

LIDERANÇA E AS FORÇAS QUE IMPULSIONAM A CONDUTA DE TÉCNICO E ATLETAS DE FUTEBOL, EM CONVÍVIO GRUPAL

Antonio Carlos SIMÕES[†]
Alan Alessandro RODRIGUES*
Dimaura Fátima CARVALHO*

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo demonstrar que a interação social e o sistema funcional de uma equipe de futebol surge com o comportamento ideológico de liderança, empregado pelo técnico como líder e percebido pelos atletas sobre os métodos de procedimentos, canais de comunicação, comportamento indicativo de amizade, confiança mútua e respeito humano. Os resultados indicaram que técnico e atletas inclinam-se a avaliar a existência de interação entre os atletas e com a “performance” de conduta pessoal implementada pelo técnico como “Ideal próprio”. Cooperação e clareza de procedimentos parecem definir as normas de conduta implementadas pelo técnico e atletas em relação a coesão e a eficiência da equipe.

UNITERMOS: Equipe de futebol; Técnico; Atletas; Comportamento de liderança; Interação social.

INTRODUÇÃO

Uma equipe esportiva, entendida como uma forma de agrupamento humano, não caracteriza apenas um conjunto de ações técnicas e táticas; representa uma das mais expressivas manifestações interativas e operacionais em busca do sucesso coletivo. Em seus diferentes aspectos, as equipes representam um modelo de realidade social que propaga valores de participação que ratificam a pertinência das preocupações das instituições/clubes para com elas no cenário esportivo. Aliás, exigem que os indivíduos se tornem inteiramente conscientes do fato de pertencer às suas equipes e de bem viver e produzir dentro delas. Dessa forma, as equipes esportivas se encontram normalmente submetidas aos valores, normas e regras estabelecidos pelas instituições/clubes como elementos do poder maior em relação ao menor.

À maneira de Chappuis & Thomas (1988), as equipes esportivas pertencem aos

grupos humanos que os psicossociólogos qualificam como grupos restritos – com um número reduzido de indivíduos membros para representar, em conjunto, nas diferentes modalidades coletivas. Instituições, equipes e indivíduos formam uma estrutura social e funcional entre o grau de exigências do sistema maior em relação às equipes. Exemplo disso, é que elas representam os próprios valores dos clubes/empresas e dão publicamente seu espetáculo. As contingências de ajustamento dos indivíduos às equipes, de forma eficiente, requer o cumprimento de determinadas normas, ações solidárias e sacrifícios de ordem pessoal. Talvez o aspecto mais importante das equipes esportivas seja o predomínio de “espaços ocupados” por técnicos e atletas. É evidente que os “indivíduos-membros” de uma equipe se relacionam uns com os outros, especialmente na manutenção de um comportamento coletivo em condições e

[†] Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.

circunstâncias particulares. Isso sugere que fatores individuais, coletivos e forças sociais de natureza interna e externa estão presentes no êxito das equipes. Diga-se de passagem, que técnicos e atletas estão comprometidos em manter uma dada impressão de competência profissional e de produtividade individual dentro das equipes.

É fato perfeitamente reconhecido que todo grupo possui, conforme Olmsted (1970), sua própria sub-cultura, uma versão selecionada e modificada de alguns aspectos da macro cultura - organizando-se e distinguindo-se pela originalidade das suas relações sociais e funcionais. Isso dá um modelo razoável para vários tipos de modalidades esportivas, onde as equipes são modelos de alto rendimento e uma ordem de papéis e funções regulam as relações sociais e de execução de tarefas. Geralmente, mostram uma faceta que tende a alimentar a impressão de que o relacionamento interpessoal e desempenho coletivo interno têm um caráter único. É possível que o intercâmbio de comportamento mantido no interior das equipes, leve técnicos e atletas, entre outros indivíduos, a favorecer ou dificultar a idéia de estar o individual e o coletivo presentes em todos os momentos da vida competitiva das equipes. Deve-se dizer que o vínculo que une os "indivíduos-membros" assegura, pelas relações interpessoais, todo um sistema orgânico e funcional, através de uma atuação motivada em benefício dos interesses da equipe. Isso não implica só o desejo de uma posição de destaque entre os companheiros, mas o desejo de ascensão social e posição de prestígio no mundo dos esportes.

Se aceitarmos a concepção de que as equipes são estruturadas não somente por variáveis físicas, técnicas e táticas, mas como micro-sistemas sociais de rendimento, que influem decisivamente no comportamento dos "indivíduos-membros", e que a representação dos diferentes papéis e lideranças desempenhados por técnicos e atletas devem dar a si próprios e à equipe um padrão de comportamento coletivo, estaríamos demonstrando, conforme Simões (1990, 1996), que a ideologia de liderança - "Ideal próprio" dos técnicos e a percepção desse comportamento pelo "Real equipe" dos atletas se apóiam num intercâmbio de comportamento. Tal comportamento demanda a manutenção de um difícil equilíbrio entre os valores determinantes

das condutas humanas e as forças de natureza macro social, que toda equipe recebe com o fim de poder responder aos imperativos das diferentes competições nacionais e internacionais.

Nessas situações não existem regras fáceis sobre valores específicos e sobre a maneira dos técnicos e atletas liderar, comandar, orientar, aceitar, rejeitar, influenciar e manipular comportamentos. Essa possibilidade é compreensível num contexto em que os "indivíduos-membros" vêem os técnicos e os atletas como elementos positivos ou negativos para a realização dos seus próprios objetivos. Aliás, positivo quando os indivíduos ajudam a equipe a satisfazer as necessidades de técnicos e atletas, e negativos, quando a equipe não consegue equilibrar as forças individuais em prol da coletividade.

É sumamente importante compreendermos que as relações interativas e funcionais, estabelecidas pelos técnicos e atletas com as equipes, companheiros, dirigentes e público, contêm um quadro de referência sobre as relações inter-individuais que nos levaram, dentro de uma perspectiva psicossocial, a pesquisar o intercâmbio de comportamento mantido entre técnicos e atletas dentro de uma equipe de futebol de campo.

CONFIGURANDO O INTERCÂMBIO DE COMPORTAMENTO DENTRO DAS EQUIPES

Ao chegar à presença de uma equipe de alto rendimento, um técnico ou atleta tem a oportunidade de falar, não apenas a seu respeito, mas de incorporar todo um esquema arquitetado nos valores culturais, sociais, ideológicos, econômicos e políticos da instituição maior. Em conjunto, abrange questões que envolvem a vida cotidiana das equipes - oferecendo - portanto uma dimensão configurada de análise dos fenômenos externos e internos que norteiam o comportamento coletivo das equipes esportivas. Os papéis dos "indivíduos-membros" são definidos como a promulgação de direitos e deveres ligados às equipes/clubes. Isso pode ser ilustrado, conforme Chappuis & Thomas (1988), pela coerência orgânica e funcional das equipes, cuja capacidade de produtividade depende dos níveis de integração

das mesmas no projeto global dos clubes, e nas exigências das forças externas que administram e controlam o esporte de rendimento. Não é mero acontecimento que as equipes representam o ponto crucial dos vínculos entre o sistema maior em relação ao menor.

Nesse ponto, o conceito de equipe esportiva permite dizer que técnicos e atletas têm liberdade de expressão para, ou são obrigados a, manter por inúmeras circunstâncias a imagem das equipes perante a sociedade – oferecendo – portanto uma dimensão configurada de análises sobre os fenômenos psicossociais, sociodinâmicos e institucionais que norteiam a vida coletiva das equipes. Deve-se pensar que as equipes se encontram montadas por dois elementos que se conjugam: técnico e atletas. A presença dos técnicos frente às equipes deve ser vista, conforme Rioux & Chappuis (1979), como necessária para a superação dos limites individuais ou como um obstáculo para as manifestações de poder dos atletas, enquanto as equipes devem ser observadas como modelos necessários à execução de projetos, expressão de afetividade ou então como obstáculos para a liberdade individual dos atletas. Isso ressalta que as ações interativas e funcionais estabelecidas por técnicos e atletas tendem a incorporar ou rejeitar valores logo, podendo ou não unificar, afetiva e moralmente, os “indivíduos-membros” com a equipe, clube e com a sociedade esportiva de uma maneira geral. O argumento é que a vida das equipes representa um enigma, mesmo quando tudo parece estar muito “natural” e sem problemas aparentes.

Compreende-se assim, que “técnico-atleta-equipe-técnico” formam um modelo tridimensional, que Simões (1996) postulou iniciar-se pela identidade social e pessoal entre os “indivíduos-membros” das equipes. Esse modelo tende a definir funções e garantir produtividade individual, que se integra em um processo visível de relações interpessoais de técnicos e atletas. O ponto essencial não é a efêmera definição dos papéis e funções, mas sim as “performances” de condutas pessoais projetadas. Exemplo disso é a importância de se distinguir entre a descrição de como o(s) técnico(s) se comporta(m) frente à(s) equipe(s), e a própria avaliação dessa(s) “performance(s)” por parte dos atletas, sobretudo, em termos de persuadir, tolerar ou se voltar negativamente para o ajustamento dos

“indivíduos-membros” da equipe como um todo organizado.

Os conceitos incorporados sobre a conduta pessoal dos técnicos têm sido utilizados para determinar o comportamento ideológico de liderança - “Ideal próprio” implementado em relação aos padrões definidos de organização, canais de comunicação, métodos de procedimentos e comportamento indicativo de amizade, confiança mútua e respeito humano. Eles sabem perfeitamente o quão difícil é conseguir que seus atletas cumpram suas determinações, já que devem realizar seus objetivos através dos seus liderados, sem desajustar a estrutura social e funcional de suas equipes. Alguns deles se tornaram famosos e ocupam lugar de destaque no cenário esportivo como disciplinadores (Telê Santana, Luxemburgo, Luis Felipe), enquanto outros são estigmatizados como altamente democráticos em suas ações frente às equipes (Zé Duarte, Joel Santana).

Estudos realizados pela “Ohio State University” – EUA, sugerem que os líderes bem sucedidos frente às suas equipes são aqueles que favorecem, com o seu comportamento ideológico de liderança, a manutenção e realização dos objetivos das equipes. Simões (1990) demonstrou que técnicos e atletas dentro de equipes de basquetebol, handebol e voleibol masculino inclinavam-se a avaliar opostamente a “performance” de conduta pessoal empregada pelos técnicos, em cotejo com as variáveis de comportamento dos líderes: “relação social, execução de tarefas e integração do grupo” Os perfis de comportamentos ideológicos de liderança descritos pelos técnicos frente às suas equipes, estavam significativamente associados a um elevado desempenho em torno das relações sociais, execução de tarefas e integração do grupo, enquanto que os atletas de basquetebol e voleibol os identificaram com “performances” altamente autoritárias, com comportamentos de liderança voltados para a dimensão “execução de tarefas”, em detrimento da integração grupal e das relações sociais. Os técnicos de handebol foram descritos com perfis de comportamentos mais democráticos, com ênfase nas “relações sociais” com seus atletas.

Em geral, a ideologia de liderança dos técnicos tende a ser impessoal, seguindo as normas e regulamentos com firmeza para conseguir seus objetivos. Isso, entretanto, nada nos diz da sua eficácia no desempenho desse

papel/função - da sua eficiência como líder na solução dos problemas implícitos e explícitos que norteiam uma dada situação sobre uma determinada equipe. Existem fundamentos de convicções, conforme Gonzáles (1996), que realçam qual tipo de liderança implementados pelos técnicos frente às suas equipes produz efeitos significativos sobre a capacidade de rendimento e sobre o bem-estar psicológico dos seus atletas. O modelo multidimensional de liderança elaborado por Chelladurai (1990), defende a idéia de que as características de personalidade do líder e dos liderados inter-atuam com as forças de natureza social e os tipos de tarefas. A coincidência das condutas preferidas e reais dos técnicos, conforme Chelladurai (1990), influem decisivamente no rendimento e na satisfação dos atletas.

Se toda equipe possui uma identidade social e requer ações interativas e cooperativas, além de um contínuo sistema de rendimento, é porque as necessidades e condições de trabalho entre técnico e atletas se integram às expectativas de todos em pertencer e participar de agrupamentos esportivos. O comportamento de técnico e atleta está sujeito a certas exigências coletivas, supra-individuais em maior ou menor grau de relacionamentos interpessoais, de forma que a ideologia de liderança implementada por qualquer profissional do esporte está vinculada a certas regras, explícitas ou implícitas, que definem os direitos e obrigações de cada indivíduo em relação aos demais. Cabe lembrar que a noção de trabalho conjunto não significa a mera soma das participações individuais. Nesse processo, “o todo organizado” tem uma dinâmica própria, que ultrapassa a justaposição de cada “indivíduo-membro”. Aqui, a análise das variáveis sociais e psicológicas que se formam a partir das relações interpessoais e funcionais, são importantes. Chappuis & Thomas (1988) demonstraram que as tensões internas podem ser equilibradas, e se converterem em um fator dinâmico quando sua intensidade não for maior que os laços afetivos que unem os “indivíduos-membros”. Independentemente das necessidades particulares que os técnicos ou atletas têm e da razão dessas necessidades de conquistar um espaço pessoal dentro das equipes, a conduta coletiva equilibra os papéis e funções de técnico e atletas.

É possível dizer que o individual e o coletivo geram problemas em torno das normas de

conduta e dos “status” - portanto - algumas equipes respondem a essas exigências trocando o comando técnico, enquanto que outras procuram satisfazer certas condições pessoais e grupais para não se extinguirem. Essa constatação, banal à primeira vista, é muito complexa em relação à compreensão dos fenômenos psicossociais, sociodinâmicos e institucionais e a todos os aspectos das realidades social e psicológica implicadas. Diríamos que existe toda uma organização de relações que pode favorecer a aproximação individual dos atletas entre si e coletivamente para a realização de um trabalho conjunto que, às vezes, frustram e/ou demonstram a insuficiência de ajustamento dos “indivíduos-membros” em torno da integração grupal. Além do que, acirrada disputa acontece entre os atletas em busca da preferência dos técnicos.

A diversificação de valores e necessidades individuais, quando submetidos a um esforço coletivo, constituem, às vezes, num obstáculo a ponto de impedir que os “indivíduos-membros” aproveitem todas as suas potencialidades, chegando a dificultar a atuação dos companheiros e dos técnicos. Tanto que boa parte do intercâmbio de comportamento mantido entre membros de equipes esportivas poderia ser descrito através de suas participações espontâneas de cooperação mútua - manifestadas até certo ponto, à autonomia dos indivíduos. É de senso comum a noção de que técnico e atletas passam boa parte do tempo entre treinamento e jogos. Tudo o que lhes interessa são as funções específicas que eles desempenham independentemente de sentimentos pessoais.

A cooperação mútua poderia ser aplicada, em termos gerais, a todas as atitudes individuais com quem o técnico e os atletas interagem diariamente, ou seja, à medida que esses personagens se posicionam frente a funções diversificadas e complexas, a equipe como um todo organizado é levada a enfatizar a importância da cooperação e das relações interpessoais. É fácil perceber que uma equipe não poderia ser eficiente sem cooperação com o processo de coesão grupal, e ao que tudo indica, não se trata apenas de amizade, confiança e respeito humano, mas do fato de que a eficiência grupal se forma em torno de uma identificação comum dos padrões de comportamento transmitidos tanto pelo técnico quanto pelos atletas.

A coesão da equipe está intimamente ligada a natureza, valores e mecanismos de sustentação da motivação de um moral elevado e de boas relações na produção e consecução dos objetivos, em última análise, a fenômenos interativos. São fatos e conceitos de valores que reforçam os argumentos, de Rioux & Chappuis (1979), que laços diversificados de valores realçam um centro coerente de forças integradoras que asseguram a manutenção da dinâmica das relações, ora beneficiando o equilíbrio interno, ora beneficiando objetivos com as situações psicológicas do conjunto de comportamentos individuais.

Mediante às relações social e funcional, todo um processo de atitudes pessoais poderia ser mantido em função dos companheiros mais ou menos desejados. Se essa tendência dos indivíduos em aceitar ou rejeitar companheiros de grupo contém valores específicos na maneira de ver a essência das inter-relações social e funcional, pode colocar as equipes numa situação de impulsos presos diretamente aos fatores psicossociológicos que aparecem na manutenção do controle expressivo e participativo dos atletas. A coerência expressiva exigida no intercâmbio de comportamento põe em prática uma via direta das relações vividas pelo(s) atleta(s) e técnico(s) na dinâmica interna da(s) equipe(s) mediante os efeitos provocados pelas dimensões do todo particular no plano do comportamento coletivo da(s) equipe(s). E parece que isso acontece porque os relacionamentos social e funcional das equipes são montados como modelos nos diferentes tipos de relações individuais, grupais e institucionais.

A realidade dessas relações é marcada pelo intercâmbio de comportamento entre técnico, atleta, equipe, técnico. Supõe-se que esses personagens se completam pela capacidade de se relacionarem mutuamente diante de cada situação para atingir altas "performances" num cenário esportivo. A obtenção desse objetivo é o principal problema de qualquer equipe de alto nível, cuja solução está arraigada no "Ideal próprio" dos técnicos e na aceitação dessa ideologia de comportamento por parte do "Real equipe" dos atletas - e que remonta às relações sociais, execução de tarefas e respeito humano que esses personagens estabelecem entre si e pela equipe. Cada técnico tem seu comportamento ideológico de liderança intimamente ligado à satisfação de

necessidades da particularidade de sua equipe. Ele sabe de quem recebe ordens e a quem orienta e comanda - portanto, conhece seu papel na ordem hierárquica e na sua capacidade de produzir resultados positivos.

Voltemos à afirmação de que é possível sustentar que a maneira que um técnico se comporta frente à equipe está estritamente associada ao comportamento dos seus atletas, especialmente no que diz respeito a duas dimensões específicas do comportamento dos líderes: a relação social e a execução de tarefas. Essa formulação mantém todo um esquema conceitual, referencial e operacional sobre a importância de se distinguir entre a descrição de como um técnico de futebol profissional se comporta frente a seus atletas, e a avaliação da eficácia do seu comportamento de liderança com relação a critérios específicos voltados para as relações sociais e execução de tarefas. Essas são, portanto, as razões pelas quais certas equipes esportivas podem ou não facilitar o trabalho conjunto de seus componentes. A posição a que chegamos é que também o comportamento coletivo impõe direta ou indiretamente a todos os membros, certas recompensas e frustrações que definem as ações dos atletas mais colaboradores em relação aos menos colaboradores. Em função disso, o ambiente pode permitir, mais do que qualquer outro tipo de grupo, a livre expressão da personalidade individual. Cada membro da equipe pode sentir-se à vontade para exteriorizar comportamento indicativo de amizade, reciprocidade, prestígio e respeito humano, sabendo que, em maior ou menor escala de poder, está contribuindo para a eficácia coletiva. O quadro suscita um rol de dúvidas e suposições a que nos propusemos estudar dentro de uma equipe de futebol profissional do Estado de São Paulo. Essa identificação pode contribuir para o esclarecimento de certos fatores que norteiam todo um conjunto de comportamentos individuais vivenciados pelo técnico e atletas dentro de uma equipe de futebol.

OBJETIVOS DO ESTUDO

a) Demonstrar que o processo das relações interpessoais surge como elemento vinculado com a ideologia de liderança implementada como “Ideal próprio” pelo técnico e percebida pelo “Real equipe” dos atletas;

b) Caracterizar, nas opiniões dos atletas e do técnico, a dinâmica das relações interpessoais que surge no ambiente interno entre os indivíduos que mais e menos colaboram com o comportamento coletivo da equipe.

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo restringiu-se a pesquisar opiniões de um técnico e 15 atletas, integrantes de uma equipe de futebol profissional do interior do Estado de São Paulo, filiado à Federação Paulista e que disputava o Campeonato Paulista da segunda divisão. Não foram consideradas diferenças sócio-culturais, econômicas, políticas e estrutural da equipe.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Fizeram parte do presente estudo 15 atletas e um técnico de futebol, do sexo masculino, oriundos de diferentes classes sociais, com média de idade de 24,7 anos. O instrumento de pesquisa utilizado para avaliar o comportamento ideológico de liderança descrito pelo técnico e a forma pela qual os atletas descreviam o comportamento de liderança empregado pelo técnico frente à equipe, foi o Questionário Descritivo do Comportamento do Líder = “LBDQ, Real equipe” e “LBDQ, Ideal Próprio”, respectivamente. Ambos os instrumentos continham 40 questões descritivas e objetivas sobre duas dimensões características do comportamento dos líderes: relação social (indicativo de amizade, confiança mútua, reciprocidade e respeito humano), e execução de tarefas (padrões definidos de organização, comunicação e métodos de procedimentos) - proporcionando aos sujeitos da pesquisa, cinco alternativas de resposta: sempre (valor 5); frequentemente (valor 4); ocasionalmente (valor 3); raramente (valor 2); nunca (valor 1). Convém ressaltar que o grau de confiabilidade estimado

para a dimensão relação social é de 0,93; e de 0,86 para a de execução de tarefas. Isso reflete a intimidade, ao envolvimento interativo e funcional que caracteriza o relacionamento entre os indivíduos dentro da(s) equipe(s). O “LBDQ” foi criado e desenvolvido pela “Ohio State University”. Hemphill e Coons elaboraram a forma original, e Halpin e Winer a adaptaram para a Força Aérea Americana (ver Halpin, 1969). O referido instrumento foi adaptado e aperfeiçoado para o esporte por Simões (1987, 1990, 1996).

Para descrever o comportamento dos companheiros que mais e menos colaboravam com a equipe, tanto na opinião do técnico quanto dos atletas, foram utilizados os instrumentos de pesquisas denominados “Most Preferred Co-worker” (colaborador mais desejado), e o “Least Preferred Co-worker” (colaborador menos desejado), compostos por 16 pares de questões, onde as características de comportamentos individuais são compreendidas e diferenciadas numa escala (um a oito pontos) assumida entre a similaridade percebida de condutas pessoais derivadas de uma satisfação intrínseca de colaborar ou a não colaboração com o grupo. As questões similares assumidas entre os opostos estão organizadas em escalas idênticas (grau de confiança de 0,85 a 0,95) para parâmetros motivacionais importantes (ver Theory of leadership effectiveness, Fiedler, 1967).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como vimos, a idéia de comportamento coletivo pode ser interpretada das mais diversas formas, mais especificamente falando-se do inter-relacionamento entre os membros que compõem uma equipe de futebol. É de todo sabido que a ideologia de liderança – “Ideal próprio” dos técnicos, é tanto mais polêmica quanto mais significativas forem suas intervenções frente às suas equipes ou, como diz a literatura: das suas “performances” de conduta como líderes de grupos esportivos. Um técnico pode ser eficaz na manutenção de boas relações e não ser tão eficiente na consecução dos objetivos operacionais de suas equipes. Também é sabido que os técnicos esperam que seus atletas demonstrem certas condutas pessoais, especialmente sob formas de

pensamentos condicionados social e operacionalmente na própria natureza das coisas ou na perspectiva de bem conviver dentro das equipes.

É possível que um indivíduo possa gostar dos companheiros enquanto membros da equipe, e ao mesmo tempo desgostá-los como indivíduos. O caráter unificado do comportamento dos grupos, conforme Turner (1984), seria reforçado pela atribuição dos indivíduos e de outras características de comportamento, tais como: personalidade, emoções e sentimentos, que devem instigar as ações individuais comuns. Nada nos diz da eficácia dos indivíduos no desempenho de suas funções em várias exigências da equipe sem alterar o comportamento coletivo, especialmente entre técnico(s) e o(s) atleta(s). A esse respeito, formulamos nossas questões em torno da possibilidade da(s) equipe(s) estar(em) associada(s) com a ideologia de liderança do

técnico como líder da equipe e a percepção dos atletas sobre o comportamento do líder na manutenção de um moral elevado na consecução dos objetivos da equipe.

Danielson, Zelhart Junior & Drake (1975) demonstraram que existem diferenças significativas na maneira de conceber o comportamento dos técnicos frente às equipes, quando os valores descritos por ele(s) são comparados com as características de comportamento atribuídos aos técnicos por atletas. Descobre-se que as pesquisas sobre o comportamento de liderança de técnicos esportivos estão seguindo um movimento gradual mas crescente, de que o intercâmbio de comportamento das equipes não estaria associado de modo significativo à variação na situação do grupo, mas ligado às manifestações humanas no interior das equipes, conforme demonstrado pela TABELA 1.

TABELA 1 - Número e distribuição de freqüência de respostas idênticas, próximas e adversas, obtidas entre os resultados do "LBDQ - Ideal Próprio" do técnico e "LBDQ - Real equipe" dos atletas.

TIPO DE RESPOSTA	No. DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
IDÊNTICAS	352	55%
PRÓXIMAS	160	25%
ADVERSAS	128	20%
TOTAL	640	100%

F = 0,01 (T-WARIVON).

Encontrou-se que tanto atletas quanto técnico possuem opiniões idênticas em 55% em relação ao comportamento ideológico de liderança implementado entre o líder e os membros da sua equipe de trabalho. É importante notar também que 25% das opiniões dos sujeitos pesquisados foram próximas e somente 20% adversas em relação a própria afabilidade de comportamento dispensado pelo técnico nas relações sociais e de execução de tarefas com seus liderados. Podemos observar objetivamente e de forma confiável que o comportamento de liderança descrito pelo técnico e o modo como o técnico se comporta, nas opiniões dos atletas, estão relacionados com duas dimensões específicas do comportamento dos líderes: relação social e execução de tarefas. As possíveis diferenças não

são provocadas apenas pela do técnico, mas também pelo conhecimento íntimo que os atletas têm desse comportamento dentro da equipe com relação às opiniões de técnico e atletas - todas significativas em nível de confiança 0,01.

Como a hierarquia de papéis e funções têm propriedades semelhantes, não é surpreendente encontrarmos correlatos sociais e operacionais de posições espaciais de técnico e atletas. Técnicos e atletas conhecem perfeitamente as características do ambiente em que atuam - qualquer tipo de vantagem ou desvantagem para chegar às metas pessoais são percebidas e assim por diante. Alguns estudos (Tajfel, 1984) sugerem que atitudes interpessoais positivas não são necessárias para a formação de equipes. Uma das posições significativas desses estudos é que a

coesão de grupo deve ser vista como resultado, e não como pré-requisito para a formação das equipes. Tais acontecimentos só nos parecem comuns pelo fato de nós os observarmos de pontos de vista diferentes. É de se assinalar que os estudos feitos por Danielson et alii (1975), Serpa, Pataco & Santos (1991), Simões (1987, 1990, 1993, 1996), apontaram que diferentes perfis de comportamento de lideranças são empregados pelos técnicos - paradoxalmente, preferidos e/ou questionados pelos atletas (Chelladurai & Carron, 1983; Chelladurai & Saleh, 1980).

Uma das comprovações, dentre tantas, é que certos climas ambientais em equipes podem influenciar o(s) técnico(s) e atleta(s) a mudarem seus comportamentos em face do relacionamento interpessoal, simplesmente para permanecer(em) na(s) equipe(s). Na verdade, reflete toda a tradição do esporte de competição, não importando quanto custa sua participação. O comportamento de liderança desejável ou eficiente, como enfatizou Halpin (1969), é caracterizado por resultados elevados tanto em relação social como em execução de tarefas. E, para que se reafirme que a(s) equipe(s) se organiza(m) e depende(m) do nível de relacionamento entre seus membros e do grau de integração das individualidades, as opiniões de 15 atletas e de um técnico revelaram que aquela equipe de futebol é sensivelmente estruturada pela interposição do técnico enquanto

líder e atletas como liderados - uma realidade social e operacional de valores compartilhados.

Encontrou-se o "background" de que aquela equipe de futebol parece ser altamente consistente em termos de definição das várias dimensões que envolvem os papéis e funções dos seus membros. Não obstante, a elas se acrescentam o clima ambiental e os objetivos da equipe com os quais os indivíduos devem se identificar. A descrição dessas dimensões de integração dos indivíduos com os companheiros mais e menos desejados - nem sempre fácil de harmonizar - torna-se relevante para o efeito de se compreender a extensão de certos comportamentos individuais e coletivos. Aliás, na medida em que técnico e atletas encenam representações e cooperam para manter uma dada situação, usando esse modelo para atingir seus objetivos, significa para Goffman (1995) o que se denomina equipe.

Se atletas e técnico, em nome da eficiência coletiva, revelam a importância fundamental da participação de todos, os dados obtidos com o "MPC" (companheiro mais desejado) e "LPC" (companheiro menos desejado) indicam que a equipe, em situações grupais, é favorecida através de relacionamentos interpessoais mais colaboradores que menos colaboradores, conforme demonstrado pelas TABELAS 2 e 3.

TABELA 2 - Valores obtidos das médias no conjunto das opiniões entre técnico e atletas, em relação aos companheiros que mais ou menos colaboravam com a equipe.

OPINIÃO	MPC	LPC	x MPC X LPC
TÉCNICO	6,4	4,2	5,3
ATLETA	6,0	3,8	4,9

TABELA 3 - Valores obtidos das médias, desvios padrões e níveis de significâncias entre o "MPC" e "LPC" do técnico e dos atletas.

INSTRUMENTO	TÉCNICO	ATLETA	x	DP
MPC	* 6,4	6,0	6,2	0,2
LPC	4,2	3,8	4,0	0,2

* F = 0,01 (T-WARIVON).

Observa-se através dos dados obtidos junto a técnico e atletas, que a percepção que técnico e atletas têm dos companheiros que mais e menos colaboram define o papel de cada um dos membros, num modelo específico das relações entre técnico = atletas na estrutura social e funcional que a equipe incorpora, uma vez que são esses elementos que governam as relações de confiança e respeito mútuo, comprovado pelo teste "T- warivon", com um nível de significância de 0,01 e desvio padrão de 0,2 entre os instrumentos utilizados e os objetos do estudo, estabelecendo uma "correlação" entre os instrumentos "LPC" e "MPC", onde quaisquer que sejam as diferenças de papéis e funções, a sustentação contínua desse relacionamento coletivo deve responder às características pessoais como um conjunto de manifestações para controle do comportamento entre o que cada um se torna e o que a equipe como um todo organizado se torna - base de tudo aquilo que técnico e atletas são, para alcançar reconhecimento pessoal e notoriedade no esporte de rendimento.

Ser líder, liderado e companheiro, certamente não é ser apenas um técnico ou atleta; implica seguir normas e regras bancadas pelo "eu social, emocional e funcional" em torno dos quais técnico e atletas dão forma, ordem, objetivo às suas equipes, pois a alteração relativa das forças individuais, conforme Carron & Chelladurai (1981) adentra no chamado vínculo coletivo. Harmonia, intimidade e clareza de procedimentos, compreenderiam o conjunto de percepções dos atletas sobre as características de comportamento dos companheiros, cujas representações determinam a coerência das múltiplas relações interpessoais com os companheiros que mais e menos colaboram. O modelo de Steiner (1972) demonstra que o rendimento obtido pelas equipes é igual à capacidade de rendimento coletivo, menos as deficiências de produtividade de cada membro da equipe. Importa reconhecer que interação e os entendimentos são cultiváveis no meio ambiente das equipes, que compreende todos os relacionamentos relevantes e habilidades como critério de identificação e avaliação dos companheiros de equipe.

Talvez, o maior mérito da equipe que ora estudamos seja a sua virtual perspectiva de estabelecer um vínculo coletivo eficiente, onde todos os seus componentes possam desenvolver

uma consciência coletiva em torno dos objetivos comuns. O individual e o coletivo estariam presentes, conforme Chappuis & Thomas (1988), em matéria de gestão social, psicológica, ideológica e de valores humanos. Os resultados sugerem que a visão que o técnico possui sobre a maneira da sua equipe se comportar tem relação com a forma pela qual os atletas a descrevem, portanto, quanto maior a colaboração dos atletas, tanto mais eficiente o vínculo coletivo da equipe. Isto demonstra uma tendência do técnico em avaliar positivamente a contribuição dos seus atletas em torno daquilo que o técnico emprega como comportamento específico de liderança. Parece que o técnico se sente "realizado" quando percebe que está alcançando seus ideais e objetivos, os quais propôs com a ajuda de grande parte dos seus liderados, no sentido de traçar padrões definidos de organização e métodos de treinamento - aquele comportamento facilmente adaptável a certos aspectos que moldam o intercâmbio de comportamento dentro de uma equipe de alto rendimento. Além disso, os dados obtidos junto ao técnico parecem ilustrar um forte sentido de realização pessoal através de seus atletas na manutenção de um moral elevado e de boas relações humanas.

É possível, também, que os companheiros mais desejados (colaboradores) possuam características de comportamento suficientemente expressivas para influenciar decisivamente os companheiros de equipe e eles próprios.

Cooperação e clareza de procedimentos parecem ser os elementos que definem o papel do técnico e dos atletas no sentido da eficiência e eficácia daquela equipe de futebol profissional do Estado de São Paulo. Importa reconhecer que interação e entendimento são cultiváveis no seio das equipes, como acontece em outras relações sociais, não sendo razoável adotar irresponsabilidade ou leviandade do vínculo coletivo como critério de avaliação na posição de representantes de uma equipe esportiva - iguais e diferentes em algumas situações de grupo, conforme Carron (1980). Isso nos leva a considerar que o comportamento coletivo de uma equipe na produção e consecução de objetivos comuns, é desempenhado com eficiência quando técnico e atletas se integram para obter satisfação através das relações sociais e execução de tarefas,

necessariamente ligados ao meio ambiente e eficácia no desempenho de seus papéis - portanto, da eficiência de técnico e atletas na realização das

metas e manutenção das equipes durante as diferentes competições.

ABSTRACT

LEADERSHIP AND THE SOCIAL FORCES THAT ACTIVATE THE BEHAVIOR PERFORMANCE OF THE COACH AND ATHLETES INSIDE SOCCER TEAM

The present study had as its main objective to demonstrate that the social-interactive and functional system of a soccer team appears to be bound to the ideological leadership behavior used by the leader-coach and perceived by the athletes through procedure methods, communication channels, friendship indicative behavior, mutual trust and human respect. The results indicated that coach and athletes tend to evaluate the existence of interaction among the athletes and with the ideological conduct performance used by the coach as his "personal ideal" Cooperation and clarity in procedures seem to define the role of the coach and the athletes related to cohesion and group efficiency.

UNITERMS: Soccer team; Coach; Athletes; Leadership behavior characteristic; Social-interactive.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARRON, A.V. *Social psychology of sport*. Ithaco, Movement, 1980.
- CARRON, A.V.; CHELLADURAI, P. Cohesion as a factor on sport performance. *Canadian Journal of Applied Sports Sciences*, v.16, p.221-41, 1981.
- CHAPPUIS, R.; THOMAS, R. *L'équipe sportive*. Paris, Presses Universitaires de France, 1988.
- CHELLADURAI, P. Leadership in sports: a review. *International Journal of Sport Psychology*, v.21, n.4, p.328-54, 1990.
- CHELLADURAI, P.; CARRON, A.V. Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 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*, v.2, p.34-5, 1980.
- DANIELSON, R.R.; ZELHART JUNIOR, P.F.; DRAKE, C.J. Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey. *Research Quarterly*, v.46, p.323-34, 1975.
- GONZÁLEZ, J.L. *El entrenamiento psicológico en los deportes*. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, 1996.
- FIEDLER, F.E. *A theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw Hill, 1967.
- GOFFMAN, E. *Apresentação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis, Vozes, 1995.
- HALPIN, A.W. *How leaders behave in organizations and human behavior: focus on school*. New York, Carver/McGraw Hill, 1969.
- OLMSTED, M.S. *O pequeno grupo social*. São Paulo, Herder, 1970.
- RIOUX, G.; CHAPPUIS, R. *La cohésion de l'équipe*. Paris, J. Urin, 1979.
- SERPA, S.; PATACO, V.; SANTOS, F. Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, v.22, p.78-89, 1991.
- SIMÕES, A.C. Características pessoais atribuídas por atletas a técnico de equipe de alto-rendimento. *Revista Paulista de Educação Física*, v.7, n.2, p.35-43, 1993.
- _____. *Equipes esportivas vistas como um microsistema social de rendimento entre a ideologia de liderança dos técnicos e a percepção real dos atletas*. São Paulo, 1990. 296p. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.
- _____. *O estudo do comportamento de liderança dos técnicos de handebol*. São Paulo, 1987. 100p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Educação Física, Universidade de São Paulo.

— **Ideologia de liderança no esporte: uma visão do “ideal próprio” dos técnicos e “real equipe” dos atletas.** São Paulo, 1996. 162p. Tese (Livre Docência) Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo.

EINER, I.D. **Group process and productivity.** New York, Academic Press, 1972.

TAJFEL, H. **The social dimension.** Cambridge, Cambridge University Press, 1984.

TURNER, J.C. Social identification and psychological group formation. In: TAJFEL, H. **The social dimension.** Cambridge, Cambridge University Press, 1984. p.518-38.

Recebido para publicação em: 29 dez. 1998

Revisado em: 30 mar. 1999

Aceito em: 15 abr. 1999

ENDEREÇO: Antonio Carlos Simões
Departamento de Esporte
Escola de Educação Física e Esporte - USP
Av. Prof. Mello Moraes, 65
05508- 900 - São Paulo - SP - BRASIL
e-mail: acsimoes@usp.br.