

PERCEPÇÃO DOS ATLETAS DE VOLEIBOL DE ALTO NÍVEL SOBRE O COMPORTAMENTO DO TREINADOR E SUA RELAÇÃO COM A ATUAÇÃO NOS JOGOS

Débora Carchan Dignani; Maria Regina Ferreira Brandão; Maria Cristina Nunes Miguel;
Leonrado Eid Marques
Universidade São Judas Tadeu.

RESUMO

O treinador desportivo exerce um papel significativo no rendimento de uma equipe. O conceito de liderança é amplo e engloba vários aspectos do comportamento do treinador. O processo de tomada de decisão, o tipo e frequência com que fornece um estímulo, tal como uma instrução técnico/tática, o nível e tempo de experiência, a relação com os membros da equipe são exemplos desses comportamentos. Assim, podemos dizer que seu estilo de liderança pode interferir na atuação de seus jogadores e, conseqüentemente nas vitórias ou nas derrotas de sua equipe. Portanto, o objetivo desse estudo foi o de avaliar a percepção que atletas de voleibol têm sobre o comportamento de seu treinador e sua relação com sua atuação em jogos. Para tanto, foram avaliados 12 jogadores de 1 equipe masculina de voleibol de alto rendimento com idade média de 20,6 anos, através de uma única questão geradora "Você vê relação entre o estilo de liderança de seu treinador e a sua atuação em jogo? Comente sua resposta". As respostas foram analisadas através do Discurso do Sujeito Coletivo (Lefèvre e Lefèvre, 2003). Os resultados mostram que 75% dos atletas tendem a perceber o comportamento do treinador e sua influência na atuação de uma forma direta ("A liderança do técnico é essencial na minha atuação"); 17% de uma forma subordinada ("Às vezes sim, às vezes não, depende...") e 8% de não influência ("Liderança e atuação são coisas distintas"). Concluindo, pode-se dizer que há uma tendência dos jogadores perceberem que a forma como o treinador exerce sua liderança pode influenciar diretamente em sua atuação no jogo.

Palavras chave: Comportamento, liderança, treinador.

INTRODUÇÃO

Muito se tem feito para que os atletas apresentem um rendimento ótimo, mas, a participação em uma competição desportiva de alto nível pode ter vários efeitos psicológicos para o atleta, como por exemplo ansiedade, medo, stress e, o estilo de liderança do treinador de uma equipe é, sem dúvida, um fator de suma importância.

O conceito de liderança é um tópico muito amplo e, por esse motivo, possui inúmeras definições, mas todas em comum, afirmam que é a influência que uma pessoa exerce sobre um indivíduo ou grupo para que atinjam seus objetivos em determinadas circunstâncias. Pesquisadores como Chelladurai e Saleh (1980), Simões (1994) e Brandão (1996) têm procurado desenvolver linhas de pesquisas relacionadas à liderança em esportes coletivos.

Entretanto, a literatura científica referente à liderança na modalidade voleibol e as pesquisas que envolvem a relação treinador/atleta no país, são ainda limitadas.

Segundo Brandão & Valdés (2005) em uma revisão acerca do termo liderança, existe um consenso de que liderança significa a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem juntas, para o alcance das metas e objetivos, de maneira harmônica.

Essa influência engloba várias dimensões do comportamento do treinador, como, por exemplo, seu processo de tomada de decisão, o tipo e frequência com que fornece estímulo aos seus atletas, seu desempenho, as técnicas de motivação usadas e o tipo de relação social que estabelece com seus atletas (HORN, 1992).

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

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

Ainda de acordo com os autores, para que o líder esportivo consiga que os membros de uma equipe desempenhem o máximo esforço na busca de seus objetivos, é fundamental que ele possua certas características de personalidade. São elas:

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

Weinberg & Gould (2001) afirmam que os pesquisadores Côté, Salmella e Russel investigaram, em 1995, comportamentos de 17 técnicos de ginástica artística usando uma abordagem de entrevista qualitativa para saber como usavam seu conhecimento durante os treinamentos. Os comportamentos exibidos com mais frequência foram: fornecer um ambiente de apoio por meio de “feedback” positivo; dar instrução técnica com relação aos progressos, ensinar habilidades mentais; dar oportunidades que simulam as demandas mentais e técnicas da competição; fornecer treinamento para garantir a segurança e, enfatizar o condicionamento para assegurar a prontidão física do ginasta.

Os estudos revelaram de forma consistente que o “feedback” de apoio positivo e o “feedback” técnico corretivo ajudaram os atletas a melhorar seu desempenho. Portanto, a chave para a liderança esportiva efetiva é focalizar no positivo, fornecendo com clareza “feedback” e instruções técnicas.

Um modelo interessante para o estudo da liderança, segundo Brandão & Valdés (2005) é o *Modelo de Comportamentos Ansiogênicos do Treinador*, criado em 1995 por Serpa (ver figura 1).

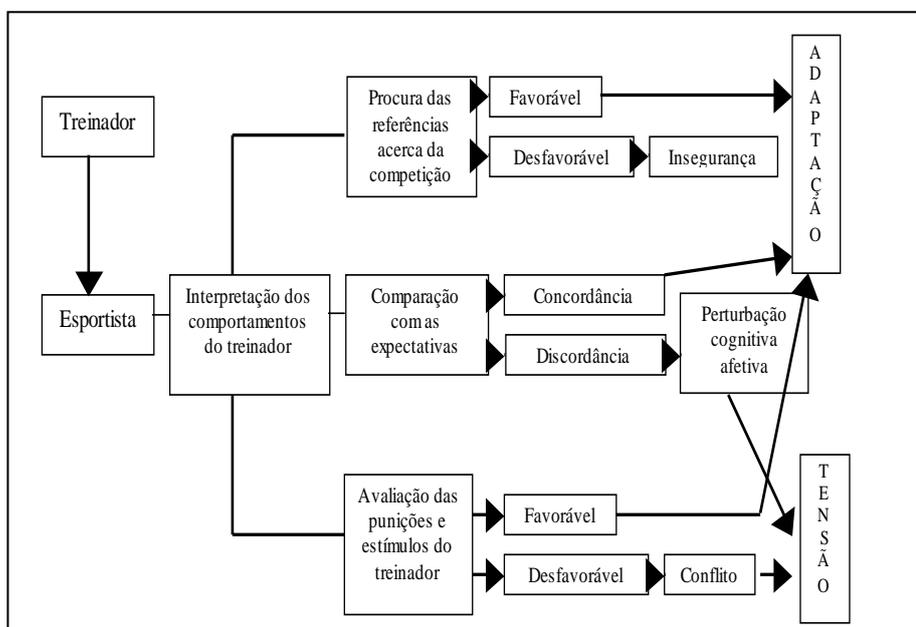


Figura 1: Modelo de comportamentos ansiogênicos do treinador (Serpa, 1997).

O modelo de comportamentos ansiogênicos do treinador apresentado na figura 1 mostra que os atletas tendem a interpretar o comportamento do treinador e essa interpretação é feita a partir das informações acerca da competição, da comparação com as expectativas e da avaliação das punições e estímulos do treinador. Se esses aspectos são interpretados como favoráveis ou concordantes há uma adaptação e, o contrário, se são avaliados como desfavoráveis ou discordantes gera-se um conflito e insegurança e/ou perturbação psíquica, o que leva a tensão.

Nesta perspectiva, o objetivo deste estudo foi avaliar a percepção que os atletas de voleibol têm do perfil de liderança do treinador e a relação com sua atuação nos jogos.

DESCRIÇÃO METODOLÓGICA

AMOSTRA

A amostra deste estudo foi constituída por 12 atletas de uma equipe masculina de voleibol de alto rendimento, categoria adulta, que participou dos Jogos Abertos 2006, com média de idade de \pm 20,6 anos.

INSTRUMENTOS

O instrumento utilizado neste estudo foi uma única questão geradora “Você vê relação entre o estilo de liderança de seu treinador e a sua atuação em jogo? Comente sua resposta.” A questão norteadora permitiu aos sujeitos, discursar sobre a questão, proporcionou oportunidade ao pesquisador conhecer a fundo as vivências e as representações que os sujeitos da amostra têm sobre o comportamento do técnico e a sua relação com a atuação no jogo e por fim, proporcionou maior força no rigor da validade dos dados coletados, já que tende a levar o pesquisador bem próximo da essência da questão em estudo (TURATO, 2005).

PROCEDIMENTOS

Os participantes foram informados do objetivo e procedimentos do estudo. As entrevistas foram realizadas em conjunto, sem a presença do treinador e fora do horário dos treinos e jogos. O tempo médio de duração foi de 10 minutos.

ANÁLISE DOS DADOS

Os atletas responderam por escrito a pergunta geradora. Os resultados foram analisados seguindo-se o Modelo do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de Lefèvre e Lefèvre (2003) com os seguintes passos.

- Identificação das ideias centrais (IC), a partir das expressões-chave;
- Identificação e agrupamento das ideias centrais e das ancoragens de mesmo sentido ou de sentido equivalente, ou de sentido complementar em categorias;
- Criação de uma ideia central ou ancoragem-síntese para cada um dos grupamentos que expresse, da melhor maneira possível, todas as ideias centrais e ancoragens de mesmo sentido;
- Construção do DSC para cada grupamento identificado no passo anterior.

RESULTADOS

Os dados discursivos fornecidos pelos sujeitos foram analisados através do software QualiQuantSoft (Lefèvre e Lefèvre, 2003). A seguir, no QUADRO 1, são apresentados em forma de expressões chave e ideias centrais os trechos selecionados nos diferentes discursos emitidos na questão norteadora: “Você vê relação entre o estilo de liderança de seu treinador e a sua atuação em jogo? Comente sua resposta”.

Quadro 1 – Expressões chave e as respectivas ideias centrais e ancoragens dos discursos emitidos na questão norteadora.

Expressões Chave	Ideias Centrais
S1 – Sim, acho que o técnico que nos passa mais confiança faz melhorar o desempenho.	Sim. O técnico que nos passa mais confiança faz melhorar o desempenho.
S2 – Às vezes sim, às vezes não... Depende do momento, do jogo, da situação.	Às vezes.
S3 – Sim. A liderança do técnico é essencial na minha atuação.	Sim. A liderança do técnico é essencial na minha atuação.
S4 – Não. Para mim liderança e atuação são coisas distintas. Se você é uma pessoa de “personalidade forte”, ou seja, não influenciado pelos outros, a liderança de um terceiro, não impedirá a sua atuação em uma partida.	Não. Liderança e atuação são coisas distintas.
S5 – Sim, vejo... mas não é uma relação positiva.	Sim. Não é uma relação positiva.
S6 – Não. Eu acho que em quadra eu sou mais tranquilo, diferente do meu técnico... e muitas vezes mais sóbrio que ele...	Não. Em quadra eu sou mais tranquilo.
S7 – Eu acho que o estilo do meu treinador é diferente de todos os outros... ele quer falar o tempo todo no ouvido do jogador e ao mesmo tempo insulta com palavras que põe o jogador pra baixo. Isso atrapalha bastante a cada jogador. Ele não é tranquilo, é muito nervoso... Isso prejudica o grupo sempre.	O estilo do meu treinador é diferente de todos os outros. Ele é muito nervoso e isso prejudica o grupo sempre.
S8 – Claro, acho o treinador, o espelho da equipe.	Sim. O treinador é o espelho da equipe.
S9 – Sim! Acredito que poderia render muito mais a equipe, ajudando assim a vitória, se “ele” fosse um pouco mais otimista e companheiro nas horas difíceis do treino e principalmente nos jogos!	Sim. A equipe poderia render mais se ele fosse um pouco mais otimista e companheiro nas horas difíceis.
S10 – Sim. Acredito que nossa equipe é desorganizada e muito afoita em certos momentos; também acho que na maioria das partidas jogamos muito tensos. Para mim, um time tem sempre a cara do técnico e o nosso não é diferente.	Sim. Nossa equipe é desorganizada e muito afoita em certos momentos. Um time tem sempre a cara do técnico e o nosso não é diferente.
S11 – Lógico! O técnico sempre é a nossa referência... então ele pode influenciar nosso desempenho tanto positivamente como negativamente.	Sim. Ele pode influenciar nosso desempenho tanto positivamente como negativamente.
S12 – Sim. A forma como um técnico passa uma informação técnica ou tática influencia sim no meu desempenho nos jogos.	Sim. A forma como um técnico passa uma informação influencia meu desempenho.

Posteriormente, os discursos foram categorizados segundo similaridades ou equivalências de ideias, como descritos a seguir:

Categoria A – Influência Direta: atletas que tendem a perceber o comportamento do treinador e sua influência na atuação em jogo (QUADRO 2).

Categoria B – Não influência – atletas que tendem a não perceber o comportamento do treinador e sua influência na atuação em jogo (QUADRO 3).

Categoria C – Influência Subordinada – atletas que tendem a perceber o comportamento do treinador e sua influência apenas em alguns momentos na atuação em jogo (QUADRO 4).

Quadro 2 – Expressões chave e ideias centrais das respostas de influência direta.

Expressões Chave	Ideias Centrais
S1 – Sim, acho que o técnico que nos passa mais confiança faz melhorar o desempenho.	Sim. O técnico que nos passa mais confiança faz melhorar o desempenho. A
S3 – Sim. A liderança do técnico é essencial na minha atuação.	Sim. A liderança do técnico é essencial na minha atuação. A
S5 – Sim, vejo... mas não é uma relação positiva.	Sim. Não é uma relação positiva. A
S7 – Eu acho que o estilo do meu treinador é diferente de todos os outros... ele quer falar o tempo todo no ouvido do jogador e ao mesmo tempo insulta com palavras que põe o jogador pra baixo. Isso atrapalha bastante a cada jogador. Ele não é tranquilo, é muito nervoso... Isso prejudica o grupo sempre.	O estilo do meu treinador é diferente de todos os outros. Ele é muito nervoso e isso prejudica o grupo sempre. A
S8 – Claro, acho o treinador, o espelho da equipe.	Sim. O treinador é o espelho da equipe. A
S9 – Sim! Acredito que poderia render muito mais a equipe, ajudando assim a vitória, se “ele” fosse um pouco mais otimista e companheiro nas horas difíceis do treino e principalmente nos jogos!	Sim. A equipe poderia render mais se ele fosse um pouco mais otimista e companheiro nas horas difíceis. A
S10 – Sim. Acredito que nossa equipe é desorganizada e muito afoita em certos momentos; também acho que na maioria das partidas jogamos muito tensos. Para mim, um time tem sempre a cara do técnico e o nosso não é diferente.	Sim. Nossa equipe é desorganizada e muito afoita em certos momentos. Um time tem sempre a cara do técnico e o nosso não é diferente. A
S11 – Lógico! O técnico sempre é a nossa referência... então ele pode influenciar nosso desempenho tanto positivamente como negativamente.	Sim. Ele pode influenciar nosso desempenho tanto positivamente como negativamente. A
S12 – Sim. A forma como um técnico passa uma informação técnica ou tática influencia sim no meu desempenho nos jogos.	Sim. A forma como um técnico passa uma informação influencia meu desempenho. A

Quadro 3 – Expressões chave e ideias centrais das respostas de não influência.

Expressões Chave	Ideias Centrais
S4 – Não. Para mim liderança e atuação são coisas distintas. Se você é uma pessoa de “personalidade forte”, ou seja, não influenciado pelos outros, a liderança de um terceiro, não impedirá a sua atuação em uma partida.	Não. Liderança e atuação são coisas distintas. B
S6 – Não. Eu acho que em quadra eu sou mais tranquilo, diferente do meu técnico... e muitas vezes mais sóbrio que ele...	Não. Em quadra eu sou mais tranquilo. B

Quadro 4 – Expressões chave e ideias centrais das respostas de influência subordinada.

Expressões Chave	Ideias Centrais
S2 – Às vezes sim, às vezes não... Depende do momento, do jogo, da situação.	Às vezes. C

O quadro 5 sintetiza em termos de frequência e porcentagem das respostas em cada categoria.

Quadro 5 – Frequência e porcentagem de respostas em cada categoria

Resposta	Frequência	%
A Influência Direta	9	75,0
B Não Influência	2	17,0
C Influência Subordinada	1	8,0

A seguir, aparecem os Discursos do Sujeito Coletivo de cada categoria.

DSC da Categoria A (Influência Direta):

Sim. O treinador é o espelho de uma equipe. A liderança do técnico é essencial na minha atuação, tanto positivamente, quanto negativamente (...) o técnico que nos passa mais confiança, faz melhorar o desempenho (...) Um time tem sempre a cara do técnico e o nosso não é diferente. O estilo do meu treinador é diferente de todos os outros. Ele é muito nervoso e isso prejudica o grupo sempre (...) Não é uma relação positiva. Nossa equipe é desorganizada e muito afoita em certos momentos... A equipe poderia render mais se ele fosse um pouco mais otimista e companheiro nas horas difíceis.

DSC da Categoria B (Não Influência):

Não. Para mim liderança e atuação são coisas distintas. Se você é uma pessoa de “personalidade forte”, ou seja, não influenciado pelos outros, a liderança de um terceiro, não impedirá a sua atuação em uma partida (...) Eu acho que em quadra eu sou mais tranquilo, diferente do meu técnico... e muitas vezes mais sóbrio que ele...

DSC da Categoria C (Influência Subordinada):

Às vezes sim, às vezes não... Depende do momento, do jogo, da situação...

OBS.: O discurso acima se refere exclusivamente ao sujeito 2, pois somente ele fez referência a essa categoria, não caracterizando, portanto um discurso coletivo.

DISCUSSÃO

De acordo com os resultados do DSC da categoria A, pode-se verificar que o comportamento do treinador possui uma significativa influência na atuação dos atletas no jogo. Podemos observar que, na percepção dos jogadores, essa influência aparece, na maioria das vezes, de maneira negativa na atuação dos mesmos. Quando relatam: “*Ele é muito nervoso e isso prejudica o grupo sempre...*” ou “*Não é uma relação positiva... A equipe poderia render mais se ele fosse um pouco mais otimista e companheiro nas horas difíceis.*” indica que talvez o treinador esteja focado, na maioria das vezes, nos aspectos negativos, ou seja, nos erros dos jogadores que acontecem durante uma partida.

Sobre isso, Serpa (1996) destaca a importância do autocontrole do líder, de modo a não aumentar o stress dos praticantes. Segundo o mesmo autor, existem alguns erros que são muito comuns na atuação do treinador e possuem um impacto emocional negativo nos atletas. São eles: - tendência para ativar constantemente os atletas antes das competições; - inadequação dos “feedbacks” fornecidos aos atletas, muitas vezes, centrado apenas nos aspectos negativos; - abandono dos atletas após um mal resultado.

Cruz e Gomes (1996) complementam, afirmando que um treinador eficaz, ou seja, um líder de sucesso, precisa dominar competências verbais e não-verbais de comunicação e relação interpessoal. Mais especificamente, os autores sugerem a necessidade de saber enviar mensagens aos outros, de possuir competências de atendimento; competências não-verbais e, competências de gestão de conflitos e confrontações.

Quanto ao DSC da categoria B, verificamos que o comportamento do treinador não possui uma significativa influência na atuação dos atletas em um jogo. Isso é notório quando relatam: *“Não. Para mim liderança e atuação são coisas distintas...”*

Esses resultados são interessantes porque, diferentemente dos outros atletas, apenas dois não percebem nenhum tipo de influência em relação ao comportamento do treinador e sua atuação no jogo, o que apresenta uma incoerência em grande parte dos estudos sobre as atitudes do treinador e o desempenho dos atletas. No entanto, Bronfenbrenner citado por Brandão (1996), diz que o líder tem um poder quase mágico para modificar como se trata a uma pessoa, como se atua, o que se faz e inclusive o que se pensa e o que se sente. Porém, para uma pessoa cumprir efetivamente seu papel é preciso conhecer a demanda deste papel e o stress e o apoio que a pessoa que o executa recebe de seu ambiente. O técnico, como um líder, influi diretamente no desempenho e na personalidade de seus jogadores. Por sua vez, complementa Brandão (1996), estes mesmos jogadores através da percepção que têm da capacidade profissional, técnica e psicossocial de seu técnico poderão facilitar ou impedir o comportamento individual do técnico.

Ao analisar o DSC da categoria C, podemos constatar que os atletas percebem a diferença em sua atuação no jogo em relação ao comportamento do treinador apenas em alguns momentos, quando relatam: *“Às vezes sim, às vezes não... Depende do momento, do jogo, da situação...”*

Neste sentido, Serpa (1996) considera que a influência do treinador em seus atletas será tanto maior quanto mais estes perceberem que ele compreende a vivência da situação competitiva, o que contribui, em grande medida, para a harmonia de pensamento e atitudes entre atletas e treinador, com significativo impacto.

CONCLUSÃO

Diante destes resultados, pode-se observar o impacto das características individuais dos membros de uma mesma equipe. Para alguns atletas o comportamento do treinador exerce uma grande influência em sua atuação, para outros, nem tanto, apenas em alguns momentos e existem os que não percebem nenhum tipo de influência.

Mas através dos dados obtidos pelos DSCs pôde-se chegar as seguintes conclusões: existe uma heterogeneidade nas respostas do grupo esportivo já que 75,0% dos atletas tendem a perceber o comportamento do treinador como um fator de influência na sua atuação em jogo. Essa influência aparece, na maioria das vezes, de maneira negativa na atuação dos mesmos e os atletas avaliados perceberam seu treinador como um líder nervoso, afoito e desorganizado e acreditam que se ele apresentasse um comportamento mais confiante e otimista, o desempenho da equipe seria mais satisfatório.

O tom de voz que o treinador utiliza ao fornecer uma informação, a quantidade e a qualidade dos estímulos fornecidos por ele, o momento das intervenções e os momentos em que ele exerce um comportamento mais opressivo ou um comportamento voltado para instrução e reforço são cruciais para determinar se a influência na atuação das atletas será de conteúdo positivo ou negativo. Portanto, faz-se necessário que o treinador considere essas variáveis para adaptar seu comportamento de acordo com as diferentes situações impostas no jogo e com as características individuais dos atletas para que esses possam atingir seu máximo desempenho e se sintam satisfeitos. Neste contexto, o comportamento do técnico e sua capacidade de comunicação são fundamentais para uma liderança efetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDÃO, M.R.F. **Equipe nacional de voleibol masculino: um perfil sócio-psicológico à luz da ecologia do desenvolvimento humano**. Santa Maria - RS. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, 1996.
- BRANDÃO, M.R.F.; VALDÉS, H.V. La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: un aporte de la psicología del deporte. **Alto Rendimiento, Psicología y Deporte: tendencias actuales**. Buenos Aires, v. 11, p. 115-130, 2005.
- CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. **Journal of Sport Psychology**, v. 2, p. 34-45, 1980.
- CRUZ, J.F.; GOMES, A.R. Liderança de equipes desportivas e comportamentos do treinador. In: **Manual de Psicologia do Desporto**. Lisboa: Editora S.H.O; p. 389-409, 1996.
- HORN, T.S. **Advances in Sport Psychology**. Illinois: Human Kinetics, 1992.
- LEFÈVRE, F.; CAVALCANTI LEFÈVRE, A.M. **O discurso do sujeito coletivo**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- SERPA, S. A relação treinador-atleta. In: **Manual de Psicologia do Desporto**. Lisboa: Editora S.H.O; p. 411-423, 1996.
- SERPA, S. Treinador e liderança no desporto. In: GUILLEN, F. (ed.) **La Psicología del deporte en España al Final del Milenio**. Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1997.
- SIMÕES, A.C. Esporte: análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. **Revista Paulista de Educação Física**, v.8 (1), p. 17-29, 1994.
- TURATO, E.R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetivos de pesquisa. **Revista Saúde Pública**, v. 39 (3), p. 1-7, 2005.
- WEINBERG, R.S.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Porto Alegre: Artmed, 2001.