

A percepção de comportamentos de liderança na relação treinador-atleta numa equipa portuguesa de futebol sénior não profissional

Autores: Paulo Jorge Costa (paulojcosta.10@gmail.com);
Marco Alexandre Batista (marcobatist@gmail.com)

Escola Superior de Educação de Torres Novas – Centro de Estudos e Formação Contínua

Resumo:

O presente estudo visou avaliar os comportamentos de liderança do treinador numa equipa de futebol sénior não profissional, do distrito de Leiria com incidência na autopercepção de comportamentos do treinador, na percepção e preferências de comportamentos por parte dos jogadores.

Para a realização deste trabalho a amostra foi constituída pelo treinador de uma equipa de futebol sénior da primeira divisão distrital da Associação de Futebol de Leiria, com 41 anos de idade e por 19 atletas com idades entre os 18 e os 32 anos. A média de idades dos atletas foi de 25,5 anos com um desvio padrão de 4,5 anos.

Para a recolha de dados, foi utilizada a Escala de Liderança no Desporto, de Chelladurai e Saleh, traduzida e validada para a população portuguesa por Serpa, Lacoste, Antunes, Pataco & Santos (1988), nas versões autopercepção, percepção e preferências. As dimensões avaliadas foram: Treino Instrução, Suporte Social, Comportamento Reforço, Comportamento Democrático e Comportamento Autocrático.

Procedeu-se a uma análise estatística descritiva e inferencial nas variáveis em análise em função das versões da Escala de Liderança no Desporto.

Palavras chave: Liderança , Futebol , Treinador, Comportamento

Introdução:

O papel dos treinadores, no que diz respeito à liderança exercida nos seus grupos de atletas, torna-se fundamental na construção de uma equipa vencedora. No mundo de hoje, onde os programas de treino e suas variáveis são conhecidos e compartilhados por todos, não representando um significativo diferencial competitivo, surgindo a cada dia, novos treinadores tentando implementar os seus métodos de treino.

O processo de treino é bastante complexo, intervindo no seio deste diversas variáveis que poderão influenciar positivamente ou negativamente as aprendizagens/performances dos atletas. Deste modo, conhecer o ato de treinar é o ponto fulcral para quem desempenha a ação pedagógica de transmitir conhecimentos técnicos, táticos, valores éticos e morais, levando a uma formulação de processos que permitem classificar, organizar, dar ordens e relacionar-se com os diversos aspetos do Treino.

No seguimento desta diretriz comportamental a *liderança*, surge no âmbito da psicologia social revelando-se os estudos feitos um instrumento que auxilia a melhor compreender as relações inter – pessoais entre treinador e atleta, fornecendo assim dados que permitem a maximização do potencial e eficácia da gestão do comportamento dos desportistas (Serpa, 1990).

O trabalho que se apresenta consiste em avaliar o perfil de liderança do treinador de futebol de nível distrital, com base na aplicação da Escala de Liderança no Desporto, conhecendo a autoperceção do treinador nos seus comportamentos, mas também como os seus jogadores o percebem e quais as suas preferências que gostariam de rever no seu líder.

De toda a análise e conseqüente confrontação dos dados surgirão umas linhas conclusivas, que poderão servir de base educativa e informativa válida a todos aqueles que se interessem por este domínio de estudo, o processo de treino na modalidade de futebol.

Enquadramento Teórico:

Apresentando-se o conceito de liderança como parte integrante do processo que medeia a relação treinador atleta, vários autores que se dedicaram ao estudo deste fenómeno apresentam diversas definições. Recorrendo à definição apresentada por Barrow (1977. cit. por Alves, 2000), como um “processo comportamental visando influenciar os indivíduos e grupos a fim de que atinjam objectivos determinados”.

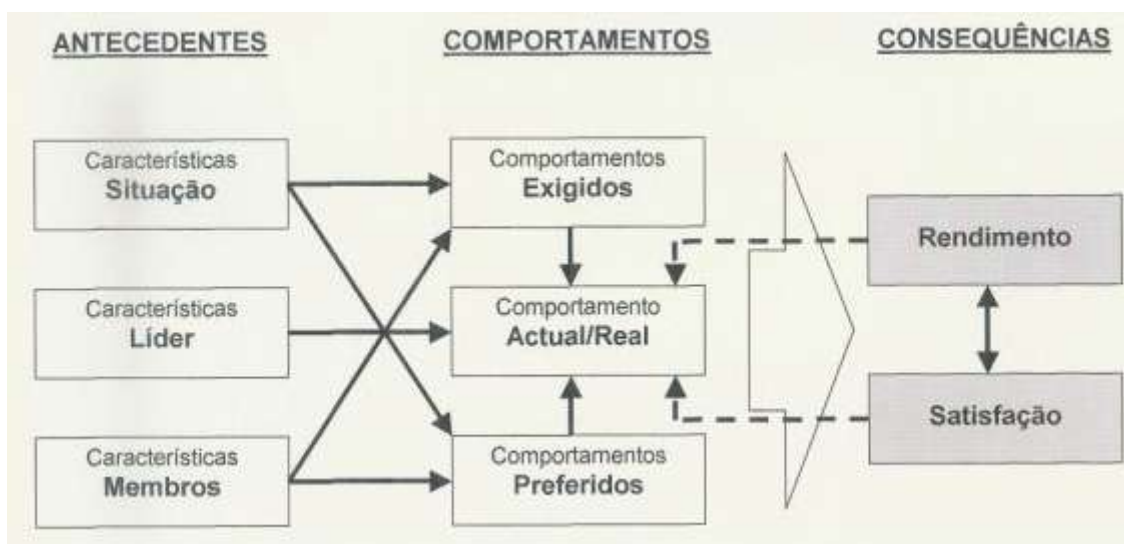
Na qualidade de líder o treinador aparece como um elemento com características muito especiais, no que Alves (2000) apresenta um excerto de um texto de Jorge Araújo publicado no jornal “a Bola” de 2 de Abril de 1994, refere que “o verdadeiro ‘segredo’ dos treinadores de sucesso, reside em para além do seu conhecimento e saber estar na relação com os atletas e dirigentes, serem capazes de criar nuns e noutros, a motivação própria de quem se sente a participar e a contribuir de modo efetivo para o progresso coletivo. Eles são treinadores/gestores, com comportamentos sistemáticos de observação, planificação, registo e controle de resultados, definição e correção de diferentes estratégias de intervenção, mobilização do interesse individual e coletivo, tendo em vista alcançar os objetivos globais e parciais apontados”.

Com base nos trabalhos desenvolvidos por Martens (1987), visando as condições de uma liderança eficaz, Alves (2000) apresenta um modelo que aponta quatro componentes a ter em conta que permitam a criação de um clima ideal em que todos os intervenientes neste tipo de processos desenvolvam e maximizem as suas qualidades e performances. São referidas as *qualidades do líder* que vão e encontro ao que foi acima descrito; *fatores situacionais* que assentam nas características físicas e temporais da ação do líder; as *características dos liderados* que se prendem com questões de, experiência, profissionalismo e objetivos dos mesmos; e *estilos de liderança* que se caracteriza como a atuação do próprio líder no comando dos seus atletas, com vista ao alcance dos objetivos e na melhoria da performance.

Neste campo de ação e porque considerava que as teorias existentes não explicavam totalmente o fenómeno de liderança, surge em 1984 pela mão de Chelladurai, já com alguns estudos publicados, o Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto

A referência a este modelo adaptado de Chelladurai, como podemos observar na Figura 1 é bastante usual nos trabalhos temáticos desta área, particularmente nos trabalhos de Serpa (1990), Cruz (1996) ou Alves (2000), que de acordo com este modelo o treinador assume a função de líder de uma organização e os atletas apresentam-se como os membros integrantes dessa organização.

Figura 1 – Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto (Adaptado de Chelladurai, 1984)



Neste modelo o comportamento do líder é explicado através de três fatores, os antecedentes, os comportamentos e as consequências. Os fatores que determinam a situação de liderança designam-se por antecedentes e podem apresentar três origens distintas:

- características da situação onde se enquadram fatores como a dimensão do grupo, objetivos, nível e tipo de organização ou tarefa a desempenhar;
- características do próprio líder, tais como a personalidade, idade, sexo, experiência ou capacidade intelectual;

- características dos liderados que tal como a anterior abrange fatores como a personalidade, sexo, idade, experiência ou capacidade intelectual.

Outro fator deste modelo, os comportamentos, que influenciam o comportamento real do treinador quer através dos comportamentos prescritos por este, quer pelos comportamentos preferidos dos liderados. O fator resultante das atitudes comportamentais é a consequência que se traduz na satisfação e performance dos atletas que influem diretamente no comportamento efetivo do treinador.

De acordo com Alves (2000), a ideia que sobressai deste modelo é que quanto maior for a congruência entre o que é pedido ao treinador (quer pela situação quer pelos seus atletas) e as suas próprias características, maior será a probabilidade de ser criado um clima favorável à concretização dos objetivos e à satisfação dos membros do grupo.

Objetivos:

O presente estudo visou avaliar os comportamentos de liderança do treinador numa equipa de futebol sénior não profissional, do distrito de Leiria com incidência na autoperceção de comportamentos do treinador, na perceção e preferências de comportamentos por parte dos jogadores.

Material e métodos:

Para a realização deste trabalho a amostra foi constituída pelo treinador de uma equipa de futebol sénior da primeira divisão distrital da Associação de Futebol de Leiria, com 41 anos de idade e por 19 atletas com idades entre os 18 e os 32 anos. A média de idades dos atletas foi de 25,5 anos com um desvio padrão de 4,5 anos.

Para a recolha de dados, foi utilizada a Escala de Liderança no Desporto, de Chelladurai e Saleh, traduzida e validada para a população portuguesa por Serpa, Lacoste, Antunes, Pataco & Santos (1988), nas versões autoperceção, perceção e

preferências. As dimensões avaliadas foram: Treino Instrução, Suporte Social, Comportamento Reforço, Comportamento Democrático e Comportamento Autocrático. A Escala de Liderança no Desporto pretende avaliar os comportamentos de liderança do treinador desportivo. Tal como no modelo original este teste apresenta três versões. Uma das versões pretende avaliar a percepção que o treinador tem de si próprio (versão auto percepção); uma segunda versão visa avaliar a percepção que os atletas têm do seu treinador (versão percepção); a terceira versão apura as preferências dos atletas do comportamento do treinador (versão preferências). Cada versão da Escala de Liderança no Desporto é composto por quarenta questões descrevendo cada uma delas o comportamento tipo do treinador ou líder desportivo, que se agrupam em cinco dimensões:

Comportamento Treino Instrução: Comportamento do Treinador direcionado para a melhoria da performance dos atletas através da focalização das preocupações nos treinos duros e exigentes, instruindo os atletas nas práticas, técnicas e táticas da modalidade, classificando a relação entre os membros do grupo, estruturando e coordenando as suas atividades;

Comportamento de Suporte Social: Comportamento do treinador que se caracteriza pelo interesse acerca dos atletas e do seu bem-estar, que procura um bom ambiente de grupo e favorece as relações interpessoais entre os atletas;

Comportamento de Reforço: Comportamento do treinador que reforça positivamente o atleta, reconhecendo e recompensando os seus bons desempenhos;

Comportamento Democrático: Comportamento do treinador que favorece uma maior participação dos atletas nas decisões relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho, estratégias e táticas da atividade;

Comportamento Autocrático: Comportamento do treinador que preconiza a independência nas tomadas de decisão e vinca a sua autoridade pessoal.

Os treinadores ou os atletas devem ler muito bem todas as instruções para o preenchimento do teste, tendo em atenção que o devem preencher na totalidade e de

forma individual, não se impondo qualquer limite de tempo, devendo o levantamento dos mesmos acontecer de imediato ao seu preenchimento. As respostas são dadas num contínuo de 5 pontos que varia entre 100% - SEMPRE e 0% - NUNCA. Apresentam-se três valores intermédios que são FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes), OCASIONALMENTE (cerca de 50% das vezes) e raramente (cerca de 25% das vezes).

A cotação da Escala de Liderança no Desporto foi feita da seguinte forma:

É apresentada uma escala tipo Likert, com a possibilidade de cinco respostas, em que 5 correspondia a SEMPRE, 4 a FREQUENTEMENTE, 3 a OCASIONALMENTE, 2 a RARAMENTE e 1 a NUNCA. A soma dos resultados obtidos nos itens em cada dimensão, divide-se pelo respetivo número de itens para cada dimensão, obtendo-se assim o resultado da dimensão, relativamente àquele sujeito.

Procedeu-se a uma análise estatística descritiva das variáveis em análise em função das versões da Escala de Liderança no Desporto.

Com vista a uma análise inferencial dos dados utilizaram-se provas de comparação não paramétricas, U-Mann Whitney entre as versões da escala de autoperceção e perceção, assim como entre a escala de autoperceção e preferências, e ainda, a aplicação do teste de Wilcoxon entre as versões da escala de perceção e preferência.

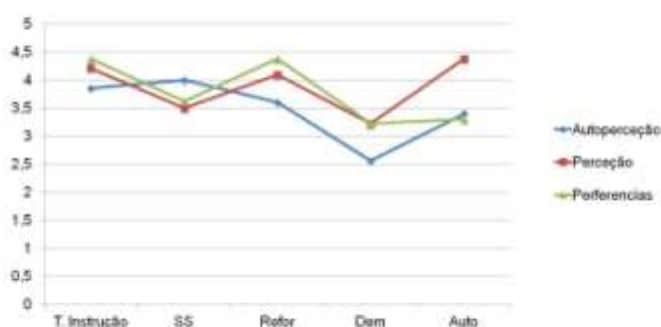
Resultados, discussão e conclusão:

Da análise descritiva elaborada, observaram-se valores bastante próximos entre variáveis, nas três versões analisadas da Escala de Liderança no Desporto. Ao incidirmos a observação na versão de autoperceção desta escala, observamos que o treinador apresenta um valor de 3,8 na variável de comportamentos de treino instrução, 4 em comportamentos de suporte social, 3,7 em comportamentos de reforço, 2,5 em comportamentos democráticos e 3,4 em comportamentos autocráticos, assumindo-se portanto como um treinador de perfil percecionado eminentemente autocrático.

No que respeita à versão de perceção, os atletas têm no seu treinador a perceção de que este evidencia mais comportamentos de treino instrução do que ele próprio perceciona, com valores de 4,2, ainda assim centram as suas preferências em 4,3 neste tipo de comportamentos. Ao observarmos os comportamentos de suporte social, os atletas percecionam comportamentos com níveis médios de 3,5, evidenciando uma preferência de 3,6. Os atletas evidenciaram ainda, nos comportamentos de reforço, níveis médios de perceção de 4, acima dos percecionados pelo treinador, porém revelaram uma preferência destes comportamentos centrada em 4,3.

Ao nível de uma determinação de perfil, parece haver um equilíbrio percecionado pelos atletas, assim como nas preferências, face a comportamentos autocráticos e democráticos. Deste modo, os atletas percecionam o treinador com comportamentos democráticos com valores de 3,3, assim como nas preferências deste tipo de comportamentos, centrado no mesmo valor. Com incidência em comportamentos autocráticos parece haver uma proximidade paramétrica, com valores médios de perceção dos atletas centrada em 4,4, embora a preferência incidisse em valores de 3,3, valor este bastante idêntico ao autopercecionado pelo treinador.

Figura 2 – Análise descritiva dos comportamentos de Auto percepção, Percepção e Preferências da ELD



Com o objetivo de podermos realizar uma análise inferencial, num propósito de determinação de diferenças estatisticamente significativas entre as versões estudadas da Escala de Liderança no Desporto, nas variáveis determinantes das mesmas, comportamentos de treino/instrução, suporte social, reforço, comportamentos democráticos e autocráticos, fizemos a aplicação de provas de comparação não paramétricas, U-Mann Whitney e de Wilcoxon.

Ao fazermos a comparação, através do teste U-Mann Whitney, dos valores médios das variáveis de análise entre as versões de autopecepção e percepção, assim como entre a versão de autopecepção e preferências, observamos no quadro 1 que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Quadro 1 – Prova U-Mann Whitney entre as versões da escala de autopecepção e percepção e entre a escala de autopecepção e preferências

	Treino Instrução	Suporte Social	Reforço	Democrático	Autocrático
Autopecepção Percepção	N5	N5	N5	N5	N5
Autopecepção Preferências	N5	N5	N5	N5	N5

Da aplicação da prova de Wilcoxon, onde nos valores expressos no quadro 2, apenas se observaram diferenças estatisticamente significativas para $\alpha=0,05$, nas

variáveis de comportamento de treino – instrução, comportamento de reforço e comportamento autocrático, entre as versões da escala de percepção e preferência.

Quadro 2 – Prova de Wilcoxon entre as versões da escala de percepção e preferência

	Preferência Treino - Instrução - Percepção Treino Instrução	Preferência Suporte Social - Percepção Suporte Social	Preferência Reforço - Percepção Reforço	Preferência Democrático - Percepção Democrático	Preferência Autocrático - Percepção Autocrático
Wilcoxon	0,25*	NS	0,36*	NS	0,00*

O presente estudo revelou que apesar das tendências da estatística descritiva a percepção do treinador não difere significativamente face a percepção que os atletas têm da sua ação comportamental de liderança, assim como das preferências destes. Porém, registaram-se diferenças significativas face às versões percepção e preferência evidenciadas pelos atletas, concretamente nos comportamentos de treino instrução, comportamentos de reforço e comportamentos autocráticos.

Bibliografia:

- 1 - Alves J.(2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*; 9, 1 2, 123 – 133
- 2 - Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1978). *Preferred leadership in sports*. Canadian Journal of Applied Sciences,3, 85-92.
- 3 - Costa, V. (2003). *Análise da liderança actual e ideal de treinadores, através da escala da liderança (ELD)*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
- 4 - Cruz J. (1996). *Manual de Psicologia do Desporto*. Braga: Lusografe
- 5 - Cunha, G. (2008). *Análise da Auto percepção dos treinadores no domínio dos conhecimentos e competências profissionais e no reconhecimento das necessidades de formação*. Porto: Universidade do Porto
- 6 - Dosil J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid: Mac Graw Hill
- 7 - Serpa S. (1990). *O Treinador como Líder - Programa actual de investigação*; Ludens, 12 (2) 23 – 32
- 8 - Serpa, S.; Lacoste, P.; Antunes, I; Pataco, V. & Santos, F. (1988). *Metodologia de tradução e adaptação de um teste específico de desporto - "Leadership Scale For Sports"*. II Simpósio Nacional de investigação em Psicologia. Lisboa