



PERCEPÇÃO DE ATLETAS PROFISSIONAIS EM RELAÇÃO À LIDERANÇA: A COMUNICAÇÃO EM EQUIPES DE FUTEBOL

Autor (1); Poliana Freire da Rocha Souza; Co- autor (1) Gizelle Duarte Martins Lima
Universidade Regional do Cariri- URCA/ polianafreires@hotmail.com

RESUMO

O desempenho de atletas profissionais caracteriza-se pela combinação de muitos fatores; preparação física, técnico/tática e a psicológica. Temos como objetivo: verificar a percepção de atletas profissionais em relação à liderança dos técnicos por meio da comunicação e comparar a percepção destes atletas com a autopercepção dos técnicos. Esta pesquisa decorre de um estudo descritivo do tipo comparativo. A população foi composta por atletas e técnicos de duas equipes profissionais de futebol. A amostra constitui-se de 22 atletas e 02 técnicos do gênero masculino com idade média dos técnicos $47,5 \pm 1,2$ dp, e os atletas de $26,5 \pm 1,2$ dp. Como instrumento utilizamos o questionário CBQ que se propõe avaliar a percepção dos atletas no que diz respeito aos comportamentos de liderança de seus técnicos em três grandes linhas: CSE, CAN e QCO. Para análise dos dados fez-se uso de uma análise estatística descritiva, através de gráficos de barras. Os resultados mostraram que os atletas da equipe G percebem seu técnico com bom suporte emocional, como alguém que gera uma tensão negativa em algumas decisões e com excelente comunicação. Resultados semelhantes foram percebidos pelos atletas da equipe C. Enquanto que os seus técnicos se percebem de uma forma menos positiva do que os atletas o percebem, quando se identificam como alguém que gera tensão negativa e não se percebem tão apoiador. Portanto, sugerimos para trabalhos futuros que possam avaliar a percepção dos jogadores em relação à liderança de outros líderes da equipe, e não somente envolvendo técnicos.

Palavras-chave: Psicologia Esportiva, Liderança, Atletas e Comunicação.

Quebra de seção contínua

INTRODUÇÃO

Ouve-se muito a palavra liderança no mundo atual, nos negócios, no cotidiano das pessoas, no esporte e, mas especificamente no futebol. No futebol globalizado e competitivo de hoje em dia, ocorre um nivelamento dos aspectos técnicos, táticos e físicos e pouco se cria ou se inova nessa área sem o conhecimento ou imediata utilização por todas as equipes.

Os fatores psicológicos em muitos casos irão decidir uma partida ou campeonato. O empenho e dedicação dos atletas frente a determinadas situações ou adversários são influenciados diretamente pela atuação do treinador, ou seja, o comportamento do líder no esporte determina as chances de vitória da equipe.

Muito se tem falado sobre comportamentos de liderança dos técnicos, principalmente nos



últimos tempos quando os atletas sejam eles profissionais ou amadores, cada dia mais se deparam com situações estressantes e que precisam de da experiência de liderança dos técnicos, para vencer dificuldades em jogos e campeonatos. Embora os técnicos e atletas envolvidos no desporto tenham reconhecido que a liderança é um fator primordial em horas difíceis dentro do grupo, os aspectos psicológicos são negligenciados.

A preparação psicológica é um instrumental eficiente para trabalhar o atleta, em nível psíquico, para o enfrentamento de situações estressantes do ambiente esportivo e utilizar dessa estrutura pessoal para a obtenção de seu potencial máximo na competição.

Os aspectos psicológicos são, sem dúvida, um dos principais componentes da preparação do atleta profissional, eles abrangem uma série de fatores que, combinados podem influenciar negativa ou positivamente no seu desempenho. A influência do líder nesta situação é, normalmente, determinante para o sucesso do processo.

De acordo com Leitão (1999) “há escassez de estudos em determinadas áreas da liderança aplicada ao contexto esportivo”, onde estas gerariam influência no comportamento do treinador e no rendimento do atleta.

Diante do que foi exposto surgiu o seguinte questionamento: Qual a percepção dos jogadores em relação à liderança do técnico e como estes se auto-percebem?

O trabalho teve como objetivos: avaliar o comportamento de liderança e sua relação de treinador-atleta, comparar a percepção destes atletas com o comportamento dos técnicos, identificar o tipo de liderança aplicada pelos técnicos e discutir possíveis relações.

Utilizamos para o embasamento teórico deste estudo, pesquisas em artigos, revistas, livros e sites, tendo como base os estudos de *Samulski*, Rocha, Cavalli, Hoschino, entre outros que tratam do tema em questão.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caráter descritivo e comparativo, cujo objetivo é avaliar o comportamento de liderança e sua relação de treinador-atleta, comparar a percepção destes, identificar o tipo de liderança e discutir possíveis relações entre as percepções.

A população foi composta por atletas profissionais e seus técnicos de futebol. A amostra foi do tipo intencional e constitui-se de 22 atletas e 02 técnicos do gênero masculino com idade média



dos técnicos $47,5 \pm 1,2$ dp, e os atletas de $26,5 \pm 1,2$ dp, da equipe Guarani (11) jogadores e (1) técnico e Crato (11) jogadores e (1) técnico.

O *Coaching Behavior Questionnaire* (CBQ) foi utilizado, questionário este que foi apresentado por Kenow & Williams 1992; e testado em técnicos brasileiros por Cavalli & Rocha 2006 que se propuseram a avaliar a percepção de atletas adolescentes acerca de comportamentos de liderança de seus técnicos esportivos no Centro Universitário Nove Julho (UNINOVE) – Departamento de Saúde, dessa forma sendo validado no Brasil. O questionário é composto por 16 questões, que se propõe a avaliar a percepção dos atletas no que diz respeito aos comportamentos dos técnicos em três grandes linhas: comportamentos de **suporte emocional** (CSE) comportamentos de **ativação negativa** (CAN) e a **qualidade da comunicação** (QCO).

A literatura especializada tem chamado de CSE aqueles que claramente representam um apoio por parte dos técnicos, aos seus atletas em momentos diversos do jogo, por exemplo: uma palavra de apoio no momento em que o time está perdendo. Já os CAN são aqueles que na tentativa de ativar os atletas, acabam por deixá-los tensos ou inseguros para a próxima ação, por exemplo, um grito para chamar a atenção para um erro cometido. Por fim, a QCO representa a boa fluência de informações entre o técnico e os atletas, o que acontece quando os atletas compreendem com clareza a mensagem dada pelo técnico.

As respostas ao questionário seguiam: A - discordo completamente, B - discordo, C - concordo, D - concordo completamente. As questões foram feitas para que quanto mais respostas D houvesse, mais apoiadores (CSE), mais ativadores de um modo negativo (CAN) e melhores comunicadores (QCO) os técnicos estão sendo percebidos por seus atletas ou por eles próprios, utilizando de estatística descritiva para chegar aos resultados.

Aos técnicos foi passado um questionário semelhante àquele dos atletas, porém as questões foram modificadas de modo a fazer-lhes sentido. Estes preencheram o questionário após os atletas, a fim de se evitar qualquer tipo de constrangimento de ambas as partes. Também foi feita uma entrevista não estruturada com os técnicos.

Para análise dos questionários, as questões relativas a cada uma das três das variáveis do comportamento dos técnicos foram distribuídas de modo aleatório. Assim, as questões 1,4,7,10,13 e 15 dizem respeito ao CSE. As 2,5,8,11 e 14 aos CAN. E finalmente, as 3,6,9,12,e 16 a QCO.

Devido ao pequeno número da amostra optou-se por fazer uma análise estatística descritiva, através de gráficos de barras que permitiram a visualização da comparação entre a opinião dos



técnicos e de suas respectivas equipes e das equipes entre si. A análise dos dados se deu pela somatória do grupo de questões que corresponde a cada comportamento do questionário CBQ.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa contou com a amostra de 22 atletas e 02 técnicos das respectivas equipes de futebol, que participavam do campeonato cearense (segunda divisão) 2009, do sexo masculino, os técnicos com média de idade de $47,5 \pm 1,2$ dp, e os atletas de $26,5 \pm 1,2$ dp, estando os mesmos dois grupos: 11 atletas da equipe Crato, que agora será chamada de equipe C e 11 jogadores da equipe do Guarani, que também adotará a sigla equipe G.

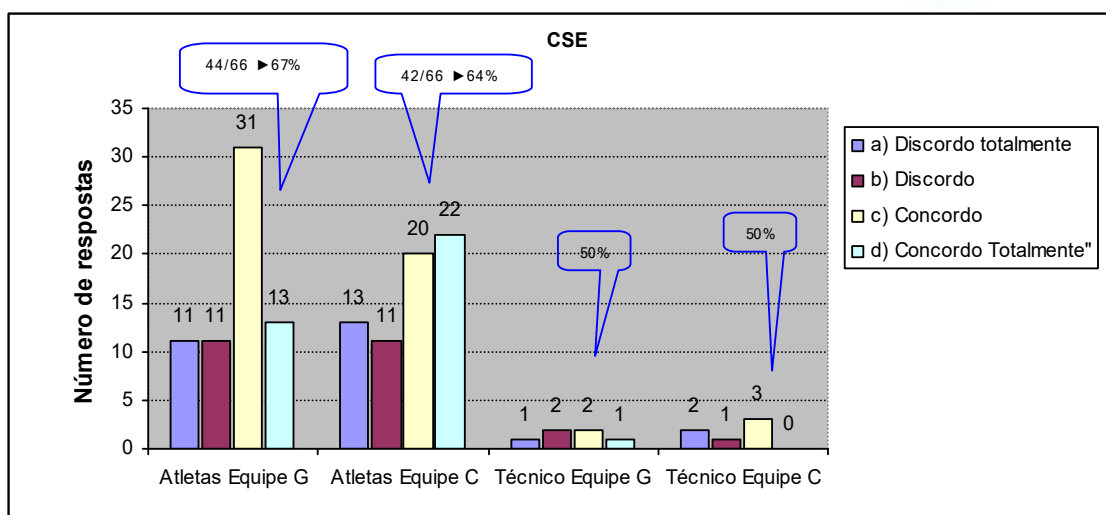


FIGURA 1 - Autopercepção e percepção dos atletas acerca dos (CSE) dos técnicos.

Fonte: dados da pesquisa

Analisando o gráfico da figura 1 correspondente aos resultados do CSE, na equipe G os atletas verificam que o treinador tem um bom suporte emocional, tendo em vista o resultado de respostas C e D que somam 44, de um total de 66 possíveis, correspondendo a um índice de 67%. Porém o técnico da equipe G não demonstra este mesmo equilíbrio, sendo 3 respostas A e B, de 6 possíveis, que correspondem a um percentual de 50%.

Com relação à equipe C estes também veem o técnico com bom suporte emocional, as respostas C e D somam um índice de 64%. O técnico demonstra um controle emocional muito semelhante quando comparado ao técnico da equipe G, pois suas respostas C e D somam 50%.

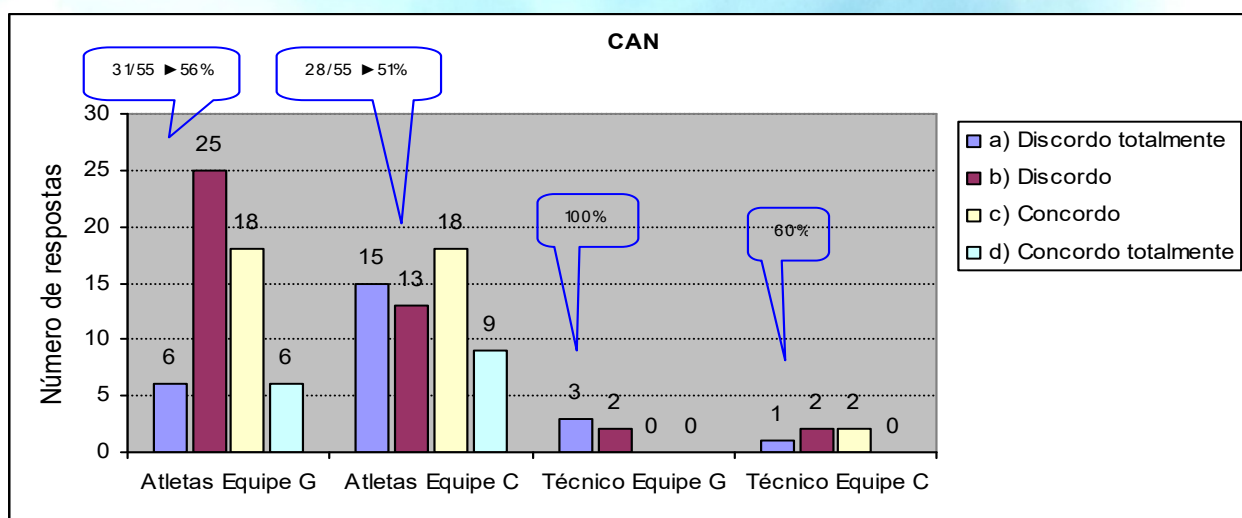


FIGURA 2 - Autopercepção e percepção dos atletas acerca dos (CAN) dos técnicos.

Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser observado no gráfico 2 correspondente a CAN na equipe 1 os atletas percebem o técnico como alguém que gera tensão negativa, sendo 31 de 55 respostas. Em relação ao técnico este também parece ter uma percepção definida, de 5 respostas possíveis 5 foram A e B, somando 100%.

Já a equipe C tende a percebê-lo como alguém cujos comportamentos de ativação em alguns momentos são positivos e em outros negativos, tendo em vista que as respostas divergem em um índice de 55% para cada lado. O técnico da equipe C se reconhece como alguém que gera tensão negativa e positiva em seus atletas, com um percentual de 60%. Talvez esse resultado tenha sido percebido pelos atletas da equipe C e G como uma linguagem corporal negativa (por exemplo, expressões faciais de insatisfação, batida de pés, o fato de o técnico usar de sua autoridade para impor uma decisão, dentre outras) que pode gerar nos atletas testados uma tensão negativa. Já que o técnico parece estar atento a esta linguagem corporal negativa.

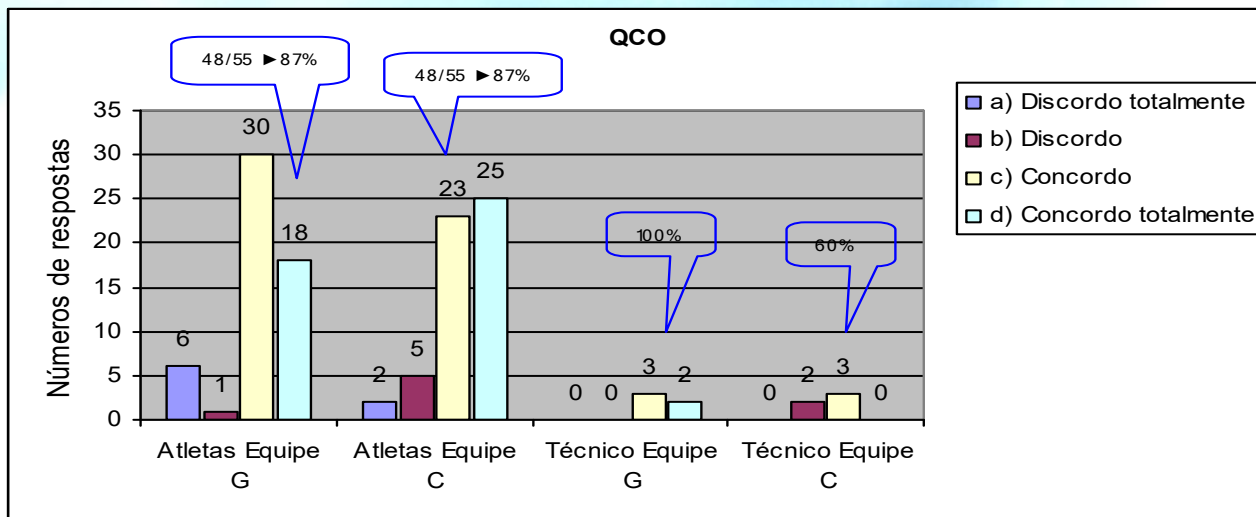


FIGURA 3 - Autopercepção dos atletas acerca do (QCO) dos técnicos.

Fonte: dados da pesquisa

Por fim analisando o QCO na equipe G os atletas o percebem como um bom comunicador apresentando (48 respostas C e D) um índice de 87%. Para o técnico este também se apresenta como um excelente comunicador diante das situações de trabalho analisadas (5 respostas de 5 possíveis) um índice de 100%.

Os atletas da equipe C percebem seu técnico como um bom comunicador (47 respostas de 54 possíveis) correspondendo a 87%. Já o técnico não se percebe como um excelente comunicador, mas alguém que se comunica facilmente com seus atletas, mostrando liderança, suas respostas foram 3 de 5 possíveis.

Durante a presente pesquisa houve algumas modificações a fim de evitar vícios nos resultados. Uma delas foi à exclusão da identificação do nome do atleta no preenchimento do questionário, pois o atleta se mostrava receoso de que suas respostas fossem vistas pelo técnico ou por algum diretor da equipe, e este fato em sua opinião poderia trazer comprometimentos profissionais. Isto foi revisto no estudo piloto ao percebemos esse constrangimento por parte dos atletas que comentavam frases como, por exemplo: não podemos dizer a verdade se não cairemos de posição.

Durante a aplicação do instrumento foi realizada uma entrevista não estruturada que se identificou que os técnicos apresentam currículos com bastante experiência, os dois técnicos já trabalharam em equipes da 1º divisão de vários estados, e estão liderando suas respectivas equipes



há pouco tempo; Como também foi relatado pelos técnicos a importância de adaptações em algumas perguntas, referentes as questões 3, 4 e 10 pois não encontravam respostas adequadas.

A literatura nos aponta que existem quatro tipos de liderança aplicadas ao futebol: liderança democrática, autoritária, paternalista e situacional, e foi verificado através de entrevista não estruturada que os técnicos utilizam-se mais da liderança autoritária, uma vez que necessitam impor muitas regras e seus conhecimentos para a busca de resultados.

Em pesquisa realizada por Rocha e Cavalli (2006) cujos autores utilizaram o CBQ como instrumento, tinha como objetivo verificar a percepção de atletas brasileiras adolescentes acerca dos comportamentos de Liderança de seus técnicos esportivos em equipes de voleibol, os resultados indicaram que existe uma relação inversamente proporcional entre a performance das equipes e a concordância de percepções entre técnico e atletas acerca dos comportamentos de liderança desse. Isto é, quanto melhor colocada estava à equipe mais distante estava à opinião do técnico em relação à das atletas no que concerne aos seus comportamentos de suporte, de ativação e à qualidade da sua comunicação.

Quando comparado os dados do estudo de Rocha e Cavalli aos dados encontrados neste trabalho podemos dizer que são concernentes no que diz respeito à divergência de percepções, porém a presente pesquisa teve amostra intencional e não selecionada por nível de performance. É também verificado que irá haver divergências de opiniões, pois cada qual terá uma visão no jogo, e a literatura explica que irá surgir líderes na própria equipe, porém estas divergências podem estar associadas a diferentes variáveis: nível de performance, idade, estresse e outras.

Em um outro estudo realizado por Kenow & Williams (1992), em que utilizaram o CBQ como instrumento, já afirmavam que a auto-percepção dos técnicos a respeito de seus comportamentos de liderança apresentavam divergências significantes em relação à percepção de atletas (onze jogadoras americanas de basquetebol universitário), sendo que o técnico quase sempre percebia seus comportamentos de modo mais positivo do que as atletas. Porém não podemos comparar com o presente estudo, pois novamente este trabalha com performance, embora o presente estudo demonstra que os técnicos se percebem de maneira menos positiva.

Wandzilak et al. (1988) e Williams et al. (2003) também relataram que a auto-percepção dos técnicos esportivos, sobretudo aqueles que trabalham com jovens, acerca de seus comportamentos de liderança tende a ser sempre mais positiva do que a percepção dos atletas acerca dos mesmos comportamentos. A presente pesquisa parece, porém, indicar que isto nem sempre vai acontecer,



pois os nossos achados vem indicar que o técnico se percebe de uma maneira menos positiva do que os atletas o percebem.

Podemos considerar através desta pesquisa e os dados aqui encontrados que a liderança aplicada pelos técnicos mostrou um bom suporte emocional, uma boa qualidade de comunicação e uma cobrança negativa.

CONCLUSÃO

As variáveis CSE, CAN e QCO abrangem uma série de fatores que, combinados podem influenciar negativa ou positivamente no seu desempenho. Estas variáveis deveriam ser constantemente utilizadas e analisadas como um padrão de qualidade do desempenho da equipe.

Os atletas da equipe G percebem seu técnico com bom suporte emocional, como alguém que gera tensão negativa em alguns momentos de jogo e com ótima qualidade de comunicação. Os atletas da equipe C têm percepção semelhante, porém no requisito QCO estes vê-lo como um bom comunicador e não como excelente. Isto veio a somar com as respostas dadas pelos técnicos, pois estes não se veem tão positivamente, deixando claro que têm falhas, pois se percebem como alguém que gera uma tensão negativa, pois precisam de autoridade para liderar, tem um bom suporte emocional para as situações de estresse que tem de enfrentar e se comunicam bem.

Os técnicos também apresentaram em relação aos seus comportamentos de liderança se perceber de modo menos positivo do que os atletas. Havendo uma divergência de percepções. Isto, porém pode depender de mais de uma variável como: nível de performance, personalidade, crenças, objetivo em comum, entre outros. Podendo ainda ser revisto o questionário adicionando perguntas que envolvam estas variáveis citadas anteriormente.

Portanto os objetivos foram alcançados, no momento em que conseguimos avaliar, comparar, identificar e discutir a percepção dos atletas e dos seus técnicos em relação à liderança por eles aplicada. Sugerimos para trabalhos futuros que possam avaliar a percepção dos jogadores em relação à liderança de outros líderes da equipe, e não somente envolvendo técnicos. Que se veja a possibilidade de pensar em uma equipe que venha a promover um futuro esquema de preparação psicológica junto aos clubes esportivos.

REFERÊNCIAS



KENOW, L.J.; WILLIAMS, J.M. (1992). Relationship between anxiety, selfconfidence, and evaluation of coaching behaviors. **The Sport Psychologist**, 6, 344-357.

LEITÃO, Filho. **Psicologia do esporte**: um guia prático. 1. ed. São Paulo: Manole, 1999.

ROCHA, Cláudio; CAVALLI Fernando. Percepção de atletas adolescentes acerca de comportamentos de liderança de seus técnicos esportivos. **Revista Movimento & Percepção**, ano 20 v.6, n.8, jan / jun. 2006.

WANDZILAK, T.; et al. Comparison between selected practice and game behaviors of youth sport soccer coaches. **Journal of Sport Behavior**, 2, 78-88, 1988.

WILLIAMS, J.M.; et al. Factor structure of the Coaching Behavior Questionnaire and its relationship to athlete variables. **The Sport Psychologist**, 17, 16-34, 2003.