitário de Maringá – Cesumar, Maringá – Paraná. Programa de Bolsas de Iniciação Científica do Cesumar (PROBIC). [talita\\_hope@hotmail.com](mailto:talita_hope@hotmail.com);

<sup>2</sup> Orientador e docente do Curso de Psicologia do Centro Universitário de Maringá – Cesumar, Maringá – Paraná. [genicol@cesumar.br](mailto:genicol@cesumar.br)

No esporte, essas dimensões incluem processos de tomada de decisão, técnicas motivacionais, dar *feedback*, estabelecer relações interpessoais e dirigir o grupo ou a equipe com confiança. Um líder sabe para onde o grupo ou a equipe está indo, suas metas e objetivos. Assim, procura fornecer a direção e os recursos para chegar lá. “Técnicos que são bons líderes fornecem não apenas uma visão daquilo pelo que se luta, mas também a estrutura, a motivação e o apoio do dia-a-dia para transformar a visão em realidade” (Weinberg e Gould, 2001, pág. 212).

Sendo assim, os treinadores apresentam algumas funções tais como: otimização dos processos de interação, organização do grupo para eficácia na solução da tarefa, condução do grupo para objetivos estabelecidos e satisfação das necessidades do mesmo (Samulski 1998).

Esses facilitadores podem ser agrupados em estilos de liderança, na literatura observam-se dois modelos abrangentes nos quais podemos enquadrar os estilos de liderar dos técnicos, estes são os estilos democrático e autoritário de treinamento.

O técnico considerado ou percebido como de estilo democrático “é tipicamente centrado no atleta, cooperativo e orientado ao relacionamento”. Por outro lado, o técnico autoritário “é em geral orientado à vitória, fortemente estruturado e orientado a tarefa” (Weinberg, 2001, pág. 223). Completando essa afirmação Hersey e Blanchard (1986, p. 106) sustentam que estes líderes democráticos acentuam mais as suas preocupações com as relações humanas.

Já o líder autocrático é aquele que determina os objetivos a serem atingidos pelo grupo e utiliza o seu poder para influenciar seus subordinados, além de promover a exclusão total dos liderados quanto a qualquer tipo de discussão nas decisões. Este estilo de liderar se reveste de poder absoluto e absorve inteiramente a iniciativa do grupo, concentrando no líder as decisões e controle das ações dos liderados (Samulski, 1992 p.153; Hersey e Blanchard, 1986, p. 108).

O alcance de resultados expressivos para uma determinada equipe depende não só do conhecimento técnico-tático do líder, como também o domínio de outras dimensões do treinamento esportivo, dentre estes os aspectos psicológicos mentais (Costa, 2005).

Becker Jr. (2000) compreende que a psicologia aplicada ao exercício e ao esporte é a disciplina que investiga as causas e efeitos das ocorrências psíquicas que apresenta o ser humano antes, durante e após o exercício, sejam estes com objetivos educativos, recreativos, competitivos ou reabilitadores.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

Para alcançar os objetivos delimitados pelo projeto participaram da coleta de dados 9 técnicos de equipes de handebol, 122 atletas do mesmo esporte, totalizando 131 pesquisados, todos do sexo masculino, com idade entre 18 e 60 anos. Esta coleta de dados ocorreu durante o 51º Jogos Abertos do Paraná (Jap's) 2008, que ocorrerá no período de 19 a 27 de setembro na cidade de Cascavel, Paraná. Foram utilizados dois instrumentos, a Escala de Liderança Revisada para o Esporte (ELRE) e observação *in loco*. O ELRE foi desenvolvido a partir do *Leadership Scale for Sports* (LSS), proposto inicialmente por Chelladurai e Saleh (1978), e posteriormente modificado em 1990 por Chelladurai. O ELRE é um instrumento auto-aplicável foi utilizado em suas duas versões, sendo elas Perfil Ideal (desejado) de Treinadores e Autopercepção dos Treinadores. A primeira versão foi aplicada nos liderados (atletas), a segunda por sua vez será aplicada nos técnicos.

Na observação *in loco* foi utilizado uma Ficha de Comportamentos Emitidos, na qual a pesquisadora assinalou os comportamentos emitidos pelos técnicos durante os jogos observados. Com essa ficha foi possível estabelecer um paralelo com a auto-percepção dos treinadores e seus comportamentos reais em situações competitivas.

Assim fica mais clara a compreensão do Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte, que envolve comportamentos desejados e reais na busca de satisfação e rendimento.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados foi realizada por meio de alguns tópicos: autopercepção do técnico em relação ao estilo de liderar, percepção dos atletas em relação ao estilo de liderar do técnico, comparação entre a percepção dos atletas e a percepção dos técnicos, o estilo de liderança preferencial identificado pelos atletas e estilo de liderança preferencial utilizado pelos técnicos.

O gráfico 1. apresenta o nível de percepção dos técnicos em relação a seu estilo de liderança, ou seja, como eles se percebem na função de treinador. Pode-se perceber que o estilo autocrático prevalece sobre o estilo democrático, porém não há uma discrepância tal grande (AUT= 4,83 e DEM: 2,86), isto indica que os treinadores também têm uma preocupação com a participação dos atletas nas decisões das equipes. Relacionado aos estilos de interação temos o suporte social (SS= 2,37) como a dimensão com menor média perante as demais. A dimensão treino-instrução (TI=5,23) foi à dimensão com maior média, isso corresponde a uma preocupação em qualificar o treinamento e instruir bem seus liderados. A dimensão situacional (S= 4,12) também apresentou média alta, correlaciona-se essa dimensão a capacidade do líder em administrar situações adversas e conseguir promover mesmo assim uma coesão grupal se adaptando a novas situações.

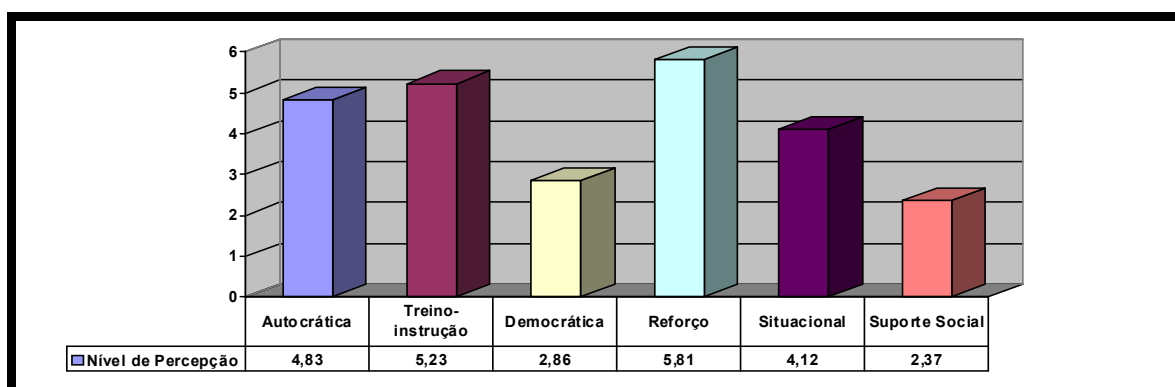


Gráfico 1. Análise das dimensões ELRE versão autopercepção.

Por meio da autopercepção o técnico identifica seu estilo de liderança e o modo como interage com os atletas, podendo estabelecer paralelos de acordo com suas atitudes em jogos ou treinamentos. Identificando seu modo de liderar os treinadores podem verificar suas condutas e perceber se há aceitação por parte dos liderados, com isso prosseguindo para a delimitação de metas e objetivos a serem alcançados.

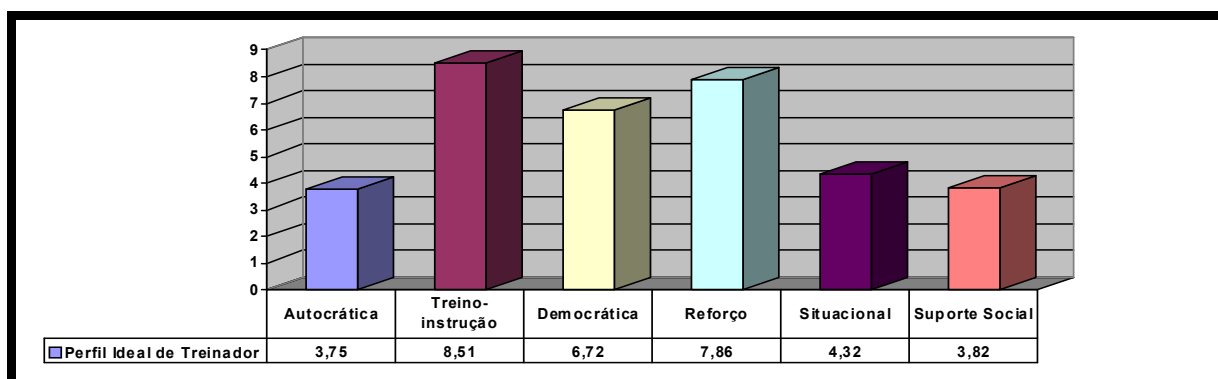


Gráfico 2. Perfil Ideal de Treinador identificado pelos atletas

A partir dos dados obtidos nesse estudo, e da observação feita pela pesquisadora, conclui-se que o estilo de liderança preferencial dos técnicos participantes da pesquisa é o estilo autocrático, e o estilo de interação utilizado é o treino-instrução onde há um envolvimento com os atletas a nível técnico e tático.

Destaca-se que os avaliados foram instruídos a responderem ao questionário de acordo com suas percepções e vivências diárias, onde o treinador respondesse de acordo com suas manifestações comportamentais e os atletas de acordo com o perfil de um treinador idealizado, cujo qual teria as qualidades necessárias para um técnico eficaz e dinâmico

Na comparação entre perfil ideal identificado pelos atletas e a autopercepção dos técnicos sobre o modo de liderar pode-se identificar algumas diferenças acentuadas nas dimensões avaliadas pelo instrumento utilizado.

As maiores diferenças entre a percepção dos técnicos e atletas aparecem nas dimensões treino- instrução, autocrática e democrática. No que se refere ao modo de liderar, onde os técnicos utilizam o modelo autocrático e os liderados apresentam preferência pelo modo democrático.

Ao observar o gráfico. 3, pode-se visualizar as dimensões avaliadas e as diferenças entre o nível de percepção dos técnico e seu modo de liderar, e o estilo de liderar preferencial pelos atletas.

A discrepância mais evidente e incoerente é em relação ao estilo de liderar, onde os técnicos apresentam preferência pelo estilo autocrático (AUT=4,83) e os atletas pelo estilo democrático (DEM= 6,72). Essa diferença é preocupante, pois podem ocorrer insatisfações e desmotivações devido à falta congruência entre o modo de liderar dos técnicos e o preferido pelos atletas.

Neste caso a psicologia esportiva deve auxiliar a comissão técnica, possibilitando maior interação e facilitando o diálogo com os liderados. O conhecimento promovido por este estudo pode viabilizar este convívio democrático, pois enfatiza a visão dos atletas e qual sua preferência buscando maior rendimento e satisfação, que resultará no alcance de objetivos e metas.

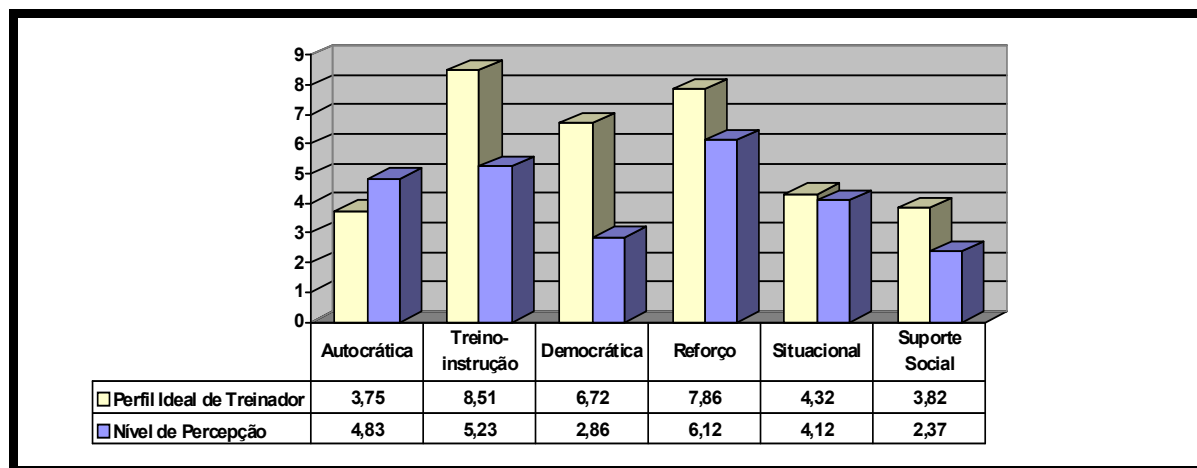


Gráfico 3. Comparação entre preferência dos atletas e estilo de liderar dos técnicos.

Outra dimensão avaliada é treino- instrução, na percepção dos liderados ela é fundamental para um técnico ideal, onde este instrui seus atletas durante treinamentos e jogos, corrigindo erros e apontando soluções. De acordo com o perfil ideal de treinador avaliado pelos atletas esta dimensão aparece em primeiro lugar (TI=8,51), seguido da dimensão reforço (R= 7,86), o que na autopercepção dos líderes aparece contrariamente, sendo que a dimensão reforço (R= 6,12) aparece em primeiro lugar, e a dimensão treino instrução (TI=5,23) em segundo lugar.

Perante os dados apresentados no gráfico 3. é possível verificar quais dimensões devem ser repensadas e reavaliadas pelos líderes. Essa avaliação deve ser feita por toda a comissão técnica e discutida com a equipe, visando promover benefícios e maior coesão grupal.

A Ficha de Comportamentos Emitidos ao ser comparado aos dados encontrados apresenta incoerência no que diz respeito à dimensão reforço. Onde a mesma aparece mencionada pelos técnicos como de grande importância e como sendo utilizada por estes. Porém as observações revelam haver pouco reforçamento durante os jogos, onde mediante bons resultados, bom desempenho dos atletas, sendo lance de gol, defesa bem executada, boa estratégia utilizada os técnicos poucas vezes reforçam seus atletas verbalmente ou com comportamentos observáveis.

#### **4 CONCLUSÃO**

Mediante os dados tabulados e observados as maiores relevâncias são as citadas acima, onde as outras dimensões aparecem mais equilibradas perante autopercepção e perfil ideal. Com isso, a ênfase encontra-se no modo de liderar.

Contudo, fica evidente a necessidade de estudos vinculados a liderança esportiva e o apoio que pode ser dado pela psicologia aplicada ao esporte, visando melhorias cognitivas as equipes, sendo que cada vez mais os corpos estão em condições de igualdade, o que pode fazer a diferença é a qualidade da mente.

#### **REFERÊNCIAS**

BECKER Jr., B. Manual de Psicologia do Esporte & Exercício. – 1. ed. - Porto Alegre: NOVAPROVA, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração, 7ª ed. RJ: Elsevier, 2004.

COSTA, T, ISRAEL. *Análise do perfil de liderança de treinadores de futebol de Campeonato Brasileiro serie A/2005*. Belo Horizonte, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

JORDAO, P. M. Ana. Psicologia do Esporte. 2006. Disponível no site: <http://www.psicologia.com.pt/artigos>.

SAMULSKI, D.; GRECO, P. *Psicologia aplicada ao futebol: estudos realizados no Brasil*. In: GARGANTA, J.; OLIVEIRA, J.; MURAD, M. (Orgs.) *Futebol de muitas cores e sabores: reflexão em torno do desporto mais popular do mundo*. Porto: Campo das Letras, p. 271-278, 2004.

SAMULSKI, D. *Psicologia do esporte: Teoria e Aplicação prática*. Belo Horizonte. Imprensa Universitária: UFMG, 1992.

SAMULSKI, D.; NOCE, F.; PUSSIELDI, G. estudo comparativo dos estilos de liderança entre treinadores de voleibol e natação. In SILAMI-GARCIA, E.; LEMOS K. GRECO, P. (Orgs.) *Temas atuais em educação física e esportes III*. Belo Horizonte: UFMG, 1998.