

# Dinâmica e intervenção psicológica em uma equipe de voleibol masculina

CDD. 20.ed. 796.011  
796.325

Antonio Carlos SIMÕES\*  
Paulo Felix Marcelino CONCEIÇÃO\*  
Maria Aparecida CÂMARA NERI\*  
Luiz Carlos Delphino AZEVEDO JUNIOR\*

\*Escola de Educação  
Física e Esporte, Uni-  
versidade de São Paulo.

## Resumo

O comportamento de liderança consiste em um dos fatores que mais influenciam no esporte de alto rendimento. As ações de comando representam um verdadeiro campo de forças na sustentação da estrutura organizacional e funcional das equipes, constituindo uma das principais características da personalidade de técnicos esportivos na implementação e manutenção de boas relações humanas e boas relações operativas. Sob esses aspectos, o técnico, no papel de líder, desempenha uma função integradora entre os componentes da equipe, não só porque implementa idéias, normas e valores, mas também porque é depositário dos anseios e necessidades dos atletas. O principal objetivo deste estudo foi investigar a forma pela qual os atletas descrevem o comportamento de liderança do técnico frente à equipe (*real-equipe*), comparado à forma pela qual o técnico descreve a sua própria liderança (*Ideal-Próprio*), durante um período de 10 meses, abrangendo o diagnóstico e a intervenção psicológica. Os sujeitos da pesquisa foram: um técnico e 16 atletas de voleibol, sexo masculino, média de idade 25,6 anos. O sistema de avaliação foi o "ACS 3", constituído por dois conjuntos de 30 questões descritivas e objetivas do comportamento de técnicos-líderes. Os resultados indicaram que: a) existem tendências conflitantes entre a auto-avaliação do técnico *Ideal-Próprio* e a avaliação dos atletas *Real-equipe* nas dimensões envolvidas pelo comportamento de liderança dos técnicos esportivos: relações interativas e operativas; b) o trabalho de intervenção psicológica propiciou um clima ambiental mais favorável, frente às dificuldades interativas e funcionais envolvidas na equipe; c) padrões de comportamentos restritivos e proibitivos tendem a mudar, tanto positivos como negativamente, no desenvolvimento do processo de intervenção psicológica prevaleceram os aspectos mais positivos no final.

UNITERMOS: Psicologia do esporte; Equipe de voleibol; Comportamento grupal; Diagnóstico; Intervenção.

## Introdução

O comportamento de liderança dos técnicos esportivos não é matéria de interesse apenas dos profissionais do esporte. As discussões cobrem todas as áreas de convívio humano - desde as relações humanas até a maneira pela qual se comportam frente às equipes, desde o papel que assumem como agentes educadores até comportamentos de lideranças que descrevem seus estilos autoritários ou democráticos de comandar equipes esportivas. Considerar que todo técnico é autoritário e/ou liberal, seria generalizar o

comportamento de uma classe de profissionais. Se empregarem os mesmos estilos de comportamento de liderança frente às equipes, existe um problema que tem permanecido sem resposta. Grande parte da literatura esportiva está centrada nas características dos bons e maus técnicos, como líderes. Dizer, por exemplo, que todos os técnicos são eficientes, eficazes, proporciona uma base prática escassa para definir os atributos pessoais de bons ou maus profissionais.

O clima organizacional de determinadas instituições, por exemplo, pode levar muitos

técnicos a mudarem seus estilos de liderança simplesmente para salvaguardar seus próprios interesses. A ideologia de liderança dos técnicos parece pertencer a um conjunto de fatores inter-relacionados que, juntos envolvem o todo ou pelo menos uma parte substancial de um campo específico de atuação: *o esporte de competição*. O essencial está no fato do comportamento dos técnicos estarem ligados ao comportamento de seus liderados, suscitando uma série de questionamentos sobre a capacidade que líder e liderados têm de se relacionarem no âmbito de uma equipe esportiva.

Na prática, os professores / técnicos como líderes não se limitam exclusivamente a formular estratégias, técnicas e táticas - demonstram certos desempenhos de condutas pessoais, que consideram duas dimensões específicas sobre o comportamento dos líderes: *relações humanas e relações voltadas à execução de tarefas*. Estas dimensões de liderança são definidas, coordenadas e alinhadas para estabelecer vínculos interpessoais entre líderes e liderados quanto à transmissão de conhecimentos e habilidades para corresponder às expectativas de cada componente das equipes. Uma liderança bem-sucedida depende, segundo SOTO (2000) de comportamentos e ações apropriadas e não de características pessoais. O autor se refere ao comportamento como algo que pode ser aprendido e modificado, ao passo que, as características pessoais são relativamente fixas.

As dimensões orgânicas e funcionais de uma equipe esportiva surgem como um modelo de realidade psicossocial que complementa o conceito do intercâmbio de comportamento mantido pelo líder e pelos liderados SIMÕES (2001). O *Ideal Próprio*<sup>1</sup> (dos técnicos) e *Real Equipe*<sup>2</sup> (dos atletas) representam uma dimensão ético-social-transcendente que toda equipe deve ter em sua visão de relações humanas e de relações operacionais. O desempenho da conduta pessoal dos técnicos estaria ligado, entre orientação às tarefas e às relações humanas, assinalando que os estilos de liderança poderiam estar vinculados às diversas situações esportivas.

A capacidade de comandar associada à sensação de bem-estar dos liderados, se destaca na estrutura orgânica e funcional das equipes esportivas. Esta abordagem permite que os estudiosos das áreas da antropologia, sociologia, psicologia, entre outros ramos do conhecimento, reúnam toda a informação possível sobre o intercâmbio de comportamento mantido entre dirigentes, técnicos e atletas profissionais. Esta concepção sugere que a coesão social e coesão de tarefas manifestem certas características

ambientais determinadas pela interação das orientações dadas pelos líderes à seus liderados. Trata-se, portanto, do poder pessoal e das relações do técnico determinadas pela maneira, como se comportam à frente de seus atletas - e de como são aceitos pelas equipes como um todo organizado.

Comandar e liderar supõe valorizar intrinsecamente o relacionamento com outras pessoas. A implementação de padrões de organização, canais de comunicação e métodos de procedimentos pessoais seriam os principais problemas das equipes, para cuja solução os líderes devem contribuir e presume-se que essa contribuição seja maior do que a de qualquer outro componente da equipe.

Na definição do termo liderança, a dissonância conceitual é um dos dilemas que surge em razão do termo incorporar componentes descritivos e conceitos de valor. A literatura demonstra que não existe um traço geral de liderança que poderia ser descrito em termos de psicologia. STOGDILL (1981), por exemplo, demonstrou que a idéia de liderança como traço de caráter têm produzido poucos resultados, muitas vezes contraditórios. Isso sugere que não existiriam traços característicos que pudessem distinguir um líder de seus liderados, tendo em vista que esses traços podem variar de uma situação para outra.

Esta concepção sugere que os técnicos bem-sucedidos no comando das equipes esportivas poderiam ser aqueles que adotam ações de conduta pessoal, que favorecem a manutenção de boas relações humanas e a manutenção de uma moral elevada, além da consecução dos objetivos almejados. A presença dos técnicos frente às equipes esportivas deve ser vista, conforme RIOUX e CHAPPUIS (1972), do profissional capaz de favorecer o desenvolvimento das capacidades individuais dos atletas.

GONZÁLES (1981) considera que o estilo de liderança exercido pelos técnicos constitui um aspecto com poder de suscitar reações significativas na capacidade produtiva, bem-estar social e psicológico dos seus atletas. O nível de desenvolvimento grupal passaria, então, pela combinação específica das condutas e atitudes dos técnicos e sua motivação de desempenho frente às relações interativas e operativas. O desempenho de conduta dos técnicos como líderes parece funcionar melhor quando conseguem manter boas relações humanas e boas relações na implementação de metas e objetivos comuns. A idéia de que o comportamento ideológico de liderança de um técnico está estreitamente associado aos comportamentos de seus liderados suscita diversas possibilidades de análise.

O modelo de liderança de trajetória-meta de HOUSE (1971) citado por SOTO (2000) realça que a tarefa dos líderes é utilizar a estrutura organizacional, apoios e recompensas para criar meios adequados de trabalhos que facilitem seus liderados a cumprir com as metas e objetivos pretendidos pelas organizações. É importante mencionar esse ponto porque ajuda a explicar o fato de que existirá um modelo de relações pré-concebidas, pondo em evidência extremos de comportamentos mantidos entre o institucional, o grupal e o individual, por essa razão, estas relações podem facilitar e/ou dificultar a participação dos indivíduos em projetos esportivos estabelecidos.

As evidências também indicam que a ideologia de liderança de um técnico pode se tornar dependente da constância do ambiente grupal. Os motivos presentes nas situações perceptivas podem levar os indivíduos à realização e captação de determinados fatos daquilo que técnicos e atletas propõem-se a desenvolver conjuntamente por essa razão, a qualidade dos vínculos interpessoais pode determinar certos padrões de comportamento dentro das equipes.

Nenhum técnico seria capaz de motivar alguém, sem conhecer a estrutura orgânica e funcional de sua equipe - sem conhecer aquilo que, COZAC (2003) caracteriza como repertório das necessidades de cada indivíduo. O contágio emocional dar-se-ia, segundo a definição de FREUD (1972), pela indução dos estados emocionais dos indivíduos sobre os outros.

Os estados emocionais vinculados às percepções caracterizariam a psicologia do comportamento das massas e ou das torcidas segundo SIMÕES e CONCEIÇÃO (2004). Desse modo, a sinergia constitui-se em torno do afetivo relacional para determinar o grau e a modalidade da tomada participativa de decisões que devem ser estimuladas em diversas situações esportivas competitivas. A relação entre técnicos e atletas pode assegurar a eficácia do grupo pela coesão social e coesão de tarefas. No entanto, a obtenção dessa sinergia passa pela forma que procedimentos e deveres são definidos para cada componente da equipe.

Os vínculos que tentam dar sentido às relações interativas e operativas, devem ser capazes de motivar a todos, para que alcancem competência social, satisfação pessoal e produtividade. A coesão social e a coesão de tarefas poderiam ser alcançadas

mediante ações compartilhadas, condutas e atitudes de interdependência. Essas ações podem modificar a natureza das relações quando associadas ao vencer a “qualquer custo”.

LEWIN (1973) diz que todas as ações baseiam-se no terreno em que os indivíduos estão situados. O clima ambiental, portanto, pode determinar o nível de consciência cooperativa, o que os psicossociólogos denominam *espírito de grupo*. Os técnicos com *maior sensibilidade* passam a serem vistos como líderes que compreendem os problemas e as dificuldades relacionadas ao sucesso dos seus liderados. Isso sugere incluir todas as variáveis comportamentais que possam determinar influências sobre desempenhos de condutas dentro das equipes esportivas.

Conforme PICHÓN-RIVIÈRE (2000) um grupo definir-se-ia em torno de necessidades e desejos que no processo operacional se tornam essenciais na dialética das relações entre os sujeitos que compõem os grupos. Assim, o autor demonstra que o comportamento de líder e liderados está associado de maneira significativa ao clima ambiental experienciado por esses agentes. Cada indivíduo seria influenciado por unidades sociais, a saber: pelas instituições (dirigentes); pelos companheiros (equipe) e pelas relações que permitem descrever algumas das funções fundamentais que técnicos e atletas ocupam nos níveis macro e micro das manifestações institucionais, grupais e pessoais.

CARRON e HAUSENBLAS (2000) observam que os técnicos devem desenvolver o *espírito do “Nós”* e reduzir a importância do “Eu”. A posição e o prestígio social atribuído a um técnico bem-sucedido, de acordo com SIMÕES (1996), tendem a preservar os atributos pessoais de autoconfiança, liderança e domínio situacional, e as expectativas do grupo se formulam com base em sucessos anteriores. O comportamento, na percepção de DELLA TORRES (1986) e SIMÕES, DE ROSE JUNIOR, KNIJNIK e CORTEZ (2004), constitui um complexo balizado por motivos aprovativos (medalhas, prêmios, elogios, ascensão social) e punitivos (derrotas, vaias, desprestígio) que não poderia ser decomposto senão pela análise. Os técnicos líderes constroem cenários de sobrevivência para si próprios e a seus liderados para justificar suas ações de condutas. Todas decisões são alimentadas por uma ideologia que se define em torno de uma ideologia própria de comportamento de liderança.

## Dimensões de comportamento de técnicos como líderes

Há quem diga que a eficiência de muitas seleções e equipes depende da personalidade dos técnicos e atletas envolvidos com os diferentes tipos de esportes. Luiz Felipe Scolari, Telê Santana, Bernardinho, Gerson, Dunga, Oscar, entre outros, projetaram-se com imagens de grandes líderes no campo do esporte de competição. WEINBERG e GOULD (2001) enfatizam, por exemplo, que componentes mentais e emocionais superam os aspectos físicos e técnicos no campo dos desempenhos individuais ou grupais. O sucesso ou fracasso dependeria de uma combinação de fatores físicos, sociais e mentais que transcenderiam qualquer classificação.

A ênfase sobre o comportamento ideológico de liderança movimenta-se em várias direções: relações humanas, tomadas de decisões, condutas, atitudes e estilos de liderança, freqüentemente utilizadas para caracterizar padrões consistentes de comportamentos na arte de liderar grupos e pessoas.

Cada característica psicológica pode indicar, conforme STOGDILL (1981), fortes tendências e qualidades pessoais de liderança mas, insuficientes para se encontrar pessoas com tendências a se tornarem líderes. As lideranças participativas têm sido relacionadas aos bons desempenhos dos líderes e à satisfação dos liderados em determinados contextos situacionais. Os técnicos como líderes são pessoas inteligentes, com capacidade de comandar, persuadir e tolerar com consciência suas condutas e atitudes, que os diferenciam de seus atletas como liderados.

Os conceitos de influência são fundamentais para ordenar que suas equipes atinjam seus objetivos nem sempre fortalecidos. A habilidade de influenciar associada à competência de persuadir são características que distinguem o desempenho dos técnicos no processo das relações interativas e operativas. Os estilos variam entre as ações de comando desencadeadas em função das relações coesivas e de execução de tarefas. Significa que o estilo de liderança de um técnico pode depender do fator ambiental - que levaria os técnicos a manifestarem certas características de personalidade, denominadas de traços de personalidade dos líderes, conforme SOTO (2000).

Esta teoria destaca a percepção dos técnicos eficazes que, em geral, são considerados consistentes ou inconsistentes em suas ações de comando. É uma das explicações do por quê no campo dos esportes de competição, os técnicos são percebidos como líderes comprometidos com as tomadas de decisões

e metas que estabelecem à frente de suas equipes. SIMÕES (2005) demonstrou, que diferentes estilos de liderança são empregados pelos professores / técnicos líderes frente à equipes escolares - estilos, tais como: autoritário-centralizador, autoritário-participativo, autoritário não-participativo e ou democrático-liberal.

CRATTY (1983) cita que as equipes mais bem-sucedidas seriam aquelas cujos membros se conhecem suficientemente bem para tolerar suas virtudes e fraquezas. Existem pesquisas que mostram a correlação entre líderes carismáticos e o desempenho satisfatório de suas equipes. Isso poderia explicar a razão de por que Luiz Felipe Scolari (Felipão) quando comandou a Seleção Brasileira de Futebol na fase de classificação e Copa do Mundo de Futebol - realizada em 2002, foi um técnico que demonstrou possuir grande confiança em si mesmo, sua conduta otimista colocou em pauta o dom da eloquência e pôde expor suas próprias idéias de maneira convincente que definiram suas ações de comando. Conseguiu romper com paradigmas condicionados pela política e pelos regulamentos explícitos e implícitos do sistema futebolístico brasileiro levando, seus atletas a adotarem certos padrões de comportamento, especialmente, no que diz respeito à capacidade de se relacionarem. Em situações difíceis, não se conformava, mas motivava a si mesmo e todos os atletas para buscar novos caminhos que levassem à superação das forças sociais externas (meios de comunicação de massa, dirigentes) em prol do êxito da equipe.

Os padrões definidos de organização, canais de comunicação e métodos de procedimentos pessoais podem ser considerados como fatores positivos à realidade enfrentada que não escapavam a seu controle pessoal, em razão do estabelecimento de comportamentos indicativos de amizade, confiança mútua e respeito humano em suas relações com os atletas.

GOFFMAN (1995) cita que a representação social de um grupo surge como um paradigma associado à dinâmica das relações humanas integradas e pelas condutas e atitudes pessoais que dão origem à interação grupal. A inconsistência moral e ética dos técnicos na implementação das normas de condutas, regras e regulamentos, segundo HARRIS (1973) seria a principal fonte das frustrações e tensões para os componentes de equipes que aparecem como mini-sociedades, conforme (SIMÕES, 1990), em todos os níveis de relacionamento de trabalho conjunto.

RIoux e CHAPPUIS (1972) descreveram que quando um técnico assegura a permanência de boas relações humanas com seus atletas acabam se tornando agentes moderadores de comportamentos dentro das equipes, especialmente, nos casos dos conflitos dos atletas entre si - e dos atletas com os próprios técnicos. Manter um projeto coletivo requer que técnicos e atletas tornem-se conscientes de pertencer às equipes e de bem conviver dentro delas. A contingência de ajustamento desses personagens envolve capital intelectual e emocional das equipes com base em resultados de alta interatividade e competitividade interna e externa.

A situação tem levado inúmeros pesquisadores como WEINBERG e GOULD (2001), CARRON e HAUSENBLAS (2000), GILL (1998), SIMÕES (1990, 1993), CHELLADURAI e CARRON (1983) e CHELLADURAI e SALEH (1980) a demonstrarem que os técnicos como líderes desempenham um papel fundamental frente às equipes de alto rendimento.

CARRON e CHELLADURAI (1981) analisaram os critérios de eficácia subordinada (auto-afirmação, satisfação e papel dentro dos grupos) concluíram que

o comportamento de liderança dos técnicos em consequência da orientação para a execução de tarefas é bastante crítico em grupos com baixa coesão social. Demonstraram, ainda, que o grau de estresse influencia o perfil comportamental e a decisão adotada pelos técnicos além das decisões autoritárias prevalecem sobre as democráticas em várias situações esportivas, levando os técnicos a se preocuparem mais com a coesão da execução de tarefas do que com as relações humanas.

Os conceitos incorporados pelas dimensões de comportamento dos técnicos como líderes levam a pensar na dissonância entre: a) como os atletas comportam-se em posição de liderados em relação à ideologia de liderança implementada pelos técnicos como líderes; b) como os técnicos avaliam seu próprio comportamento como líderes frente a uma equipe no transcorrer de uma temporada esportiva. Estas são, portanto, as razões pelas quais desenvolveu-se um trabalho de acompanhamento psicológico de uma equipe masculina adulta de voleibol no transcorrer de uma temporada (10 meses acompanhados de um trabalho de intervenção psicológica).

## Material e método

Fizeram parte do presente estudo um técnico e 16 atletas de uma equipe de voleibol do mais alto nível técnico do Brasil, masculino, oriundos de diversas camadas sociais, com idade cronológica acima dos 20 anos (média de 25,6 anos). Os dados foram coletados durante os treinamentos e participação das equipes em jogos da Liga Nacional de Voleibol. O trabalho de acompanhamento psicológico foi desenvolvido por três profissionais (psicólogos) das áreas do esporte e da psicologia em um período de 10 meses.

Foram realizadas quatro coletas de dados, utilizando o instrumento de pesquisa denominado de Sistema de Avaliação ACS3 - desenvolvido e validado para todo o território nacional, por SIMÕES (2001). O módulo ACS3 estuda a forma pela qual os atletas descrevem o comportamento ideológico de liderança de seus técnicos e a maneira como os técnicos descrevem suas próprias ideologias de liderança frente aos liderados. Constituí-se um conjunto de 30 frases curtas que avaliam duas dimensões específicas do comportamento dos líderes: relação interativa e operativa. Cada dimensão é composta de 15 frases curtas - as respostas são dadas

checando um dos cinco advérbios: sempre, frequentemente, ocasionalmente, raramente e nunca. As correlações entre os escores das duas dimensões têm uma amplitude entre - 0,38 e 0,45 - o nível de confiabilidade adotado foi  $p < 0,5$ .

O trabalho de acompanhamento psicológico foi desenvolvido, mediante dinâmicas de grupo voltadas à coesão social e coesão de tarefas e, por trabalhos de intervenção psicológica realizados duas vezes por semana, em uma sala especialmente preparada para tal objetivo. As avaliações serviram como modelos orientadores (diagnósticos e prognósticos) para o desenvolvimento do trabalho, e para o replanejamento e conclusão dos trabalhos de intervenção psicológica. Cada encontro foi de quase 60 minutos. Técnicos e atletas eram sempre informados a respeito dos métodos e técnicas de procedimentos e dos objetivos de cada encontro.

Em todo o processo de desenvolvimento do trabalho, os participantes comportaram-se de forma condizente aos objetivos propostos, fato que contribuiu decisivamente para mudanças de comportamento em prol do sucesso da equipe. As dinâmicas visaram despertar o sentido das

representações sociais (papel de líder e liderados), fortalecimento dos vínculos interativos e operativos em prol da eficácia coletiva. Além de dinâmicas que mantinham na linha de frente a importância de se distinguir entre o modo de proceder do técnico e a maneira como se comportava e a avaliação da

eficácia de seu comportamento com relação a critérios específicos de desempenho. Assim como o reconhecimento das próprias limitações, deficiências, hábitos e tendências ao negativismo grupal frente às dificuldades encontradas no transcorrer da temporada.

## Apresentação e discussão dos resultados

As avaliações do comportamento de liderança descritas pelo técnico e as avaliações feitas pelos atletas nos levam a dizer que uma equipe se define por um conjunto humano em que há relacionamentos observáveis e definíveis. A realidade social e psicológica se mantém na linha de frente do nosso pensamento, a importância de se distinguir entre as descrições de como um técnico se comporta e a avaliação do seu comportamento com relação a critérios específicos de desempenho em níveis de relações humanas e execução de tarefas.

O diagnóstico dessas características representam o primeiro passo para se analisar a estrutura orgânica e funcional de uma equipe - cujo desempenho dentro das competições criam um clima ambiental de confiança ou desconfiança que colocam frente a frente técnico e atletas. Esses personagens agem pautados por um processo de ações de comando que deve facilitar a ação de cooperação do grupo dentro de parâmetros eficazes e eficientes.

As atividades interativas e operativas são variáveis fundamentais nas vitórias nos jogos e nas demais competições de alto rendimento. Logo, técnico e atletas são agentes que formam e desenvolvem um conjunto condicionante de relações sociais, operativas, ideológicas e políticas que atuarão na organização de uma equipe esportiva. Vimos que todos estavam centrados em objetivos e expectativas condicionadas em grande parte pelas exigências formais impostas pelo clube, da qual a equipe faz parte. Registra-se que o clube estava sempre presente às mudanças de comportamentos no transcorrer da temporada esportiva.

As emoções e os sentimentos disfóricos não permitiam que a equipe se articulasse e mantivesse vínculos que pudessem satisfazer as necessidades de seus membros. A manutenção de interesses pessoais sobre o grupal provocava uma série de conflitos, quase todos dificultando entendimentos entre o que era proposto pelo líder e o que deveria ser cumprido pelos liderados durante os jogos. Muitas manifestações

latentes tornavam-se manifestas com relação aos comportamentos adotados pelo técnico e atletas.

As necessidades pessoais do líder estavam implícitas em suas ações de comando, mas não eram explícitas aos atletas. Em certas situações, as normas de condutas estabelecidas não se encaixavam devidamente com as metas da equipe como um todo organizado. As mudanças de comportamento foram se concretizando, conforme as tomadas de decisão começaram a fomentar a participação de todos em prol de vários objetivos específicos. A falta de objetivos claros relacionados com o desempenho dos atletas servia como ponto de discórdia para estabelecimento das metas da equipe dentro da competição.

As normas estabelecidas pelo poder maior em relação ao menor guiavam os comportamentos dos técnicos e dos atletas quanto às normas de condutas - que acabavam por produzir desaprovção da maioria dos membros da equipe. As interações provocavam sentimentos de simpatia e antipatia entre os membros da equipe, às vezes, a coesão social e coesão de tarefas rompiam-se, e colocavam em xeque as relações entre líder e liderados. Constatou-se que técnico e atletas desenvolviam sentimentos hostis e estereótipos altamente desfavoráveis em relação à coesão grupal.

Na fase diagnóstica, o comportamento grupal foi caracterizado por uma dissonância entre a forma pela qual o técnico descrevia como se comportava e a forma que os atletas descreviam seu comportamento de liderança à frente da equipe. As descobertas mais importantes mostraram que o clima ambiental da equipe era movido por forças sociais que desencadeavam comportamentos com tendências ao negativismo. Os julgamentos feitos em relação ao desempenho individual e grupal estavam alienados com condutas e atitudes que contribuíam para acentuar a tendência de relações conflituosas.

O forte laço de amizade que unia alguns atletas, fazia com as chamadas *panelinhas* fossem sendo criadas e se tornassem invisíveis às fronteiras das

ações de cada componente. Os sentimentos de apoio e proteção mútua chegavam a ser tão influentes que o técnico precisava tomar decisões para preservar sua condição de líder da equipe. Algumas indicações foram altamente válidas para se avaliar o comportamento ideológico de liderança empregado pelo técnico como líder à frente da equipe. Essas designações estão apresentadas nos dados do quadro a seguir:

QUADRO 1 - Comparação do comportamento entre a ideologia de liderança descrita pelo técnico e a forma pela qual os atletas descreveram o comportamento do técnico, durante o período de acompanhamento e de intervenção psicológica.

	"Ideal próprio"	"Real equipe"
Primeira Avaliação (T1)	Democrático liberal	Autoritário centralizado
Segunda Avaliação (T2)	Democrático liberal	Autoritário centralizado
Terceira Avaliação (T3)	Democrático liberal	Autoritário centralizado
Quarta Avaliação (T4)	Democrático liberal	Democrático liberal

Observa-se que os dados do QUADRO 1 oferecem um panorama geral da etiologia das tendências dissonantes entre a maneira pela qual o técnico descreve seu comportamento ideológico de liderança (designado de *Ideal Próprio*) e a forma pela qual os atletas descrevem o comportamento de liderança do técnico (referido como *Real Equipe*). A maneira como o técnico descreveu sua própria ideologia de liderança tende para um estilo de liderança de Líder Democrático Liberal - ao passo que o estilo de liderança caracterizado pelos atletas é de um Líder Autoritário Centralizador.

As evidências indicam que as relações interativas e operativas são dimensões essenciais do comportamento ideológico de liderança de um técnico esportivo com tendências dissonantes por parte de técnico e atletas de avaliarem a contribuição do comportamento de liderança do técnico, como líder na manutenção de boas relações humanas e operativas. Conforme as opiniões de técnico e atletas, estas diferenças parecem permitir ao técnico-líder uma medida de perspectivas de papéis conflitantes. Os padrões definidos de organização, canais de comunicação, métodos de procedimento com os comportamentos indicativos de amizade, confiança mútua e respeito humano empregados pelo técnico seriam parâmetros que

explicariam a coesão social e a coesão de tarefas de uma equipe.

Na medida que a equipe desenvolve suas atividades interativas e operativas, as posições do técnico e a dos atletas como liderados complementar-se-ão pela existência de certo grau de liderança. Os meios pelos quais o técnico e os atletas se relacionam e interação determinam certas condições que colocam em pauta a ideologia de liderança e poder do técnico como líder. SENGE<sup>1</sup> (1992) citado por SOTO (2000, p.172), por exemplo, escreveu que: "um grupo de indivíduos talentosos não produz necessariamente uma equipe inteligente, assim como um grupo de atletas talentosos não produz necessariamente uma grande equipe desportiva".

As observações das condutas de técnico e atletas nas atividades interativas e operativas levaram-nos ao desenvolvimento de inúmeras dinâmicas de grupo - todas visando orientação constante aos atletas e técnico, como líder da equipe, especialmente, sobre os relacionamentos comportamentais que permitiam uma aceitação plena às ações de comando empregadas como Ideal Próprio pelo técnico. Os procedimentos indicados nas diferentes fases contribuíram decisivamente para uma maior aproximação entre líder e liderados.

A equipe que funcionava e organizava-se objetivando somente ao alto desempenho, passou por várias fases de mudanças de comportamento no período de 10 meses de acompanhamento psicológico. O primeiro passo foi identificar os métodos de procedimentos e canais de comunicação, que eram empregados pelo técnico à frente da equipe. Assim, as ações de comando do técnico em dadas circunstâncias eram fortes, centralizadas, com todas as comunicações partindo do líder que, constantemente, visava avaliar os desempenhos físicos, técnicos e táticos de seus atletas.

A delimitação das funções dos atletas e seus relacionamentos dentro da equipe eram ordenadas de produtividade. Na medida que aumentava a responsabilidade de um atleta, em particular, na operacionalização tática da equipe, criavam tensões em direção a um crescimento da equipe em seu "status" competitivo em geral. As diferenças de cobranças entre os atletas criavam-se tensões em direção à relacionamentos inconsistentes. A razão disso parece ser a dificuldade do técnico definir operacionalmente as dimensões relações interativas e operativas.

O técnico que se julgava ser um líder democrático-liberal, criava tensões entre os atletas

em direção ao desempenho grupal que, por sua vez, eram acompanhadas por uma perda de eficiência e responsabilidade, uma perda da razão do “status” de líder, um desequilíbrio da função de líder, originário dos fins grupais aos fins individuais dos atletas. O estilo autoritário centralizador detectado pelos atletas e o democrático liberal descrito pelo técnico constituíam-se em um dos problemas que assola a equipe sobre as condutas de líder e liderados nas atividades de treinamentos e jogos oficiais.

A diversidade de condutas e as atitudes do técnico no dilema estilo de liderança “versus” desempenho da equipe foram se integrando perante as tomadas de decisão. As forças sociais limitadoras (institucional, grupal) e as forças sociais impulsionadoras (individuais) foram sendo equilibradas conforme o técnico e os atletas ajustavam-se à capacidade de se relacionarem. As relações verticais (relação dos liderados com o líder) e horizontais (interação entre os atletas) que, inicialmente, eram condicionadas pela política e pelos regulamentos (implícitos e explícitos), começavam a contribuir para solucionar os problemas da equipe.

Na medida que o trabalho de acompanhamento psicológico avançava, técnico e atletas começaram a apresentar comportamentos predominado por canais de comunicação que realçam frases, do tipo: *você está certo, estou de acordo* e ou *balançavam a cabeça e sorriam*. Dinâmicas em forma de intervenção, reuniões e até o encaminhamento de atletas para tratamento psicológico foram feitas para resolver os problemas psicológicos encontrados dentro da equipe - e nas relações entre técnico e atletas.

O trabalho de acompanhamento psicológico permitiu, portanto, explorar o intercâmbio de comportamento que era mantido entre técnico e atletas, já que a formulação de estímulos que pudessem favorecer esse relacionamento mergulhava profundamente nas intimidades das relações humanas. A tolerância de liberdade de ação, por exemplo, imprescindível para a coesão social e coesão operativa, levava a equipe em questão a resultados negativos no começo da temporada. A suposição fundamental é que o técnico-líder e atletas estavam motivados por um único objetivo: conquistar espaço pessoal e ascender socialmente no mundo do esporte de competição, o que modificava o comportamento desses personagens por meio de experiências pessoais e pelas influências desfavoráveis.

As intervenções psicológicas com foco na motivação, harmonia, intimidade e clareza dos procedimentos individuais contribuíram

consideravelmente para, estabilizar o equilíbrio afetivo relacional entre os componentes das equipes. Por outro lado, haviam resistências quanto às opiniões relacionadas com o estilo de liderança empregado pelo técnico, que continuava mantendo um desempenho de conduta pessoal que incluía o exercício de qualquer tipo de influência ou poder contra a vontade, desejo ou consentimento dos atletas, mesmo quando em benefícios da equipe.

No desenvolvimento do trabalho, surgiram situações em que as variáveis psicológicas (ansiedade, frustração, angústia) tornaram-se referências para a otimização do relacionamento entre líder e liderados. O clima ambiental oscilou nas fases de preparação psicológica, nas quais as condutas eram avaliadas visando a mudanças de comportamentos em relação as ações de condutas pessoais.

As avaliações do comportamento de liderança do técnico e dos atletas proporcionaram que o clima ambiental da equipe evoluísse em torno das ambições da equipe dentro da competição. Percebeu-se que os comportamentos indicativos de amizade, confiança mútua e respeito humano fortaleceram-se na relação técnico-atleta - relações que reforçaram a criação e o fortalecimento de laços de afiliação e pertença durante o transcorrer da temporada esportiva. A persuasão social tornou-se um tipo de influência facilmente percebível - usada por técnico e atletas visando a alcançar o que a equipe procurava, mas esta só teve maturidade suficiente para formar e sustentar vínculos interativos quando se sentiu motivada e ajustou-se à ideologia de liderança do técnico como líder.

Os problemas interativos e operativos referidos foram desenvolvidos, mediante dinâmicas que levaram em conta que a coesão social e de coesão de tarefas representavam o ponto central da evolução das habilidades psicológicas para sustentar trabalho levado a cabo pelo técnico como líder. Estas dinâmicas levaram as generalizações sobre os efeitos de variações específicas no comportamento da equipe que permitiram uma compreensão mais ampla dos problemas envolvidos com a manutenção de um moral elevado e boas relações humanas. Exemplo disso, foi observar o efeito que teria o comportamento ideológico de liderança empregado pelo técnico sobre o comportamento dos atletas, o mesmo acontecendo quanto às reações dos atletas e da equipe, diante das mudanças de comportamento do técnico em face das exigências impostas pelo voleibol como esporte de alto rendimento.

O procedimento de observação traçado para atingir esses requisitos implicou a avaliação das relações

interpessoais mantidas entre os membros da equipe, na influência que exerciam na motivação e na capacidade da equipe para trabalhar conjuntamente para um objetivo comum. As medidas de percepção interpessoal baseadas nas semelhanças que os indivíduos tinham entre si mesmo e outros e/ou entre si próprio e um companheiro proporcionaram caracterizar o clima ambiental da equipe desde o psicodiagnóstico inicial até a fase de conclusão do trabalho de acompanhamento psicológico.

As avaliações de preferências indicam a expressão aberta de um atleta ou técnico quanto à afinidade com

um companheiro de equipe e de ter confiança nele indicam, medidas indiretas de atitudes baseadas na maneira pela qual técnico e atletas percebem e julgam seus participantes, ou seja, a percepção interpessoal.

A FIGURA 1 apresenta um conjunto de avaliações perceptivas que contribuíram decisivamente para identificar as relações interpessoais mantidas dentro da equipe, conseqüentemente, do clima ambiental mantido durante todo o trabalho de acompanhamento psicológico e da equipe durante o transcurso de toda a temporada esportiva de voleibol masculino.

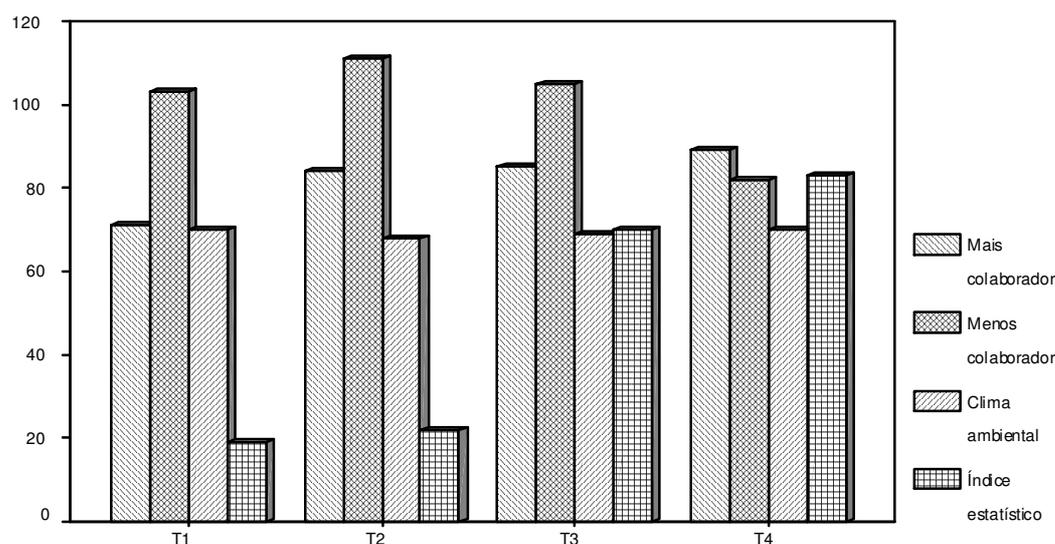


FIGURA 1 - Avaliação da percepção que indicou a evolução do grau de coesão grupal da equipe, no período de acompanhamento psicológico.

A FIGURA 1 demonstra que as relações psicossociais, sócio dinâmicas e institucionais são dimensões que influenciam o clima ambiental de equipe de alto nível que, em situações sob controle de um técnico, pode ser modificado com ajuda de um longo trabalho, de acompanhamento psicológico. Desde o psicodiagnóstico inicial até a fase final do trabalho houve uma evolução consistente de comportamento que levou a equipe a notáveis êxitos em várias circunstâncias, tanto nas atividades de treinamento como no acompanhamento avaliativo das relações estabelecidas entre técnico e atletas.

Os estímulos ambientais aumentavam a possibilidade da ocorrência de percepções semelhantes que refletiam, em parte, as necessidades, os estados emocionais e as atitudes de técnico e atletas. Descobriu-se que os atletas sentiam-se mais próximos dos companheiros de quem mais gostavam do que daqueles que menos colaboram para o sucesso da equipe, pois

manifestações de sentimentos persecutórios latentes e conflitos internos não devem ser revelados publicamente, realçam diferentes afirmações descritivas de traços de personalidade. Isto demonstrava que técnico e atletas mantinham certa distância psicológica quanto à coesão de tarefas e coesão social.

O clima ambiental (início do trabalho) era norteado por um técnico fortemente diretivo, que tomava para si a responsabilidade de designar tarefas e eleger aquelas referentes ao trabalho, além de indicar as necessidades, conforme delineava os passos que deveriam ser seguidos pelos atletas. Permanecia distante do grupo, demonstrava mais que participava e liderou com freqüência as ações de comando centralizadoras que considerava ser democráticas e liberais. Isso indicava que os atletas pareciam perder ou sacrificar algumas das relações, do ponto de vista pessoal, para aceitar recompensas por boas atuações dentro da competição.

Nesse processo, foram implementadas para verificar se as decisões tomadas pela comissão técnica eram adequadamente compreendidas pelos atletas. Reuniões regulares eram realizadas com o intuito de avançar com o trabalho de acompanhamento psicológico. Esses encontros resultaram em uma mudança considerável de comportamento das lideranças quanto à liberdade de ação que daria aos atletas maior senso participativo e responsabilidades.

O técnico começou a favorecer as discussões do grupo e as decisões às quais se deveriam chegar, assim, os atletas recebiam sua orientação, por essa razão, o técnico passou a ser mais aceito pelo grupo. Em outras palavras, o técnico percebeu mais semelhanças entre si e seus atletas, fato que proporcionou mudanças consideráveis no grau de coesão grupal.

Técnicos e atletas passaram a perceber os outros como semelhantes, companheiros próximos, que desenvolviam ações interativas e operativas importantes que favoreciam uma evolução individual em prol da eficiência na produção e consecução de objetivos. Os dados indicam que houve uma melhora acentuada 60% em relação ao grau de coesão grupal, desde o psicodiagnóstico inicial até o final do trabalho de acompanhamento psicológico.

A mobilização de técnico e atletas em prol da manutenção de um moral elevado e de boas relações humanas provocou mudanças perceptivas pelos atletas quanto à ideologia de liderança empregada pelo técnico frente à equipe. A resposta mais plausível parece ser a tomada de consciência dos atletas e do técnico-líder, tendo em vista prevenir situações que poderiam resultar em uma moderada ou profunda distância psicológica.

A posição a que chegava é que o clima ambiental de uma equipe masculina adulta de voleibol define-se como o quadro natural, onde se desenvolvem todas as manifestações interativas e operativas. É constituído por elementos que se impõem aos indivíduos e escapam a seu controle direto. Entre esses elementos, o clima organizacional e funcional da equipe e tudo aquilo envolto com as influências estabelecidas entre o poder maior em relação ao menor, contém sentimentos, concepções, características e comportamentos relacionados com a ideologia de liderança dos técnicos como líderes.

Embora os membros de uma equipe esportiva sejam diferentes em suas percepções em relação ao desempenho da conduta de um técnico, seu comportamento ideológico de liderança poderia ser descrito por meio da forma, pela qual os atletas percebem seu comportamento e a maneira como se

conduz à frente de uma equipe. Pelos dados observados, houve uma mudança de comportamento em relação de como o técnico se comportava na fase inicial (diagnóstico) com as avaliações feitas depois de 60 dias de trabalho de intervenção e acompanhamento psicológico. Conforme a opinião dominante da equipe, houveram mudanças de quase 20% na forma, como ele deveria se comportar como líder.

No período compreendido entre as segunda e terceira avaliações, aconteceram alguns resultados negativos à equipe. Se aceita a hipótese de que a equipe sofreu um desgaste como uma minissociedade coesa, acentuou as preocupações do técnico quanto aos canais de comunicação empregados como *Ideal Próprio*. Este e outros resultados semelhantes levaram a interpretação de que as relações interativas e operativas estavam relativamente distantes e os comportamentos indicativos de amizade, confiança mútua e respeito humano tenderam a se tornar emocionalmente ligados à conduta de todos. Observou-se que, em uma fase de resultados negativos, a equipe exigia de cada componente uma intervenção específica com conseqüências psicológicas que influenciavam no equilíbrio dos atletas e do técnico. Por outro lado, a conduta autoritária do técnico procurava assegurar um processo de dependência quando a equipe se encontrava ameaçada por pressões externas.

Como determinante primordial desse relacionamento, o técnico teve seu comportamento de liderança avaliado como negativo em 40%, essa avaliação incluiu a presença do técnico que não permitia a equipe aceitar suas ações de comando voltadas à centralização de poder legal e de influência frente aos atletas. A medida que o técnico foi se conscientizando da necessidade de mudar sua conduta, a fim de que coincidissem com as expectativas dos atletas em relação aos objetivos comuns da equipe, converteu-se em um líder indispensável.

A imagem do técnico autoritário e centralizador de poder foram se transformando, mediante a expectativa de que as estruturas vinculares, internalizadas e articuladas pelo grupo poderiam sustentar o projeto da equipe no transcorrer da temporada. Na última avaliação, por exemplo, houve melhora da avaliação do técnico em 20%, reforçando a idéia de que técnico e atletas mantêm estreitas relações interpessoais, evidenciando fenômenos psicológicos determinantes de padrões interativos. Em tais situações, o desempenho da

conduta da equipe estaria claramente influenciado pelo risco do fracasso. Neste contexto, o técnico é quem se apresenta como líder, responsável pela delimitação de planos estratégicos e esquemas táticos.

A evidência indica que se pode aceitar a hipótese da tendência do técnico e dos atletas contribuírem na manutenção de boas relações na produção e consecução dos objetivos.

## Perspectivas de conclusão

O trabalho de acompanhamento psicológico com uma equipe adulta masculina de voleibol tornou-se significativo, pois mostrou como um grupo promove e desenvolve relações humanas e operativas, ajudando a compreender como técnico e atletas se inter-relacionam. O trabalho refletiu circunstâncias que colocam em pauta a ideologia de liderança de um técnico frente a uma equipe de alto nível - do clima ambiental que condiciona as normas de condutas e atitudes dos indivíduos, no qual o vencedor a qualquer custo está acima do interesse de todos.

Os resultados obtidos indicam que as relações interativas e operativas são dimensões fundamentais do comportamento de liderança de um técnico como líder, pois o sistema de avaliação ACS (módulos 2 e 3) oferece uma técnica prática e útil para avaliar a forma, pela qual os atletas descrevem o comportamento do técnico e o modo pela qual este descreve sua própria conduta frente aos seus atletas.

As evidências indicam que o clima ambiental apresenta um postulado básico que condiciona questões sociais e psicológicas, desencadeadas por mecanismos que alteram o comportamento de técnico e atletas, em um sistema de propriedade coletiva. Indicam que o trabalho desenvolvido durante 10 meses, tornou-se um instrumento altamente significativo na detecção de problemas psicológicos, na orientação e no acompanhamento de comportamentos durante os treinamentos e jogos. Mas existe a tendência por parte de técnico como líder e atletas como liderados de avaliarem de forma dissonante a contribuição das dimensões do comportamento do técnico quanto ao estilo de liderança empregado como *Ideal Próprio*.

Essa tendência mostra que o técnico autodescreveu-se com um estilo democrático liberal (de um líder que delega poderes), enquanto que os atletas descreveram-no como um técnico associado a um estilo de liderança autoritário centralizador que provocava relações e reações de dependência relativamente fortes (tanto no sentido positivo como negativo), com respeito ao técnico como líder. O quadro alterou-se apenas na última avaliação, quando se encerrou na fase final do trabalho de acompanhamento e intervenção psicológica. Mudanças nas atitudes de técnicos e atletas e das características da equipe, tais como: harmonia, boas relações humanas e a clareza de procedimentos acabaram se associando com o estilo de liderança do técnico como líder.

Uma das principais suposições decorrentes do que se observou, com o tempo, uma equipe de alto nível pode apresentar um comportamento compatível com os desejos e necessidades de técnico e atletas. O argumento final é que a vida de uma equipe esportiva permanece um enigma mesmo quando se apresenta com um comportamento altamente produtivo na consecução de seus objetivos - queramos ou não - o clima ambiental é mais problemático do que se supunha.

Enfim, o clima ambiental de uma equipe pode influenciar o técnico a mudar seu comportamento para salvaguardar os desejos e as necessidades de bons relacionamentos. Se os técnicos esportivos tenderem a empregar os mesmos estilos de comportamento ideológico de liderança em diferentes tipos de esportes será uma questão empírica que permanece sem respostas no momento atual.

## Abstract

Dynamic and psychological intervention in masculine volleyball team

The leadership behavior consists in one of the most important factors influencing the sport of high level performance. The command's actions are representative of true field of forces sustaining the

organizational and functional structure of the teams, constituting one of the main characteristics of the sportive technician's personality in the implementation and maintenance of good human relations and good operative relations. Under these aspects the technician as leader role plays a paper of integrator function between components of the team, not only because he implements ideas, norms and values, but also because is depositary of the yearnings and necessities of athletes. The main objective of this study was to investigate the form which athletes describes the leadership behavior of technician in the conduction of the team (real-equip), compared with the form, which the own technician describes his proper leadership behavior (proper-ideal), during a period of ten months, involving diagnosis and psychological intervention. The subjects' research was: one technician and 16 volleyball athletes, masculine, age 25,6. The system of evaluation was "ACS III", an instrument constituted of two sets of 30 descriptive and objective questions of technician leadership behavior. The results had indicated that: a) exists a conflictive tendency between the technician auto-evaluation (proper-ideal) and the evaluation of the athletes (real-equip), in the involved dimensions of technician leadership behavior: interactive and operative relations; b) the psychological work allowed a more favorable relation in the institution ambit, involving interactive and functional difficulties of the equip; c) standards of restrictive and prohibitive behaviors tends to change, in such a way positive as negative; during the development process of psychological intervention, positives aspects had prevailed in the end.

UNITERMS: Sport psychology; Team of volleyball; Group behavior; Diagnosis; Intervention.

## Notas

1. Ideal Próprio - maneira pela qual os professores / técnicos comandam suas equipes, descreve a ideologia de líder à frente de uma equipe esportiva.
2. Real Equipe - forma pela qual os componentes de uma equipe descrevem o comportamento de liderança do seu técnico como líder.
3. SENGE, P. **La quinta disciplina**. Barcelona: Planeta, 1992.

## Referências

- CARRON, A.V.; CHELLADURAI, P. Cohesion as a factor on sport performance. **Canadian Journal of Applied Sports Sciences**, Champaign, v.16, p. 221-41, 1981
- CARRON, A.V.; HAUSENBLAS, H.A. **Group dynamics in sport**. Champaign: Fitness Information Technology, 2000.
- CHELLADURAI, P.; CARRON, A.V. Athletic maturity and preferred leadership. **Journal of Sport Psychology**, Champaign, v. 3, p. 371-80, 1983.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S.D. Dimension of leader behavior in sport: development of a leadership scale. **Journal of Sport Psychology**, Champaign, v.2, p.34-5, 1980.
- COZAC, J.R. A psicologia do esporte. In: \_\_\_\_\_. **Com a cabeça na ponta chuteira: ensaios sobre psicologia do esporte**. São Paulo: Anna Blume, 2003.
- CRATTY, B.J. **Psicologia do esporte**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1983.
- DELLA TORRES, M.B.L. **O homem e a sociedade: uma introdução à sociologia**. São Paulo: Nacional, 1986
- FREUD, S. (1920). **Psicologia de grupo e análise do ego**. Rio de Janeiro: Imago, 1972. (Edições standart das obras psicológicas de Sigmund Freud).
- GILL, D. L. **Psychological dynamic of sport**. Champaign: Fitness Information Technology, 1998.
- GOFFMAN, E. **Apresentação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- GONZÁLES, J.L. **Psicología del deporte**. Madrid: Editorial Biblioteca, 1981.
- HARRIS, E. **Sociology of sport**. Champaign: Dorsey Press, 1973.
- LEWIN, K. **Problema de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1973.

- PICHÓN-RIVIÉRE, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- RIOUX, G ; CHAPPUIS, R. **Elementos de psicopedagogía del deporte**. Valladolid: Minón, 1972.
- SIMÕES, A.C. **Equipes esportivas vistas como um micro-sistema social de rendimento entre a ideologia de liderança dos técnicos e a percepção real dos atletas**. 1990. 296f. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- \_\_\_\_\_. Características pessoais atribuídas por atletas a técnico de equipe de alto-rendimento. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v.7, n.2, p.35-43, 1993a.
- \_\_\_\_\_. **Ideologia de liderança no esporte: uma visão do “ideal próprio” dos técnicos e “real equipe” dos atletas**. 1996. 162f. Tese (Livre Docência) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- \_\_\_\_\_. Psychosocial evaluation methods and techniques. In: WORD CONGRESS OF SPORT PSYCHOLOGY, 10., Skiatos, 2001. **Annals...** Skiatos: International Society of Sport Psychology, 2001. v.2,n.2,p.95-7.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento ideológico de liderança de profissionais-técnicos de equipes escolares masculinas e femininas de basquetebol, handebol, futebol e voleibol: uma análise da descrição dos professores-técnicos e percepção dos alunos-atletas**. São Paulo: [s.n], 2005.
- SIMÕES, A.C.; CONCEIÇÃO, P. F. M. Gestos e expressões faciais de árbitro, atletas e torcedores em um estádio de futebol: uma análise das imagens transmitidas pela televisão. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.18, n.4, p.343-361, 2004.
- SIMÕES, A.C.; DE ROSE JUNIOR, D.; KNIJNIK, J.D.; CORTEZ, J A A. A psicossociologia como área de comportamento de ciência do esporte. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v.18, p.73-81, 2004. Número especial.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- STOGDILL, R.M. **A handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press, 1981.
- WEINBERG, R.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

## ENDEREÇO

Antonio Carlos Simões  
Departamento de Esporte  
Escola de Educação Física e Esporte - USP  
Av. Prof. Melo Moraes, 65  
05508-030 - São Paulo - SP - BRASIL

Recebido para publicação: 20/03/2003  
Revisado: 22/12/2005  
Aceito: 27/03/2007