

ESPORTE: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DE TÉCNICOS DE HANDEBOL

Antonio Carlos SIMÕES*

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal identificar o comportamento de liderança de 22 técnicos de handebol, responsáveis pela preparação técnica de 22 equipes masculinas do mais alto nível técnico no Brasil, perante às dimensões Execução de Tarefas e Relações Sociais. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o Questionário Descritivo do Comportamento de Liderança do Líder = "LBDQ" Formulário XII - The Ohio State University/USA. O "LBDQ - Real, Equipe" foi administrado para determinar o comportamento dos técnicos, no que diz respeito ao que os atletas identificaram como comportamento real. O estudo foi realizado em diversos Estados do Brasil com equipes de handebol, cujos atletas apresentaram média de 23,1 anos de idade. Os resultados obtidos indicaram que existe correlação entre as dimensões Execução de Tarefas e Relações Sociais no comportamento de liderança dos técnicos. Concluiu-se também que 27,48% dos atletas identificaram o comportamento dos técnicos com ênfase maior a nível de dimensão Execução de Tarefas e 8,56% dos atletas atribuíram maior valor para a dimensão Relações Sociais. Todavia, 42,79% dos atletas atribuíram aos seus técnicos altos valores comportamentais tanto para Execução de Tarefas como para Relações Sociais. Por outro lado, 21,17% atribuíram aos seus técnicos baixos resultados tanto para a dimensão Execução de Tarefas como para Relações Sociais.

UNITERMOS: Técnico; Atletas; Equipes de handebol; Relações sociais; Execução de tarefas; Comportamento de liderança.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que o esporte é um fenômeno social de grande relevância em nossa sociedade. Caracteriza-se por ser um veículo de auto-expressão e participação dos indivíduos, influenciando e modificando sobretudo suas atitudes. Essas modificações, na forma de agir, pensar e conquistar o seu próprio espaço pessoal, constituem uma das contribuições que o esporte, de uma forma geral, proporciona ao desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade.

A partir dessa situação, os esportes coletivos despertam grande interesse de todos aqueles indivíduos que os acompanham e os praticam. Visto sob esta ótica, parece-nos ser claro que a capacidade dos indivíduos torna-se resultado, muitas vezes, das próprias experiências, algumas delas "dolorosas", mas podendo ser conquistada com maior facilidade quando se tem por base a identidade pessoal, social e a compreensão do comportamento das pessoas.

* Escola de Educação Física da Universidade de São Paulo.

A pertinência dessa discussão, especialmente as relações entre o comportamento dos técnicos e atletas aparece na medida em que se vai inferindo neste contexto elementos significativos cada vez mais complexos dentro do objeto de estudo. Esse valor não se evidencia somente na individualidade de cada participante, mas também em função de um conjunto de comportamentos individuais, onde o comportamento de liderança dos técnicos passa a ter grande influência sobre o vínculo interpessoal dos seus atletas.

Uma coisa é tentar descrever a estrutura sociodinâmica interna de uma equipe de esporte coletivo; outra é descrever essa dinâmica envolvendo o comportamento ideológico de liderança dos técnicos e percepção real deste ideal próprio por parte dos atletas. Separar aquilo que seria lógico e conjuntural, daquilo que a estrutura formal exige como instrumentos específicos da avaliação dessa realidade, é muito difícil.

A postura profissional, as atitudes e o comportamento de um técnico perante seus atletas, representam fatores preponderantes no processo de eficácia da equipe. Rioux & Chappuis (1979) enfatizaram que ser apto para mandar significa ajudar a voluntariedade geral dirigida para os objetivos comuns, proporcionando meios e expressões adequadas. Esse processo depende em grande parte da estrutura e do próprio perfil comportamental do técnico em relação aos seus comandados e da forma como os atletas interpretam e aceitam o trabalho conjunto do seu técnico.

Dumazedier (citado por Magnane, 1969), considerou que a ambivalência entre a atividade esportiva e as atitudes sociais surge muito claramente, onde: "o verdadeiro esportista sofrerá com a organização onde aquele que quer trabalhar, nem sempre o pode fazer porque esta organização está longe de ser tão justa como a de uma equipe esportiva, onde nenhum indivíduo se enriquece em detrimento do outro".

Neste sentido, cada equipe esportiva tem como princípio básico, a observação de normas baseadas em processos pedagógicos, psicológicos e sociais, relacionados com o conjunto de comportamentos individuais. Elas são operacionalizadas em métodos, meios e técnicas específicas de atuação, a fim de assegurar os processos de relações humanas, execução de tarefas e técnicas específicas de atuação. Essa dinâmica grupal supõe a existência necessária de auto superação e cooperação. Em conseqüência, a equipe passa a ser um meio de auto afirmação e expressão, tanto no aspecto estrutural e funcional, como no das relações interpessoais em busca de "performance" de rendimento.

O desejo de técnicos e atletas em se destacarem no contexto esportivo, com o objetivo de produzirem cada vez mais em sua "performance" individual, depende em grande parte dos fatores que envolvem procedimentos técnicos e táticos individuais e coletivos, físicos, sociais e psicológicos. O trabalho conjunto e racional dentro de uma equipe de esporte coletivo deve despertar interesse através de métodos de treinamentos, canais de comunicação e padrões definidos de organização, bem como, o interesse e relações intercomportamentais existentes entre todos seus membros, o que pode levá-los a avaliar o seu próprio rendimento. Esses fatores podem ser definidos, também, conforme o comportamento de liderança dos técnicos. Para tanto, os técnicos esportivos deverão conhecer e identificar as possibilidades reais das limitações de sua equipe como um micro-sistema social de rendimento.

Estudos realizados por pesquisadores da The Ohio State University, nos Estados Unidos da América, sobre o comportamento de liderança, isto é, do líder bem sucedido perante seus comandados, confirmam que os líderes mais eficientes são aqueles que favorecem, com o seu comportamento, a manutenção e realização dos objetivos comuns de sua equipe de trabalho em duas dimensões comportamentais de liderança, ou seja: Execução de Tarefas e Relações Sociais (Halpin, 1969; Hemphill, 1949, 1955). Os princípios inseridos nestes conceitos, provavelmente, têm sido utilizados por líderes efetivos para comandar grupos, enquanto que os próprios conceitos modificados têm sido freqüentemente propagados por filósofos e cientistas sociais para explicar os fenômenos de liderança.

No esporte, mais especificamente em equipes de handebol, o técnico assume uma liderança efetiva em torno dos seus comandados, já que os atletas constituem parte integrante de uma mesma dinâmica grupal, que podem, potencialmente, aumentar ou diminuir o poder pessoal do técnico como líder. Assim, o processo das relações sociais e execução de tarefas também predominam como fatores que determinam a estabilidade das equipes, em face dos objetivos comuns, envolvendo técnicos e atletas. Parecem atuar como agentes estabilizadores para que os objetivos propostos como instrumentos de ação possam ser alcançados.

Portanto, essa investigação preocupou-se na importância de identificar se o comportamento de liderança dos técnicos de handebol perante às dimensões Relações Sociais e Execução de Tarefas, estava realmente sendo observado no contexto atual das equipes de handebol. Essa identificação poderia contribuir no esclarecimento de fatores preponderantes que determinam a "performance" de rendimento das equipes esportivas.

AS EQUIPES ESPORTIVAS E O PAPEL DO TÉCNICO COMO LÍDER

As equipes esportivas, nos diversos esportes coletivos, são definidas, na literatura por alguns autores, como um meio coletivo integrado (Rioux & Chappuis, 1979); interação entre pessoas e organizações sociais formadas e desenvolvidas por pessoas livremente associadas (Mosquera & Stobaus, 1984); um paradigma da vida humana distribuída em múltiplas mini-sociedades (Cagigal, citado por Rioux & Chappuis, 1979), que se desenvolvem de forma competitiva entre dois adversários, utilizando-se de habilidades técnicas e estratégias próprias do esporte.

Nesse sentido, a fim de desenvolver os processos de treinamento, através de modelos e estrutura de exercícios, sistematização e organização das equipes, existe o maior responsável: o técnico-líder. Evidentemente, toda equipe esportiva (no caso, as de handebol), é um meio coletivo complexo e heterogêneo e os problemas estratégicos devem ser resolvidos. Portanto, é necessário que o perfil comportamental do técnico como líder seja de fácil adaptação aos interesses da equipe e ao seu posicionamento filosófico.

As experiências têm mostrado que o papel do técnico esportivo como líder é, provavelmente, um dos fatores mais importantes no processo de influenciar a formação e o rendimento de uma equipe esportiva. Coca (1974), caracteriza o técnico esportivo como figura central da equipe que orienta, tendo que ser aceito, como tal, por todos. Essa dupla faceta supõe considerações múltiplas que servem de base ou comprovação da maturidade do técnico e dos problemas que o rodeiam. As relações interpessoais entre o técnico-líder e seus atletas tendem a desempenhar um papel importante na influência que exercem na motivação dos membros da equipe e na capacidade de trabalhar conjuntamente em prol de objetivos comuns.

Tanto um técnico jovem como um veterano, devem observar uma série de normas bem definidas, de acordo com Eldred (1980), as quais asseguram um amplo e eficiente ensinamento e um desenvolvimento consistente de rendimento. Já, Sage (1973) afirmou que o técnico é a figura da autoridade para a equipe, apontado como líder, embora não saiba se a extensão do sucesso ou do fracasso é causado pela competência de liderança do técnico na "performance" das equipes esportivas.

Na realidade, o papel do técnico é o de catalizador de sentimentos, segundo Mosquera & Stobaus (1984). Eles deveriam ter duas virtudes para os mesmos autores: (1) ser alguém que entendesse habitualmente de desempenhos físicos e que conseguisse discriminar muito apuradamente qual o melhor desempenho de cada um em situação, posição e forma; (2) o técnico é um pouco psicólogo, ou deveria ser, isto é, deveria entender os tipos emocionais específicos que compõem a equipe, aproveitando essa tipologia emocional para poder desenvolver as formas e táticas mais apuradas que compõem a estrutura dinâmica do desporto.

Relacionado com o comportamento dos técnicos, está o estilo de liderança que eles adotam. Os técnicos são elementos com poder pessoal, possuem autoridade e poderes de decisão, portanto, são líderes. Embora não seja sabido qual a extensão desse comportamento nas vitórias ou nas derrotas, não há dúvida alguma que o técnico é um fator preponderante na busca de "performance" de rendimento da equipe e, como líder, é o responsável direto.

Vários estudos descreveram o comportamento de liderança de técnicos, mas não especificam a eficiência de cada estilo. Tutko & Richards (1971) afirmaram que como líderes, a maioria dos técnicos esportivos acredita em uma forte disciplina, em rigidez de regras, em motivação extrínseca e atitudes impessoais, em relação aos seus atletas, caracterizando a maioria dos técnicos como sendo duros e autoritários. Já, Danielson et alii (1975) conduziram um estudo que foi além da descrição dos estilos de liderança de técnicos. De seu estudo, participaram mais de 40 técnicos de hóquei sobre o gelo. A pesquisa enfocava, principalmente, sobre o relacionamento de trabalho entre os colaboradores menos preferidos dos técnicos, faixa etária, "status" e experiência dos técnicos e dos atletas. Concluiu-se que o técnico bem orientado em comportamento e eficiente nas relações humanas, independe de experiência anterior ou de um envolvimento maior com o esporte.

Abordando mais profundamente as características de personalidade de professores de educação física e técnicos esportivos de uma forma geral, Sage (1980) concluiu que esses elementos, segundo vários autores citados por ele, são indivíduos que, (a) voltados para a vitória, tanto homens como mulheres, tendem a ser altamente autoritários e tradicionalistas (Kidd, citado por Sage, 1980); (b) exigem obediência, negando direitos individuais e conservando regras inflexíveis; (c) demonstram atitude de dócil comando, conformados, sem vida, seguidor desanimado (Albaugh, citado por Sage, 1980); e que (d) os técnicos tendem a ser mais autoritários e arrogantes do que outros profissionais universitários (Kenyon & Best, citados por Sage, 1980).

Refletindo mais profundamente, poder-se-ia considerar que a maioria dos problemas internos das equipes estão ligados e centralizados na dinâmica funcional e no processo das relações interpessoais, mais especificamente no comportamento de liderança dos técnicos, no tocante às dimensões comportamentais denominadas em nosso estudo de Execução de Tarefas e Relações Sociais. Conhecer esse comportamento de forma mais clara, poderia trazer muitas respostas aos diversos fatores que envolvem a formação desses profissionais do esporte pelas universidades, já que existem, no Brasil, poucos trabalhos voltados especificamente para o comportamento de liderança de técnicos esportivos.

OBJETIVO DO ESTUDO

O propósito deste estudo foi o de identificar o comportamento de liderança dos técnicos de handebol, quanto às dimensões comportamentais Execução de Tarefas e Relações Sociais, no que diz respeito ao que os atletas identificavam como comportamento real dos seus técnicos.

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo restringiu-se às seguintes delimitações:

1. foram pesquisadas opiniões de atletas de handebol, de equipes adultas do sexo masculino, consideradas de nível avançado na modalidade esportiva, integrantes de Federações especializadas de vários Estados, representativas de clubes de maior difusão do esporte no Brasil.

2. os dados foram obtidos durante o período competitivo inicial, onde já se poderia observar influência do comportamento de liderança dos técnicos segundo a percepção dos atletas.

3. não se procurou delimitar a coleta de dados de acordo com o tempo de permanência do técnico no comando da equipe. O critério para escolha do técnico limitou-se ao fato do mesmo, no momento da coleta, estar respondendo pela direção técnica e tática da equipe.

4. não foram consideradas diferenças de estrutura organizacional das equipes, cujos técnicos e atletas seriam os sujeitos desse estudo. Devido a disponibilidade e diferença de recursos econômicos e condições materiais dos vários Estados do País, é bem possível que esses fatores exerçam influências no comportamento dos técnicos. Generalizações dos resultados devem ser observadas com a devida cautela dessa delimitação.

PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

Estão baseados e relacionados com os conceitos de comportamento de técnicos e atletas quanto ao intercâmbio de comportamento, bem como, conceitos de organização e lideranças. As "performances" individual e coletiva das equipes esportivas, dependem do conjunto de comportamentos de seus membros em prol do rendimento, a saber:

1. as equipes de handebol são suficientemente organizadas, a ponto de sofrerem influências recíprocas no comportamento de técnicos e atletas.

2. a coesão social e a estabilidade coletiva das equipes, na sua manutenção, dependiam de como eram utilizadas as técnicas e os meios de ações individuais para atingir os objetivos propostos dessas equipes.

3. o técnico de handebol, para exercer o papel de líder com eficiência e eficácia, tem de assumir um comportamento de liderança que assegure a "performance" de rendimento da equipe, a fim de que a sua organização interna esteja estruturada em métodos de trabalho, canais de comunicação, ligados ao processo de relação social entre os membros da equipe, predominadas pelos comportamentos indicativos de amizade, confiança mútua, reciprocidade social e trabalho conjunto nas ações individuais e coletivas.

4. os atletas, ao afirmarem sua personalidade, ao respeitar os valores humanos, ao manterem o equilíbrio de suas funções, são influenciados positivamente em seu rendimento pessoal e no da equipe.

MATERIAL E MÉTODO

Fizeram parte do presente estudo 222 atletas de 22 equipes de handebol, do mais alto nível técnico do País, do sexo masculino, oriundos das diversas camadas sociais, com idade cronológica média de 23,1 anos. Esses sujeitos identificaram o comportamento de liderança de 22 técnicos de handebol.

Tendo em vista o objetivo do estudo, o autor preocupou-se com a escolha de um instrumento para coleta de dados que pudesse fornecer meios necessários para análise descritiva que oferecesse condições para testar a hipótese formulada. Para tanto, foram coletados dados em vários Estados brasileiros, utilizando-se o "LBDQ"- Questionário Descritivo do Comportamento do Líder, Formulário XII, para identificar o comportamento de liderança dos técnicos de handebol, a nível das dimensões Execução de Tarefas e Relação Social. O formato do questionário utilizado foi denominado "LBDQ, Real equipe"

O "Description Questionnaire of Leadership Studies - LBDQ", pertence a The Ohio State University - USA. A autorização para seu uso neste estudo, nos foi concedida pela Administrative Science Research of The Ohio State University, após solicitação de informações e uso do instrumento. O "LBDQ" é um questionário composto por 100 questões descritivas e objetivas, sobre o comportamento de

liderança de pessoas que têm a incumbência de comandar grupos. O conjunto dessas dimensões abrange doze dimensões de comportamento: representação, reconciliação, tolerância, persuasão, execução de tarefas, tolerância de liberdade, aceitação de papel, relação social, ênfase de produção, predição de precisão, integração e supervisão .

Cada questão diz respeito ao comportamento adotado pelo líder perante uma situação e proporciona cinco alternativas de múltipla escolha, a saber: A = sempre (valor 5); B = freqüentemente (valor 4); C = ocasionalmente (valor 3); D = raramente (valor 2); E = nunca (valor 1)

Os dados foram coletados nos diversos eventos oficiais programados pela Confederação Brasileira de Handebol e Federações especializadas dos diversos Estados do Brasil. Neste sentido, contou-se com a colaboração de profissionais na área da Educação Física.

Do conjunto dessas 100 questões que compõem o instrumento na sua forma XII, foram utilizadas 20 questões pertinentes às dimensões Execução de Tarefas e Relação Social. Coube ressaltar que essas questões são especificamente elaboradas pela The Ohio State University, para essas dimensões.

A dimensão Execução de Tarefas foi composta pelas questões de números 04, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74, 84 e 94. A dimensão Relação Social foi composta pelas questões de números 07, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87 e 97.

Os dados obtidos foram tratados através dos seguintes procedimentos estatísticos:

1. estudo preliminar, com análise descritiva dos dados para a freqüência das respostas do "LBDQ, Real, equipe", a nível das doze dimensões que envolvem o instrumento.
2. estudo preliminar, com análise descritiva dos dados para a freqüência das respostas do "LBDQ, Real, equipe", em nível da dimensão Execução de Tarefas (ET).
3. estudo preliminar, com análise descritiva dos dados para a freqüência das respostas do "LBDQ, Real, equipe" em nível da dimensão Relação Social (RS).
4. cálculo da média e desvio padrão das dimensões Execução de Tarefas e Relação Social.
5. cálculo do qui-quadrado para testar a hipótese de nulidade, onde, para cada questionário respondido, nas questões referentes às dimensões Execução de Tarefas e Relação Social, as opiniões dos 222 atletas foram classificadas em grupos da seguinte forma: (RS + / ET +), (RS + / ET -), (RS - / ET +) e (RS - / ET -). Nessa classificação, obedeceu-se o seguinte critério: (a) se o número de respostas das alternativas A e B fosse maior que o número de respostas das alternativas C, D e E, seria considerado como nível positivo atribuído pelos atletas ao comportamento de liderança dos técnicos de handebol nas dimensões Execução de Tarefas e Relação Social; (b) se o número de respostas das alternativas A e B fosse menor ou igual ao número de respostas das alternativas C, D e E, seria considerado como nível negativo atribuído pelos atletas ao comportamento de liderança dos técnicos de handebol nas dimensões Execução de Tarefas e Relação Social.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram obtidos através do envio de 260 cópias do Questionário Descritivo do Comportamento de Liderança do Líder - "LBDQ", dos quais 222 foram considerados úteis para o estudo, 17 não foram considerados, em razão de apresentarem rasuras e interpretações incorretas de preenchimento e 21 não foram devolvidos. Esses números representaram um índice de 91,92% de retorno e 92,55% de utilização dos instrumentos devolvidos.

Analisando os níveis atribuídos pelos atletas às questões do "LBDQ" observou-se, através do conjunto de dados, que a maioria das respostas foi registrada nas alternativas A e B. Das 22.290 respostas obtidas, 13.246 opções, ou seja, 59,42% concentravam-se nas alternativas A e B, consideradas positivas nas questões formuladas. As alternativas C, D e E consideradas como negativas, receberam 8.468 respostas ou 37,99% do total.

A descrição da frequência das respostas dos atletas em cada uma das questões, é apresentada na FIGURA 1.

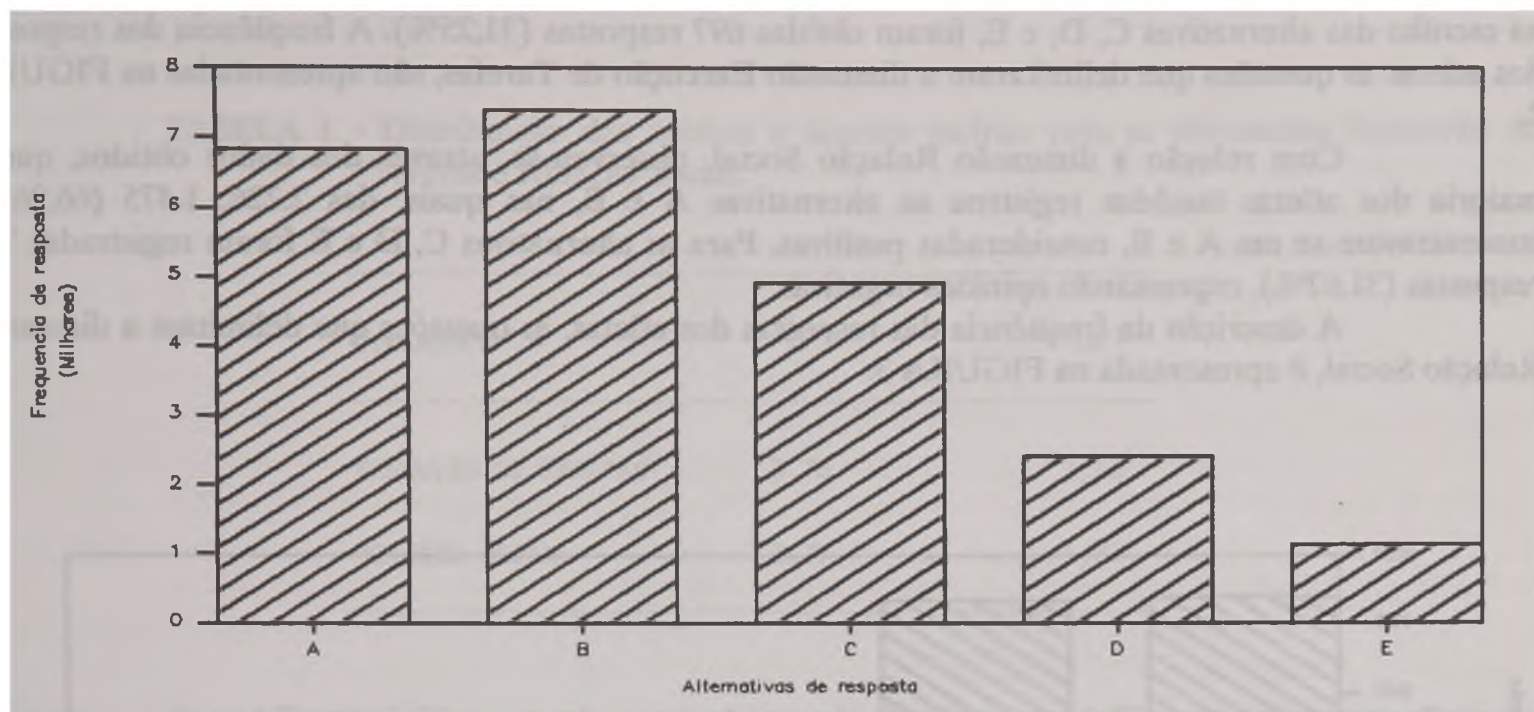


FIGURA 1 - Histograma das alternativas atribuídas pelos atletas, através do "LBDQ, Real, Equipe" (expressos em número de respostas para as diversas alternativas).

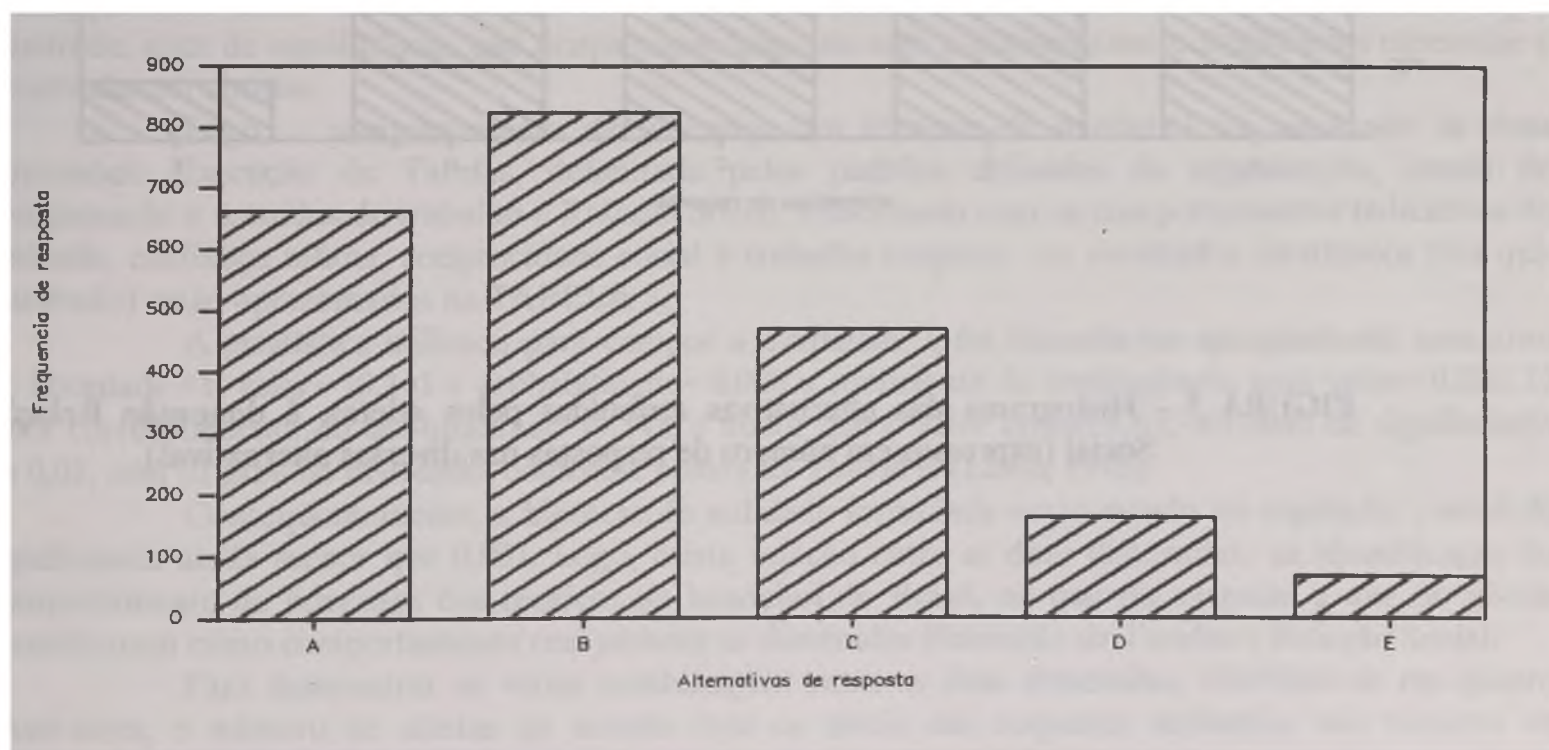


FIGURA 2 - Histograma das alternativas atribuídas pelos atletas, à dimensão Execução de Tarefas (expressos em número de respostas nas diversas alternativas).

Com relação à dimensão Execução de Tarefas, os dados obtidos evidenciaram que a maioria dos atletas optou pelas alternativas A e B. Das 2.230 respostas, 1.486 (66,63%) concentraram-se em A e B, consideradas positivas nas questões formuladas. Expressando opiniões consideradas negativas, na escolha das alternativas C, D, e E, foram obtidas 697 respostas (31,25%). A frequência das respostas dos atletas às questões que delimitaram a dimensão Execução de Tarefas, são apresentadas na FIGURA 2.

Com relação à dimensão Relação Social, observou-se, através dos dados obtidos, que a maioria dos atletas também registrou as alternativas A e B, nas quais, das 2.226, 1.475 (66,26%) concentraram-se em A e B, consideradas positivas. Para as alternativas C, D e E foram registradas 704 respostas (31,62%), expressando opiniões negativas.

A descrição da frequência das respostas dos atletas, às questões que delimitam a dimensão Relação Social, é apresentada na FIGURA 3.

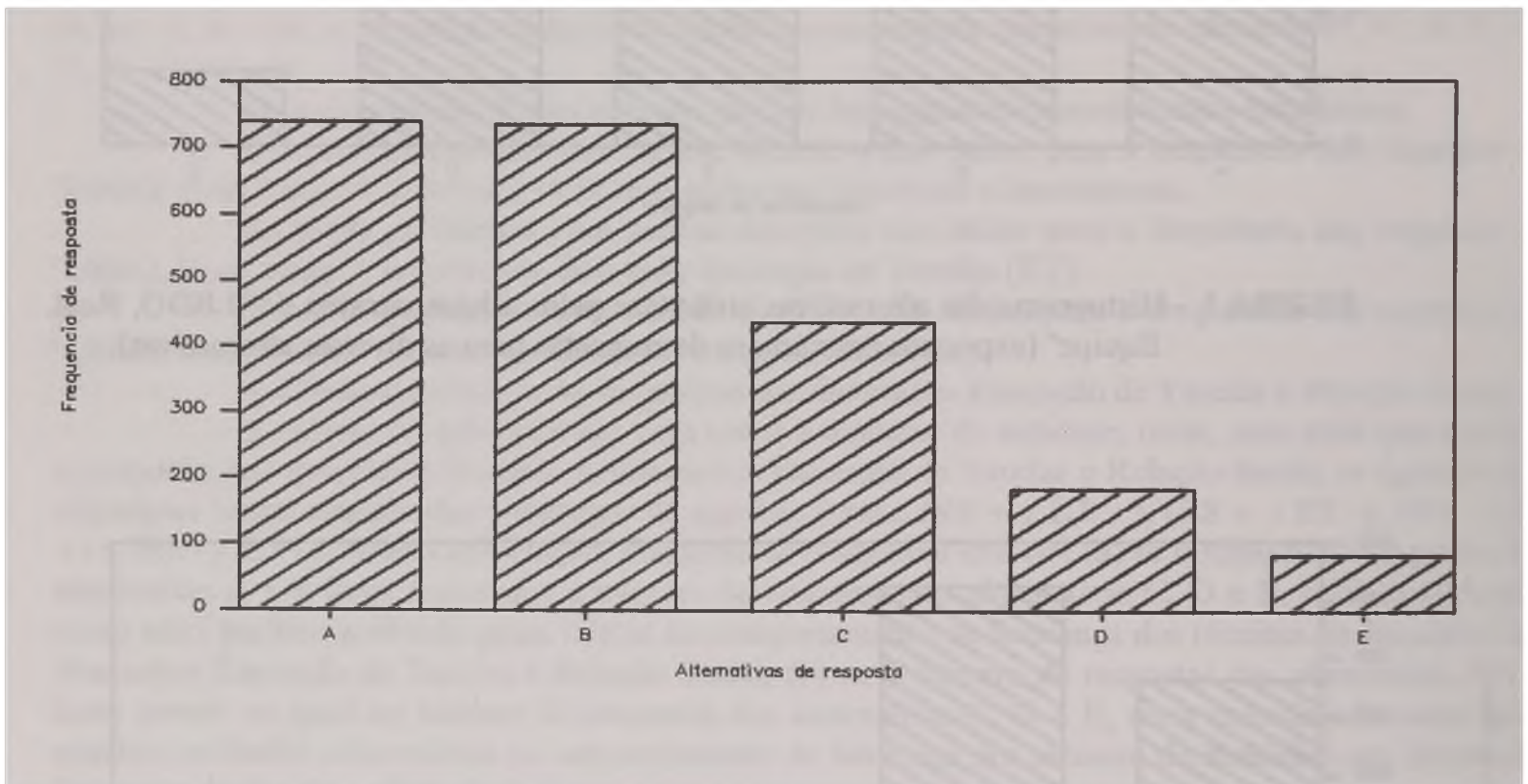


FIGURA 3 - Histograma das alternativas atribuídas pelos atletas, à dimensão Relação Social (expressos em número de respostas nas diversas alternativas).

Coube a seguir, proceder análise do resultado único para as dimensões Execução de Tarefas e Relação Social, comparando-se as médias e os desvios padrão de ambas, conforme demonstra TABELA 1.

TABELA 1 - Distribuição das médias e desvios padrão para as dimensões Execução de Tarefas e Relação Social.

DIMENSÕES	\bar{x}	DP
EXECUÇÃO DE TAREFAS	3,76	1,16
RELAÇÃO SOCIAL	3,77	1,22

As médias de 3,76 para a dimensão Execução de Tarefas e 3,77 para a dimensão Relação Social são similares, ocorrendo o mesmo com os desvios padrão de 1,16 para Execução de Tarefas e 1,22 para Relação Social, apresentando perspectivas de que essas dimensões comportamentais estejam estritamente associadas com o comportamento de liderança dos técnicos brasileiros de handebol.

A hipótese de nulidade que define a não existência de associação entre as dimensões Execução de Tarefas e Relação Social no comportamento de liderança dos técnicos de handebol na percepção real deste comportamento por parte dos atletas, foi testada através da estatística qui-quadrado, teste de significância, que ocupa essencialmente com a distinção entre frequências esperadas e observadas ou obtidas.

Logo, o comportamento de liderança dos técnicos de handebol foi associado às duas dimensões: Execução de Tarefas, delimitada pelos padrões definidos de organização, canais de comunicação e métodos de trabalho e Relação Social, relacionada com os comportamentos indicativos de amizade, confiança mútua, reciprocidade social e trabalho conjunto. Os resultados estatísticos (via qui-quadrado) estão apresentados na TABELA 2.

A estatística utilizada para compor a TABELA 2, foi baseada em qui-quadrado com grau de liberdade = 1, valor = 19,141 e probabilidade = 0,000 e coeficiente de contingência, com valor = 0,282. O valor correspondente do qui-quadrado 19,141, é maior que o valor crítico 6,635 ao nível de significância de 0,01, com 01 grau de liberdade, conforme consta na Tabela E (Levin, 1978).

Conseqüentemente, a hipótese de nulidade formulada nesse estudo foi rejeitada, a nível de significância ainda menor que 0,001. Logo, existe relação entre as duas dimensões, na identificação do comportamento de liderança dos técnicos de handebol do Brasil, no que diz respeito a que os atletas identificaram como comportamento real perante as dimensões Execução de Tarefas e Relação Social.

Para demonstrar as várias combinações entre as duas dimensões, distribuiu-se em quatro quadrantes, o número de atletas de acordo com os níveis das respostas atribuídas aos técnicos de handebol, conforme mostra a TABELA 3.

TABELA 2 Freqüências observadas pelo qui-quadrado.

		ET-	ET+	TOTAL
RS-	(F)	47	61	108
	(P)	21,17%	27,48%	48,65%
	(PL)	43,52%	56,48%	
	(PC)	71,21%	39,10%	
RS+	(F)	19	95	114
	(P)	8,65%	42,79%	51,35%
	(PL)	16,67%	83,33%	
	(PC)	28,79%	60,90%	
TOTAL		66 29,73%	156 70,27%	222 100%

ET = Execução de Tarefas Negativa
 ET + = Execução de Tarefas Positiva
 RS = Relação Social Negativa
 RS + = Relação Social Positiva
 F = Freqüência
 P = Porcentagem
 PL = Porcentagem Linha
 PC = Porcentagem Coluna

TABELA 3 - Associação das dimensões Execução de Tarefas e Relação Social.

Dimensões	Q.I	Q.II	Q.III	Q.IV
Estrutura Inicial	elevada	baixa	elevada	baixa
Relação Social	elevada	baixa	elevada	baixa
n ² de atletas	95	19	61	47
%	42,79	8,56	27,48	21,17

Verificou-se no quadrante I, que 95 atletas atribuíram resultados elevados aos seus técnicos, tanto para a dimensão Relações Sociais (ênfatazada pelo comportamento indicativo de amizade, confiança mútua, reciprocidade social e trabalho conjunto), como para a dimensão Execução de Tarefas, (delineada pelos padrões definidos de organização, canais de comunicação e métodos de trabalho).

Assim considerando, a frequência de 42,72% significa, estatisticamente, que quase metade dos sujeitos pesquisados identificaram o perfil comportamental de liderança dos seus técnicos como altamente eficientes a nível de Execução de Tarefas e Relações Sociais no comando de suas equipes. Esses resultados revelam comportamentos compatíveis com dados de estudos realizados pela Ohio State University, onde se verificam que a Execução de Tarefas e Relação Social são dimensões distintas e que o comportamento de liderança do líder pode ser descrito como a combinação delas.

Estudos feitos por Halpin (1969), concluem que o comportamento de liderança desejável ou eficiente caracteriza-se por resultados elevados em ambas as dimensões. Nesse particular, as equipes de handebol, segundo opinião de 95 atletas, possuem técnicos com comportamento de liderança compatíveis ou eficientes. Assim, supõe-se que os técnicos dessa modalidade esportiva devem seguir alguns princípios que podem servir de base na formação da equipe, como ajudar o desenvolvimento das capacidades técnicas, táticas, sociais e psicológicas de seus atletas.

Inversamente, 47 atletas classificados no quadrante IV atribuíram a seus técnicos, baixos resultados tanto para Execução de Tarefas como para Relações Sociais. Tais fatos revelam que mais de um quinto (21,17%) dos atletas, admite que o comportamento de liderança dos seus técnicos, é altamente deficiente, tanto a nível de Execução de Tarefas como Relação Social. O fato desses técnicos serem apontados com baixa "performance" pessoal na opinião dos atletas, pode ser conseqüência da existência de grandes dificuldades no seu planejamento ou de uma organização adequada aos interesses comuns de equipes esportivas da modalidade handebol.

Toda evolução interna de uma equipe de esporte coletivo, de acordo com Rioux & Chappuis (1979), supõe a existência de auto superação e necessidade de relações interpessoais, que constituem os princípios fundamentais de uma dinâmica coletiva eficiente. Assim sendo, técnicos de algumas equipes de alto rendimento do handebol brasileiro, podem estar se envolvendo com problemas que devem exigir ênfase pronunciada desses comportamentos, para que possam conseguir uma desejável integração dos seus atletas.

Apenas os líderes com resultados acima da média nesse processo, conforme opiniões de Likert, Halpin e Winer (citados por Hersey & Blanchard, 1977) têm tendências para serem eficientes, fato este que não ocorreu com os atletas classificados no quadrante IV. Logo, na percepção real dos mesmos, o comportamento de liderança dos seus técnicos é altamente ineficiente na orientação e comando técnicos das equipes.

Todavia, numa posição intermediária entre as opiniões dos atletas que atribuíram aos seus técnicos comportamentos considerados eficientes e ineficientes nessas duas dimensões, encontram-se os que atribuíram resultados elevados para Execução de Tarefas e baixos para Relação Social. É importante verificar que mais de um quarto dos atletas (27,48%) identificou seus técnicos como sendo mais autoritários do que capazes de manter o equilíbrio do processo das relações sociais como destaque nas suas intervenções como técnico-líder.

Esses atletas, portanto, entendem que o estilo de liderança de seus técnicos, parece ser do tipo autoritário, atuando, conseqüentemente, numa estrutura onde as tendências são para o autoritarismo. Com essas características estruturais, as relações interpessoais são sempre de sentido único, conforme afirmam Rioux & Chappuis (1979). Os técnicos permitem aos membros da equipe baixa dependência de poder, sendo as diretrizes de trabalho impostas na maioria das vezes. Esse tipo de comportamento interpessoal é o de imposição de liderança, onde o técnico-líder tende a situar-se no

centro das atenções, exigindo e impondo objetivos, padrões de comportamento, independente dos valores e características individuais dos seus atletas.

Finalmente, no quadrante II, 19 atletas atribuíram aos seus técnicos, resultados elevados para Relações Sociais e baixos para Execução de Tarefas. Isto equivale dizer que a frequência de 8,56% representa que uma minoria de atletas identificou o comportamento de liderança de seus técnicos como altamente voltados para o dinamismo das relações sociais e com baixo comportamento no processo funcional de execução de tarefas, isto é, na manutenção de padrões definidos de organização, canais de comunicação e metodologia de trabalho.

Percebe-se que na percepção real desses atletas, o estilo de liderança desses técnicos de handebol é determinado por intervenções sociais afetivas e democráticas nas relações interpessoais dos técnicos para com os atletas. Logo, existe neste clima ambiental níveis de solidariedade e reciprocidade mútua. Esse grau pode ser sinal manifesto de confiança e quanto maior esse grau de reciprocidade social, segundo Pesque (1963), maior será o grau de relações intercomportamentais.

Nesse referencial, os técnicos na percepção dos atletas podem e/ou tendem a ser envolvidos e orientados pelos membros das equipes e, assim, dão aos seus atletas considerável liberdade em seu trabalho. O líderes voltados para as relações sociais tendem a conseguir melhores resultados, de acordo com Fiedler (1967), em situações compatíveis com a Execução de Tarefas e as Relações Sociais. Assim sendo, existem grandes possibilidades de que os técnicos com baixas tendências comportamentais para a dimensão Execução de Tarefas, acabarem sendo absorvidos pela presença de jogadores com lideranças sobre os demais membros da equipe, principalmente se existir um vínculo afetivo entre eles.

Portanto, a diferença conceitual entre os estilos de comportamento de liderança estariam baseadas no suposto poder pessoal dos técnicos e no processo das relações humanas. Apoiado nas percepções reais dos atletas sobre o comportamento de liderança dos técnicos, obtidos neste estudo, evidenciou-se que os estilos comportamentais variam consideravelmente de técnico para técnico, o que se compara aos resultados alcançados em estudos que envolvem comportamento de liderança, realizados nos últimos anos.

Conclui-se que no handebol do Brasil, os técnicos de equipes de alto rendimento, em sua maioria, na percepção real desse comportamento por parte dos atletas, possuem características de comportamento de liderança com resultados mais baixos do que elevados nas duas dimensões estudadas, visto que, 42,71% ou seja, 95 atletas atribuíram resultados elevados, enquanto 57,21% , correspondente a 127 atletas, identificaram o comportamento real dos técnicos de handebol com baixos resultados, ora para a dimensão Execução de Tarefas, ora para a dimensão Relação Social.

ABSTRACT

ANALYSIS OF TEAM HANDBALL COACHES' LEADERSHIP BEHAVIOR

The purpose of this study was to identify the leadership behavior of 22 team handball coaches, from 22 teams of top level in Brazil, under the athlete's perception at two dimensions: Task Execution and Social Relation. The instrument utilized for data collection was the Leader Behavior Description Questionnaire = "LBDQ" - Form XII. The Ohio State University, USA. The "LBDQ - Actual Team" was administered to determine the "actual behavior" of coaches as observed by the players. The study was done in selected Brazilian States with male team handball players, over 18 years old, whose age mean was 23.1 years old. The results obtained indicated that there was statistical correlation between both

dimensions Task Execution and Social Relation, regarding Leadership Behavior of team handball coaches in Brazil. This research concluded that 27.48% of the athletes rated their coaches as placing more emphasis for the Task Execution dimensions and 8.56% rated their coaches as inclined toward humans relations that belong to Social Relations dimension. However, 42.79% of the athletes identified their coaches behavior as highly efficient in both dimensions and 21.17% reported that the leadership behavior of their coaches were highly inefficient both in Task Execution and Social Relation.

UNITERMS: Coaches; Athletes; Team handball; Social relations; Task executions; Leadership behavior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COCA, S. *Psicopedagogia aplicada*. Madrid, INEF, 1974.
- DANIELSON, R.R. et alii. Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey. *Research Quarterly*, v.46, p.385-401, 1975.
- ELDRED, V. Orientações para direção de equipe. *Caderno Técnico Didático*, p.60-61, 1980.
- FIEDLER, F.E. *A theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw Hill, 1967.
- HALPIN, A.W. *How leaders behave in organizations and human behavior: focus on schools*. New York, Carver McGraw Hill, 1969.
- HEMPHILL, J.K. Leadership behavior associated with the administrative reputation of college departments. *Journal of Educational Psychology*, v.46, p.385-401, 1955.
- _____. *Situational factors in leadership*. Columbus, Ohio State University, 1949.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores de empresas*. 2.ed. São Paulo, EDUSP/EPU, 1977.
- LEVIN, J. *Estatística aplicada às ciências humanas*. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1978. p.175-209.
- MAGNANE, G. *Sociologia do esporte*. São Paulo, Perspectiva, 1969.
- MOSQUERA, J.; STOBBAUS, C. *Psicologia do desporto*. Porto Alegre, Editora da Universidade, 1984.
- PESQUIE, P. L'équipe sportive, sa cohésion, son unité l'action. *Education Physique et Sport*, v.67, p.31-33, 1963..
- RIOUX, G.; CHAPPUIS, R. *La cohésion de l'équipe*. Paris, J.Vrin, 1979.
- SAGE, G.H. *The coach as management: organizational leadership in America Sport Quest*. New York, McGraw Hill, 1973.
- _____. Sociology of physical education coaches: personal attributes controversy. *Research Quarterly*, v.51, p.110-21, 1980.
- TUTKO, T.A.; RICHARDS, J.W. *Psychology of coaching*. Boston, Allyn and Bacon, 1971.

Recebido para publicação em: 29/03/93

ENDEREÇO: Antonio Carlos Simões
Av. Prof. Mello Moraes, 65
05508-900 São Paulo SP - BRASI