Obra originalmente publicada sob o título Foundations of Sport and Exercise Psychology, 4th Edition

ISBN 0-7360-4419-1

Copyright © 2007, Human Kinetics Inc.
All rights reserved.
Except for use in review, the reproduction or utilization of this work in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including xerography, photocopying, and recording, and in any information storage and retrieval system, is forbidden without the written permission of the publisher.

Capa: *Mário Röhnelt*

Preparação de original: *Flávia Pellanda e Dieimi Lopes Deitos*

Leitura final: *Cristiane Marques Machado*

Supervisão editorial: *Cláudia Bittencourt*

Editoração eletrônica: *Techbooks*

Nota: Material complementar a este livro pode ser encontrado, **em inglês**, no *site* www.humankinetics.com/foundationsofsportandexercisepsychology. Clique em View Student Resources, informe E-mail address: weinberggould@artmed.com.br e Password: weinberg, e clique em LogIn

W423f Weinberg, Robert S.
Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício / Robert S. Weinberg, Daniel Gould ; tradução Cristina Monteiro. – 4. ed. – Porto Alegre : Artmed, 2008.
624 p. ; 28 cm.

ISBN 978-85-363-1331-3

1. Psicologia do esporte. 2. Gould, Daniel. I. Título.

CDU 796:159.9

Catalogação na Publicação: Mônica Ballejo Canto – CRB 10/1023.

Reservados todos os direitos de publicação, em língua portuguesa, à
ARTMED® EDITORA S.A.
Av. Jerônimo de Ornelas, 670 – Santana
90040-340 – Porto Alegre – RS
Fone: (51) 3027-7000 Fax: (51) 3027-7070

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na Web e outros), sem permissão expressa da Editora.

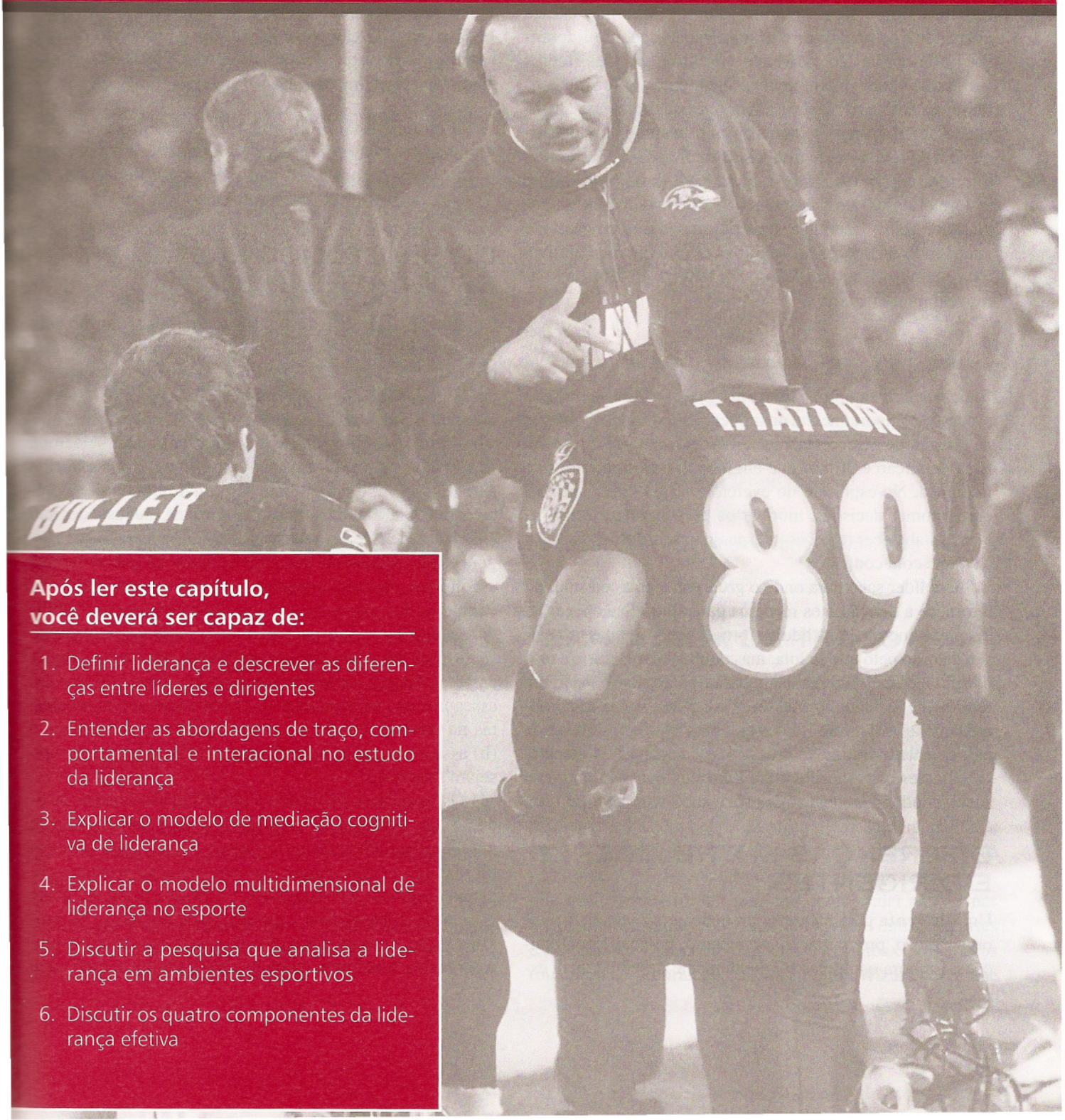
SÃO PAULO
Av. Angélica, 1.091 – Higienópolis
01227-100 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3665-1100 Fax: (11) 3667-1333

SAC 0800 703-3444

IMPRESSO NO BRASIL
PRINTED IN BRAZIL

9

LIDERANÇA



Após ler este capítulo, você deverá ser capaz de:

1. Definir liderança e descrever as diferenças entre líderes e dirigentes
2. Entender as abordagens de traço, comportamental e interacional no estudo da liderança
3. Explicar o modelo de mediação cognitiva de liderança
4. Explicar o modelo multidimensional de liderança no esporte
5. Discutir a pesquisa que analisa a liderança em ambientes esportivos
6. Discutir os quatro componentes da liderança efetiva

Quem pode esquecer as inúmeras recuperações nos minutos finais do Chicago Bulls, lideradas por Michael Jordan, que resultaram em seis campeonatos da NBA? Ou a série final da Copa Stanley de hóquei, em 1994, quando os Rangers foram conduzidos por seu capitão, Mark Messier, ao seu primeiro título em 54 anos? No mundo dos esportes, técnicos como John Wooden, Tara VanDerveer, Pat Head Summitt, Bill Parcells, Mike Krzyzewski e Joe Torre e jogadores que incluem Rebecca Lobo, Kevin Garnett, Peyton Manning e Lisa Fernandez demonstraram grande capacidade de liderança. Embora não tão visíveis ao público, grandes líderes surgem também em ambientes de educação física, de condicionamento físico e de atletismo, freqüentemente alcançando objetivos profissionais práticos e aumentando a eficiência de todos os envolvidos. É fácil pensar em pessoas que foram grandes líderes, mas difícil determinar o que as torna líderes. De fato, mais de 3.500 estudos foram publicados sobre liderança, e os pesquisadores ainda estão analisando os fatores associados com a liderança efetiva. Comecemos discutindo o que é liderança e o que os líderes realmente fazem.

DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Em um sentido amplo, a **liderança** pode ser considerada "o processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos na direção de metas estabelecidas" (Barrow, 1977, p. 232). Essa definição é útil porque engloba muitas dimensões de liderança. No esporte e no exercício, essas dimensões incluem tomar decisões, motivar os participantes, dar *feedback*, estabelecer relações interpessoais e dirigir o grupo ou a equipe com confiança.

Um líder sabe para onde o grupo ou a equipe está indo e fornece a direção e os recursos para ajudá-lo a chegar lá. Técnicos que são bons líderes fornecem não apenas uma visão daquilo pelo que se luta, mas também a estrutura, a motivação e o apoio do dia-a-dia para transformar a visão em realidade. Técnicos, professores e especialistas em condicionamento físico são líderes que buscam assegurar a cada participante oportunidades máximas de alcançar o sucesso. E os líderes bem-sucedidos também tentam assegurar que o sucesso individual contribua para o sucesso da equipe.

DIFERENÇAS ENTRE LÍDERES E DIRIGENTES

Um **dirigente** geralmente se preocupa com planejamento, organização, programação, orçamento, pessoal e contratações. Embora os líderes freqüentemente desempenhem essas mesmas funções (ou as deleguem a outros), agem de outras formas fundamentais. Por exemplo, os líderes ajudam a determinar a direção que a organização ou a equipe segue, incluindo suas metas e objetivos. Eles tentam fornecer os recursos e o apoio para que o trabalho seja feito. Muitos técnicos se tornam excelentes dirigentes à medida que assumem operações que mantêm as coisas funcionando. Mas isso é diferente de fornecer a liderança necessária para que jogadores e equipes cresçam e amadureçam. "Muitas equipes são excessivamente dirigidas e malconduzidas" (Martens, 1987, p. 33). "O Que Você É: Um Instrutor ou um Líder?" permite avaliar rapidamente se a pessoa é mais um líder ou um professor ou instrutor.

- O dirigente cuida de questões como programação, orçamento e organização, enquanto o líder se preocupa mais com a direção de uma organização, incluindo suas metas e objetivos.

DOIS MÉTODOS PARA ESCOLHER LÍDERES

Geralmente, líderes e técnicos são escolhidos por alguém com autoridade. Nesses casos, eles são chamados de líderes determinados. Por exemplo, nas academias de ginástica, os donos escolhem os gerentes e, nas escolas, o diretor escolhe os professores. Da mesma forma, em esportes universitários, o diretor de esportes normalmente seleciona os técnicos. Às vezes, entretanto, os líderes simplesmente surgem do grupo e assumem seu lugar, tal como acontece com capitães e técnicos de equipes de clubes. Eles são chamados de líderes emergentes. Muitos líderes que surgem espontaneamente são mais efetivos do que os líderes escolhidos, pois têm o respeito e o apoio dos membros da equipe ou do grupo. Eles provavelmente possuem habilidades de liderança especiais ou excelente capacidade no esporte ou no exercício em particular. Mas em qualquer caso, os líderes normalmente exercem duas funções: (a) assegurar que as demandas da organização sejam satisfeitas na medida em que o grupo alcance seus objetivos e (b) assegurar que as necessidades dos membros do grupo sejam satisfeitas.

Os pesquisadores tentaram identificar habilidades de liderança na esperança de prever e selecionar as pessoas com mais probabilidade de se tornarem líderes. Eles também estudaram se certos fatores em uma situação produzem liderança efetiva e a possibilidade de estruturar um ambiente para melhor desenvolver capacidades de liderança. Na próxima seção, revisaremos a pesquisa existente sobre liderança organizacional bem como os estudos que ela estimulou

O que você é: um instrutor ou um líder?

Instrutor

1. O trabalho do instrutor é ensinar uma habilidade, uma técnica, uma atividade, um jogo ou uma matéria.
2. Seu principal objetivo é melhorar a habilidade do indivíduo.
3. O instrutor está centrado principalmente na atividade.
4. Os instrutores se preocupam principalmente com o grau de atuação da pessoa na atividade ou jogo, no momento presente.
5. Eles observam o que está acontecendo com a bola e seu efeito no placar.
6. Eles querem resultados imediatos.
7. O instrutor enfatiza e usa posição, classificação e autoridade para obter conformidade.
8. Ele considera o jogo, a atividade ou o programa um fim em si mesmo.
9. O instrutor fica satisfeito em trabalhar com as pessoas que comparecem à atividade.

Líder

1. O líder influencia o crescimento dos seguidores para melhorar a cidadania.
2. Seu principal objetivo é melhorar o caráter e a vida.
3. O líder é centrado na pessoa, bem como na atividade.
4. Ele se preocupa principalmente com a atuação das pessoas na vida adulta e que ideais, valores e objetivos elas buscarão.
5. Ele se preocupa com o que está acontecendo aos seguidores.
6. O lider trabalha por resultados futuros.
7. O líder usa a influência para criar o desejo de seguir o conselho que está sendo dado.
8. Além disso, usa as atividades como instrumentos para ensinar atitudes e ideais.
9. O líder se preocupa com aqueles que não participam da atividade e faz alguma coisa em relação a isso.

em ambientes esportivos. Também discutiremos como os psicólogos do esporte têm estudado a efetividade da liderança, incluindo as abordagens de traço, comportamental e interacional.

ABORDAGENS AO ESTUDO DA LIDERANÇA

Ao longo dos anos, inúmeros tipos diferentes de abordagem foram adotados para estudar a liderança. A abordagem de traço, que se focalizava na consistência dentro das pessoas, foi a primeira a dominar a literatura. Ela foi seguida pela abordagem comportamental, que se focalizava nos comportamentos. Finalmente, essas duas abordagens foram combinadas na perspectiva interacional.

ABORDAGEM DE TRAÇO

Na década de 1920, os pesquisadores tentaram determinar que características ou traços de personalidade eram comuns a grandes líderes empresariais. Eles acreditavam que os **traços de liderança** eram disposições de personalidade, tais como inteligência, otimismo, independência e autoconfiança. Os proponentes da teoria do traço afirmavam que líderes bem-sucedidos têm certas características de personalidade que indicam que se tornarão líderes, independentemente da situação em que se encontram. Isso significaria, por exemplo, que Michael Jordan seria um grande líder não apenas na quadra de basquetebol, mas também em outros esportes e aspectos da vida, como negócios e assuntos comunitários (ou como co-proprietário do Washington Wizards). Ou que

Winston Churchill, Gandhi ou Martin Luther King Jr. teriam características de personalidade semelhantes que ajudariam a torná-los líderes efetivos.

A abordagem de traço perdeu a simpatia após a Segunda Guerra Mundial, quando Stogdill (1948) revisou mais de 100 estudos de liderança da teoria do traço e encontrou apenas uns poucos traços de personalidade consistentes. Embora certos traços pudessem ser úteis para um líder, eles certamente não são fundamentais para uma liderança bem-sucedida.

Visto que traços de liderança comuns entre técnicos, instrutores e atletas não foram encontrados, poucas pesquisas esportivas utilizam hoje a abordagem de traço à teoria de liderança.

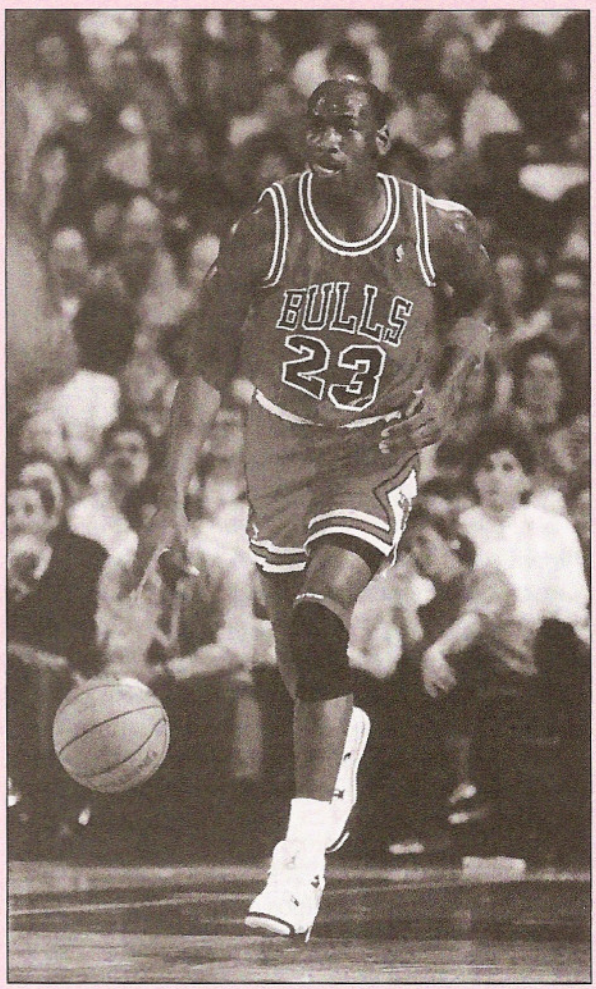
- Os líderes apresentam uma grande variedade de traços de personalidade. Não há traços específicos que façam um líder bem-sucedido.

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Em seguida, os pesquisadores se concentraram em descobrir comportamentos universais de líderes efetivos (o que eles fazem). Esses *behavioristas* afirmavam que qualquer um poderia se tornar líder simplesmente aprendendo o comportamento de outros líderes efetivos. Portanto, ao contrário da teoria do traço, a abordagem comportamental defende que os líderes são feitos, não nascem prontos.

Liderança pelo exemplo

É o quinto jogo das finais de 1997 da NBA entre o Chicago Bulls e o Utah Jazz, e a série está empatada em 2 a 2. O Utah venceu os dois últimos jogos em casa e está novamente jogando em casa, onde é imbatível nos jogos decisivos. Michael Jordan, que muitos consideram o maior jogador de basquetebol de todos os tempos, está doente com um vírus intestinal e permaneceu de cama o dia todo, porque está muito fraco. Ele parece doente na quadra, e cada um de seus movimentos parece ser feito com muito esforço. Mas, de algum modo, ele consegue conservar a energia e concentrar-se no que tem que fazer para vencer. Milagrosamente, ele não apenas marca 38 pontos, mas também acerta o arremesso de três pontos, fundamental para vencer o jogo, e o Chicago vai adiante para vencer o campeonato em seis jogos em casa (com Michael Jordan sendo votado o melhor jogador das decisões). Seu companheiro Scottie Pippen comenta o desempenho de Jordan: "O que você viu aqui esta noite foi uma inacreditável demonstração de coragem e liderança. Michael é o líder do time e levou todos junto com ele. Ele lidera pelo exemplo, e seu desejo de vencer e de ser o melhor contagiou a todos nós".



Muitas vezes, o desempenho de Michael Jordan na quadra de basquetebol levou todos os membros do time a um melhor desempenho.

COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA EM AMBIENTES NÃO-ESPORTIVOS

Para descrever o modo como os líderes de organizações não-esportivas (comerciais, militares, educacionais e governamentais) se comportam ou realizam seus trabalhos, os pesquisadores da Ohio State University desenvolveram o Questionário de Descrição de Comportamento do Líder (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ). Usando o questionário, os pesquisadores verificaram que a maior parte do que os líderes fazem se enquadra em duas categorias: *consideração* e *estrutura inicial*. A consideração refere-se a amizade, confiança mútua, respeito e afetividade entre o líder e os subordinados. Já a estrutura inicial refere-se a comportamentos como estabelecer regras e regulamentos, canais de comunicação, métodos de procedimento e padrões bem-definidos de organização para atingir metas e objetivos. Essas duas categorias são diferentes, mas compatíveis. Por exemplo, líderes bem-sucedidos tendem a ter escore alto tanto em consideração como em estrutura inicial (Blake e Moulton, 1994). Alguns pesquisadores afirmam que é difícil uma pessoa exibir uma forte preocupação com as pessoas e com a produtividade ao mesmo tempo. Um exemplo dessa abordagem no esporte seria um técnico principal que fosse forte em estrutura inicial que contrata um técnico-assistente forte em consideração (geralmente um técnico mais jovem, mais "moderno" que pode relacionar-se melhor com os jogadores).

➤ Líderes bem-sucedidos tendem a ter escore alto tanto em estrutura inicial como em consideração.

COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE

Uma abordagem ao estudo da liderança em ambientes esportivos e de exercício era focalizar-se em comportamentos específicos dessas situações. Nesse sentido, um dos estudos clássicos é apresentado a seguir.

O ex-técnico da UCLA John Wooden é uma lenda no basquetebol, tendo vencido de forma inédita 10 de 12 campeonatos de basquetebol da NCAA. Ele treinou, entre outros, os excepcionais Kareem Abdul-Jabbar e Bill Walton. Qual era o segredo de Wooden?

Tharp e Gallimore (1976) procuraram responder essa pergunta usando a técnica de registro de eventos. Neste registro, o pesquisador lista vários comportamentos típicos dos técnicos e então registra quando e com que freqüência esses comportamentos ocorrem. Usando essa técnica durante 30 horas de observação, Tharp e Gallimore identificaram 10 categorias de comportamento que Wooden exibia. A maior parte de seus comportamentos envolvia dar instruções (o que fazer e como fazer); Wooden também encorajava freqüentemente a intensidade e o esforço. Em suas comunicações, por exemplo, ele usava aproximadamente 50% do seu tempo com instruções verbais, 12,7% incentivando os jogadores a intensificarem a instrução, 8% corrigindo e instruindo novamente, 6,9% elogiando e encorajando e 6,6% em simples declarações de desagrado (i. e., repreendendo). Esse foco na instrução e na transmissão de informação, em vez de elogiar o bom desempenho e repreender pelos erros é consistente com a pesquisa de treinamento contemporânea (Gilbert, 2002; Gilbert e Trudel, 2004).

Ao estudar Wooden, os pesquisadores observaram que suas demonstrações raramente duravam mais de cinco segundos, mas elas eram tão claras que deixavam uma imagem na memória, quase como o resumo de um livro. Finalmente, embora extremamente bem-sucedido, Wooden enfatizava o esforço em vez da vitória, indicando que o mais importante é fazer o melhor possível, porque isso é tudo que você pode fazer.

➤ O técnico Wooden focalizava seu treinamento em dizer aos jogadores o que fazer e como fazer. Ele fazia isso por meio de demonstrações curtas, modelando o comportamento correto.

Refletindo sobre esse estudo clássico, Gallimore e Tharp (2004) reanalisaram seus dados e conduziram algumas entrevistas adicionais. A seguir, alguns de seus achados e interpretações principais:

- O planejamento apurado e diligente estava por trás de carga de informação intensa, economia de conversa e organização do treino.
- Wooden considerava que dar instruções por meio de informação era uma abordagem positiva ao treinamento.
- Os reservas recebiam mais elogios do que os titulares.
- As sete leis do aprendizado, de acordo com Wooden, são explicação, demonstração, imitação, repetição, repetição, repetição e repetição.
- Ser um modelo exemplar era um dos objetivos da filosofia de ensino de Wooden.

Esse estudo clássico original foi reproduzido (Bloom, Crumpton e Anderson, 1999) por meio de observação dos comportamentos de treinamento do técnico de basquetebol Jerry Tarkanian, que foi um técnico muito bem-sucedido, mas que não desfruta da reputação de ensino de John Wooden. Entretanto, os pesquisadores encontraram resultados

semelhantes, com um foco na instrução, embora esta tenha sido dividida em instrução tática, técnica e geral, respondendo por aproximadamente 55% dos comportamentos de treinamento. Elogio, encorajamento (13%) e incentivos (16%) eram os outros comportamentos de treinamento mais freqüentemente exibidos, apontando para um foco definido em comportamento de treinamento positivo (assim como John Wooden).

A partir de uma abordagem diferente, Cote, Salmela e Russell (1995) pesquisaram o comportamento de técnicos usando a entrevista qualitativa. Eles entrevistaram 17 técnicos de ginástica de alto nível; e os comportamentos mais freqüentes foram a) forneciam apoio por meio de *feedback* positivo, b) davam instruções visando a melhora dos atletas, c) ensinavam habilidades mentais tais como lidar com o estresse, d) criavam situações mentais e técnicas próximas à realidade da competição, e) ofereciam manuais de treinamento para melhorar a segurança e f) enfatizavam o condicionamento para assegurar a prontidão física dos atletas.

Tanto os estudos de observação de John Wooden como os de Jerry Tarkanian e as entrevistas de técnicos de ginástica de elite mostraram consistentemente um apoio em *feedback* sustentador, positivo, e *feedback* corretivo, técnico, para ajudar os atletas a melhorarem. Do ponto de vista comportamental, a chave para fornecer liderança efetiva no esporte é focalizar-se no positivo e, ao mesmo tempo, fornecer *feedback* e instrução técnica claros.

Finalmente, Loughead e Hardy (2005) compararam comportamentos de liderança de técnicos com comportamentos de liderança de atletas (p. ex., capitães formais, líderes informais). Especificamente, a avaliação de uma ampla variedade de atletas em 15 equipes diferentes revelou que técnicos e atletas-líderes tendiam a exibir diferentes tipos de comportamentos de liderança. Percebeu-se que os técnicos exibiam mais treinamento e instrução e comportamentos autocráticos do que os atletas-líderes, enquanto estes foram vistos como pessoas que mostravam mais apoio social, *feedback* positivo e comportamentos democráticos do que os técnicos. Os atletas acreditavam que aproximadamente 25% dos companheiros de equipe serviam como líderes; logo, eles viam outros, além dos capitães formais, atuando em papéis de liderança.

Desenvolvimento de liderança por meio do esporte

Muitas pessoas afirmam que o esporte pode formar líderes, mas ninguém pesquisou exatamente como isso pode ocorrer. Entretanto, um interessante artigo de Wright e Cote (2003) focalizou-se nas várias atividades de atletas líderes, bem como nas influências dos outros sobre o desenvolvimento de sua liderança. Quatro componentes centrais eram a base do desenvolvimento de liderança por meio do esporte:

- Desenvolvimento de alta habilidade
- Uma ética de trabalho forte
- Ter bom entrosamento com as pessoas
- Vasto conhecimento tático

Esses princípios eram desenvolvidos principalmente pelo *feedback* e por interações com pais, técnicos e colegas. Algumas dessas influências mais importantes incluem o seguinte:

- Os novos jogadores se entrosavam com os colegas mais antigos por meio de competições cada vez mais desafiadoras.
- Os pais orientavam os atletas em questões esportivas cognitivas e tomada de decisão complexas.
- Os técnicos indicavam atletas para posições de liderança (em parte devido ao alto nível de habilidade).
- Os jogadores mantinham bom relacionamento com colegas e ganhavam sua confiança.
- Os pais apoiavam a participação e as atividades esportivas (por meio de apoio financeiro, encorajamento e apoio moral).
- Os técnicos forneciam um excelente ambiente de treinamento para ajudar a desenvolver as habilidades.

ABORDAGEM INTERACIONAL

As abordagens de traço e comportamental enfatizam fatores pessoais acima de considerações sobre a interação entre as pessoas e seus problemas situacionais (ver Cap. 2). Muitos pesquisadores em psicologia industrial e geral propuseram modelos interacionais de liderança (ver Horn. 1993, 2002, para revisões da literatura). Essas teorias interacionais têm importantes implicações para a liderança efetiva em ambientes de esporte e exercício.

1. Conforme vimos, nenhum conjunto de características assegura uma liderança bem-sucedida. Os pesquisadores acreditam que os grandes líderes tiveram em comum traços de personalidade apropriados a papéis de liderança e diferentes dos traços de papéis que não exigem liderança. Entretanto, os líderes não foram previstos somente por seus traços de personalidade.

2. Estilos e comportamentos de liderança efetivos ajustam-se à situação específica. Houve casos de técnicos, por exemplo, que foram demitidos de suas funções no time quando os dirigentes acharam que eles não estavam exercendo uma liderança efetiva, sendo contratados por um outro time em que foram imediatamente bem-sucedidos. Não é provável que esses técnicos tenha mudado subitamente seus estilos de liderança ou a forma como treinavam – antes, seus estilos de liderança e comportamento se ajustaram melhor aos novos ambientes.

3. Estilos de liderança podem ser mudados. Se você ouvir alguém dizer "Algumas pessoas simplesmente têm as qualidades necessárias", não acredite. De fato, os técnicos e outros líderes podem alterar seus estilos e comportamentos para adaptar-se às demandas de uma situação. Aqui estão dois exemplos de estilos de liderança e como eles podem mudar para se ajustar a uma situação. Por exemplo, **líderes orientados ao relacionamento** desenvolvem relações interpessoais, mantêm linhas abertas de comunicação, mantêm interações sociais positivas e asseguram que todos estejam envolvidos e se sentindo bem (seu estilo é análogo à função de consideração descrita anteriormente). Por sua vez, **líderes orientados à tarefa** trabalham principalmente para realizar a tarefa e alcançar seus objetivos (seu estilo é análogo à função de estrutura inicial descrita anteriormente).

➤ Um líder orientado ao relacionamento concentra-se em desenvolver e manter bons relacionamentos interpessoais; já um líder orientado à tarefa focaliza-se em estabelecer metas e garantir que o trabalho seja feito.

As pessoas podem mudar de um estilo orientado ao relacionamento para um estilo orientado à tarefa e vice-versa, dependendo da situação. De acordo com a pesquisa de Fiedler (1967), na qual desenvolveu seu **modelo de contingência** de liderança, a efetividade da liderança depende igualmente do estilo de interação do líder com o grupo e da conveniência da situação. Especificamente, Fiedler afirmava que um líder orientado à tarefa é mais efetivo em situações ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis; já um líder orientado ao relacionamento é mais efetivo em situações moderadamente favoráveis. Uma professora de educação física, de uma escola da periferia que carece de instalações, liderança e apoio da comunidade, pode ter que ser muito orientada à tarefa, porque sua situação pode ser vista como muito desfavorável. Garantir que o trabalho seja feito e estabelecer metas se sobreporia ao desenvolvimento de relações interpessoais positivas. Por outro lado, uma professora de educação física, de uma escola de classe média baixa cujas instalações são pobres, mas cujo apoio da comunidade é bom (situação moderadamente favorável), pode ser mais efetiva se for uma líder orientada ao relacionamento. Portanto, os profissionais do esporte e do exercício precisam ser flexíveis nos estilos de liderança, adaptando-os para satisfazer as demandas da situação. Se um técnico se sente mais confortável com um estilo de liderança do que com outro, ele deve procurar situações em que seu estilo seja mais efetivo.

Jogadores altamente qualificados são normalmente orientados à tarefa, e os técnicos com um estilo mais orientado ao relacionamento parecem ser mais efetivos com esses jogadores. Ao contrário, jogadores menos qualificados necessitam de mais instrução contínua e *feedback*, e um técnico orientado à tarefa seria mais adequado para eles. Isso não significa que indivíduos menos qualificados não necessitem ou não queiram um técnico interessado e empático nem que os participantes mais qualificados não necessitem de *feedback* e de instrução específicos. Isso é uma questão do que deve ser enfatizado.

➤ A efetividade do estilo de liderança de um indivíduo deriva de sua adaptação à situação.

Jerry Faust era um dos mais bem-sucedidos técnicos de times de futebol americano de escolas de ensino médio dos EUA quando se tornou técnico principal da University of Notre Dame. Faust não conseguiu manter o padrão de vitórias da Notre Dame e foi demitido após algumas temporadas. Após treinar jogadores colegiais, ele pode não ter alterado seu comportamento de treinamento para ajustar-se

ao nível de maturidade de atletas universitários. Especificamente, como técnico de alunos do ensino médio, pode ter necessitado de uma abordagem orientada ao relacionamento para conseguir dos atletas seu melhor desempenho, crescimento pessoal e desenvolvimento. Entretanto, as práticas de esporte tradicionais enfatizam comportamentos autocráticos quando se chega à universidade, e isso pode ter sido a ruína do técnico Faust. As diferentes atitudes dos técnicos à medida que os atletas amadurecem refletem-se na seguinte citação:

> AS PESSOAS DO ENSINO MÉDIO FALAM SOBRE PROGRAMAS ESPORTIVOS E SOBRE COMO ELES DESENVOLVEM A AUTODISCIPLINA E A RESPONSABILIDADE DAS CRIANÇAS. A PROVA DE QUE A MAIOR PARTE DAS COISAS PREGADAS NAQUELE NÍVEL É UMA MENTIRA É QUE, QUANDO VOCÊ VAI PARA NÍVEIS UNIVERSITÁRIOS E PROFISSIONAIS, OS TÉCNICOS AINDA O TRATAM COMO ADOLESCENTE. ELES SABEM MUITÍSSIMO BEM QUE VOCÊ NUNCA TEVE UMA CHANCE DE SE TORNAR RESPONSÁVEL OU AUTODISCIPLINADO. MESMO NO NÍVEL PROFISSIONAL, ELES LHES DIZEM QUANDO IR PARA A CAMA, QUANDO APAGAR AS LUZES, QUANDO LEVANTAR, QUANDO COMER E O QUE COMER.
>
> — *GEORGE SAUER, JOGADOR DE FUTEBOL AMERICANO PROFISSIONAL (CONFORME CITADO EM SAGE, 1978, P. 225)*

Finalmente, um estudo que avaliou técnicos que construíram programas esportivos vitoriosos em escolas concluiu que o sucesso era mais bem explicado pela abordagem interacional (Vallee e Bloom, 2005). Especificamente, os pesquisadores constataram que os programas vitoriosos desses técnicos dependiam tanto de fatores pessoais quanto de fatores situacionais. Por exemplo, temas comuns que surgiram incluíam atributos do técnico (p. ex., comprometimento com o ensino, nível de conhecimento), crescimento individual (estabelecimento de ambiente seguro e positivo para ensinar habilidades vitais e fortalecimento dos atletas), habilidades organizacionais (planejamento, tarefas administrativas) e visão de futuro (objetivos e direções do programa). Em adição, foi enfatizado que os técnicos tinham que considerar a situação para determinar qual comportamento ou estilo de liderança poderia ser o mais efetivo.

Para ouvir Matt Johnson, Ph.D., professor-assistente da Texas Christian University, falar sobre as abordagens de traço, comportamental e interacional ao estudo da liderança, acesse o guia de estudo *online* (em inglês).

www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology

ABORDAGENS INTERACIONAIS À LIDERANÇA ORIENTADAS AO ESPORTE

Com base nos comentários anteriores, é evidente que, para o desenvolvimento de modelos de liderança, é necessário levar em consideração tanto as pessoas como os fatores ambientais. Nesse sentido, foram desenvolvidas duas abordagens interacionais específicas ao esporte para fornecer orientação e direção ao estudo de liderança no esporte. Essas abordagens são apresentadas a seguir.

MODELO DE LIDERANÇA DE MEDIAÇÃO COGNITIVA

Smoll e Smith (1989) propuseram um modelo teórico de comportamento de liderança que enfatiza a relação entre as variáveis situacional, cognitiva, comportamental e diferenças individuais. Eles incorporaram uma abordagem situacional ao comportamento de liderança, afirmando que o comportamento de treinamento variará em função de fatores situacionais do contexto esportivo (p. ex., nível de competição, tipo de esporte). Entretanto, esses autores também afirmaram que "um modelo liderança verdadeiramente abrangente requer que sejam considerados não apenas os fatores situacionais e os comportamentos manifestos, mas também os processos cognitivos e as diferenças individuais que mediam a relação entre os antecedentes, o comportamento do líder e os resultados" (Smoll e Smith, 1989, p. 1532). Em seu modelo, eles afirmam que os efeitos do comportamento dos líderes são uma função de suas características pessoais, as quais são mediadas não apenas por fatores situacionais, mas também pelo significado que os atletas atribuem à maneira de treinar. Basicamente, as atitudes dos jogadores em relação a seus técnicos e à experiência esportiva são afetadas por sua percepção e lembrança do comportamento dos técnicos. A Figura 9.1 exibe esse modelo de mediação, com as percepções dos jogadores do comportamento do técnico mediando o impacto do comportamento do técnico sobre as respostas do jogador. Entretanto, todo esse processo é afetado por fatores situacionais e por diferenças individuais entre técnico e jogador. Para avaliar objetivamente o

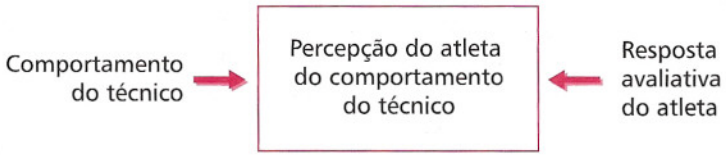


Figura 9.1 Modelo de liderança de mediação cognitiva.

comportamento real dos técnicos em situações de campo naturais, desenvolveu-se o Coaching Behavior Assessment System (CBAS). Com esse sistema, diversos observadores cuidadosamente treinados registram o comportamento dos técnicos, gravando em gravadores portáteis as situações em que os comportamentos ocorreram. Esses comportamentos revelam-se ou reativos ou espontâneos (ver "Categorias de Comportamento Técnico segundo o Sistema de Avaliação de Comportamento de Treinamento"). **Comportamentos reativos** são respostas a um comportamento específico do jogador, como quando um técnico o instrui após um erro. **Comportamentos espontâneos**, por outro lado, são iniciados pelo técnico. Por exemplo, um técnico pode gritar palavras de encorajamento para seus jogadores enquanto eles correm no campo.

Outros estudos utilizaram o CBAS para avaliar comportamentos de treinamento específicos e o modo como eles afetam atletas jovens. Esses comportamentos referem, em geral, a um estilo de liderança que enfatiza uma abordagem positiva ao treinamento. De fato, aproximadamente dois-terços de todos os comportamentos de treinamento observados revelaram-se positivos, enquadrando-se nas categorias de:

- reforço positivo ("Você realmente fez milagres naquela bola no chão. Continue assim."),
- instrução técnica geral ("No golfe, mantenha a cabeça baixa ao completar sua tacada.") e
- encorajamento geral ("Continue assim!").

Além disso, os jogadores demonstram maior auto-estima ao final de uma temporada quando jogam para técnicos que usam, com freqüência, encorajamento e reforço condicionados ao erro. Eles avaliam seus companheiros de equipe e seu esporte mais positivamente quando jogam para técnicos que usam uma grande quantidade de instrução técnica geral. Em um estudo, jogadores com auto-estima baixa (fator pessoal) que tinham técnicos apoiadores e instrutivos (fator situacional) expressavam o mais alto nível de atração por eles, enquanto jogadores com auto-estima baixa que tinham técnicos menos apoiadores e instrutivos expressavam menos atração por eles. Inversamente, jogadores com boa auto-estima não eram afetados no mesmo grau por variações no nível de apoio e de instrução de seus técnicos. Assim, é particularmente importante que os técnicos apóiem os jovens com auto-estima baixa para maximizar as experiências positivas potenciais do esporte competitivo (Barnett, Smoll e Smith, 1992).

Alguns técnicos aprenderam essa abordagem positiva ao treinamento de atletas jovens comparecendo a seminários focalizados em como comunicar-se positivamente com esses atletas (Smith, Smill e Curtis, 1979). O objetivo do seminário era ensinar os técnicos a aumentarem seus comportamentos positivos e a diminuirem os negativos em 25%. Conforme evidenciado por resultados ao final da temporada, os mais jovens que jogavam para esses técnicos relataram que gostavam mais de seus companheiros, acreditavam que seus técnicos eram mais experientes, classificavam seus técnicos mais como professores, tinham maior desejo de jogar novamente no ano seguinte, além de níveis mais altos de prazer do que outros jogadores jovens cujos técnicos não participaram do seminário. Basicamente, esse estudo estabeleceu uma relação direta entre comportamentos de treinamento e reações avaliativas dos jogadores. Smith e colaboradores concluíram que "programas de treinamento designados a ajudar técnicos, professores e outros adultos que ocupam papéis de liderança a criarem um ambiente positivo e apoiador podem influenciar o desenvolvimento da personalidade das crianças de maneira positiva" (p. 74)

De acordo com os resultados de outro estudo (Barnett et al., 1992), os jogadores de liga juvenil (cujos técnicos compareceram a um seminário designado a facilitar a interação positiva entre técnico-atleta) tiveram uma taxa de desistência de 5% durante a temporada seguinte, enquanto um grupo-jogadores de um grupo-controle teve uma taxa de desistência de 29%. Não é surpreendente, portanto, que a facilitação de interações positivas entre técnicos e atletas jovens não apenas assegure que os atletas apreciem mais a experiência e desenvolvam auto-estima positiva, mas também os mantenha envolvidos e participando no esporte. Baseados em seu programa de pesquisa extensivo, Smith e Smoll (1996, 1997) desenvolveram diretrizes de liderança para o treinamento de atletas jovens (ver "Diretrizes Comportamentais para os Técnicos").

Categorias de comportamento do técnico segundo o sistema de avaliação de comportamento de treinamento

Classe I. Comportamentos reativos

Respostas a desempenho desejável

- Reforço – Uma reação positiva, recompensadora (verbal ou não-verbal) a uma boa jogada ou esforço
- Ausência de reforço – Falha em responder a um bom desempenho

Respostas a erros

- Encorajamento condicionado ao erro – Encorajamento dado a um jogador após um erro
- Instrução técnica condicionada ao erro – Instrução ou demonstração a um jogador de como corrigir um erro que ele cometeu
- Punição – Uma reação negativa, verbal ou não-verbal, após um erro
- Instrução técnica punitiva – Instrução técnica após um erro dada de maneira punitiva ou hostil
- Desconsideração de erros – Falha em responder ao erro de um jogador

Respostas a maus comportamentos

- Manter o controle – Reações planejadas para restaurar ou manter a ordem entre os membros da equipe

Classe II. Comportamentos espontâneos

Relacionados ao jogo

- Instrução técnica geral – Instrução espontânea em técnicas e estratégias do esporte (não após um erro)
- Encorajamento geral – Encorajamento espontâneo que não se segue a um erro
- Organização – Comportamento administrativo que estabelece o estágio de jogo atribuindo deveres e responsabilidades

Irrelevante ao jogo

- Comunicação geral – Interações com jogadores não-relacionadas ao jogo

Adaptado, com permissão, de F. Smoll e R. Smith, 1980, Psychologically-oriented coach training programs. Designe emplementation and assessment. Em *Psychology of motor behavior and sport 1979,* editado por C. Nadeau et al. (Champaign, IL: Human Kinetics), 115.

MODELO MULTIDIMENSIONAL DE LIDERANÇA NO ESPORTE

Outro modelo interacional desenvolvido especificamente para atividade esportiva ou física é o **modelo multidimensional de liderança no esporte** (Chelladurai, 1978, 1990). Semelhante ao modelo de Smith e Smoll discutido anteriormente, o modelo de Chelladurai postula que a efetividade do líder esportivo variará dependendo das características dos atletas e dos limites da situação (ver Fig. 9.2).

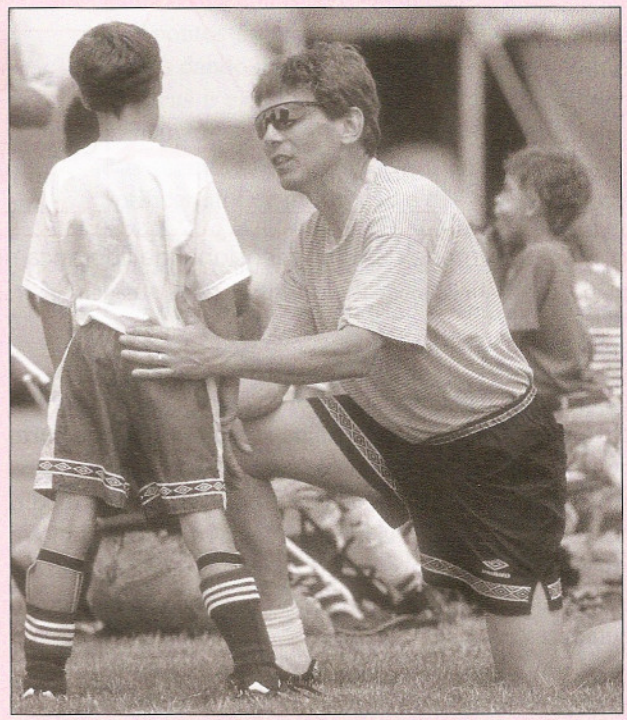
De acordo com Chelladurai, a satisfação e o desempenho de um atleta (Quadro 7 na Fig. 9.2) dependem de três tipos de comportamento do líder: comportamentos requeridos (Quadro 4), preferidos (Quadro 6) e reais (Quadro 5). A situação (Quadro 1), o líder (Quadro 2) e os membros (Quadro 3) levam a esses três tipos de comportamento; por isso, são chamados de antecedentes.

Se colocarmos esse modelo em termos interacionais, as características do líder (p. ex., idade, experiência, estilo de treinamento, personalidade) compõem o fator pessoal, enquanto as características situacionais e as características dos membros (p. ex., idade, capacidade, gênero) são os fatores situacionais. Por exemplo, em uma ampliação mais recente desse modelo, Horn (2002) propôs que o contexto sociocultural (p. ex., normas do grupo) e o clima organizacional (p. ex., nível competitivo, orientado ao processo vs. a

Diretrizes comportamentais para os técnicos

Baseados em 25 anos de pesquisa, Smoll e Smith (2001) forneceram algumas diretrizes para o treinamento de atletas jovens:

- Forneça reforço imediatamente após comportamentos positivos e reforce o esforço tanto quanto os resultados.
- Encoraje e corrija imediatamente após os erros. Enfatize o que o atleta fez bem, e não o que ele fez mal.
- Não puna atletas após eles cometerem um erro. O medo de fracasso é menor se você trabalhar para diminuir o medo de punição.
- Não dê *feedback* corretivo de maneira hostil, degradante ou ríspida, porque isso, provavelmente, aumentará a frustração e o ressentimento.
- Mantenha a ordem estabelecendo expectativas claras. Use reforço positivo para fortalecer comportamentos corretos em vez de punir comportamentos incorretos.
- Não critique ou ameace os atletas para prevenir o caos.
- Use o encorajamento seletivamente para que seja significativo.
- Encoraje o esforço, mas não exija resultados.
- Forneça instrução técnica de maneira clara e sucinta e demonstre como realizar a habilidade sempre que possível.



Usar uma abordagem positiva é fundamental para técnicos de atletas jovens.

resultado) são dois fatores situacionais importantes que têm influência sobre as expectativas e os valores do líder e que, então, afetarão seu comportamento.

Cheliadurai postula que um resultado positivo é mais provável se os três aspectos do comportamento do líder estiverem de acordo. Se o líder se comporta adequadamente para a situação em particular e se esses comportamentos se ajustam às preferências dos membros do grupo, estes alcançarão seu melhor desempenho e se sentirão satisfeitos. Entretanto, se os comportamentos prescritos e reais forem diferentes do comportamento preferido, um desempenho ideal é prognosticado (sem satisfação ideal). Inversamente, se os comportamentos real e preferido forem diferentes do comportamento prescrito, a satisfação ideal (não o desempenho) é prognosticada. Por exemplo, os atletas poderiam preferir um estilo orientado ao relacionamento, mas a situação exige um estilo mais orientado à tarefa. Se o técnico adota um estilo orientado à tarefa (comportamento real), então, o desempenho ideal, mas não a satisfação ideal, é prognosticado. Examinamos agora três tipos de comportamento do líder e as formas em que as condições antecedentes afetam esses tipos de comportamento.

COMPORTAMENTO REQUERIDO DO LÍDER

Em muitas situações, o próprio sistema organizacional dita o comportamento, e espera-se que as pessoas se ajus-

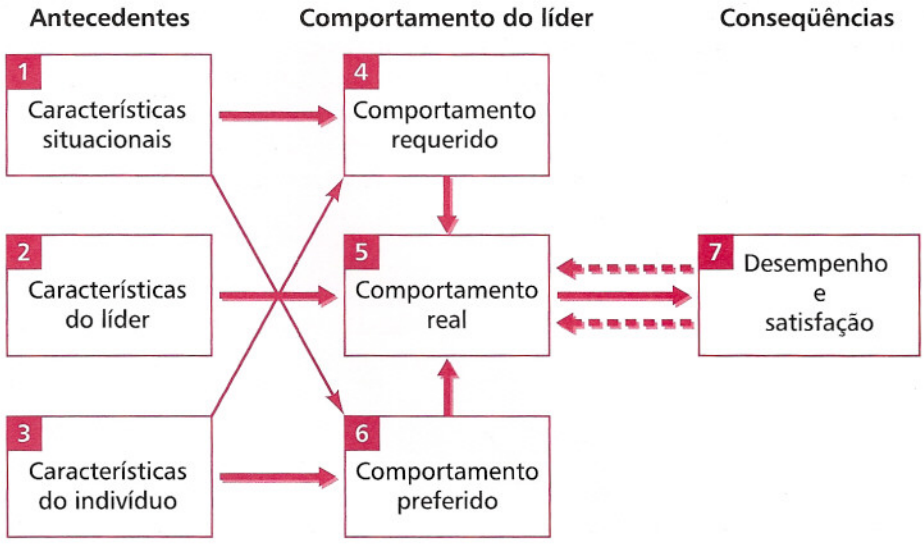


Figura 9.2 O modelo multidimensional de liderança no esporte.

Adaptada, com permissão, de P. Chelladurai, 1980, "Leadership in sport organization", *Canadian Journal of Applied Sport Sciences* 5:266. © P. Chelladurai.

tem às normas estabelecidas. Por exemplo, espera-se que os professores de educação física se comportem de certa maneira diante de seus alunos, colegas e pais (p. ex., os professores de educação física de escolas de ensino médio não devem comparecer às mesmas festas que seus alunos). Do mesmo modo, espera-se que os técnicos se comportem de maneiras específicas com repórteres, outros técnicos e espectadores.

COMPORTAMENTO PREFERIDO DO LÍDER

Os membros do grupo também têm preferências por comportamentos específicos do líder. Variáveis de personalidade, bem como idade, sexo e experiência, influenciam a preferência de um participante por treinamento e orientação, apoio social e *feedback*. Um adulto em reabilitação após

Entrosamento de estilo de liderança e situação

Doug Collins tinha uma carreira de altos e baixos como técnico da NBA. Após uma maravilhosa carreira como jogador, ele foi contratado como técnico do Chicago Bulls. Líder ardente e emocional, também tendia a ser autocrático, adotando exatamente a abordagem certa para aquele time relativamente jovem. Sua personalidade agitada, na verdade, ajudava a motivar o time, um grupo ainda um tanto imaturo e imprevisível. Entretanto, essas mesmas características de personalidade e sua abordagem autocrática se tornaram uma desvantagem à medida que o Bulls amadurecia como equipe; eles começaram a afastá-lo (McCallum, 1991). Vários anos mais tarde, Collins surgiu como técnico do Detroit Pistons, outro time jovem, com necessidade de orientação e de uma mão forte. Collins forneceu esse senso de direção e propósito, trazendo, com ele, uma agitação emocional. Mais uma vez, essa era a abordagem correta – ela ajudou o Pistons a dar a volta por cima, após várias temporadas de perdas, e a começar a lutar pelo título da divisão. Entretanto, após algumas temporadas bem-sucedidas, seu estilo ardente estava em disparidade com um time em amadurecimento – e ele foi demitido. Mais recentemente, após uma breve carreira no rádio, Collins novamente aceitou uma posição de técnico na NBA. Em uma situação semelhante às anteriores, ele foi contratado pelo Washington Wizards, um time que estava na "lanterna", necessitando de uma liderança forte. Entretanto, ele foi demitido juntamente com o jogador-proprietário Michael Jordan após poucas temporadas, de modo que é difícil saber se seu estilo de liderança foi fundamental para sua demissão ou não. Desempenho e satisfação ideais são alcançados quando os comportamentos requeridos, preferidos e reais do líder são consistentes.

uma cirurgia do ligamento cruzado anterior (reconstrução do joelho), por exemplo, provavelmente espera ter mais influência no planejamento do programa do que um atleta jovem. Além disso, as características situacionais também podem afetar as preferências do indivíduo. Se uma organização ou escola espera que o técnico se comporte de certa maneira, então essa expectativa será tipicamente compartilhada tanto pelo técnico como pelos jogadores.

COMPORTAMENTO REAL DO LÍDER

O comportamento real do líder é simplesmente o comportamento que ele exibe, tal como introduzir estrutura ou ser atencioso. De acordo com Chelladurai (1993), as características do líder, como personalidade, capacidade e experiência (Quadro 2 na Fig. 9.2) afetam diretamente esses comportamentos. Acredita-se que o comportamento real seja indiretamente afetado por preferências do grupo e pelo que a situação dita. Uma equipe esportiva profissional, por exemplo, geralmente tem a vitória como meta, e é provável que seu técnico adote comportamentos orientados à tarefa. Embora vencer esteja entre as metas de uma equipe colegial, a experiência em si também é valorizada, e seria provável que o técnico adotasse comportamentos orientados à consideração.

PESQUISA SOBRE O MODELO MULTIDIMENSIONAL DE LIDERANÇA ESPORTIVA

Os pesquisadores testaram a precisão e a utilidade do modelo multidimensional de Chelladurai, aplicando-o de formas interessantes. Discutiremos brevemente algumas dessas aplicações. (Para uma análise mais detalhada do Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte, ver Chelladurai, 1993 e Horn, 1993, 2002).

Às vezes, os membros do grupo ficam acostumados a certos comportamentos e passam a preferi-lo. Por exemplo, o proprietário do time de futebol americano Los Angeles Raiders, Al Davis, tem tradicionalmente defendido um estilo de liderança livre, permitindo o individualismo dos jogadores fora do campo desde que eles atuem bem dentro dele. Os jogadores desse time passaram a preferir esse estilo de liderança. Inversamente, Pat Riley, o muito bem-sucedido técnico de basquetebol profissional, era exigente e intenso, mas os jogadores tendiam a adaptar-se ao seu estilo, devido ao seu sucesso.

ESCALA DE LIDERANÇA ESPORTIVA

A **Escala de Liderança Esportiva** (Leadership Scale Sports – LSS) foi desenvolvida para medir comportamentos de liderança, incluindo as preferências dos atletas por comportamentos específicos, as percepções dos atletas do comportamento de seus técnicos e a percepção dos técnicos de seu próprio comportamento (p. ex., Chelladurai e Riemer, 1998; Chelladurai e Saleh, 1978, 1980). A escala foi traduzida para vários idiomas e recebeu testagem extensiva e apoio psicométrico nos últimos anos. A LSS tem cinco dimensões:

- *Treinamento (comportamentos instrutivos).* Um técnico orientado ao treinamento e à instrução ganha pontos ao tentar melhorar o desempenho dos atletas dando instruções técnicas sobre habilidades, técnicas e estratégias, enfatizando e facilitando o treinamento rigoroso e coordenando as atividades dos membros da equipe. Sullivan e Kent (2003) verificaram que motivação e eficácia de ensino dos técnicos pareciam levar a comportamentos de liderança de treinamento e instrução.
- *Comportamento democrático (estilo de tomada de decisão).* Um técnico com estilo democrático permite que os atletas participem das decisões sobre as metas do grupo, os métodos de treino, bem como sobre as táticas e as estratégias de jogo.
- *Comportamento autocrático (estilo de tomada de decisão)* Um técnico autocrático toma decisões independentes e enfatiza a autoridade pessoal ao colocar em prática as decisões. A opinião dos atletas geralmente não é solicitada.
- *Apoio social (tendências motivacionais).* Um técnico com escores altos em apoio social demonstra preocupação com o bem-estar dos atletas e tenta estabelecer um relacionamento afetuoso com eles. Ao contrário do comportamento do técnico que enfatiza o *feedback* positivo durante a atuação, o comportamento do técnico orientado ao apoio social é independente do (não é condicionado a) desempenho do atleta e, tipicamente, estende-se para além da esfera esportiva.
- Feedback *positivo (tendências motivacionais).* Um técnico com escores altos em *feedback* positivo elogia ou recompensa consistentemente os atletas pelo bom desempenho. O *feedback* positivo depende do desempenho e é limitado ao contexto esportivo.

ANTECEDENTES DE LIDERANÇA

Alguns estudos têm-se concentrado nas condições, ou nos antecedentes, que afetam o comportamento do líder, enquanto outros têm-se focalizado nas conseqüências do comportamento do líder – ou seja, como ele afeta o desempenho e a satisfação dos participantes (ver Chelladurai, 1993, e Horn,

Um líder efetivo de uma aula de exercícios pode usar tanto um estilo de tomada de decisão democrático como um estilo de tomada de decisão mais autocrático, dependendo da experiência dos praticantes.

2002, para uma discussão detalhada). Os fatores pessoais e situacionais que afetam o comportamento do líder levaram a algumas conclusões, incluindo as que discutimos a seguir:

- *Idade e maturidade.* À medida que as pessoas crescem e amadurecem esportivamente (chegam à idade universitária), elas passam a preferir técnicos que sejam mais autocráticos e socialmente apoiadores. Atletas mais maduros normalmente são mais sérios em relação ao seu esporte e querem um técnico que seja exigente e altamente organizado (e para um atleta mais maduro que permaneceu na competição, o esporte como um sistema social em geral é visto como um empreendimento autocrático), mas que também apóie seus jogadores. Entretanto, outros resultados relativos à idade dos atletas sugerem que as preferências dos adolescentes mais jovens (10 a 13 anos) e dos mais velhos (14 a 17 anos) por comportamentos de treinamento permaneceram os mesmos. Especificamente, eram preferidos os técnicos que permitiam a participação do atleta na tomada de decisão, que davam *feedback* positivo e que davam instrução tática e técnica (Martin, Jackson, Richardson e Weiller, 1999).
- *Gênero.* Mais do que as mulheres, os homens preferem comportamentos voltados ao treinamento e à instrução e um técnico de estilo autocrático. Conseqüentemente, os técnicos devem ser mais diretos com os homens e fornecer muito *feedback* instrutivo. As mulheres preferem técnicos democráticos e participativos que lhes permitam ajudar a tomar as decisões. Técnicos e outros líderes de grupo deveriam dar às mulheres a oportunidade de participar. Entretanto, há mais semelhanças do que diferenças entre as preferências de homens e mulheres por comportamentos de treinamento específicos (Horn 2002).
- *Nacionalidade.* Atletas dos Estados Unidos, da Grã-Bretanha e do Canadá não diferem significativamente nos estilos de treinamento preferidos. Os atletas universitários japoneses preferem mais apoio social e comportamentos autocráticos do que os atletas canadenses, além de considerarem seus técnicos mais autocráticos. Já os atletas canadenses preferem comportamentos voltados mais ao treinamento e à instrução do que os atletas japoneses. Portanto, os antecedentes culturais podem influenciar as preferências de liderança.
- *Tipo de esporte.* Atletas de esportes coletivos altamente interativos, como basquetebol, voleibol e futebol, preferem um estilo de treinamento autocrático mais do que os atletas de esportes co-partici-

Antecedentes de expectativas, valores, crenças e comportamentos dos técnicos

Sabemos que a expectativa dos técnicos pode influenciar seus comportamentos em relação aos atletas. Mas o que influencia as expectativas, os valores, as crenças e os comportamentos dos técnicos? Três fatores potenciais foram pesquisados:

- *Contexto sociocultural.* A pesquisa (p. ex., Hayashi e Weiss, 1994; Kim e Gill, 1997) revelou variações entre culturas na realização de objetivos, bem como expectativas diferentes de comportamentos nos treinamentos. Além disso, foi demonstrado que noções de feminilidade e masculinidade afetam as expectativas dos técnicos. De fato, alguns sociólogos afirmaram que as equipes podem, na verdade, constituir uma subcultura com suas próprias expectativas, valores e crenças normativos. Portanto, precisamos entender o contexto sociocultural no qual os técnicos trabalham para entender melhor por que são esperados certos comportamentos de treinamento.

- *Clima organizacional.* Embora o clima organizacional possa variar de muitas maneiras, os pesquisadores deram atenção especial a esse aspecto em função do nível do esporte (p. ex, Amorose e Horn, 2000; Chaumeton e Duda, 1988). Por exemplo, a pesquisa revelou que atletas universitários na 1ª Divisão (onde há maior expectativa e foco na vitória) percebiam que seus técnicos exibiam um estilo de liderança mais autocrático que era menos socialmente apoiador, e que usavam *feedback* positivo e informativo com menos freqüência do que os atletas da 3ª Divisão. Mesmo entre técnicos da 1ª Divisão, aqueles cujas equipes tinham mais bolsistas (o que talvez indique um nível mais alto de competição) eram percebidos por seus atletas como sendo mais autocráticos e menos socialmente apoiadores e como tendo freqüências mais altas de *feedback* orientado à punição. Portanto, o clima organizacional (nesse caso, na forma de nível de competição) parece estar relacionado às expectativas do técnico e, então, ao comportamento subseqüente.

- *Características pessoais de técnicos ou professores.* Inúmeros atributos pessoais diferentes foram observados em termos de seu impacto nas expectativas e nos comportamentos dos técnicos. Por exemplo, Strean e colaboradores (Strean, Senecal, Howlett e Burgess, 1997) afirmaram que diferenças individuais como autoreflexibilidade, atitude de pensamento crítico, capacidades de tomada de decisão e bases de conhecimento podem influenciar as expectativas e os comportamentos dos técnicos. Também foi verificado que os técnicos com alta motivação intrínseca tendem a ser mais independentes em seus **estilos de tomada de decisão** (Fredrick e Morrison, 1999). Outra pesquisa (Feltz, Chase, Moritz e Sullivan, 1999) mostrou que os técnicos com alta "eficácia de treinamento" davam mais *feedback* positivo e os que professores com alta autoconfiança exibiam mais persistência em face ao fracasso e estavam mais comprometidos com sua profissão do que os professores que tinham baixa autoconfiança.

pativos, como boliche, natação ou tênis. Portanto, normalmente, uma equipe de voleibol preferiria um técnico autocrático mais do que uma equipe de atletismo. Além disso, Riemer e Chelladurai (1995) verificaram que os atletas que realizam diferentes tarefas dentro de um esporte diferem em seus comportamentos de treinamento preferidos. Especificamente, jogadores defensivos preferiam mais comportamentos democráticos, autocráticos e de apoio social do que os jogadores ofensivos. Determinar o que torna a liderança no esporte efetiva não é, evidentemente, um processo simples. Não apenas o estilo de liderança efetivo é influenciado por uma grande variedade de fatores pessoais e situacionais, mas também pode ter conseqüências variadas para o líder e os membros do grupo.

- *Características psicológicas.* A pesquisa revelou que também é necessário considerar as personalidades dos atletas quando se pesquisa as preferências por comportamentos de treinamento (ver Chelladurai 1990, 1993). Por exemplo, foi verificado que atletas com um local de controle interno mostravam uma forte preferência por comportamentos voltados a treinamento e instrução, enquanto atletas com um local de controle externo preferiam comportamentos de treinamento autocráticos. Além disso, mulheres com ansiedade-traço alta preferiam comportamentos mais positivos e de apoio social do que suas contrapartes com ansiedade-traço baixa. São necessárias mais pesquisas sobre as diferenças de personalidade com relação a preferências de comportamento de treinamento.

CONSEQÜÊNCIAS DA LIDERANÇA

De acordo com Chelladurai (1990, 1993), quando um técnico tem um estilo que se ajusta às preferências dos membros do grupo, o resultado é um ótimo desempenho e satisfação pessoal. Usando o modelo de Chelladurai para estudar as conseqüências do comportamento de um líder de esporte, os pesquisadores propuseram diversas diretrizes, que apresentamos a seguir.

- *Satisfação.* Quando os técnicos relatam ter desenvolvido o mesmo estilo de decisão que seus atletas preferem, sua efetividade será classificada como alta. Da mesma forma, a satisfação dos atletas será claramente afetada quando eles não conseguem o estilo de treinamento que preferem. Especialmente em relação ao comportamento relacionado a treinamento e instrução, apoio social e *feedback* positivo, quanto maior a discrepância, menor a satisfação. Apoio social generoso, recompensa de comportamento e tomada de decisão democrática geralmente estão associados com alta satisfação entre os atletas. A pesquisa demonstrou que, além de comportamentos de treinamento específicos, as características dos técnicos, como idade jovem, melhores porcentagens ganho-perda anteriores e menos experiência de jogo evocam escores de satisfação mais altos de seus atletas. Finalmente, a relação entre comportamentos de treinamento e satisfação é mediada pelo tipo de esporte. Os atletas de esportes coletivos considem os comportamentos de treinamento positivos ainda mais importantes do que os atletas de esportes individuais (Baker, Yardley e Cote, 2003).
- *Coesão.* Vários estudos mostraram que os técnicos percebidos como eficientes em treinamento e instrução, comportamentos de *feedback* positivo e apoio social, democrático e também com baixo comportamento autocrático tinham equipes mais coesas (Gardner, Shields, Bredemeier e Bostrom, 1996; Pease e Kozub, 1994; Westre e Weiss, 1991). Esses resultados foram obtidos para atletas de diversas idades e tipos de esporte, de ambos os sexos, de modo que eles podem ser generalizados para uma grande variedade de situações e populações. Além disso, os líderes de exercício que exibem mais comportamentos relacionados à tarefa e que oferecem reforço específico à tarefa foram associados com grupos de exercício mais coesos (Loughead e Carron, 2004).
- *Desempenho.* A maior parte das pesquisas apóia a noção de que comportamentos de treinamento específicos estão relacionados com aumento no desempenho, especialmente quando os comportamentos de treinamento reais e preferidos são congruentes. Um estudo indicou que comportamentos de apoio social freqüentes estavam relacionados a desempenho de equipe mais insatisfatório (i. e., registro de ganhos-perdas). Entretanto, o apoio social aumentado não fez com que a equipe perdesse mais; é mais provavelmente, os resultados sugerem que as equipes perdedoras precisam de mais apoio social dos líderes para manterem a motivação (Weiss e Fredrichs, 1986).
- *Motivação Intrínseca.* Um maior número de pesquisas tem relacionado vários comportamentos ou estilos de treinamento com alterações na motivação intrínseca (Horn, 2002). Por exemplo, um estudo (Vallerand e Losier, 1999) demonstrou que os técnicos com um estilo mais autocrático (controlador) tinham atletas com níveis mais baixos de motivação intrínseca e competência percebida do que os técnicos com um estilo de liderança mais democrático (autônomo). Também foi demonstrado que o impacto do estilo de treinamento sobre a motivação intrínseca e a competência, por sua vez, influencia o grau de persistência dos atletas no esporte.

A Atividade 9.1, no guia de estudo *online* (em inglês), testará sua compreensão do material de liderança apresentado neste capítulo.

www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology

QUATRO COMPONENTES DA LIDERANÇA EFETIVA

Enfatizamos que os traços pessoais por si só não são responsáveis pela liderança efetiva, embora alguns componentes comuns de líderes efetivos tenham sido identificados. A pesquisa também identificou estratégias gerais para produzir liderança mais efetiva em contextos de educação física, esporte e exercício, incluindo a manipulação de fatores situacionais e a promoção de certas características dos membros do grupo. Quatro componentes gerais que discutiremos nesta seção são as qualidades de um líder, o estilo de liderança, os fatores situacionais e as qualidades dos seguidores.

Os quatro componentes da liderança efetiva (ver Fig. 9.3) são, na verdade, um misto de muitas abordagens diferentes ao estudo da liderança. Nenhuma abordagem é melhor do que a outra – todas elas contribuem de algum modo para o entendimento do que torna a liderança efetiva. De acordo com o modelo interacional, os quatro componentes, juntos, mostram que o comportamento é melhor entendido como uma interação entre fatores pessoais e situacionais.

QUALIDADES DO LÍDER

Embora não haja um conjunto distinto de traços de personalidade centrais essenciais que assegure que uma pessoa se tornará um líder, os líderes bem-sucedidos parecem ter muitas qualidades em comum. Em *Finding a Way to Win* (Descobrindo uma Forma de Vencer) (Parcells e Coplon, 1995), Bill Parcells, um bem-sucedido técnico de futebol americano e vencedor de dois Super Bowls, discutiu o que ele acredita ser o segredo da liderança bem-sucedida:

- *Integridade*. A filosofia de um líder deve ter uma estrutura leve, estar enraizada em seus valores básicos, ser comunicada e aceita por toda a organização, ser resistente à pressão externa e permanecer adequada por um tempo suficiente para permitir sucesso.
- *Flexibilidade*. As tradições são feitas para serem quebradas. Se você está fazendo algo simplesmente porque sempre foi feito daquela maneira, pode estar perdendo uma oportunidade de fazer melhor.
- *Lealdade*. A primeira tarefa de um líder é promover a lealdade coletiva, também conhecida como trabalho de equipe.
- *Confiança*. Se você quer desenvolver confiança em seus jogadores e nos profissionais envolvidos no treinamento, dê-lhes responsabilidades e capacidades de tomada de decisão e os apoie em suas tentativas.
- *Responsabilidade*. Responsabilidade começa de cima. Você não pode construir uma organização responsável sem líderes que a assumam totalmente.
- *Franqueza*. Ao enviar uma mensagem, não é suficiente ser honesto e preciso. O impacto da mensagem dependerá de quem a estiver recebendo – e do que a pessoa estiver disposta a aceitar naquele momento.
- *Preparação*. Líderes bem preparados prevêem antecipadamente todas as contingências, incluindo as que eles consideram improváveis ou desagradáveis.
- *Desenvoltura*. Em seu nível mais básico, a desenvoltura é simplesmente a capacidade de resistência, uma recusa em renunciar ou desistir, mesmo quando tudo parece perdido.
- *Autodisciplina*. Há sempre uma forma de competir, mesmo contra forças superiores, mas isso requer total adesão a um plano calculado.
- *Paciência*. Paciência é mais rara – e mais valiosa – quando uma organização está atuando mal. Não é suficiente saber que as mudanças devem ser feitas; é igualmente importante decidir quando fazê-las.

Figura 9.3 Os quatro componentes da liderança efetiva.

Reimpressa, com permissão, de R. Martens, 1987, *Coaches guide to sport psychology* (Champaign, IL: Human Kinetics), 35.

A Atividade 9.2, no guia de estudo *online* (em inglês), demonstra as diferentes qualidades de líderes efetivos.

www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology

Além das considerações de Bill Parcells, os pesquisadores identificaram várias outras características de líderes bem-sucedidos, incluindo inteligência, otimismo, motivação intrínseca e empatia. Estes são requisitos ou qualidades necessárias para que uma pessoa se torne um líder, mas ainda não são o suficiente – ou seja, a presença de todas essas qualidades não garante um líder. E essas qualidades serão necessárias em maiores ou menores quantidades, dependendo dos preferências dos membros do grupo e da situação específica.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Falamos sobre estilos de liderança democráticos e autocráticos. Como se poderia esperar, o técnico com um estilo democrático e normalmente centrado no atleta, cooperativo e orientado ao relacionamento. Inversamente, o estilo autocrático é geralmente orientado à vitória, firmemente estruturado e orientado à tarefa. Um técnico não precisa agir inteiramente de uma maneira ou de outra. Ele pode integrar e mesclar efetivamente estilos de liderança democráticos e autocráticos (Blake e Moulton, 1969). Diferentes comportamentos de liderança são ideais em várias situações, conforme vimos por meio do modelo multidimensional de liderança esportiva e da LSS. O desafio é determinar que estilo se ajusta melhor às circunstâncias e se os indivíduos são suficientemente flexíveis para adaptar seus estilos dominantes a uma situação de liderança particular. O estilo de liderança adequado depende principalmente de fatores situacionais e das características dos participantes.

Um aspecto do estilo que foi pesquisado é como as decisões são tomadas pelos técnicos. De fato, a efetividade do treinamento depende muito de tomar decisões acertadas e do grau com que aquelas decisões são aceitas pelos atletas. Chelladurai e colaboradores (Chelladurai e Haggerty, 1978; Chelladurai, Haggerty e Baxter, 1989; Chelladurai e Trail, 2001) desenvolveram um modelo de tomada de decisão que se aplica no esporte. Cinco estilos principais de tomada de decisão são usados no esporte:

- *Estilo autocrático*. O treinador resolve os problemas sozinho, usando a informação disponível no momento.
- *Estilo autocrático/consultivo*. O treinador obtém a informação necessária dos jogadores relevantes e então chega a uma decisão.
- *Estilo consultivo/individual*. O treinador consulta os jogadores individualmente e então toma uma decisão. A decisão pode ou não refletir as idéias dos jogadores.
- *Estilo consultivo/grupal*. O treinador consulta os jogadores como um grupo e então toma uma decisão. A decisão pode ou não refletir a idéia dos jogadores.
- *Estilo grupal*. O treinador compartilha os problemas com seus jogadores; então os jogadores conjuntamente tomam a decisão sem qualquer influência do treinador.

Embora os estilos de decisão autocrático e consultivo/grupal sejam os preferidos dos treinadores, a escolha do estilo de decisão mais efetivo para determinada situação depende do técnico e de sua situação particular.

FATORES SITUACIONAIS

Um líder deve ser sensível à situação específica e ao ambiente. Ele precisa considerar diversos fatores situacionais que são relevantes ao planejamento da liderança efetiva no esporte (Martens, 2004), incluindo estes:

- Trata-se de um esporte coletivo ou individual? Atletas de esportes coletivos normalmente preferem líderes mais autocráticos do que os atletas de esportes individuais.
- Trata-se de um esporte interativo (p. ex., basquetebol) ou co-participativo (boliche)? Os atletas de equipes interativas preferem líderes mais orientados à tarefa do que os atletas de equipes co-participativas.
- Qual o tamanho da equipe? À medida que o tamanho do grupo aumenta, torna-se mais difícil usar efetivamente um estilo de liderança democrático.
- Qual a disponibilidade de tempo? Quando há pouco tempo disponível, um líder orientado à tarefa é mais desejável.
- O grupo tem uma tradição de liderança em particular? O grupo que tem tradição com um estilo de liderança em geral tem dificuldade em mudar para outro estilo.

QUALIDADES DOS SEGUIDORES

As características dos seguidores (os atletas em ambientes esportivos) também são importantes para determinar a efetividade de um líder. A necessidade de uma mistura entre as características e o estilo dos líderes e dos participantes mostra o quanto é importante o processo interacional para a liderança efetiva. Por exemplo, atletas mais velhos e mais experientes geralmente preferem um estilo de treinamento autocrático, e atletas do sexo feminino preferem um técnico democrático. Anteriormente, ao resumirmos o modelo multidimensional de liderança esportiva, discutimos as características específicas (tais como sexo, experiência ou maturidade, nacionalidade, nível de capacidade e personalidade) dos participantes que interagem com a liderança para determinar sua efetividade no esporte e no exercício.

A Atividade 9.3, no guia de estudo *online* (em inglês), explica como usar o material deste capítulo para escolher um capitão de time efetivo.

www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology

Princípios de gerência de energia para líderes

Jim Loehr (2005) tem trabalhado com líderes em várias situações de alto desempenho como esporte, justiça, medicina e comércio. Ele desenvolveu um modelo de liderança efetiva baseado na gerência de energia nas formas de energia física, mental, emocional e espiritual. Ele considera a energia a fonte mais crítica necessária para a realização de qualquer objetivo de equipe. Líderes efetivos são especialistas em mobilizar e focalizar os seus próprios recursos de energia e dos membros dos equipe na direção do objetivo coletivo. Fundamentalmente, liderança diz respeito à gerência de energia cujos 12 princípios apresentamos a seguir.

- O crescimento é conseqüência do investimento de energia. Grandes líderes ajudam os membros da equipe a fazer os investimentos de energia corretos no momento certo.
- O crescimento cessa quando o investimento de energia cessa. Grandes líderes asseguram que um suprimento adequado de energia vá para ações, crenças e sentimentos que sejam vitais para o sucesso da missão.
- A melhor energia produz o maior crescimento. Não é a quantidade de tempo que os membros da equipe investem que leva a equipe ao sucesso, mas, antes, a energia que eles trazem para o tempo que têm. Líderes efetivos ajudam membros da equipe a se dedicarem inteiramente a tudo o que seja significativo para a equipe.
- Tudo o que recebe energia ganha força. Assim como investimentos em emoções positivas estimulam crescimento positivo, investimentos em emoções negativas ou tóxicas estimulam crescimento defensivo.
- Há quatro fontes de energia. O poder de total envolvimento é o poder da energia humana (física, emocional, mental e espiritual) adequadamente posicionada e habilmente administrada.
- Investimentos de energia devem ser equilibrados com depósitos de energia. Tanto excesso de treinamento (gasto excessivo de energia em relação à recuperação) como escassez de treinamento (recuperação excessiva em relação ao gasto de energia) ameaçam o sucesso de uma missão. Durante as competições, exemplos de oportunidades para renovar energia incluem o tempo entre pontos no tênis, mudanças de grupo no hóquei, mudanças de entradas no beisebol e tempos no basquetebol. Respiração profunda, relaxamento muscular, diálogo interior positivo, rotinas mentais e visualização podem ajudar a renovar a energia e a preparar para a próxima dose de estresse.
- As pessoas devem ultrapassar a zona de conforto. Qualquer forma de gasto de energia que induza a desconforto tem o potencial de expandir a capacidade. Grandes líderes sabem que o desconforto é um pré-requisito para crescimento e que cada crise pode ser usada para expandir a capacidade individual e da equipe quando adequadamente administrada.
- Devem ser empregados rituais positivos para administrar a energia. A gerência de energia é melhor obtida não por meio de força de vontade e autodisciplina, mas por meio de hábitos. Exemplos de rituais positivos incluem rotinas pré-competição, pré-atuação, de sono e de hidratação.
- A energia é altamente contagiosa. Grandes líderes identificam rapidamente os indivíduos que têm o potencial de transportar e transmitir energia negativa ou positiva para a equipe e de encorajar ou desencorajar esse tipo de comportamento.
- A energia negativa deve ser mantida fora da zona de conforto. Grandes líderes ajudam os membros da equipe a criarem barreiras (p. ex., regras da equipe) para conter sua energia negativa, de modo que esta não contamine a equipe.
- Deficiências de auto-estima requerem energia. Grandes líderes reconhecem que pessoas com auto-estima baixa podem criar um esgotamento poderoso na equipe e trabalham para assegurar que os investimentos de energia nesses indivíduos não comprometam a missão da equipe.
- Investimento de energia repetido faz a diferença. Quando a energia positiva e a negativa colidem, aquela com a maior força domina. Grandes líderes entendem que um indivíduo positivo pode ser contaminado por uma grande carga de energia negativa, de modo que esta deve ser contida.

AUXÍLIO AO APRENDIZADO

RESUMO

1. Defina liderança e descreva as diferenças entre líderes e dirigentes.

   Líderes influenciam indivíduos e grupos na direção de metas estabelecidas. Eles afetam os participantes estabelecendo relacionamentos interpessoais, fornecendo *feedback*, influenciando o processo de tomada de decisão e dando motivação. Um líder sabe para onde o grupo precisa ir e fornece a direção e os recursos para ajudá-lo a chegar lá. Os dirigentes preocupam-se mais com planejamento, organização, programação, orçamento, pessoal e atividades de contratação.

2. Entenda as abordagens de traço, comportamental e interacional no estudo da liderança.

   A abordagem de traço pressupõe que os grandes líderes apresentam um conjunto de traços de personalidade universais que são fundamentais para a liderança efetiva. A abordagem comportamental pressupõe que um conjunto de comportamentos relativamente universais caracteriza os líderes bem-sucedidos. A abordagem interacional postula a interação da situação com os comportamentos de um líder como determinante da liderança efetiva. Essa abordagem propõe que não há um tipo melhor de líder, mas que o estilo e a efetividade da liderança dependem do ajuste entre a situação e as qualidades dos membros do grupo.

3. Explique o modelo de mediação cognitiva de liderança.

   De acordo com este modelo, a percepção dos atletas do comportamento do técnico é o principal determinante das reações e das respostas dos jogadores a esses comportamentos. Entretanto, na tradição do modelo interacional, os comportamentos de jogadores e técnicos são influenciados por fatores situacionais, bem como por características individuais tanto dos técnicos como dos jogadores.

4. Explique o modelo multidimensional de liderança no esporte.

   De acordo com o modelo multidimensional de liderança no esporte, o desempenho do grupo e a satisfação dos participantes dependem do quanto o tipo de comportamento do líder – requerido, preferido e real – coincide com as características antecedentes da situação, do líder e dos membros. Resultados positivos, melhor desempenho e satisfação do grupo normalmente ocorrem quando os três tipos de comportamento do líder são congruentes. Ou seja, se um técnico ou outro líder usa comportamentos prescritos para a situação particular que são consistentes com as preferências dos membros, haverá um ótimo desempenho e a satisfação dos participantes.

5. Discuta acerca da pesquisa que estuda a liderança em ambientes esportivos.

   As pesquisas revelaram que vários fatores pessoais e situacionais afetam o comportamento do líder no esporte e no exercício. Esses antecedentes incluem particularidades como idade e maturidade, gênero, nacionalidade e tipo de esporte. As conseqüências do comportamento podem ser vistas em termos da satisfação, do desempenho e da coesão do grupo. Por exemplo, a satisfação dos atletas é alta quando há um bom casamento entre seu estilo de treinamento preferido e o estilo de treinamento real do técnico.

6. Discuta a respeito dos quatro componentes da liderança efetiva.

   A liderança efetiva no esporte depende das qualidades do líder, do estilo de liderança, dos fatores situacionais e das características dos seguidores. Mas é a forma como esses quatro fatores interagem que realmente determina o que torna um líder mais efetivo.

TERMOS-CHAVE

liderança
dirigente
traços de liderança
líderes orientados ao relacionamento
líderes orientados à tarefa
modelo de contingência
comportamentos reativos
comportamentos espontâneos
modelo multidimensional de liderança no esporte
Escala de Liderança Esportiva

QUESTÕES DE REVISÃO

1. Compare e diferencie as abordagens de traço, comportamental e interacional à liderança.
2. Discuta a respeito das três implicações práticas e dos princípios que podem ser extraídos da literatura psicológica sobre liderança.
3. Descreva quatro resultados importantes (tanto afetivos como comportamentais) usando o Sistema de Avaliação do Comportamento de Técnicos e como ele se aplica ao treinamento e ao ensino.
4. Discorra sobre o registro de eventos como técnica para estudar comportamentos de liderança no esporte, juntamente com os achados em relação ao técnico John Wooden.
5. Descreva os princípios básicos do modelo multidimensional de liderança no esporte de Chelladurai, incluindo os três antecedentes e os três tipos de comportamentos do líder.
6. Liste três achados de cada estudo sobre as condições antecedentes e as conseqüências de comportamentos de liderança no esporte.
7. Discorra sobre os quatro componentes da liderança efetiva. Que implicações esses aspectos têm para os líderes em ambientes de treinamento, de ensino e de exercício?
8. Descreva cinco estilos de decisão usados por técnicos e três fatores que afetam sua efetividade.
9. De acordo com o bem-sucedido técnico de futebol americano Bill Parcells, quais as cinco características de líderes efetivos?
10. Explique como o clima organizacional, o contexto sociocultural e a personalidade do líder podem influenciar as expectativas, os valores e os comportamentos de técnicos.
11. Descreva os componentes críticos no desenvolvimento de liderança por meio do esporte, bem como a influência de pais, técnicos e colegas sobre esses componentes.
12. Descreva os cinco princípios de gerência de energia, conforme proposto por Loehr.

QUESTÕES DE PENSAMENTO CRÍTICO

1. Você assumiu sua primeira posição como técnico e instrutor em uma escola de ensino médio. Descreva como poderia aplicar alguns dos princípios e achados derivados dos modelos de Chelladurai e de Smith e Smoll para seu treinamento e ensino. Seja específico sobre como poderia alterar sua abordagem a seus atletas e alunos em aulas, treinos e competições.
2. Você foi contratado como diretor de um programa da liga juvenil em sua cidade e quer assegurar que seus técnicos voluntários sejam líderes efetivos para os jovens atletas. Você decide criar uma clínica de treinamento que todos os técnicos voluntários devem freqüentar. Descreva que princípios e informações incluiria em sua clínica para ajudar a assegurar que esses técnicos novatos se tornem líderes efetivos.