

**Artigo original**

Antonio Carlos Simões<sup>1</sup>  
Helio Serassuelo Junior<sup>1</sup>  
Luiz Carlos Delphino de Azevedo Junior<sup>1</sup>  
Sérgio Ricardo de Souza Oliveira<sup>1</sup>

## COMPORTAMENTO IDEOLÓGICO DE LIDERANÇA DE PROFESSORES- TÉCNICOS LÍDERES DE EQUIPES ESPORTIVAS ESCOLARES – MODALIDADE BASQUETEBOL

### IDEOLOGICAL LEADERSHIP BEHAVIOR: TEACHER-COACHES IN CHARGE OF SCHOOL BASKETBALL TEAMS

#### RESUMO

O objetivo deste estudo foi caracterizar que o comportamento ideológico de liderança, empregado pelos professores de educação física, como técnicos líderes de equipes escolares masculina e femininas de basquetebol, poderia ser avaliado pelo Sistema ACS (módulo 3), desenvolvido e validado para identificar a maneira como os professores / técnicos descrevem suas próprias ideologias de liderança e/ou alunos-atletas descrevem os comportamentos dos seus líderes quanto às duas dimensões específicas do comportamento dos líderes: relações interativas e operativas. Participaram do estudo 203 alunos-atletas, 103 do sexo masculino e 100 do feminino, e 20 professores / técnicos, componentes de equipes de basquetebol de escolas do ensino médio de diversos Estados do Brasil. Os dados coletados foram transferidos para um programa específico do sistema ACS, e os resultados das frequências esperadas e observadas tratados pelo recurso estatístico não paramétrico qui-quadrado. Os resultados indicam que as relações interativas e operativas são dimensões fundamentais do comportamento dos professores / técnicos como líderes e que o sistema de avaliação (ACS 3) oferece técnica prática e útil para avaliar a ideologia de liderança empregada pelos técnicos à frente das equipes de basquetebol. Podemos concluir que professores / técnicos e alunos / atletas, das equipes masculinas e femininas de basquetebol, tendem a avaliar de forma dissonante as contribuições das duas dimensões específicas do comportamento dos líderes: relações interativas e operativas. O estilo de liderança autoritário participativo prevalece nas equipes masculinas e femininas de basquetebol. O estilo de liderança democrático liberal praticamente não faz parte do comportamento e da ideologia de liderança empregada pelos professores / técnicos.

**Palavras-chave:** Liderança; Basquetebol; Professores-técnicos; Alunos-atletas

#### ABSTRACT

The objective of this study was to identify whether the ideological leadership behavior of physical education teachers who are head coaches of male and female school basketball teams could be evaluated using the ACS System (module 3), developed and validated to identify the manner in which teacher-coaches describe their own leadership ideologies and/or student-athletes describe the behavior of their leaders, in terms of two specific dimensions of the leaders' behavior: interactive and operative relations. The study recruited 203 student-athletes, 103 males and 100 females, and 20 teacher-coaches, members of the basketball teams at high schools from several different Brazilian states. Data were collected by applying the ACS-3 Evaluation System during official events scheduled by the State and Regional School Leagues. The data collected were input on a dedicated ACS software program and the results, in the form of predicted and observed frequencies, were analyzed using the non-parametric chi-square test. The results indicate that interactive and operative relations are fundamental dimensions of the teacher-coaches' behavior as leaders and that the assessment system (ACS 3) offers a practical and useful technique for evaluating the ideology and leadership employed by basketball coaches. We can conclude that teacher-coaches and student-athletes of both male and female basketball teams tend to differ in their evaluation of the contribution of the two dimensions of the leaders' behavior: interactive and operative relations. The participative authoritarian leadership style is predominant in male and female basketball teams. The liberal democratic leadership style plays practically no part of the leadership behavior and ideology employed by the teacher-coaches.

**Key words:** Leadership, Basketball, Behavior, Teacher-Coaches, Student-Athletes.

<sup>1</sup> Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo – EEFUSP  
Departamento de Esporte. Laboratório de Psicossociologia do Esporte – LAPSE  
Grupo de Estudos e Pesquisas em Psicossociologia do Esporte – GEPPSE

## INTRODUÇÃO

O esporte escolar é um campo de conhecimento que se organiza em torno de práticas escolares esportivas e competitivas, dado que as relações interativas e operativas entre professores e alunos representam uma condição educativa. As formas através das quais esses personagens vivenciam o esporte escolar de competição são elementos importantes na formação da personalidade infantil e na transmissão de cultura esportiva.

Essas concepções demonstram, portanto, que poderiam existir relações diretas entre o comportamento ideológico de liderança dos professores como técnicos e líderes e o desempenho real de equipes esportivas masculinas e femininas. Quando um professor-técnico imagina desempenhar determinadas atividades, como preparar uma equipe na escola, problemas de comportamento ideológico de liderança podem ser observados pela sua performance de conduta pessoal.

Essas performances de comportamentos chegam a influenciar decisivamente o comportamento individual dos alunos-atletas, conseqüentemente, na manutenção do moral elevado e das boas relações humanas na produção e consecução das metas pretendidas. Isto demonstra a influência que um professor como técnico exerce na performance dos alunos-atletas, podendo facilitar e/ou dificultar o intercâmbio de comportamento mantido entre líder e liderado. Esse dilema surge do fato de que estabelecer metas, participar, competir e vencer está ligado diretamente com as exigências estabelecidas pelo esporte de competição (no presente estudo) esporte de competição infantil.

É claro que o comportamento ideológico de liderança é uma característica de personalidade pessoal de um professor como técnico esportivo. A esse respeito teríamos duas concepções envoltas com a identificação e categorização dos estilos de liderança, empregados por ele à frente de suas equipes: uma se refere a um papel e ao comportamento do professor no desempenho de suas funções como técnico e líder de uma equipe escolar e a outra envolta tanto com forma pela quais os alunos-atletas avaliam e descrevem o comportamento de liderança do seu líder quanto à maneira pela qual o próprio líder descreve como se comporta à frente de sua equipe<sup>1</sup>.

A performance esportiva, seja ela adquirida dentro ou fora das escolas, será sempre fruto deste conjunto de variáveis participativas. A socialização e a interação social, por decorrência, a educação esportiva contribuem para o desenvolvimento de condutas e atitudes que habilitam as crianças e os jovens adolescentes a expressarem seus sentimentos na maneira de pensar, de sentir e de agir em relação às aulas de educação física e competições infantis.

Svoboda e Patriksson<sup>2</sup> defendem que o esporte não é apenas uma atividade educativa e recreativa, nessas condições se fortalecem pela aceitação de que praticamente todas as práticas sociais esportivas fazem parte do universo social e cultural dos diferentes tipos

de sociedade. Sanmartin<sup>3</sup> constatou que as atividades físicas e esportivas influenciam valores e condutas das pessoas. Essas influências acabam dando uma forma específica às ações que os indivíduos desenvolvem em relação às práticas sociais, esportivas e competitivas. A verdade é que as crianças e os jovens adolescentes aprendem a incorporar e provocar adaptações para a aceitação dos valores sociais, culturais, éticos e morais do esporte.

Simões<sup>4</sup> considerou que o esporte adquire relevância em todas as suas formas de manifestações sociais. Essas manifestações abrangem todo um conjunto de valores sociais e culturais, além dos aspectos psicossociais em torno da forma como um professor-técnico ou aluno-atleta se comporta dentro de uma quadra de basquetebol, handebol, futsal e voleibol. O esporte educacional desenvolve-se como um modelo de realidade social sensível, já que inclui componentes como habilidades sociais, socialização e comunicação guiadas e controladas pelas variáveis do competir e vencer.

Mesquita<sup>5</sup> escreveu que nem mesmo com todas as ofertas de prática esportiva em clubes e centros de treinamento, seria possível substituir ou minorar as potencialidades da iniciação esportiva, desenvolvida nas escolas de ensino fundamental e médio. É evidente que a função educativa e a transcendência das equipes escolares, no processo de socialização através dos esportes, são elementos que levam as crianças a assimilarem competência atlética, valores e comportamentos que lhes permitam ascender socialmente. Exemplo disso é o basquetebol, que possui propriedades de cooperação e oposição dentro de um espaço físico compartilhado por duas equipes<sup>6</sup>.

A origem deste esporte está associada às necessidades de atividades recreativas para os alunos da *International Young Men's Christian Association Training School* - atualmente, chamada de *Springfield College*<sup>6,7,8</sup>. Atualmente este esporte é jogado entre duas equipes em quatro quartos de dez minutos cada um, separado por um intervalo de dois minutos entre o primeiro e o segundo quarto, e, entre o terceiro e o quarto tempo.

Cada equipe tem como princípio básico a observação de normas, baseadas nos processos pedagógicos, psicológicos e sociais, relacionados com o ensino e aprendizagem. A bola pode ser recepcionada e conduzida em qualquer direção dentro da quadra de jogo com o uso de uma das mãos, passada e/ou arremessada em direção a uma das duas cestas, posicionadas em lados opostos da quadra de jogo, em uma altura de 3,05 m.

Essa dinâmica coletiva está envolvida com as ideologias de lideranças dos professores-técnicos como líderes e com as ações individuais e coletivas dos seus alunos-atletas como liderados. Nota-se que o estilo de liderança empregado pelo técnico é um fator significativo da atuação dos atletas dentro de uma equipe escolar esportiva. Vai daí a grande importância da equipe como um micro-sistema social integrado por relações interativas e operativas.

Simões<sup>4</sup> observou que o papel fundamental dos técnicos é conseguir formar equipes competitivas, por outro lado, tudo o que temos visto, é que existem técnicos que inibem uma participação mais ativa dos seus atletas. Por isso, são freqüentes os desajustamentos na percepção interpessoal do trabalho dos professores-técnicos, dentro do contexto das equipes esportivas. Talvez isso explique as concepções estabelecidas por Rioux e Chappuis<sup>9</sup> que a conduta coletiva das equipes esportivas não se dá através de imposições como uma organização “coesionada”; chega a ser moldada pela voluntariedade comum entre todos. Isto mostra que o técnico como líder tem um papel de coordenação importante, determinando procedimentos e compatibilizando conduta coletiva dentro de suas equipes.

A verdade é que as equipes esportivas oferecem várias situações sociais e psicológicas que se entrelaçam, sendo que o bom senso e a discussão salutar devem prevalecer, com a intenção maior de favorecer e colaborar para que líder e liderados tirem proveitos de suas potencialidades pessoais. O problema das ações de comando empregadas pelos professores-técnicos e líderes, no campo do esporte escolar, leva-nos a avaliar o papel desses profissionais do esporte e de suas ideologias de lideranças, diante de uma realidade em que abordaria, principalmente, as relações intercomportamentais entre eles e seus estilos de liderança, e com os seus alunos-atletas como liderados<sup>10</sup>.

A literatura demonstra que muitos técnicos, como líderes, atuam como verdadeiros agentes bloqueadores das potencialidades de crianças e jovens adolescentes em busca de ascensão social dentro do contexto do esporte de competição. Tais concepções nos levaram a desenvolver o presente estudo com equipes escolares masculinas e femininas de basquetebol.

### **Líderes e liderados nas equipes escolares de basquetebol**

A experiência tem mostrado que o papel do professor de educação física como técnico e líder seria, provavelmente, umas das variáveis mais importantes para influenciar o comportamento dos seus liderados. A forma pela qual técnico e atletas se relacionam foi investigada dentro das equipes adultas masculinas de basquetebol, handebol e voleibol<sup>11, 12, 13</sup>. Os resultados mostraram que existiria apenas uma ligeira relação positiva entre a forma que os técnicos, como líderes, acreditam que se comportam e a maneira pelas quais seus liderados descrevem seus comportamentos de lideranças<sup>14</sup>.

É preciso que os desportistas entendam que quando se fala em liderança, se fala do “Ideal Próprio” dos professores como técnicos e líderes de equipes escolares competitivas. É como comandar e orientar para garantir o papel educativo das crianças e adolescentes, no campo do esporte, incluindo a hipótese de promover condições para confrontar as próprias capacidades e possibilidades sem vencedores nem vencidos, preferencialmente, com a participação

de todos. Por outro lado, oferecer apoio aos alunos-atletas, respeitando a necessidade que a criança e o adolescente têm de se divertir e crescer dentro do cenário esportivo.

Pocwardowski et al<sup>15</sup> postularam que a relação mantida entre professor e alunos é de mão dupla, isto é, afetam-se mutuamente. Simões<sup>10, 11, 12</sup>, por outro lado, defende a idéia de que o comportamento coletivo de uma equipe é uma tarefa que diz respeito à qualidade das relações dos atletas com seus técnicos-líderes. Um fenômeno interativo e psíquico que inclui propiciar um ambiente adequado para o desenvolvimento das relações humanas, a fim de assegurar avanços maiores e mais seguros entre o comportamento manifestado pelos técnicos e percebidos pelos atletas.

Há evidência que professores como técnicos e líderes costumam incorporar valores alinhados com as exigências impostas pelo esporte de rendimento. Comportamentos apoiados em pressupostos estabelecidos pelas Confederações, Ligas, Federações e Clubes. Muitos procuram por fatores que possam levar os indivíduos a ter sucesso como líderes à frente das organizações, grupos empresariais e das próprias equipes esportivas. Isto reforça o argumento que os conceitos sobre comportamento de liderança são complexos, difíceis de responder em qualquer circunstância no campo dos esportes, o que Spector<sup>16</sup> destaca como sendo proposições conceituais infinitas e não totalmente aceitas como verdadeiras.

A competição é o equipamento de suporte de todas as ações de comando dos professores como técnicos e líderes. Várias correntes psicossociológicas utilizam conceitos que demonstram que não existem traços gerais de liderança, se existirem, não devem ser descritos em psicologia. Em situações esportivas, professores como técnico e líderes geralmente apresentam comportamentos que variam muito de uma situação para a outra. A idéia de liderança como traço de caráter, tem produzido poucos resultados. A própria literatura esportiva mostra que a variação de comportamento dos técnicos está ligada de maneira significativa com as situações vivenciadas.

As ideologias de liderança acarretam uma centena de conceitos ligados à principal característica psicológica do comportamento de líder: a maneira pela qual se comporta à frente dos seus alunos-atletas. Os princípios incorporados nessas concepções fazem levar a duas dimensões específicas do comportamento de liderança dos líderes de equipes esportivas: uma que diz respeito ao comportamento ideológico de liderança dos professores como técnicos e líderes, ao delinear entre eles e seus alunos-atletas padrões definidos de organização, canais de comunicação e métodos de procedimentos e, outra, associada às relações entre o líder e os membros de suas equipes quanto ao estabelecimento de comportamentos indicativos de amizade, confiança mútua e respeito humano.

Essa linha de pensamento mostra que a dinâmica das relações humanas e operacionais não se resume apenas na idéia de competência e habilidades técnicas e táticas, mas na disposição de líder e liderados em

querer participar conscientemente da construção de uma equipe social e operacionalmente coesa. O significado do comportamento coletivo constitui um paradigma privilegiado na expressão do participar, estabelecer metas, competir e vencer. Esses elementos têm a ver com o desenvolvimento social e operacional das equipes: quanto maior for a coesão social mais estruturado poderá ser a coesão de tarefas.

O comportamento coletivo de uma equipe é, num sentido lato, um conjunto de ações de comando, de subordinações, de condutas e atitudes que técnicos e atletas apresentam em relação à equipe, como uma mini-sociedade organizada, aos companheiros com quem interagem e às situações em que todos se encontram dentro das equipes. Este sistema de relacionamento permite que muitos técnicos adotem ideologias de liderança com poderes centralizados, refletindo estilos de lideranças autoritárias, persuasivas e decididas a vencer a qualquer custo. Outros se tornam grandes líderes por condutas e atitudes que facilitam os imperativos coletivos que os distinguem dos mais autoritários.

Em vista do exposto, poderíamos dizer que o principal objetivo deste estudo foi de investigar se o comportamento ideológico de liderança de um professor como técnico e líder poderia ser avaliado e categorizado entre a forma pela qual os alunos-atletas componentes das equipes de basquetebol masculinas e femininas, descrevem seu comportamento de líder e a maneira pela qual o líder descreve sua própria ideologia de liderança à frente de suas equipes.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método empregado nesse estudo se caracteriza por ser um delineamento não experimental, do tipo de pesquisa descritivo-exploratória, que visa esclarecer e descrever um conjunto de fatores sociais e psicológicos, envolvidos com o comportamento ideológico de liderança empregado pelos professores-técnicos líderes e alunos-atletas do sexo masculino e feminino dentro de equipes de competição escolar.

Seleção e descrição da amostra - Fizeram parte do estudo 203 sujeitos (103 do sexo masculino e 100 do sexo feminino), com idade cronológica entre 14 e 15 anos, oriundos de diversas camadas sociais, participantes de 10 equipes escolares de basquetebol masculinas e de 10 equipes femininas e, 20 professores de Educação Física que exerciam o papel de educadores e a função de técnicos-líderes de Escolas de Ensino Médio do estado de São Paulo. A coleta dos dados foi realizada durante as competições oficiais, organizadas na cidade de São Paulo pela Confederação Brasileira de Desporto Escolar, no primeiro semestre do ano de 2005. Os alunos e professores envolvidos no estudo foram escolhidos aleatoriamente, no conjunto das escolas participantes do evento. Para a coleta de dados foi utilizado o instrumento de pesquisa denominado: Sistema de Avaliação ACS-3, desenvolvido e validado para todo o território nacional pelo Prof. Dr. Antonio Carlos Simões, que tem como objetivo caracterizar

o perfil de liderança de técnicos enquanto líderes. A presente pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da EEFUEUSP sob o nº 82 do ano 2005.

Instrumentos de pesquisa - O Sistema de Avaliação ACS-3 é um instrumento composto por 30 questões objetivas e descritivas no que diz respeito à própria ideologia de liderança descrita pelos líderes e a forma pela qual os atletas descrevem o comportamento de liderança dos seus líderes, checando um dos cinco advérbios: sempre, freqüentemente, ocasionalmente, raramente e nunca, em relação a duas dimensões específicas do comportamento dos líderes: relações interativas e relações operacionais. Cada dimensão é constituída por um conjunto de 15 itens e cada item recebe uma pontuação dentro de uma escala de um a cinco. Todos os envolvidos na pesquisa devem responder ao questionário uma única vez e na mesma oportunidade, no caso desse estudo, durante as competições realizadas no primeiro semestre de 2005.

Vale ressaltar que o próprio instrumento (ACS-3) permite que as razões entre o número de designações que o comportamento de liderança dos técnicos recebe e o número de designações feitas pelos liderados em relação às dimensões específicas do comportamento dos líderes, relações interativas e operativas, são associadas a quatro estilos de liderança que são adotados, a saber: autoritário com poder centralizador, autoritário participativo; autoritário não participativo, e democrático liberal.

## Tratamento Estatístico

Os dados coletados foram tratados pelo programa estatístico do próprio Sistema de Avaliação "ACS". Para a análise descritiva e inferencial dos dados obtidos pelo referido sistema, foi utilizado o pacote estatístico Statistic™. Na análise entre as freqüências esperadas e freqüências observadas, foi utilizado o modelo estatístico não-paramétrico denominado Qui-Quadrado.

## RESULTADOS

Em um primeiro momento, pode-se considerar que o retorno e o aproveitamento dos instrumentos entregues e respondidos pelos sujeitos participantes da pesquisa foram altamente significativos. Essas respostas permitiram que fosse feita uma análise descritiva dos valores médios, com o objetivo de delinear o conjunto de respostas entre os 203 alunos-atletas, no âmbito geral da modalidade basquetebol, conforme demonstrado na tabela 1.

As avaliações feitas pelos professores-técnicos como líderes e pelos alunos como atletas, permitiram que fosse realizada uma análise dos valores atribuídos pelos membros componentes das 10 equipes de basquetebol masculinas e das 10 equipes femininas. Com isso, foi desenvolvida uma análise da distribuição dos percentuais sobre a forma pela qual professores-técnicos descreveram seus próprios comportamentos

**Tabela 1.** Análise descritiva dos valores médios obtidos no âmbito geral das equipes escolares masculinas e femininas de basquetebol.

Sexo/Modalidade	Equipes	Atletas N	Técnicos N	Idade Atletas	Idade técnicos
<b>MASCULINO</b>					
Basquetebol	10	103	10	15,35±1,04	39,81±8,01
<b>FEMININO</b>					
Basquetebol	10	100	10	14,99±1,07	34,20±8,39

\* não há diferença estatisticamente significativa na variável idade ( $p < 0,05$ ).

e a maneira como os alunos- atletas descreveram os comportamentos dos seus líderes, quanto aos estilos de lideranças empregados à frente das equipes de basquetebol masculinas e femininas, conforme demonstrado na Tabela 2.

Essa concepção relacionada com os estilos de liderança torna-se importante para se distinguir entre a descrição de como os professores-técnicos se comportam e a avaliação desses comportamentos e ideologias de lideranças por parte dos atletas, dentro das equipes escolares masculinas de basquetebol, cujos resultados estão demonstrados na Tabela 3.

## DISCUSSÃO

As análises das respostas apresentadas nas Tabelas 2 e 3, em torno das duas dimensões específicas do comportamento ideológico de liderança dos técnicos como líderes das equipes de basquetebol, são importantes à medida que distinguem a forma pelas quais os membros das equipes masculinas e femininas descreveram os comportamentos dos seus líderes e a maneira como os técnicos responderam como se comportam a frente dos seus liderados.

Uma das descobertas, no âmbito geral das respostas dos sujeitos, está ligada com a não

existência de diferenças estatisticamente significativas com relação à faixa etária dos sujeitos, o mesmo acontecendo em relação à análise das respostas dos professores-técnicos. Isto mostra que, embora os componentes das equipes sejam diferentes em suas percepções do comportamento dos professores como técnicos e líderes, a idade não representa um limitante da capacidade perceptiva dos alunos como atletas, em relação aos comportamentos e a liderança ideológica, utilizando o sistema de avaliação ACS-3.

Analisando os valores percentuais atribuídos aos comportamentos e lideranças ideológicas empregados pelos líderes à frente das equipes de basquetebol (Tabela 1), podemos determinar objetivamente e, baseado nas opiniões de 20 professores-técnicos e 203 alunos-atletas, como os professores-técnicos diferem especificamente nos seus estilos de liderança e se esses estilos de liderança diferem entre e dentro das equipes de basquetebol masculinas e femininas.

A razão entre o número de designações percentuais que os técnicos receberam por parte dos seus liderados e o número de designações feitas pelos próprios professores-técnicos, para indicar como se comportam à frente das equipes de basquetebol masculinas e femininas, mostra que há tendências por parte dos líderes de equipes em empregar

**Tabela 2.** Distribuição em percentual da percepção dos professores-técnicos e dos alunos-atletas do sexo feminino, em relação ao comportamento dos professores nas escalas de liderança.

Perfil de Comportamento Ideológico de Liderança						
	Modalidade	Democrático liberal	Autoritário não participativo	Autoritário participativo	Autoritário Centralizador	P
Atletas	Basquetebol Feminino	6%	38%	39%	17%	0,00001
Técnicos	Basquetebol Feminino	-	20%	50%	30%	

**Tabela 3.** Distribuição em percentual da percepção dos professores-técnicos e dos alunos-atletas do sexo masculino em relação ao comportamento dos professores nas escalas de liderança.

Perfil de Comportamento Ideológico de Liderança						
	Modalidade	Democrático liberal	Autoritário não participativo	Autoritário participativo	Autoritário Centralizador	P
Atletas	Basquetebol Masculino	3%	10%	38%	49%	0,001
Técnicos	Basquetebol Masculino	20%	30%	50%	-	

comportamentos e estilos de lideranças que vão desde o autoritário centralizador ao democrático liberal.

Com esse background, pode-se caracterizar e identificar as relações interativas e operativas como as duas dimensões fundamentais do comportamento e da ideologia de liderança esportiva dos professores como técnicos e líderes de equipes de basquetebol masculinas e femininas. Há uma clara demonstração de diferenças percentuais entre e dentro das equipes masculinas e femininas. As análises desenvolvidas mostram que o estilo de liderança democrático liberal, nas opiniões de 6% das atletas, é empregado dentro das equipes femininas de basquetebol. Nota-se que, nenhum dos professores-técnicos se identificou com estilo de liderança democrático liberal. Por outro lado, 38% das atletas caracterizaram que seus líderes adotam estilos de lideranças autoritários não participativos, enquanto que, 20% dos professores-técnicos, indicaram que adotam esse estilo de liderança.

Segue que, 39% das atletas e 50% dos professores-técnicos definiram que o comportamento e a ideologia empregada pelos líderes à frente das equipes femininas estão associados ao estilo autoritário participativo. A premissa é que equipes femininas de basquetebol são comandadas por líderes que centralizam e participam dos problemas vivenciados pelas suas equipes. Por outro lado, houve uma clara demonstração da existência de comportamentos e ideologias de liderança, associadas ao estilo autoritário centralizador, que foi contemplado por 30% dos professores e por 17% das atletas.

Comparando a própria ideologia de liderança descrita pelos líderes e as formas como as atletas descreveram os comportamentos dos mesmos, poderíamos dizer, percentualmente, que essas equipes tendem a seguir padrões definidos de organização, canais de comunicação e comportamentos que podem afetar a produção e a consecução dos objetivos comuns. Essas observações revelam que 30% dos técnicos assumem padrões de comportamentos e ideologias de liderança autoritárias e centralizadas à frente de equipes escolares femininas de basquetebol, e que apenas 17% das alunas-atletas conseguem perceber essas características comportamentais em seus professores-técnicos.

Estilos de lideranças centralizadores podem afetar o processo de relação interativa e operativa dentro das equipes. Há, por sua vez, técnicos que acreditam em ações de comando centralizadoras para forjar a coesão social e a coesão de tarefas em suas equipes. A própria tolerância de liberdade de ação pode se tornar uma variável situacional responsável por um conjunto de problemas, associados com às necessidades de aprovação dos atletas dentro das equipes femininas. Nota-se, também, que equipes débeis de boas relações humanas e em relações operativas carecem de ações de comando que facilitem a harmonização das relações intragrupal e interpessoais<sup>1</sup>.

As avaliações desenvolvidas sugerem diferenças de opiniões entre a própria indicação de como os líderes se comportam e a forma pela qual os alunos-

atleta descrevem seus comportamentos e ideologias de lideranças e estilos de liderar. Os resultados sugerem que dentro das equipes escolares de basquetebol, os estilos de liderança dos líderes variam desde o democrático liberal ao autoritário centralizador (Tabelas 2 e 3).

Lopes et al<sup>17</sup> a partir dos resultados obtidos em um estudo realizado com atletas de voleibol (equipes juvenis) concluíram que na visão dos atletas o perfil ideal do treinador seria o democrático. Neste mesmo estudo foram evidenciadas diferenças de opinião entre os atletas do sexo masculino e feminino quanto à percepção de liderança ideal, porém, quando analisadas as respostas de forma agrupada, estas diferenças não se mostraram estatisticamente significativas.

É interessante refletir sobre o número de designações que os professores-técnicos receberam e o número de designações feitas para a posição de líderes de equipes de basquetebol masculinas. Essas designações mostram que existem diferenças perceptivas entre os perfis de lideranças descritos pelos próprios líderes e liderados. Exemplo disso, é que 20% dos técnicos indicaram que adotam um padrão de comportamento baseado num estilo democrático liberal de liderar, enquanto que somente 3% dos alunos-atletas concordam com essa tendência (Tabela 3).

Nesse processo, pode-se determinar, objetivamente e de forma confiável, que 10% dos alunos-atletas e 30% dos professores-técnicos apontaram para o estilo de liderança autoritário não participativo. Um estilo de liderança cujas ações de comando dos técnicos se afirmam na eficiência com relação à execução de tarefas, limitando-se à transmissão de informações – e, não oportunizando o desenvolvimento da capacidade crítica e atividades de indagação por parte dos membros de suas equipes. Exemplo disso, é que líderes que adotam esse estilo de comportamento de liderança desaparecem cada vez mais enquanto pessoa e educador esportivo.

Os resultados apontaram, ainda, que nas equipes de basquetebol masculina, 50% dos professores-técnicos indicaram que adotam estilos de lideranças autoritários participativos, estilos confirmados por 38% dos seus alunos-atletas. Esse estilo de liderança faz parte do comportamento de liderança de técnicos que adotam ações de comando que se organizam em função das capacidades reconhecidas e ajustadas de cada membro da equipe. Destaca-se que resultados semelhantes foram descritos no estudo de Leitão et al<sup>18</sup>, em equipes de futebol, os quais demonstraram que os técnicos têm uma maior preferência em comandar suas equipes de forma autocrática.

Em um outro estudo realizado com treinadores de equipes juvenis e adultas, Jogos da Juventude e Jogos Abertos no Paraná - 2005, Hoshino et al<sup>19</sup> encontraram diferenças no estilo de liderança, empregado por técnicos frente a equipes masculinas e femininas, mas destaca-se que em alguns casos estas diferenças foram necessárias, segundo os pesquisadores, para que o treinador pudesse adaptar-se às características da equipe, gênero e idade. Porém, como conclusão

final, os autores observaram o predomínio, por parte dos técnicos, pelo estilo de liderança autocrático.

Moraes e Noriko<sup>20</sup> analisaram o perfil de liderança de técnicos da modalidade de voleibol e também observaram diferenças na percepção dos técnicos das equipes masculinas e femininas. No masculino, foi predominante o estilo de liderança autocrático, porém na comparação entre os gêneros os autores encontraram diferenças estatisticamente significativas. Por fim, os atletas também apresentaram diferenças no estilo de liderança percebido e o expresso por seus próprios técnicos.

A posição final a que chegamos é que, nas opiniões dos alunos-atletas, seus líderes são em sua maioria autoritários. Existe ainda a tendência por parte de líder e liderados de avaliarem de maneira conflitante a contribuição das dimensões do comportamento dos professores-técnicos, frente a suas equipes de basquetebol, no sentido da eficiência de liderança. Esta diferença perceptiva nos permitiria dizer que nessas equipes existem tendências de perspectivas de papéis conflitantes.

A verdade é que os técnicos de equipes escolares tendem a empregar estilos de liderança diferenciados na questão do tipo de atleta, venham a ser eles do sexo masculino ou feminino, ou ainda, do nível de treinabilidade, do nível da competição, conforme demonstrado abaixo na Tabela 4.

**Tabela 4** – Estilos de Liderança empregado por técnicos de Basquetebol.

<b>Democrático Liberal</b>	Delega
<b>Autoritário não participativo</b>	Persuade
<b>Autoritário participativo</b>	Participa / Consulta
<b>Autoritário centralizador</b>	Impõe

É importante reconhecer, inicialmente, que pouquíssimos técnicos foram caracterizados como líderes democráticos liberais. Esse estilo de liderança não faz parte do comportamento dos técnicos. Andreola<sup>21</sup> escreveu que muitos estudiosos preferem reservar a denominação de *líder* apenas para os democráticos, usando concepções genéricas que valeria para todos os *dirigentes*, que refletem em muito, a linha utópica das pesquisas, envolvendo comportamento de liderança. Segue que esse perfil de liderança faz parte das opiniões de pouquíssimos técnicos e atletas. Embora o trabalho coletivo de uma equipe consista de relações interativas e operativas, desenvolvidas pelos indivíduos, parece que as atividades desenvolvidas dentro das equipes escolares são conduzidas por suas próprias regras, normas de condutas e lideranças. A existência dessas forças serve para estimular as reações favoráveis ou desfavoráveis dos técnicos e dos atletas individualmente. Nesse caso, o processo de trabalho conjunto se torna mais complicado, envolvendo técnicos e atletas, em relações interativas e operativas, fato que exige que os líderes esportivos empreguem ações de comando mais centralizadoras e participativas.

## CONCLUSÃO

Com relação aos achados do presente estudo, podemos destacar algumas considerações importantes:

Existem evidências que os comportamentos ideológicos de liderança dos professores-técnicos, líderes de equipes masculinas e femininas de basquetebol apresentam estilos de liderança que vão desde o democrático liberal ao autoritário centralizador.

Existem tendências por parte dos professores-técnicos líderes e alunos-atletas como liderados de avaliarem, de forma conflitante, a contribuição das dimensões do comportamento ideológico de liderança dos líderes.

Existem diferenças significativas entre a forma que os atletas das equipes femininas e masculinas de Basquetebol descrevem os comportamentos ideológicos de liderança dos seus professores-técnicos, como também entre a maneira que os técnicos descreveram suas próprias ideologias de liderança frente às equipes femininas.

Existem evidências que o estilo de liderança autoritário não participativo e autoritário participativo predominam nas ações de comando dos técnicos como líderes de equipes femininas de basquetebol.

Existem evidências que grande parte dos professores-técnicos empregam o estilo de liderança autoritário centralizador à frente das equipes masculinas de basquetebol.

Existem evidências, tanto nas opiniões dos alunos-atletas do sexo masculino e feminino quanto nas opiniões dos professores-técnicos, que o estilo de liderança democrático liberal praticamente não faz parte do comportamento ideológico de liderança dos técnicos, como líderes, no meio esportivo competitivo escolar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Simões AC. Comportamento ideológico de liderança de professores-técnicos de equipes escolares masculinas e femininas de basquetebol, handebol, futsal e voleibol: uma análise da descrição dos professores-técnicos e percepção dos alunos-atletas. [Relatório Científico – Projeto FAPESP]. São Paulo (SP): Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo; 2005. p.179.
2. Svoboda BGP, Patriksson G. Socialización. In: Vouri I, Fentem P, Svoboda BGP, Patriksson G, Andreff W, Weber W, organizadores. La función del deporte en la sociedad: salud, socialización, economía. 1 ed. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura / Consejo de Europa – Consejo Superior de Deportes de España;1996. p.99-149.
3. Sanmartin, MG. Valores sociais y deporte: la actividad física y el deporte como transmissores de valores sociales y personales. Madrid: Gymnos Editorial; 1995.
4. Simões, AC. Psicossociologia do vínculo esporte – adultos – crianças e adolescentes: análise das influências. In: De Rose Junior D, Simões AC, Forjaz

- CLM, Priszkulnik L, Böhme MTS, Ferraz L, Korsakas P, et al. organizadores. Esporte e atividade física na infância e na adolescência: uma abordagem multidisciplinar. 1 ed. Porto Alegre: Artmed; 2002. p.51-66.
5. Mesquita I. Refundar a cooperação escola-clubes no desporto de crianças e jovens. In: Gaya A, Marques A, Tani G, organizadores. Desporto para crianças e jovens: razões e finalidades. 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS; 2004. p.143-169.
  6. De Rose Junior D, Tricoli VAA. Basquetebol : uma visão integrada entre ciência e prática. Barueri: Manole, 2005
  7. Baacke H. Curso para treinadores de voleibol. Montevideo: Comision de Entrenadores; 1978.
  8. Daiuto MB. Basquetebol: origem e evolução. São Paulo: Iglu; 1991.
  9. Rioux G, Chappuis R. La cohesion de L'equipe. Paris: Editorial Minón ; 1979.
  10. Simões AC. Estudo do comportamento de liderança dos técnicos de handebol. [Dissertação Mestrado]. São Paulo (SP): Escola de Educação Física da Universidade de São Paulo; 1987.
  11. Simões AC. Equipes esportivas vistas como micro-sistema social de rendimento entre a ideologia de liderança dos técnicos e a percepção real dos atletas. [Tese de Doutorado]. São Paulo (SP): Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo; 1990.
  12. Simões AC. Ideologia de Liderança no esporte: uma visão do *ideal próprio* dos técnicos e *real equipe* dos atletas. [Tese de Livre Docência em Educação Física]. São Paulo (SP): Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo; 1996.
  13. Simões AC. Psicologia aplicada ao esporte: contribuição para sua compreensão. Rev Paul Educ Fís 1999;13:88-97.
  14. Simões AC, Hata M, Kiss MAPD. Group dynamics: an analysis of the inter-individual trends in an athletic team. Anais do International Congress Images of Sport in the World. Cologne; 1995. p.98.
  15. Pocwardowski A, Barot JE, Peregoy JJ. The athlete and coach: their relationship and its meaning. Methodological concerns and research progress. Int J Sport Psychol 2002;33(1):116-140.
  16. Spector PE. Psicologia nas organizações. São Paulo: Editora Saraiva; 2002.
  17. Lopes M, Samulski D, Noce F. Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. Rev Bras Ciênc Mov 2004;12(4):51-55.
  18. Leitão JC, Serpa S, Bártolo R. Interação treinador-atleta numa equipa nacional de futebol júnior. Ludens 1993;13(1):14-16.
  19. Hoshino EF, Noriko CS, Vieira LF, Fernandes SL. Análise do estilo de liderança dos técnicos desportivos. Rev Bras Educ Fís Esp 2006;20(5):408.
  20. Moraes V, Noriko CS. Análise do perfil de liderança do técnico de voleibol nos Jogos da Juventude do Paraná. Rev Bras Educ Fís Esp 2006;20(5):408.
  21. Andreola BA. Dinâmica de grupo: jogo da vida e didática do futuro. Petrópolis: Editora Vozes Ltda; 1997.

---

**Endereço para correspondência**

Antonio Carlos Simões  
Escola de Educação Física e Esporte da USP  
Avenida Professor Mello Moraes, 65  
Cidade Universitária - São Paulo / São Paulo  
E-mail: acsimoes@usp.br

Recebido em 23/10/06  
Revisado em 18/12/06  
Aprovado em 20/12/06