

## LIDERANÇA NO ESPORTE INFANTIL

Ms. ROBSON ALEX FERREIRA  
SOLANGE SCORCE MUNHOZ  
Ms. ROSEMEIRE DIAS DE OLIVEIRA  
ESEFAP – TUPÃ – SÃO PAULO – BRASIL  
rdoliv2@yahoo.com.br

### INTRODUÇÃO

Em uma revisão acerca do termo liderança feita por Brandão & Valdés (2005, p.16), existe um consenso de que “liderança significa a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem juntas, para o alcance das metas e objetivos, de maneira harmônica”. No âmbito esportivo, esta influência pode ser entendida nas tomadas de decisões, nas relações interpessoais e nas posições de direção do grupo ou equipe com confiança, poder de persuasão e convencimento, além de convicção e legitimidade.

Em termos gerais, o Líder é a pessoa que, em dado tempo e lugar por suas ações, modifica, orienta, dirige ou controla atitudes, ações e comportamento social de um ou mais adeptos ou seguidores.

Para Becker Junior (2000), a liderança é uma relação de interação entre a personalidade do indivíduo e a situação, uma vez que, toda situação requer talentos especiais para enfrentá-la e resolver os problemas que surgem dela.

A liderança deve ser considerada de forma específica, de acordo com a tarefa executada, ou seja, se uma pessoa surge como um líder de uma equipe esportiva, isto não significa, necessariamente, que se tornará líder em outras situações.

Os líderes, normalmente, são escolhidos por alguém, mas também podem surgir espontaneamente, sendo que esses são mais efetivos porque possuem o respeito e o apoio de membros da equipe ou do grupo. Geralmente, os líderes que surgem espontaneamente possuem habilidades de liderança especiais ou grandes capacidades técnicas, tornando a liderança mais efetiva (Weinberg & Gould, 2001).

Segundo Brandão (2001, p 154), para que o líder esportivo consiga que os membros de uma equipe desempenhem o máximo de esforço na busca de seus objetivos, é fundamental que ele possua certas características de personalidade, tais como:

- *entusiasmo*: treinadores com alto grau de entusiasmo tendem a influenciar positivamente seus esportistas;
- *integridade*: os esportistas necessitam confiar que seu líder está comprometido com o trabalho que desenvolve, é honesto e fala sempre a verdade.
- *Sentido de propósito e direção*: um bom líder de grupo precisa ter domínio do treinamento e conhecimento da modalidade que trabalha;
- *Disposição*: para poder suportar a demanda física e psíquica. O treinador precisa ter muita disposição e uma alta capacidade para trabalhar com as cargas requeridas;
- *Coragem*: um treinador necessita ter determinação de tomar decisões e selecionar, entre várias possibilidades, as ações mais adequadas para o momento.

Brandão & Valdés (2005) afirmam que muitas pessoas crêem que a principal tarefa de um treinador se resume em melhorar as habilidades físicas, técnicas e táticas de seus esportistas. É evidente que essas tarefas são essenciais para o alcance da excelência da prática esportiva e são responsabilidades do treinador, porém, os treinadores também são cruciais no trabalho de guiar os seus esportistas em seu desempenho de forma consistente, apesar do esgotamento, da pressão, dos oponentes e dos diferentes âmbitos esportivos da competição.

Existe um consenso entre os pesquisadores (Brandão & Valdés, 2005; Lopes, Samulski & Noce, 2004; Weinberg & Gould, 2001) de que as características dos atletas, como

o sexo, a maturidade, a idade, o tempo de experiência no esporte, o nível de capacidade e o tipo de temperamento e personalidade, são essenciais para determinar o comportamento e a efetividade de um líder.

## LIDERANÇA NO ESPORTE INFANTIL.

Não se sabe até onde o comportamento de liderança do treinador interfere na derrota ou na vitória de uma partida, mas, segundo Simões (1994), não restam dúvidas de que ele exerce um papel importante na busca do rendimento de uma equipe.

Por esse motivo, o treinador de atletas jovens tem uma responsabilidade que se estende muito além do resultado esportivo. Através das suas atitudes e comportamentos ele pode contribuir positiva ou negativamente no desenvolvimento dos atletas. Sua atuação tem que estar vinculada a um estilo de liderança próprio, respeitando as diferentes personalidades dos seus atletas, e utilizando um sistema de trabalho específico para a idade, sempre com o objetivo de alcançar uma formação integral dos jovens (OLIVEIRA, 2005).

O desenvolvimento dos atletas jovens deve estar direcionado a um processo que envolva mutuamente o treinador e o atleta, em relação às decisões de aperfeiçoamento e de especialização, com maior ênfase no processo formativo do que no produto a ser formado. O sucesso não deve estar atrelado somente à obrigação da vitória ou do ganho a qualquer custo. O técnico que conseguir manter essas metas para a formação esportiva dos jovens, além de associar ao seu trabalho características pessoais, como de um ser carinhoso, afetivo, alegre, ter atitude e condutas paternas, poderá ainda contribuir para o encaminhamento dos atletas ao profissionalismo (SERPA, 1999, p.33).

O treinador deve também entender o desenvolvimento do atleta não exclusivamente sob os aspectos físico-técnico-tático, mas também deve preocupar-se com o desenvolvimento intelectual, motivacional, e emocional, (SAMULSKI, 1992).

O papel do treinador é ajudar o atleta a encontrar um nível ótimo de desenvolvimento pessoal juntamente com o aperfeiçoamento esportivo. Nesse processo, estarão implícitos os valores em que acredita e com base nos quais administra seu comportamento. Assim percebendo, torna-se um modelo e sua conduta será determinante para influenciar e interferir na carreira e na vida pessoal do atleta, especialmente quando se tratar de jovens (SERPA, 1999, p.33).

Os líderes também devem ser preparados para trabalhar, especificamente, com essa faixa etária, e devem possuir uma grande sensibilidade e intuição para entender melhor o comportamento emocional e social dos atletas, evitando cargas excessivas no treinamento e exigências psíquicas excessivas na competição (SAMULSKI, 1992).

O mesmo autor ainda defende que os treinadores devem saber diferenciar bem as medidas e programas do treinamento considerando as diferentes faixas etárias, e diferentes níveis de rendimento. Precisa também da cooperação do psicólogo do esporte, especialmente, na fase de planejamento do treinamento para garantir um desenvolvimento ótimo dos atletas jovens e evitar problemas psico-sociais.

Vários estudos foram realizados na formação de treinadores de atletas jovens que estão na fase de formação (CRUZ & GOMES, 1996). Esses estudos sugerem, de um modo geral, os seguintes aspectos:

- 1 - A superficial percepção que os treinadores têm do comportamento e da frequência com que realizam intervenções positivas e encorajadoras;

- 2 - A necessidade de aumentar, nos treinadores, sua consciência do modo e da forma como se comportam (existe uma mínima autopercepção do treinador em relação às percepções exatas que os atletas têm do seu comportamento);

3 - Ocorreu uma avaliação mais positiva dos colegas de equipe e do esporte praticado, por parte dos atletas de treinadores que recorreram freqüentemente ao apoio social e ao reforço positivo após bons rendimentos;

4 - Os atletas avaliaram os treinadores de forma mais positiva, quando estes utilizavam um elevado nível de reforço e encorajamento após erros ou fracassos cometidos;

5 - Alguns comportamentos dos treinadores afetavam de forma decisiva a auto-estima e a autoconfiança dos atletas (é significativamente mais elevada nos atletas que recebem freqüentemente o reforço e o encorajamento após os erros);

6 - Existe uma forte e significativa relação entre as percepções que os atletas têm dos comportamentos dos treinadores e as atitudes manifestadas (como respeito, admiração, raiva, medo...) em relação ao treinador.

Foi sugerido aos treinadores nesses estudos de formação psicológica, que aprendessem a se comunicar melhor e de forma mais positiva com seus atletas (CRUZ & GOMES, 1996)

Para Buceta (2004, p. 81) o estilo de trabalho do treinador de atletas jovens deveria ser caracterizado por alguns aspectos relevantes para se alcançar êxito.

Estes aspectos estão especificados no quadro abaixo:

Quadro 1 – aspectos relevantes para alcançar êxito no esporte. (Buceta, 2004)

- Ter muito interesse e dedicação pelo trabalho que se prontificaram a realizar, motivando todos aqueles que estão ao seu comando;
- Tratar os atletas com dignidade e respeito, evitando insultá-los, menosprezá-los, ou ridicularizá-los na frente dos demais;
- Levar o atleta a alcançar sucesso, com atitudes construtivas positivas;
- Não atuar de forma incoerente, muitas vezes levado pela emoção, há que se ter atitudes justas, consistente com critérios e objetivos que deva ser mantidos, independentemente, dos momentos adversos que possam surgir;
- Nunca exigir esforços e rendimento dos atletas maior do que a capacidade real desses:
  - a) Sempre estabelecer metas que possam ser alcançadas;
  - b) Ter consciência de que inevitavelmente ocorrerão erros, e que qualquer atleta, por mais competente que seja, erra, mas esses erros são normais e os treinadores devem aceitar com naturalidade.

dos professores/técnicos, participantes da Olimpíada Colegial Infantil do Estado de São Paulo sob a percepção dos atletas de basquetebol.

## **METODOLOGIA**

### **AMOSTRA**

A amostra se constituiu de quatro professores/técnicos das quatro equipes de basquetebol, duas equipes masculinas e duas equipes femininas, da categoria Infantil com idades entre 15 e 17 anos. As equipes foram escolhidas aleatoriamente dentre as participantes da Olimpíada Colegial do Estado de São Paulo na Fase de Diretoria de Ensino (D.E.), da região de Tupã.

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Foram realizados dois tipos de entrevista em diferentes momentos e com distintos objetivos. No primeiro momento, com a intenção de conhecer o perfil do professor/técnico nos aspectos pessoais, o domínio do conteúdo (basquetebol) e suas experiências em competições, foram aplicados questionários estruturados com respostas fechadas (anexo I).

A aplicação do questionário foi realizada após a competição da fase de Diretoria de Ensino (D.E.) da região de Tupã. Os professores foram informados que a entrevista visava conhecer alguns aspectos pessoais e profissionais.

No segundo momento, foi utilizada uma questão aberta, para conhecer a percepção que os atletas tinham dos professores/técnicos.

A questão segue descrita abaixo:

Questão: *Como é o seu técnico, nos treinos e na competição?*

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra e literal o que implica em fidelidade absoluta ao que foi dito.

## ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os questionários estruturados com respostas fechadas de caracterização dos professores/técnicos, utilizamos o método de estatística descritiva.

Para a análise da pergunta geradora aplicada nos atletas foi feita análise de ordem qualitativa assegurando uma interpretação coerente da percepção que os atletas têm do comportamento de liderança dos seus professores/técnicos. O material coletado foi submetido à técnica de Análise de Conteúdo Categorical, proposta por Bardin (2004). Essa é uma técnica utilizada quando o objetivo do trabalho é conhecer aquilo que está por trás das palavras ou depoimentos, ou seja, a busca de outras realidades através das mensagens.

As unidades de registro foram analisadas e agrupadas de acordo com o tema ou núcleo de significação das palavras que expressassem uma idéia de sentido equivalente, constituindo assim a categorização das unidades de pensamento (BARDIN, 2004).

Após esse processo de categorização das entrevistas surgiram duas categorias, que se sub-dividiram em categoria A, (aspectos Pessoais e Profissionais) e categoria B, (aspectos de Instrução e Feedback).

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

Quando se coloca a questão do comportamento de liderança do professor/técnico, temos que analisar todos os aspectos que acabam influenciando os atletas, dentro ou fora da competição. Dentre esses, os aspectos profissionais, pessoais, de instrução e feedback são importantes para uma boa relação entre o professor/técnico e atletas,

Ao realizarmos uma análise específica em cada categoria e seus respectivos aspectos de liderança, verificamos que, dentro da categoria (A) “aspecto pessoal”, é de grande relevância para uma boa relação entre o grupo. Constatamos que os professores que tinham menos experiência, na modalidade basquetebol e na competição tiveram suas ações pedagógicas percebidas como positivas apenas no aspecto pessoal, enquanto as categorias aspectos profissionais, aspectos instrucionais e feedback foram percebidos de forma negativa pelos atletas.

Em outros depoimentos, os atletas deixaram claro que, um dos aspectos pessoais que os deixavam desestimulados era o descontrole dos professores/técnicos, quando esses reagem negativamente após um erro, e verbalizam isso através de palavras indevidas ou insultos. Mesmo que esse tipo de reação não seja direcionado ao próprio atleta, só o fato de ocorrer com os outros, acaba desestabilizando a equipe.

Ainda no aspecto pessoal obtivemos vários relatos no quais os atletas perceberam que a rigidez nas normas e horários de treinos e a característica pessoal do professor/técnico, que enfatizava a autoridade em suas atividades, não interferiram no relacionamento da equipe.

Um outro aspecto analisado dentro da categoria (A) foi o aspecto “profissional”. Este foi percebido pelos atletas de maneira positiva nos profissionais mais experientes na modalidade de basquetebol e na competição. Verificamos que os atletas das equipes menos experientes têm certa afinidade pelo sistema de treinamento flexível utilizado pelo professor/técnico, no qual a tática utilizada é deixar os alunos à vontade nos treinos e não cobrar nada na competição. Essa forma de trabalho foi percebida por alguns atletas como positiva, talvez pelo simples fato de não haver cobranças e nem pressão nos treinos e competição.

O aspecto “profissional” só foi percebido pelos atletas de forma negativa quando os professores/técnicos por ignorância ou falta de competência não ensinaram certas técnicas e táticas nos treinos, e no momento da competição cobraram situações técnicas e táticas que não foram vivenciadas nos treinos.

O aspecto de “instrução” da categoria (B), foi percebido e citado pela maioria dos atletas da equipe II e IV. Essas duas equipes eram lideradas pelos professores/técnicos caracterizados como mais experientes na modalidade de basquetebol e na competição. Enquanto que nas equipes I e III não encontramos nenhuma citação a resposta do aspecto instrução. Para que os professores/técnicos consigam direcionar os treinamentos dando ênfase na instrução, este deverá ter um bom domínio dos aspectos técnicos, táticos e psicológicos da modalidade, caso contrário terá certa dificuldade em utilizar esses meios nos treinamentos e competições.

O “feedback” que é um dos aspectos da categoria (B), foi outro aspecto analisado, ele tem uma relação direta com o aspecto “instrução”, ou seja, quando os professores/técnicos não utilizam instruções no método de treinamento, dificilmente os atletas farão referência ao feedback, seja ele positivo ou negativo.

O feedback positivo foi percebido pelos atletas das equipes II. Já nos atletas da equipe I não encontramos relato de percepção de feedback positivo ou negativo. A percepção que algumas atletas da equipe III tiveram do seu professor/técnico foi de feedback negativo, ou seja, punição após erro. Os atletas das quatro equipes tiveram uma fraca percepção no estilo de liderança dos professores/técnicos voltado para “feedback”.

Constatamos que nesse estudo, os resultados mostraram que, os atletas das equipes II e IV na quais os professores/técnicos foram caracterizados como mais experientes na competição e na modalidade, estes tiveram uma percepção positiva, com elevado nível de aprovação ao seu estilo de liderança em todos os aspectos: pessoal, profissional, instrucional e feedback. Enquanto que os professores/técnicos da equipe I e III, com menos experiência em competições e na modalidade basquetebol, tiveram o seu estilo de liderança avaliados como positivo no aspecto pessoal, mas negativo nos aspectos profissionais, instrucionais e feedback.

Concluindo, podemos dizer que o estilo de liderança dos 4 professores/técnicos participantes da Olimpíada Colegial do Estado de São Paulo, categoria Infantil, percebidos pelos seus atletas foi diferente. É interessante que ao observarmos essa diferença podemos verificar que essa variação foi de acordo com o grau de experiência de cada professor/técnico, tanto na modalidade basquetebol, quanto na competição.

Dos quatros aspectos analisados o “pessoal” foi o mais citado por esse grupo de atletas, o que mostra a importância da afetividade do treinador na relação com os atletas jovens.

Esse fato nos indica que os cursos de formação de técnicos de atletas jovens no Brasil deveriam levar em conta os aspectos psicológicos na relação técnico-atleta.

Sugerimos que outros estudos sejam realizados comparando outras modalidades, categorias e gênero para um melhor esclarecimento sobre o assunto.

Expressão Chave: Liderança, Liderança Infantil, Esporte Infantil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BECKER JUNIOR, B. *Manual de Psicologia do Esporte & Exercício*. Rio Grande do Sul, Ed. Feevale, 2000.
- BRANDÃO, M.R.F. & VALDÉS, H.V. La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: un aporte de la psicología del deporte. *Alto Rendimiento, Psicología y Deporte: tendencias actuales*. Buenos Aires, v. 11, p. 115-130, 2005.
- BUCETA, J.M., *Estratégias Psicológicas para Entrenadores de Deportistas Jóvenes*. Madrid, Dikyson, 2004.
- CRUZ, J.F. & GOMES, A.R. Liderança de equipes desportivas e comportamentos do treinador. In: *Manual de Psicologia do Desporto*. Braga: APPORT – Universidade do Minho, p. 389-409, 1996.
- LOPES, M; SAMULSKI, D & NOCE, F. Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, v. 12, n.2, p. 51-55, 2004.
- OLIVEIRA, R. *O papel da levantadora nas equipes de voleibol: Um estudo da representação social das características dessa atleta nas opiniões dos técnicos e atletas*. 2005. 105 f. Dissertação de (Mestrado em Educação Física) – Escola de Educação Física/ USP, São Paulo, 2005.
- SAMULSKI, D..M. *Psicologia do Esporte: Teoria e aplicação prática*. Ed. Imprensa Universitária/UFMG, pp.13-143. B. Horizonte, 1992.
- SERPA, S. Em pequenino para não ficar menino. In: *SEMINÁRIO INTERNACIONAL TREINO DE JOVENS*, 1999, Lisboa, Comunicações Apresentadas. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva, p.31-35, 1999.
- SIMÕES, A.C; Esporte: análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. *Revista Paulista de Educação Física, São Paulo*, v.8, n.1, p. 17-29, 1994.
- WEINBERG, R. S. & GOULD, D. *Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício*. 2º ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

Rosemeire Dias de Oliveira  
Alameda Lancaster – 14 - Vila Inglesa – Tupã - SP  
CEP: 17603650 – (14) 97456443  
[rdoliv2@yahoo.com.br](mailto:rdoliv2@yahoo.com.br)