

**UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU**

**Percepção dos atletas de voleibol de alto nível  
sobre o perfil de liderança do treinador e sua  
relação com a atuação nos jogos.**

Débora Carchan Dignani

São Paulo  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Percepção dos atletas de voleibol de alto nível  
sobre o perfil de liderança do treinador e sua  
relação com a atuação nos jogos.**

Débora Carchan Dignani

*Dissertação apresentada à Universidade  
São Judas Tadeu, como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Educação Física.*

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Regina Ferreira Brandão.

Dignani, Débora Carchan

Percepção dos atletas de voleibol de alto nível sobre o perfil de liderança do treinador e sua relação com a atuação nos jogos. - São Paulo, 2007.

87 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2007.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Regina Ferreira Brandão

1. Liderança. 2. Treinador. 3. Voleibol. 4. Percepção I. Título

CDD- 796

Ficha catalográfica: *Elizangela L. de Almeida Ribeiro - CRB 8/6878*

# UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU

A dissertação intitulada **“Percepção das atletas de voleibol de alto nível sobre o perfil de liderança do treinador e sua relação com a atuação nos jogos”**, de autoria da mestrande Débora Carchan Dignani, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Profª Drª Maria Regina Ferreira Brandão  
(Universidade São Judas Tadeu)  
(Orientadora)

---

Profª Drª Sheila Aparecida Pereira dos Santos Silva  
(Universidade São Judas Tadeu)

---

Profº Drº Afonso Antônio Machado  
(Universidade do Estado de São Paulo – Rio Claro)

São Paulo, 27 de Março de 2007.

## **AGRADECIMENTOS**

À Profª Drª Maria Regina Ferreira Brandão, por orientar-me com imensa sabedoria, dedicação e respeito.

Ao Profº Drº Afonso Antônio Machado (UNESP), ao Profº Drº Paulo Roberto de Oliveira (UNICAMP) e a Profª Drª Sheila Aparecida Pereira dos Santos Silva (USJT) pelo auxílio e por todas as contribuições.

A todos os amigos por tornarem a caminhada mais suave, em especial à Renata Ribeiro, pela ajuda na coleta de dados.

À equipe de voleibol, amostra deste estudo, que nos recebeu de braços abertos e tornou possível a realização da pesquisa.

*À minha mãe Cleide, pelo incentivo constante durante toda minha vida e por todo amor dedicado. Ao meu marido Felipe, pela paciência e grande ajuda. Ao meu filho Enzo, por me ensinar tanto sobre a vida. À minha tia Cleusa, exemplo de amor ao próximo e solidariedade.*

## **SUMÁRIO**

	LISTA DE FIGURAS .....	vi
	LISTA DE QUADROS .....	vii
	LISTA DE ANEXOS.....	ix
	RESUMO .....	x
	ABSTRACT .....	xii
1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Objetivos .....	3
1.2	Justificativa .....	3
1.3	Delimitações .....	4
2	REVISÃO DE LITERATURA .....	4
2.1	Voleibol x Psicologia .....	4
2.2	O processo de liderança .....	7
2.3	Liderança no esporte .....	10
2.4	O treinador enquanto líder .....	16
2.5	Estilos de liderança no esporte e preferência dos atletas .....	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	24
3.1	Material e Métodos .....	24
3.2	Sujeitos .....	25
3.3	Procedimentos .....	26
3.4	Análise dos dados .....	27
4	RESULTADOS .....	27

5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	61
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
	ANEXOS .....	81



**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte .....	<b>12</b>
FIGURA 2 - Modelo de Comportamentos Ansiogênicos do Treinador.....	<b>14</b>

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Expressões chave e as respectivas idéias centrais e ancoragens dos discursos emitidos na 1ª questão.....	<b>28</b>
QUADRO 2 – Frequência das respostas da 1ª questão.....	<b>31</b>
QUADRO 3 – Expressões chave e as respectivas idéias centrais e ancoragens dos discursos emitidos na 2ª questão.....	<b>32</b>
QUADRO 4 – Frequência das respostas da 2ª questão.....	<b>35</b>
QUADRO 5 – Expressões chave e as respectivas idéias centrais e ancoragens dos discursos emitidos na 3ª questão.....	<b>35</b>
QUADRO 6 – Frequência das respostas da 3ª questão.....	<b>39</b>
QUADRO 7 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens dos aspectos pessoais.....	<b>40</b>
QUADRO 8 – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria A (Aspectos Pessoais).....	<b>43</b>
QUADRO 9 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens dos aspectos profissionais.....	<b>44</b>
QUADRO 10 – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria B (Aspectos Profissionais).....	<b>46</b>

QUADRO 11 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens dos aspectos pessoais.....	<b>48</b>
QUADRO 12 – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria A (Aspectos Pessoais).....	<b>50</b>
QUADRO 13 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens dos aspectos profissionais.....	<b>50</b>
QUADRO 14 – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria B (Aspectos profissionais).....	<b>53</b>
QUADRO 15 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens das respostas de influência direta.....	<b>54</b>
QUADRO 16 – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria C (Influência Direta).....	<b>57</b>
QUADRO 17 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens das respostas de não influência.....	<b>59</b>
QUADRO 18 – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria D (Respostas de não influência).....	<b>60</b>
QUADRO 19 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens das respostas de influência subordinada.....	<b>60</b>
QUADRO 20 – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria E (Respostas de influência subordinada).....	<b>61</b>

**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 – Roteiro de entrevista.....	<b>80</b>
ANEXO 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	<b>81</b>
ANEXO 3 – Entrevista com o treinador.....	<b>85</b>

## **RESUMO**

Muito se tem feito para que os atletas apresentem um rendimento ótimo, mas a participação em uma competição desportiva de alto nível pode ter vários efeitos psicológicos no atleta, e o estilo de liderança do treinador de uma equipe é, sem dúvida, um fator de suma importância. O objetivo do presente estudo foi o de analisar a percepção que atletas de voleibol de alto nível têm do perfil de liderança do treinador e a relação com sua atuação nos jogos. Para tanto, se utilizou a amostra de uma equipe de voleibol feminino de alto nível, composta por catorze atletas, categoria adulta. A pesquisa foi constituída através de um delineamento qualitativo, que utilizou como instrumento uma entrevista composta por 3 perguntas abertas, elaboradas para explorar a percepção das atletas em relação a seu treinador. Para análise dos resultados foi utilizado o “Discurso do Sujeito Coletivo”. No cômputo geral, os discursos indicaram que as atletas percebem o seu treinador, em relação aos aspectos pessoais, como uma pessoa que possui grande capacidade de compreensão, promove a comunicação e interação com suas atletas. Quanto aos aspectos profissionais, o treinador foi avaliado como um líder que possui um elevado sentido do dever, está comprometido com o seu trabalho, é disciplinado, competente, dedicado e exigente, atua de forma organizada e dirige seu grupo esportivo centrado em seus objetivos. Concluímos que, 71,4 % das atletas percebem o comportamento do treinador como um constante fator de influência na sua atuação. Essa influência pode se manifestar de forma positiva ou negativa, dependendo de como o treinador estabelece a comunicação durante uma partida. Conclui-se, portanto que existem diferenças

individuais para as quais o treinador precisa atentar, a fim de otimizar a atuação de suas atletas.

Palavras-chave: liderança, treinador, voleibol, percepção.

## **ABSTRACT**

A significant effort has been done in order to explore the best of athletes performance, but the participation of any high level sports competition is composed by different psychological athlete effects and the leadership coaching stile in a team, is one of the most important factors. The objective of this study paper was to analyze the high level volleyball athlete's perception over the coach leadership profile and it's relation to their game acting. A sample of a high level volleyball team composed by fourteen female adults has been used as subject of this study. The research has been structured through a qualitative delineation, and used as instrument a regular tape recorded interview composed by three open questions, elaborated to explore the athlete's perception over their coach. The results were analyzed with an instrument named "Discurso do Sujeito Coletivo". In summary, the speeches indicated that the athletes see their coach, from the personal aspects point of view, as a person with a great comprehension capability that promotes communication and interaction within between them. In relation to the professional aspects, the coach was evaluated as a leader, with a high sense of duty, committed to his work, disciplined, capable, dedicated and exigent, acting in a organized fashion way and results driving. However, 71.4% of the athletes realize the coach's behavior as a frequent influence factor into their game acting. This influence may manifest in a positive or negative way, depending on the way the coach has established the communication during the game. It is concluded, that the existence of individual differences requires the coach attention in order to optimize the athletes game acting.

Key words: leadership, coach, volleyball, perception.

## **Capítulo 1: Introdução**

Tendo sido atleta de voleibol durante muitos anos, observei inúmeras reações psicológicas por parte de minhas companheiras bem como minhas, relacionadas, principalmente, ao convívio e ao comportamento dos técnicos em variadas situações. Posteriormente, como técnica, percebi o quanto é difícil manter as atletas com um bom controle emocional numa competição, já que se trata de um esporte coletivo. Surgiu daí o interesse em pesquisar, de forma científica, a percepção que os atletas de voleibol de alto nível possuem do perfil de liderança do treinador e a relação com sua atuação esportiva.

Observamos que, nos dias atuais, há forte valorização do esporte em nossa sociedade. A mídia reforça os valores da competição e da vitória a qualquer preço, e a responsabilidade do técnico de uma equipe de alto rendimento é imensa, já que, no momento de avaliar o desempenho de uma equipe, o treinador é tido, normalmente, como o maior responsável.

Sabe-se que o treinador, como um líder, é a peça chave no sentido de otimizar o rendimento de uma equipe e, por isso, entender o comportamento de liderança de técnicos torna-se um estudo crucial e de suma importância.

No contexto esportivo brasileiro, notamos uma ênfase maior para os aspectos técnicos, táticos e físicos, sendo raras as equipes que se preocupam com os aspectos psicológicos de seus atletas e treinadores, ou seja, esses tópicos, geralmente são, simplesmente, ignorados. Ignorados, no sentido de que não existe um profissional adequado para preparar os atletas psicologicamente. Comumente esse preparo é “realizado” pelo próprio treinador.



Muito se tem feito para que os atletas apresentem um rendimento ótimo, mas, a participação em uma competição desportiva de alto nível pode ter vários efeitos psicológicos no atleta, e o estilo de liderança do treinador de uma equipe é, sem dúvida, um fator de suma importância.

Sobre isso, Simões, Villaça e Gagliardi (1993) dizem que o técnico esportivo é um homem chave na orientação e liderança da equipe, pois as qualidades comportamentais dos técnicos desencadeiam nos atletas sentimentos variados e até contraditórios.

Há algumas décadas, psicólogos do esporte e pesquisadores como Chelladurai e Saleh (1980), Simões (1994), Brandão (1996) vêm tentando entender as questões referentes à liderança. O conceito de liderança é muito amplo e, por esse motivo, possui inúmeras definições, mas todas ligadas à influência de uma pessoa sobre um indivíduo ou grupo para que eles atinjam seus objetivos em determinadas circunstâncias. Para Macedo *et alii* (2005), a liderança significa a arte de educar, de orientar e de estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas.

Pesquisadores como Simões (1994), Serpa (1996) e Chelladurai (2001) têm procurado desenvolver linhas de pesquisas relacionadas à liderança em esportes coletivos, entretanto, a literatura científica referente, especificamente, à liderança na modalidade voleibol e a percepção que os atletas possuem sobre o estilo de liderança do treinador e a relação com a sua atuação esportiva são ainda limitadas.

É preciso relatar ainda que, a grande maioria das pesquisas realizadas na área da psicologia do esporte são de caráter quantitativo. Esse modo habitual e tradicional de realizar pesquisas implica decompor o tema em uma série de questões

fechadas com alternativas de respostas. Porém, quando se quer conhecer o pensamento de uma comunidade sobre um dado tema, é preciso realizar, antes de mais nada, uma pesquisa qualitativa já que, para que os pensamentos sejam acessados, na qualidade de expressão da subjetividade humana, precisam passar previamente pela consciência humana e se manifestarem no discurso (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003).

### *1.1 - Objetivos*

Diante do exposto acima, essa dissertação tem os seguintes objetivos:

#### *Objetivo Geral*

Identificar a percepção que as atletas de voleibol de alto nível têm do perfil de liderança do treinador e a relação com sua atuação nos jogos.

#### *Objetivos Específicos*

→ Identificar as percepções das atletas de voleibol em relação à conduta pessoal e profissional do seu técnico;

→ Analisar a relação entre a percepção das atletas sobre o perfil de liderança do treinador e a sua atuação nos jogos;

### *1.2 - Justificativa*

Partindo do princípio que existe uma ausência de estudos qualitativos na área da psicologia esportiva e uma carência de pesquisas realizadas sobre a percepção que os atletas possuem sobre o estilo de liderança do treinador e a relação com a sua atuação no voleibol, este trabalho poderá contribuir para o entendimento do comportamento de liderança dos técnicos de voleibol e sua relação com o rendimento de atletas com uma

visão real e abrangente, já que é uma pesquisa realizada a partir do próprio depoimento das atletas.

Os resultados obtidos neste estudo também poderão contribuir para uma melhor assessoria aos treinadores de voleibol e para a comunicação entre treinadores e atletas.

Esta pesquisa poderá, ainda, servir como auxílio para o desenvolvimento de muitos profissionais da área esportiva, bem como poderá ajudar como fonte de referência para que professores e técnicos que atuam com o voleibol competitivo possam exercer sua profissão com um conhecimento suplementar.

### 1.3 – *Delimitações*

Este estudo se restringe as atletas de uma equipe de alto rendimento de voleibol, inscrita na divisão especial da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e participantes da Liga Nacional 2005/2006.

## ***Capítulo 2: Revisão de literatura***

### *2.1 – Voleibol x Psicologia*

O voleibol brasileiro tem se destacado no cenário internacional pelos títulos conquistados nos últimos anos: campeão masculino da Copa América em 2001, da Copa do Mundo em 2003, campeão olímpico 2004, da Liga Mundial em 2005 e 2006; campeão feminino do Sul – Americano em 2001, 2003 e 2005. Conforme Dutra e Lerbach (2005), esses dados permitem afirmar que, na última década, o Brasil passou a ocupar um papel de destaque no voleibol mundial. A evolução crescente do voleibol fez

com que essa modalidade esportiva se tornasse cada vez mais precisa e veloz (ARAUJO, 1994) na qual o atleta permanece, no decorrer de cada instante do jogo, pressionado por vários fatores que podem, certamente, prejudicar seu rendimento individual e, por conseqüência, o coletivo. A cobrança do resultado de uma partida, da busca de um título, a torcida, o técnico e a mídia são alguns exemplos dos fatores que pressionam o rendimento do atleta de alto nível. Por isso, para Markunas (2004) o atleta deve demonstrar algumas habilidades psicológicas na idade adulta para que tenha condições de integrar conhecimentos e gerar resultados em uma competição de alto nível. São elas: o autocontrole emocional, a auto-regulação (da motivação, dos níveis de ativação – maior excitação e menor ansiedade – , dos níveis de estresse, etc.), a capacidade de autodesenvolvimento profissional em todas as competências esportivas, etc.). Isso quer dizer que a preparação psicológica na formação de atletas deveria ser organizada de modo a favorecer a promoção de capacidades e habilidades intra e interpessoais, sendo o atleta capaz de lidar com as exigências emocionais ligadas direta ou indiretamente com as situações e rotinas de treinamento e competição.

“Um atleta bem preparado psicologicamente é aquele que tem repertório comportamental diversificado e amplo, que o instrumentaliza a lidar com situações que mudam muito rapidamente, às vezes, de um pólo a outro”. MARKUNAS (2004, p. 31).

Borsari (1989) complementa, afirmando que existem algumas qualidades físicas e psicológicas essenciais em um jogador de voleibol. Como exemplos de qualidades físicas podemos citar: força, agilidade e resistência. Em relação às qualidades

psicológicas, é fundamental que o jogador de voleibol possua autoconfiança, equilíbrio e espírito de equipe, por ser um dos jogos mais exigentes em matéria de regras. Torna-se necessário, principalmente, nos jogos mais difíceis e de maior duração, que tenha condições mentais e psicológicas para manter seu nível de concentração, sua capacidade de perseverar, de se superar e de conviver com situações desagradáveis, etc.

Sobre essas virtudes psicológicas que um jogador de voleibol deve apresentar, Bizzochi (2004) cita, como fundamentais: motivação; determinação; responsabilidade; ambição; disciplina; tolerância ao esforço e às frustrações; tenacidade; vontade; combatividade; concentração; equilíbrio emocional; sentido de coletividade; inteligência emocional e inteligência espacial.

Brandão (1993) menciona outra qualidade fundamental para ser um jogador de voleibol de alto nível: que ele faça sempre o melhor que puder mesmo quando as chances de vitória forem mínimas. Por fazer parte de uma equipe, o jogador de voleibol tem que ter uma atitude de compromisso com o esporte que pratica e isto inclui treinar e competir com entusiasmo e disciplina em todos os momentos. A avaliação do quanto o atleta é disciplinado e seu nível de motivação para os treinamentos sistemáticos e, muitas vezes, diários podem indicar o nível de comprometimento do atleta com relação ao esporte que pratica, e, quanto maior o seu comprometimento, com certeza, maior as chances de ter sucesso competitivo.

Por isso, podemos afirmar que os atletas de uma equipe de voleibol de alto rendimento necessitam de preparação psicológica. Quais fatores poderiam explicar duas seleções com o mesmo nível técnico e as mesmas condições de treinamento obterem resultados esportivos diferentes? Quando equipes de voleibol de alto nível

mundial se equiparam em termos físicos, técnicos e táticos, o resultado das competições em grande parte é determinado pelos fatores psíquicos (BIZZOCCHI, 2004; BRANDÃO, 1993). Esse fator psíquico se torna evidente quando um atleta joga muito bem em uma ocasião e em outra comete muitos erros. Sabendo-se que ele pode fisicamente desempenhar a habilidade motora, os erros cometidos são denominados “erros mentais” e ocorrem, geralmente, devido à falha de concentração, ansiedade fora de controle e tensão muscular (BRANDÃO, 1993).

Sobre isso, Bizzocchi (2004) diz que a emoção interfere diretamente no raciocínio e no desempenho do atleta. A mesma emoção poderá provocar reações diversas e contrárias: excitação ou relaxamento; tensão ou inibição; vontade ou apatia. O amadurecimento psicológico depende de fatores motivacionais, alguns internos, como nível de aspiração, fixação de metas e responsabilidades, outros externos, como incentivos, desafios e exigências. Brandão (1993) complementa, afirmando que esse amadurecimento psicológico é consequência de anos de treinamentos intensivos, pois a participação em campeonatos mundiais e olímpicos exige dos atletas uma preparação física, técnica, tática e psicológica especial.

## *2.2 – O processo de liderança*

Para pesquisarmos o processo de liderança e os líderes esportivos, parece lógico que devemos, primeiro, entender o que é liderança e como ela se manifesta em vários ambientes.

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

Os líderes, normalmente, são escolhidos por alguém, mas, eles também podem surgir espontaneamente no grupo, sendo que esses são mais efetivos porque possuem o respeito e o apoio de membros da equipe ou do grupo. Geralmente, os líderes que surgem espontaneamente no grupo possuem habilidades de liderança especiais ou grande capacidade no esporte.

Pesquisadores têm tentado identificar as habilidades de liderança especiais, acreditando que, assim, serão capazes de prever e selecionar as pessoas com probabilidade de se tornarem líderes.

Serpa (1990) afirma que os primeiros estudos referentes à relação treinador-atleta tentaram caracterizar o bom treinador a partir dos seus traços característicos. Muitos estudos foram realizados com o intuito de descobrir traços universais de personalidade.

Weinberg e Gould (2001) dizem que na década de 20, pesquisadores tentaram determinar quais características ou traços de personalidade eram comuns a grandes líderes em diferentes ambientes. Tais pesquisadores eram favoráveis à teoria de traço, ou seja, acreditavam que traços de liderança eram características de personalidade relativamente estáveis, da mesma forma que inteligência, otimismo, independência e autoconfiança. Portanto, para eles, os líderes bem sucedidos possuíam certas características de personalidade que os tornariam prováveis de serem líderes, independentemente da situação na qual se encontrassem.

Para Costa (2006), a abordagem de traço é a perspectiva mais antiga de liderança e foi dominante por várias décadas. Essa abordagem parece lógica para o estudo da liderança uma vez que ela focaliza os líderes individualmente e tenta determinar as características pessoais partilhadas pelos grandes líderes.

Porém, a abordagem de traço perdeu credibilidade quando Stogdill (citado por Weinberg e Gould, 2001) revisou mais de uma centena de estudos de liderança sob a perspectiva da teoria do traço e encontrou que poucos traços de personalidade eram consistentes, ou seja, embora certos traços pareçam ser úteis para um líder, eles certamente não são fundamentais, nem garantem uma liderança bem-sucedida.

Em função dos resultados de Stogdill, Weinberg e Gould (2001), afirmam que os pesquisadores buscaram encontrar comportamentos universais de líderes efetivos. Assim, os behavioristas<sup>1</sup> ou comportamentalistas argumentavam que qualquer um poderia ser ensinado a se tornar um líder, simplesmente aprendendo os comportamentos de outros líderes efetivos.

Danielson, Zelhart e Drake (1975), pesquisadores da Universidade de Ohio, utilizaram o Questionário de Descrição de Comportamento de Liderança para descrever como líderes se comportavam em organizações comerciais, militares, educacionais e governamentais. Verificaram que, a maior parte do que os líderes fazem, enquadra-se em duas categorias: consideração e estrutura inicial. *Consideração* refere-se à amizade, confiança mútua, respeito e afetividade entre o líder e os subordinados e *estrutura inicial* a comportamentos como estabelecer regras e regulamentos, canais de comunicação, métodos de procedimento e padrões bem-definidos de organização para atingir metas e objetivos. Portanto, verificaram que líderes bem sucedidos tendem a ter valores altos, tanto em consideração, quanto em estrutura inicial.

---

<sup>1</sup> Refere-se àqueles que seguem a teoria e o método de investigação da psicologia científica, em vez da consciência privada ou construtos mentalistas, que procura examinar do modo mais objetivo o comportamento humano e dos animais com ênfase nos fatos objetivos, estímulos e reações observáveis publicamente (Cabral, A e Nick, E; 1994, p. 423).



Stoner e Freeman (1985) complementam, afirmando que quando se tornou evidente que os líderes eficazes não possuíam características que os distinguissem, os pesquisadores tentaram isolar as características de comportamento dos líderes eficazes. Ao invés de tentar descobrir o que os líderes eficazes eram, começaram a pesquisar o que eles faziam, como delegavam tarefas, como se comunicavam com os subordinados, como realizavam suas tarefas e assim por diante.

Segundo Motta (1997), acredita-se que a maioria das pessoas pode se tornar um líder. As habilidades de liderança podem ser aprendidas através do ensinamento e da experiência de vida.

### *2.3 – Liderança no Esporte*

No esporte e no exercício a definição de liderança engloba várias dimensões do comportamento do treinador, como, por exemplo, o seu processo de tomada de decisão, o tipo e a frequência com que ele fornece o estímulo aos seus atletas, sua performance, as técnicas de motivação utilizadas por ele e a forma de relação que estabelece com seus atletas (HORN, 1992).

As investigações no âmbito da liderança no esporte têm se desenvolvido a partir do pressuposto de que o comportamento do treinador tem um impacto relevante, de conteúdo negativo ou positivo, na produção dos atletas e no bem – estar psicológico desses (SMITH e SMOLL, 2005).

Historicamente, Terry e Howe (1984) relatam que, para estudar a liderança no esporte, utilizavam-se de escalas designadas para o segmento industrial e militar a fim de explicar o comportamento do líder e a preferência do comportamento do líder pelos colegas de trabalho. Porém, essas escalas nas situações esportivas, em geral, eram

inaplicáveis, pelo simples fato de não serem apropriadas para tais ambientes. Nesse sentido, Chelladurai e Saleh (1980) destacam que as equipes esportivas podem se comparar às organizações, mas possuem fatores importantes que as diferenciam das empresariais. As principais diferenças são: o alto grau de personalização e responsabilidade dos membros das equipes esportivas; a existência de um objetivo específico determinado – a vitória; e o maior tempo dedicado ao treino que a competição – no trabalho, o tempo dedicado ao treino é bem menor que o dedicado à produção. Já em 1976, foram elaborados, então, questionários específicos para o esporte e, uma metodologia interessante foi criada por Tharp e Gallimore (citados por Weinberg e Gould, 2001). Trata-se de um relatório de registro em que o pesquisador listava vários comportamentos típicos de técnicos e a frequência com que esses comportamentos aconteciam. Geralmente, mais de um avaliador registrava os comportamentos, a fim de melhorar a confiabilidade do estudo. Através desse relatório, o pesquisador registrava o tempo gasto pelo técnico com instruções verbais, com correção, com elogios e com declarações de desagrado.

Em 1978, Chelladurai e Saleh, citados por Terry e Howe (1984), desenvolveram um modelo específico para a mensuração do comportamento de liderança no esporte denominado *Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte*. Dentre outros aspectos, o modelo enfatiza a importância do comportamento atual do treinador e se esse corresponde ao comportamento preferido pelos atletas. A proposta do modelo é verificar se a satisfação do atleta coincide diretamente com o comportamento do treinador e, também, relatar se o comportamento atual do treinador corresponde a efeitos positivos no desempenho do atleta.

De acordo com Cruz e Gomes (1996), nesse modelo, a liderança é vista como um processo interacional, ou seja, a efetividade do líder no esporte depende de características circunstanciais tanto do líder como dos membros do grupo. Portanto, a liderança efetiva pode variar dependendo das características dos atletas e das limitações e exigências impostas pela situação ou meio esportivo (ver figura 1).

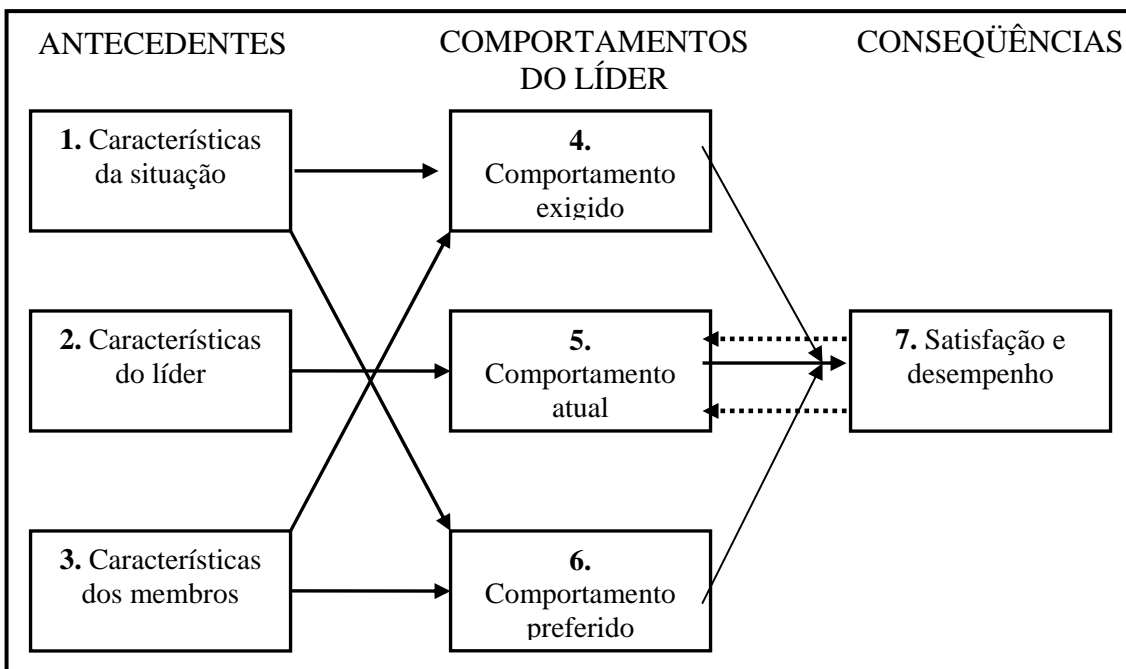


Figura 1: Modelo multidimensional de liderança para esportes (Chelladurai, 1990, p.330).

Pode-se observar na figura 1 que o rendimento do grupo e a satisfação dos atletas (caixa 7 na figura) dependem de três tipos de comportamento do líder: comportamentos exigidos (caixa 4), preferidos (caixa 6) e atuais (caixa 5). A situação (caixa 1), o líder (caixa 2) e os membros (caixa 3) levam a três tipos de comportamento, por isso são chamados de antecedentes. As características do líder são o fator pessoal, enquanto as características situacionais e as características dos membros são os fatores circunstanciais. Um resultado positivo – ou seja, ótimo desempenho e satisfação do grupo – acontecerá se os três aspectos do comportamento do líder estiverem de

acordo. Se o líder se comportar adequadamente para a situação em particular, ou seja, se os comportamentos exigidos, os comportamentos preferidos e os comportamentos atuais do treinador forem consistentes e congruentes, e esses comportamentos se ajustarem às preferências dos membros do grupo, eles atingirão seu melhor desempenho e se sentirão satisfeitos.

No modelo multidimensional de liderança no esporte, o treinador pode apresentar três tipos de comportamento. São eles:

- *Comportamento exigido ou requerido do líder:* Cada situação exige ou impõe um comportamento diferente do líder. Como por exemplo: a estrutura organizacional, as normas e os valores do clube ou do grupo ditam um comportamento. Em outras palavras, as normas são estabelecidas pela organização e espera-se que as pessoas se ajustem às normas estabelecidas.
- *Comportamento preferido do líder:* Os membros do grupo têm preferências por determinados tipos de comportamentos do líder. Essas preferências são dependentes não só de variáveis como a idade, o sexo e o tempo de experiência no esporte, mas também de variáveis de personalidade (como a necessidade de realização, de afiliação e de competência na tarefa) influenciam a preferência por um determinado membro.
- *Comportamento atual ou real do líder:* Comportamentos atuais do líder são os comportamentos que o líder exhibe, tais como ser capaz de estruturar ou ser atento. Características do líder, como personalidade, capacidade e experiência (caixa 2 na figura 1), afetam esses comportamentos diretamente. Acredita-se que o comportamento atual é indiretamente afetado tanto pelas preferências do grupo como pelas exigências da situação.

Exatamente por se tratar de um modelo em que a liderança é entendida como um processo de interação, Lopes, Samulski e Noce (2004) afirmam que no contexto esportivo, o referido modelo é o mais usado e aceito para determinar o comportamento eficaz do líder, pois leva em consideração não só as características situacionais e as características do líder, mas também as dos membros do grupo.

Outro modelo interessante para o estudo da liderança, segundo Brandão e Valdés (2005) é o *Modelo de Comportamentos Ansiogênicos do Treinador*, criado em 1995 e publicado por Serpa em 1997(ver figura 2).

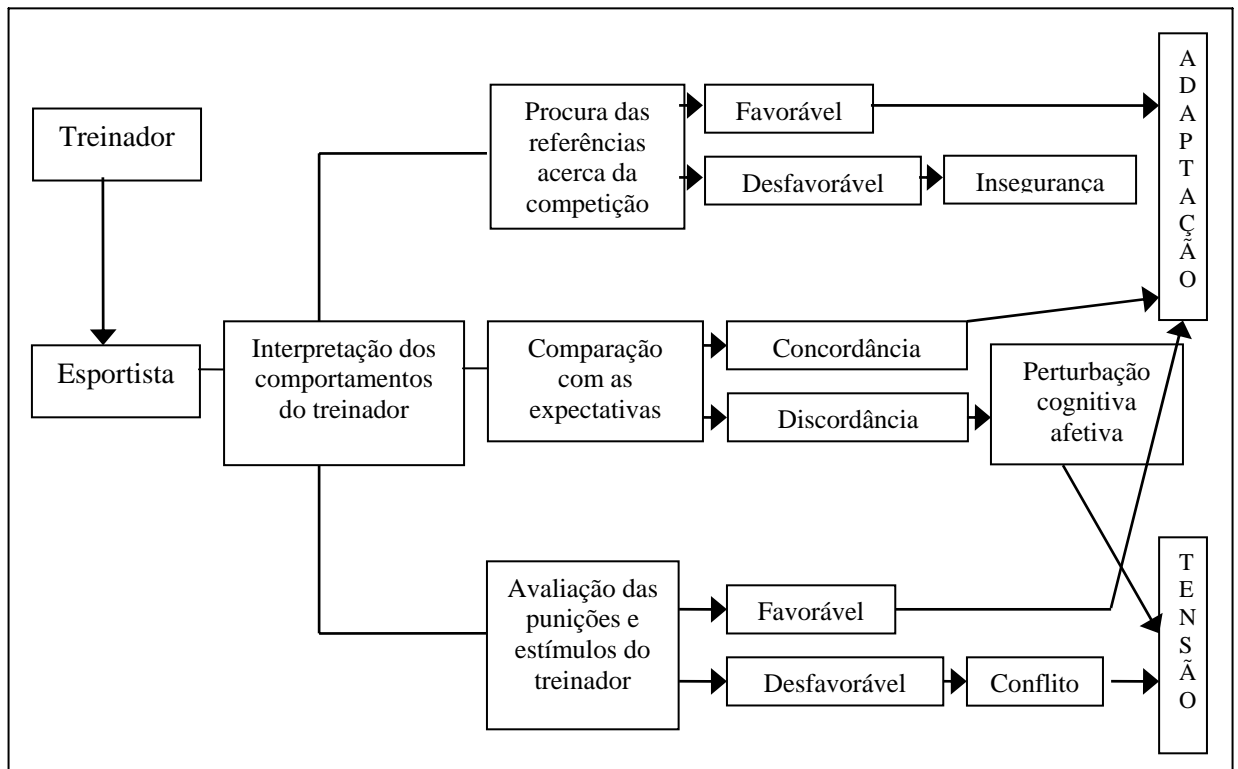


Figura 2: Modelo de comportamentos ansiogênicos do treinador (Adaptado de Serpa, 1997, p.27).

O modelo de comportamentos ansiogênicos do treinador demonstra o modelo das interpretações dos atletas sobre o comportamento dos treinadores. Pode-se observar que, segundo esse modelo, o atleta busca referência na conduta do líder sobre sua competência, compara a conduta que observa no líder com as suas

expectativas e avalia os castigos e os prêmios que seu líder aplica. Em cada um desses casos se estabelecem conclusões que podem levar a variados sentimentos: insegurança, distúrbios cognitivos e emocionais, que por sua vez podem gerar tensão. Esses sentimentos podem também, não aparecer e aí, então, ocorrerá um processo de adaptação. Esse modelo foi utilizado para a interpretação e discussão dos resultados deste estudo.

Weinberg e Gould (2001), afirmam que, em 1995, os pesquisadores Côté, Salmella e Russel investigaram comportamentos de técnicos usando uma abordagem de entrevista qualitativa. Eles entrevistaram 17 técnicos de elite de ginástica artística para saber como usavam seu conhecimento durante os treinamentos. Os comportamentos exibidos com mais frequência foram: - fornecer um ambiente de apoio por meio de feedback<sup>2</sup> positivo; - dar instrução técnica com relação às progressões, - ensinar habilidades mentais; - dar oportunidades que simulavam as demandas mentais e técnicas da competição; - fornecer treinamento manual para garantir a segurança; - enfatizar o condicionamento para assegurar a prontidão física do ginasta.

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

*Um líder sabe para onde o grupo ou a equipe está indo (suas metas e objetivos) e fornece a direção e os recursos para chegar lá. Técnicos que*

---

<sup>2</sup> É o efeito de saída que um sistema dinâmico tem de sua entrada. No processo de ensino-aprendizagem, o “feedback” é dado ao professor quando suas instruções são relatadas de volta em termos de resultados da aprendizagem dos alunos. (Barbanti, V. J; 1994, p. 125).

*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.*

(Weinberg & Gould , 2001, p. 212).

#### 2.4 – O treinador enquanto líder

No âmbito esportivo, os líderes trabalham por meio de relacionamentos interpessoais e oferecem orientação, metas e estrutura para suas equipes (Weinberg e Gould, 2001). Não se sabe até onde o comportamento de liderança do treinador interfere na derrota ou na vitória de uma partida, mas, segundo Simões (1994), não restam dúvidas de que ele exerce um papel importante na busca do rendimento de uma equipe e, como líder, é o principal responsável.

Brandão e Valdés (2005) afirmam que muitas pessoas crêem que a principal tarefa de um treinador se resume em melhorar as habilidades físicas, técnicas e táticas de seus esportistas. É evidente que essas tarefas são essenciais para o alcance da excelência da prática esportiva e são responsabilidades do treinador, porém, os treinadores também são cruciais no trabalho de guiar os seus esportistas em um desempenho de forma consistente, apesar do esgotamento, da pressão, dos oponentes e dos diferentes âmbitos esportivos da competição. Além do mais, a intervenção do treinador nos momentos de crise é de suma importância (Simões, Villaça e Gagliardi,1993), principalmente quando a dinâmica coletiva da equipe se encontra comprometida.

Em relação à perspectiva organizacional, a liderança, segundo Chelladurai (2001), é apenas uma das funções a serem exercidas por uma pessoa que deve se

encarregar do comando de um grupo, o qual realiza as atividades, as orientações dos superiores e as finalidades da organização. Sobre as múltiplas funções de um treinador, Serpa (1996) diz que a multidimensionalidade de seu papel foi assinalada por um número relevante de autores ao longo das últimas décadas. O técnico esportivo é o responsável por promover a produção e regular as relações afetivas, além de ser intitulado o confidente e fonte de referências essenciais de seus atletas. Somado a isso, o treinador precisa também ser capaz de respeitar e seguir as regras e os objetivos de um contexto organizacional e, ainda, respeitar as características individuais dos membros do grupo e da organização, sendo a sua conduta reflexo das suas próprias características.

Brandão, Agresta e Rebutini (2002) avaliaram treinadores brasileiros de equipes de alto rendimento esportivo e observaram que os treinadores demonstraram uma alta tensão em função de dois fatores: o desgaste da profissão e a responsabilidade de muitos papéis assumidos dentro de uma equipe. Os autores verificaram que os treinadores trabalham arduamente na elaboração e execução dos processos de treinamento e precisam lidar com as diferenças individuais de seus esportistas, dos membros da comissão técnica e dos diretores esportivos.

Cruz e Gomes (1996) citam outra característica importante que o treinador, como líder, precisa demonstrar. Dizem eles:

*Treinar implica, antes de tudo, saber e ser capaz de comunicar e de se relacionar interpessoalmente com outras pessoas (atletas, dirigentes, jornalistas, adeptos, etc.). Por isso, à semelhança do que se passa com a formação de outros profissionais (ex. professores, médicos,*



*psicólogos, etc.), os treinadores deverão ser especificamente 'treinados' na difícil 'arte' de comunicar.*

(Cruz e Gomes, 1996, p. 403)

Brandão e Valdés (2005) complementam, afirmando que treinar esportistas requer um planejamento meticuloso, criativo, reflexivo, com uma filosofia sólida, amor pelo esporte e ser capaz de conhecer as diferentes características psicológicas e comportamentais dos membros do grupo.

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

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

Em suma, o treinador é como que o ponto sensível de equilíbrio entre dois tipos de unidades: a) a organização ou clube, da qual ele deve cumprir as exigências, normalmente em termos de produção e rendimento; e b) os atletas, os quais precisa influenciar e motivar, assegurando-se de que as suas necessidades e aspirações serão

atingidas e de que estarão satisfeitos com a sua participação na equipe ou organização (CRUZ e GOMES, 1996). Desse ponto de vista, fica claro que é preciso que o treinador ou líder seja sensível, não só às exigências da tarefa, mas também às pessoas envolvidas.

### *2.5 – Estilos de Liderança no esporte e preferência dos atletas*

A relação técnico - atleta é fundamental para o entendimento esportivo, uma vez que, normalmente, o treinador é o responsável pela preparação física, técnica, tática e até, psicológica de seus atletas. Pelo fato do treinador ser um líder e orientador é importante que ele seja aceito por todos os membros do grupo.

Simões (1994) diz que as relações interpessoais entre o técnico-líder e seus atletas tendem a desempenhar um papel importante na influência sob a motivação dos membros da equipe e na capacidade de trabalharem juntos em busca de objetivos comuns. Para o autor, a equipe esportiva é um meio coletivo complexo e heterogêneo, e, por isso, os problemas estratégicos devem ser resolvidos. Para tanto, se faz necessário que o perfil comportamental do técnico como líder seja de fácil adaptação aos interesses da equipe e ao seu posicionamento filosófico.

Sobre o exposto acima, Serpa (1996) afirma que tanto os atletas como o técnico necessitam aprender a conhecer-se, já que a cooperação entre ambos constituirá a base psicológica da individualização do treino. Cabe ao treinador dar início aos processos de hetero-conhecimento e auto-conhecimento, devido às funções no processo e à suposta maior maturidade, experiência e formação que possui.

Mosquera e Stobaus, citados por Simões (1994), resumem bem as qualidades que um líder deve demonstrar para que sua relação com os atletas seja harmônica. Ele

afirma que o papel do técnico é o de catalisador de sentimentos, por isso, ele deve ter duas virtudes: (1) ser alguém que entenda habitualmente de desempenhos físicos e que consiga discriminar, minuciosamente, o melhor desempenho de cada um em cada situação, posição e forma; (2) o técnico deve ter conhecimento de aspectos psicológicos, ou seja, deve entender ualaa9 .005tn15t56c

motivação, a fim de se manter em um determinado patamar. Esse fato envolve o técnico esportivo como homem chave na orientação e liderança da equipe. Weinberg e Gould (2001) também acreditam que a efetividade do estilo de liderança de um indivíduo é derivada de sua adaptação às situações. Chelladurai, Haggerty e Baxter (1989) desenvolveram um modelo de tomada de decisão que é utilizado no ambiente esportivo. Nesse modelo estão relacionados cinco estilos principais de tomada de decisão. São eles:

- *Estilo autocrático*: No estilo autocrático, o treinador resolve os problemas por si próprio, baseado na informação disponível no momento e que ele considera viável;
- *Estilo autocrático / consultivo* – O treinador chega a uma decisão, após obter informações necessárias de alguns jogadores;
- *Estilo consultivo / individual* – Para a tomada de decisão, o treinador primeiro consulta os jogadores individualmente, mas a decisão pode ou não refletir as idéias dos jogadores.
- *Estilo consultivo / grupal* – O treinador consulta os jogadores como um grupo para tomar uma decisão. A decisão pode ou não refletir as idéias dos jogadores.
- *Estilo grupal* – O treinador compartilha os problemas com seus jogadores, e esses, de forma conjunta, tomam a decisão sem qualquer influência do treinador.

Não existe estilo de liderança que seja constantemente eficaz, pois liderar significa saber avaliar os outros, analisar a situação e selecionar ou alterar comportamentos para responder de forma mais eficaz às exigências das circunstâncias (FIORELLI, 2001).

Além dos estilos de liderança, Weinberg e Gould (2001) acreditam que os fatores circunstanciais devem ser considerados. Martens, citado pelos mesmos autores, diz

que um líder deve ser sensível à situação e ao ambiente específico e, por esse motivo, vários fatores são importantes no planejamento da liderança efetiva no esporte, incluindo os seguintes:

- *Esporte coletivo ou individual* – Normalmente atletas de esportes coletivos preferem líderes mais autocráticos em relação às atletas de esportes individuais.
- *Esporte interativo ou co-participativo* – Geralmente, atletas de equipes interativas tendem a preferir líderes mais orientados à tarefa a atletas de equipes co-participativas.
- *Tamanho da equipe* – À medida que o tamanho da equipe aumenta, aumenta a dificuldade em utilizar, de maneira efetiva, um estilo de liderança democrático.
- *Disponibilidade de tempo* – Quando há pouco tempo disponível, um líder orientado à tarefa é mais desejável.
- *Tradição de liderança em particular* – Um grupo que tem tradição com um estilo de liderança, em geral, apresenta muita dificuldade na adaptação a outro estilo de liderança.

Simões (1994) afirma que os estudos realizados por pesquisadores de The Ohio State University, nos Estados Unidos da América, sobre o comportamento do líder bem sucedido perante seu comportamento, apontam que os líderes mais eficientes são aqueles que propiciam a manutenção e realização dos objetivos comuns de sua equipe de trabalho em duas dimensões comportamentais de liderança: execução de tarefas e relações sociais.

Para Serpa (1990), de um modo geral, os estudos sobre a preferência dos atletas por um determinado comportamento de liderança do treinador apontam as dimensões de treino-instrução e de reforço como as de maiores níveis encontrados.

Lopes, Samulski e Noce (2004) realizaram um estudo sobre a preferência de atletas de voleibol (de ambos os gêneros) em relação ao comportamento do técnico, e encontraram o comportamento de treino-instrução como o preferido e o autocrático, como o de menor preferência pelos atletas.

Porém, existe um consenso entre os pesquisadores (Brandão e Valdés, 2005; Lopes, Samulski e Noce, 2004; Weinberg e Gould, 2001, etc.), de que as características dos atletas, como o sexo, a maturidade, a idade, o tempo de experiência no esporte, o nível de capacidade e o tipo de temperamento e personalidade, são essenciais para determinar o comportamento e a efetividade de um líder, conforme discutido anteriormente no Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte (figura 1).

Além dessas variáveis, é essencial que o treinador tenha a sensibilidade para perceber a influência de fatores ambientais e situacionais e as características do esporte, ou seja, se é individual ou coletivo, o tamanho da equipe, as dimensões da comissão técnica, a tradição de sua equipe, o número de vitórias e fracassos e a quantidade de títulos conquistados (Brandão e Valdés, 2005).

Estudos que se referem à questão do gênero em relação à preferência dos atletas pelo estilo de comportamento do líder mostram resultados interessantes. Chelladurai e Arnott (1985) realizaram um estudo envolvendo 144 atletas universitários de basquetebol e observaram que os homens preferem um estilo autocrático de seu líder e que esteja voltado ao treinamento e instrução. As mulheres apresentaram uma preferência por treinadores democráticos e participativos que lhes permitam participar nas tomadas de decisão.

Para Chelladurai e Carron (1983), o nível de maturidade é uma variável fundamental para determinar o estilo de liderança que o treinador deve apresentar, pois a

maturidade dos membros de um grupo, influencia diretamente a forma de comunicação e o tipo de relacionamento que deve existir entre eles. Por exemplo, determina como e quando discutir problemas e desafios. Quando o nível de maturidade do grupo é baixo, uma relação de uma única linha de comunicação - de cima para baixo - é a mais efetiva. Conforme o nível de maturidade aumenta progressivamente, podemos assumir que o estilo de liderança deveria também mudar correspondentemente, a fim de continuar a ser efetivo.

### ***Capítulo 3: Procedimentos Metodológicos***

#### *3.1 – Material e Métodos*

Os métodos de pesquisa qualitativa na área da saúde vêm crescendo e firmando sua importância ao longo dos últimos anos. A pesquisa qualitativa procura entender o processo pelo qual as pessoas constroem significados e os descrevem. Pretende conhecer a fundo suas vivências, e que representações essas pessoas têm dessas experiências de vida (TURATO, 2005).

Quando se objetiva pesquisar o que pensa, ou acha, ou sente um determinado grupo sobre algum tema, é preciso realizar, antes de mais nada, uma pesquisa qualitativa já que, nos moldes quantitativos, o pensamento fica reduzido à escolha (forçada) de uma alternativa de resposta previamente fixada (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2003).

Segundo o mesmo autor, para se saber o que uma pessoa pensa é preciso propiciar que a mesma expresse um pensamento, ou seja, um discurso, o que só pode ser feito através de questões abertas. Tradicionalmente, a forma utilizada para tabular

dados provenientes de questões abertas de pesquisa consiste na leitura das respostas e na identificação de uma palavra. Após a identificação dessas palavras, ocorre uma categorização convencional dos depoimentos, condição necessária para produzir entendimento através da eliminação da variabilidade individual. A partir deste momento – o da classificação – os discursos são reduzidos nas classes.

A técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), busca justamente dar ênfase na discursividade, característica própria e indissociável do pensamento coletivo, buscando preservá-la em todos os momentos da pesquisa. A proposta consiste, basicamente, em analisar o material verbal coletado extraíndo-se, de cada um dos depoimentos, as idéias centrais e as suas correspondentes expressões-chave. Com as expressões-chave das idéias centrais semelhantes compõe-se um ou vários discursos-síntese na primeira pessoa do singular. Para tanto, neste estudo, seguimos os seguintes procedimentos sugeridos por Lefèvere e Lefèvere (2003):

- Escolha dos sujeitos;
- Elaboração do roteiro de perguntas de acordo com o objetivo da pesquisa;
- Entrevista gravada com os sujeitos da amostra.

### 3.2 – *Sujeitos*

A amostra deste estudo foi constituída por uma equipe de voleibol de alto rendimento, composta por 14 atletas do sexo feminino, categoria adulta, inscrita na divisão especial da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e participante da Liga Nacional 2005/2006. As entrevistadas possuíam idade entre 18 e 26 anos, com média de 20,6 anos.



### 3.3 – Procedimentos

Para analisar a percepção das atletas em relação ao perfil de liderança do treinador e verificar como percebem sua atuação no jogo em relação ao seu comportamento, foi utilizada uma entrevista, composta por 3 questões que permitissem que os sujeitos da pesquisa pudessem discursar (anexo 1). A entrevista tem o fim comum de entender mais profundamente como o objeto de estudo acontece ou se manifesta. Proporciona oportunidade ao pesquisador para conhecer a fundo as vivências e as representações que os sujeitos da amostra têm sobre o comportamento do técnico e a sua relação com a atuação no jogo e, por fim, proporciona maior força no rigor da validade dos dados coletados, já que tende a levar o pesquisador bem próximo da essência da questão em estudo (TURATO, 2005).

As participantes foram informadas dos objetivos e procedimentos do estudo, bem como da possibilidade reduzida de riscos na sua participação. Todas concordaram em participar do estudo e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, segundo as normas do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu (anexo 2), estando livres para interromperem a pesquisa no momento em que desejassem.

Foi reforçado as participantes que suas impressões e opiniões sobre o tema em questão eram importantes para o estudo e, por esse motivo, suas respostas deveriam possuir o máximo de honestidade, sentindo-se plenamente à vontade para usar o tempo que julgassem necessário. Foi salientado também, que apenas o pesquisador teria acesso às respostas dos questionários.

As entrevistas foram realizadas individualmente, sem a presença do treinador e com escalonamento feito de comum acordo com esse, fora do horário dos treinamentos

e competições. As entrevistas foram gravadas e o tempo médio de duração foi de 10 minutos.

### 3.4 – *Análise dos dados*

As entrevistas foram coletadas, gravadas, transcritas e, para a tabulação dos dados, foram seguidos os seguintes passos propostos por Lefèvre & Lefèvre (2003):

- Análise isolada de cada questão.
- Identificação das idéias centrais e das ancoragens<sup>3</sup>, a partir das expressões-chave, separando essas idéias centrais e ancoragens em casas correspondentes;
- Identificação e agrupamento das idéias centrais e das ancoragens de mesmo sentido ou de sentido equivalente, ou de sentido complementar, devendo “etiquetar” cada grupamento com letras: A,B, C, etc.
- Criação de uma idéia central ou ancoragem-síntese para cada um dos grupamentos que expresse, da melhor maneira possível, todas as idéias centrais e ancoragens de mesmo sentido;
- Construção do DSC para cada grupamento identificado no passo anterior.

## **Capítulo 4: Resultados**

Os dados discursivos fornecidos pelos sujeitos foram inseridos no software QualiQuantSoft. Os depoimentos obtidos permitiram levantar indícios concretos sobre a opinião das atletas em relação a seu técnico e nos permitiu verificar se as atletas

---

<sup>3</sup> *Refere-se à manifestação lingüística explícita de uma dada teoria, ou ideologia, ou crença que o autor do discurso professa e que é usada pelo enunciador para “enquadrar” uma situação específica. (Lefèvre, F. & Lefèvre, A; 2003, p. 17).*

percebem o comportamento do técnico como influenciador de seu desempenho. A seguir, no QUADRO 1, serão apresentados os trechos selecionados nos diferentes discursos emitidos na 1ª questão da entrevista de opinião: “Como é seu técnico?”

QUADRO 1 – Expressões chave, as respectivas idéias centrais e ancoragens dos discursos emitidos na 1ª questão.

<b>Expressões Chave</b>	<b>Idéias Centrais</b>	<b>Ancoragem</b>
S1 – É um ótimo profissional, né? Uma pessoa que conhece as atletas individualmente. Ele é uma pessoa que faz um trabalho geral, mas ele conhece as características individuais de cada um. Do que cada uma realmente precisa para evoluir. Ele vai muito de um jeito assim, de olhar para você e ver se você está triste, está alegre... e vai ao pé do ouvido para conversar, ver se há alguma necessidade, algum problema fora da quadra, né? Uma pessoa amiga, como treinador, como técnico é uma pessoa exigente, como qualquer trabalho exige... é uma pessoa que tem uma competência muito grande em relação ao que ele faz, né? Que é um treinador...	1ª idéia: Uma pessoa amiga.  2ª idéia: Um ótimo profissional, uma pessoa que conhece as características individuais de cada um, exigente e competente.	
S2 – Bom, eu vejo ele... eu já trabalhei com ele há algum tempo e, para mim, ele é um excelente técnico, eu não tenho o que reclamar, ele sabe lidar com cada um de nós, do jeito dele, ele sabe o que uma pode dar, o que a outra não pode, no momento certo do jogo ou até mesmo, dentro e fora da quadra. Na minha opinião, para mim, ele é como pai... eu já trabalhei com ele um bom tempo, então eu não tenho o que falar dele... ele sabe lidar comigo... ele sabe. Se eu chego aqui com uma cara fechada, ele sabe o que eu tenho, já vem perguntar, ele sabe mexer com o meu brio dentro da quadra também. Quando eu estou precisando, ele sabe os momentos certos de cada uma de nós, a hora que precisa cutucar, ele cutuca; a hora que precisa conversar, falar manso, ele conversa... com cada uma de nós.	1ª idéia: É como pai.  2ª idéia: É um excelente técnico, sabe lidar com cada uma de nós,	É como um pai.
S3 – Ele é um companheiro. Ele é muito inteligente, muito dedicado. Eu não converso muito assim, mas dá pra ver como ele é. Ele é muito dedicado com as outras atletas, fora de quadra assim... ele também procura saber... chama para conversar. Como mora muita gente no apartamento, ele fala: “Óh, tentem manter o apartamento em harmonia, né? Limpo, organizado, todo mundo amiga”. Pra	1ª idéia: É um companheiro, uma pessoa amiga.  2ª idéia: muito dedicado e inteligente.	

<p>conviver bem, né? Ele procura saber tudo assim... como a gente ainda é juvenil, ele procura saber como “está” os treinos, como foram os jogos. Acho que ele é muito dedicado a essas coisas...</p>		
---	--	--

S4 – Meu técnico é uma pessoa que pega bastante no pé, ele dá bastante atenção às atletas em relação às deficiências de cada atleta em quadra. Não só em quadra, como

	muito em quadra.	
S9 – Eu acho que ele é muito amigo nosso. Ele me ajuda muito. Quando ele vê alguém com cara fechada no treino, ou pra baixo, ele já vai querer saber o que aconteceu... se a gente tem namorado, se é casada... porque a gente fala que não interfere, mas se a gente briga com alguém ou com a família, acaba não treinando bem... e ele te ajuda muito na quadra. Se você está fazendo alguma coisa errada, ele vai lá do seu lado, te pega no canto, te ajuda, e está sempre de olho em todo mundo. Ele conversa muito com a gente, ele quer saber se está tudo em ordem na casa, na família...	1ª idéia: É muito amigo, conversa e ajuda muito.	
S10 – Eu acho que para ser técnico, ele precisa saber lidar com cada uma, então eu creio que ele lida com cada uma diferente. Eu falo sempre em relação a mim e em relação a mim, eu acho que ele é um excelente técnico. Em relação ao grupo, eu não tenho muito o que falar porque são pessoas diferentes e ele sabe agir diferente com cada uma.	2ª idéia: É uma pessoa que lida diferentemente com cada uma, é um excelente técnico.	
S11 – Como técnico, não como pessoa, ele é muito bom, ele tem um interesse muito grande no voleibol. Ele é ótimo, eu adoro o R. Eu acho que fora da quadra, ele é brincalhão, como dentro da quadra também... às vezes, ele é sério, cobra tudo o que tem que ser cobrado, na hora certa... elogia quando tem que ser elogiado. Eu adoro o trabalho do R.	2ª idéia: Ele é muito bom, interessado no voleibol, brincalhão e sério quando precisa.	
S12 – Não sei o que falar... ele é justo, justo... me ajuda, a mim e a todas as atletas... cobra na hora certa que tem que fazer. Ele é rígido e é isso...	1ª idéia: Ajuda a mim e a todas as atletas.  2ª idéia: Ele é justo e rígido.	
S13 – Ah, dentro de quadra ele faz o papel dele que é dar bronca, elogiar quando precisa e fora de quadra, ele trata a gente da mesma maneira que dentro de quadra. Não entrando na nossa vida particular, mas pergunta se a gente está bem fora de quadra, pergunta se a gente está com algum problema na família, para ver... às vezes cai o rendimento, ele quer saber porque caiu o rendimento. Se a gente está muito feliz, ele quer compartilhar isso... Eu acho legal isso...	1ª idéia: Faz o papel dele. Pergunta se estou bem, se estou com algum problema.  2ª idéia: Faz o papel dele que é o de dar bronca e elogiar.	
S14 – Eu acho que ele se relaciona bastante com todo mundo, é muito dedicado. Ele fala	1ª idéia: Fala sobre alguns problemas.	

bastante com a gente dentro da quadra. E fora... ah, com alguns problemas, sim...	2ª idéia: Se relaciona bastante com todo mundo, é dedicado e comunicativo.	
---	--	--

O quadro seguinte (quadro 2) apresenta a freqüência das respostas que surgiram nos depoimentos da 1ª questão.

QUADRO 2 – Freqüência das respostas da 1ª questão.

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA
Amigo, companheiro	7
Bom técnico ou profissional	3
Sabe lidar com cada uma	3
Exigente, rigoroso	3
Dedicado	3
Preocupa-se com o bem estar das atletas	2
Competente	1
Justo	1
Pai	1
Conhece as características individuais de cada uma	1
Inteligente	1
Atencioso	1
Dá muita força	1
Separa a relação dentro e fora da quadra	1
Não guarda rancor	1
Procura esclarecer tudo	1
Estudioso	1
Ajuda muito	1
Conversa muito	1
É muito bom	1
É ótimo	1
É brincalhão	1
É sério	1
Relaciona-se com todas	1

A seguir (QUADRO 3), os trechos selecionados nos diferentes discursos emitidos na 2ª questão da entrevista de opinião: “Como é seu técnico em relação a você?”

QUADRO 3 – Expressões chave, as respectivas idéias centrais e ancoragens dos discursos emitidos na 2ª questão.

<b>Expressões Chave</b>	<b>Idéias Centrais</b>	<b>Ancoragem</b>
S1 – Bem, eu conheço e já trabalho com ele há 4, 5 anos, né? Trabalhei com ele mais novinha e voltei a trabalhar com ele agora, um pouco mais velha... Ele, na realidade foi um pai pra mim, né? Quando eu tinha 15, 16 anos foi ele que me acompanhou e colocou dentro do esporte profissional. Então, na minha vida, ele é um amigo, né? Como atleta, me trata, é... duramente dentro de quadra e fora de quadra, um grande amigo.	1ª idéia: Foi um pai, um grande amigo fora de quadra.  2ª idéia: Dentro de quadra é “duro”.	Foi um pai.
S2 – Ah, nossa convivência, ele é bem amigo mesmo, ele sabe... ele chega para conversar comigo, quando eu tô precisando de alguma coisa, se eu estou com algum problema, até próprio da minha família... É, eu não vou dizer que não, ele é uma das primeiras pessoas que eu corro para pedir ajuda, né? Pra tentar dar uma solução, ver o que eu faço no momento. Na hora que ele tem que puxar minha orelha, ele puxa, ele fala bravo mesmo... mas na hora que precisar dar conselho, tipo assim, ele dá as opções para eu seguir e cabe a mim, se eu vou seguir o caminho certo ou não, né?	1ª idéia: Ele é bem amigo mesmo. É uma das primeiras pessoas que eu corro para pedir ajuda.	
S3 – Ah, a gente não conversa muito assim, né? Eu converso mais com meu técnico do juvenil, mas sempre que tem uma oportunidade, né? Ele vem falar, vem falando pra mim, pra gente que é juvenil, né? Que tem muita oportunidade, né? Eu acho que é uma p... oportunidade estar treinando no adulto. Acho que ele exige muito para tirar, principalmente os erros, assim... estar se dedicando ao máximo ao adulto. A gente não conversa muito assim... mas ele brinca bastante, assim, né? Fora de quadra também quer saber como a gente está, se está namorando, se não está namorando...	1ª idéia: Não conversa muito.  2ª idéia: Ele exige muito.	
S4 – Ele é uma pessoa que está querendo o nosso melhor. Ele pega no pé, cobra demais... A cada campeonato é um stress maior, uma cobrança maior. Ele é uma pessoa rigorosíssima... um pai... muito chato...	1ª idéia: Um pai, quer o nosso melhor.  2ª idéia: Pega no pé, cobra demais, rigoroso, muito chato.	Um pai.

<p>S5 – Ele é exigente normal, é que eu nunca gosto de ter ninguém pegando no pé, então, eu procuro fazer tudo certinho pra não ficar levando bronca. Mas se precisar também, ele pega no pé e se não precisar também, ele elogia.</p>	<p>2ª idéia: Ele é exigente, se precisar pega no pé e se não precisar, elogia.</p>	
<p>S6 – Ele é amigo, é um pai, é um instrutor... Ele é meu técnico desde os meus 15 anos e ele me ajudou em tudo fora de quadra... moradia... então para mim, ele é um pai e como técnico, dentro de quadra, ele é muito exigente, e é incentivador. Brigão na hora que precisa e dá força quando a gente precisa também.</p>	<p>1ª idéia: Ele é amigo, um pai. 2ª idéia: Um instrutor, muito exigente, incentivador, brigão e dá força, quando precisa.</p>	Um pai.
<p>S7 – Eu acho que comigo ele sempre deixou muito claro as minhas limitações, o que eu tenho que melhorar, até onde eu posso chegar e eu acho que ele me deu oportunidade na hora certa e quando eu errava, ele me mostrava e quando eu acertava, ele também sabia me elogiar.</p>	<p>2ª idéia: Ele sempre deixou claro as limitações e me deu oportunidade na hora certa.</p>	
<p>S8 – Eu acho que ele é muito amigo, mas eu sou meio assim com relacionamento entre técnico e atleta, então eu boto um limite, mas ele é muito companheiro, está sempre preocupado com a gente e toda vez que eu precisei da ajuda dele, ele estava ali... me ajudando.</p>	<p>1ª idéia: É muito amigo, muito companheiro e preocupado.</p>	
<p>S9 – Eu acho que eu tenho um relacionamento bom com ele. Ele sempre me ajudou... como eu sou a mais nova da equipe, ele está sempre ali, pegando no meu pé. Se eu estou muito devagar no treino, ele vai lá, me dá um puxão de orelha... e tudo para eu evoluir, porque na verdade ele quer o meu melhor. Ele “ta” sempre lá comigo, me mostrando o que fazer.</p>	<p>1ª idéia: Tenho um relacionamento muito bom com ele, ele sempre me ajudou. 2ª idéia: Ele pega no pé para eu evoluir, ele sempre me mostra o que fazer.</p>	
<p>S10 – Dentro de quadra eu acho ele uma pessoa super profissional. Ele é muito centrado em treinamento. Ele gosta de fazer tudo super bem feito. Bom, pra mim é meio difícil falar... eu “tô” com ele há muitos anos, mas acho que é uma pessoa muito dedicada e muito profissional. É um bom técnico... um excelente técnico para mim. Fora de quadra é uma pessoa amiga, pelo menos individualmente. É uma pessoa muito amiga, que se interessa saber se você dormiu bem, se você ta bem. Ele tem uma... mania... de olhar</p>	<p>1ª idéia: Uma pessoa amiga e preocupada. 2ª idéia: Uma pessoa super profissional, faz tudo bem feito, é muito dedicado e centrado, um excelente técnico.</p>	



<p>pro nosso rosto toda manhã, para ver se você dormiu bem, se você “tá” mal, se você brigou, se você “tá” bem. Eu acho que ele é uma pessoa que se preocupa muito com a gente também fora de quadra. Tem muito técnico que não se importa, que é tão profissional que não se importa com o que você faz fora de quadra. Você estando bem dentro de quadra, para ele é o suficiente... mas o R. não, ele é diferente. Eu tenho um relacionamento muito bom com ele.</p>		
<p>S11 – Eu me dou muito bem, desde os meus 14 anos que eu trabalho com ele. Eu não tenho nem o que falar... adoro o jeito como ele trabalha. Ele é justo... quando você está mal, ele cobra, ele “lhe” coloca no banco, ele não é de proteger ninguém...</p>	<p>2ª idéia: Adoro como ele trabalha, ele é justo, não protege ninguém.</p>	
<p>S12 – Comigo também é assim... Às vezes eu acho até que nem mereço aquilo. Ele é bem justo mesmo, pelo menos comigo, né? Ele observa bastante a gente assim e, às vezes eu passo uma bola meio assim, eu fico meio pra baixo, aí ele já se liga e daí nem dá bronca.</p>	<p>2ª idéia: Ele é bem justo.</p>	
<p>S13 – Eu acho que é um relacionamento legal. Eu acho que... é como eu te falei, quando ele tem que dar bronca, ele dá, quando ele tem que elogiar, ele elogia. Tem que ser assim, todo técnico tem que ser assim. Tem que elogiar pra ter uma motivação, porque atleta tem que ter motivação e quando está tudo errado, tem que chegar e falar mesmo...</p>	<p>1ª idéia: Um relacionamento legal. 2ª idéia: Quando tem que dar bronca, ele dá, quando tem que elogiar, ele elogia. É como todo técnico deve ser.</p>	
<p>S14 – É normal entre um técnico e uma atleta... ele cobra bastante dentro de quadra e eu acho que tem que cobrar mesmo e eu acho que está certo. Fora de quadra, não, é o básico, pelo menos comigo.</p>	<p>1ª idéia: Um relacionamento básico. 2ª idéia: Ele cobra bastante e eu acho que tem que cobrar mesmo.</p>	

O quadro seguinte (quadro 4) apresenta a freqüência das respostas que surgiram nos depoimentos da 2ª questão.

QUADRO 4 – Freqüência das respostas da 2ª questão.

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA
Amigo, companheiro	5
Exigente, rigoroso	5
Pai	4
Ajudou-me muito	3
Justo	2
Cobra demais	2
Bom técnico ou profissional	1
Dedicado	1
É muito chato	1
Um instrutor	1
Incentivador	1
Brigão	1
Dá força	1
Brincalhão	1
Elogia com freqüência	1
Preocupa-se com as atletas	1
É centrado em treinamento	1
Faz tudo bem feito	1
Não é de proteger ninguém	1
É um relacionamento básico	1

A seguir (QUADRO 5), os trechos selecionados nos diferentes discursos emitidos na 3ª questão da entrevista de opinião: “Você vê relação entre o estilo de liderança de seu treinador e a sua atuação em jogo? Comente sua resposta.”

QUADRO 5 – Expressões chave, as respectivas idéias centrais e ancoragens dos discursos emitidos na 3ª questão.

Expressões Chave	Idéias Centrais	Ancoragem
S1 – Ah, influencia, sim. Dependendo da maneira que coloca, a cobrança dentro da quadra, influencia, sim. Pode tanto me colocar um pouco pra baixo, como me elevar, né? Se for de uma maneira de desdém, assim, você acaba se sentindo humilhada e não consegue	1ª idéia: Sim. Dependendo da maneira que o técnico coloca pode tanto me colocar um pouco pra	

<p>desempenhar aquilo que gostaria, mas se for uma maneira mais construtiva, trazendo algo que você precisa melhorar, isso evolui... Não que nós não devemos ser cobradas, mas se for num estado de humilhação, acaba fazendo só besteira, não consegue... aí sim, coloca com certeza, pra baixo. E, às vezes, num momento de nervosismo, acaba saindo uma coisa ou outra que não agrada muito e às vezes a gente também, num momento inadequado, não consegue assimilar isso.</p>	<p>baixo, como me elevar.</p>	
<p>S2 – No meu caso específico, ele sabe mexer comigo. Ele sabe o momento que ele... se eu “tô” mal no jogo ou aconteceu... tem muitas vezes que acontece, agora esse último campeonato... deu branco na equipe que a gente ia jogar, ninguém estava jogando bem. No início, afetou a equipe inteira e aí, até ele deu uma bronca em mim, me xingou, tudo, me chamou e... é aquele momento, é aquela hora que mexe com a gente... é raiva, né? Que a gente sente, mas, então, ele sabe mexer, mas tem hora também que ele fala, ajuda... mas, tem hora também que não precisa, tem hora que não precisa ser tão pesado do jeito que ele pega, né? Mas a maioria das vezes, ele sempre ajuda, sim. Não só comigo, mas com a maioria das meninas, também. Tem relação, sim... ele sabe disso... ele sabe... do jeito que ele pode falar comigo, grosso... agora com outra jogadora ele já não pode falar, porque ele sabe que se fizer isso com ela, ela vai abaixar a cabeça, ela se afunda mais. Agora, comigo, no meu caso, ele fica bravo comigo e aí eu fico mais brava ainda e aí que eu vou pra cima. Ele conhece as características de cada uma de nós.</p>	<p>1ª idéia: Sim. Ele sabe as características e como pode falar com cada uma.</p>	
<p>S3 – Acho que... de mim, se ele fala assim, “tiver” gritando, alguma coisa que eu acho que ele está errado, eu fico com muita raiva assim, ele não é muito disso, assim... mais incentiva mesmo, mas é... eu acho que isso só “opõe” dentro de mim, “pra” eu ficar com mais vontade de jogar, “pra” poder mostrar “pra” ele que não é assim como ele está pensando, sabe? Eu acho que se ele gritasse uma coisa que não “tá” na hora do jogo, o time está assim na correria... se ele for falar alguma coisa assim “pra” me ajudar, eu vou falar “oh, esse cara ta me elogiando, “tá” vendo o que eu estou fazendo...” No meu caso, se ele gritar, é meio difícil me influenciar, porque eu estou acostumada... é meio difícil. Eu acho que ajuda, tipo, ele grita “pra” ver se a gente</p>	<p>3ª idéia: Se ele gritar e eu achar que ele está errado, eu fico com muita raiva e fico com mais vontade de jogar.</p>	

acorda, eu acho que ajuda...		
S4 – Não. Eu escuto o que ele me fala, mas eu sou uma pessoa que não consigo, dependendo da forma que ele me fala, não me toca... o meu emocional, “pra” eu ficar melhor ou pior. Só se vier um “esporro” muito grande, aí sim que mexe um pouco, mas eu procuro sempre voltar quando eu estou jogando.	2ª idéia: Não, não me toca para eu ficar melhor ou pior.	
S5 – Não, eu acho que não influencia.	2ª idéia: Não, eu acho que não influencia.	
S6 – Eu acho que existe. Se você está num jogo que você só está errando, errando... e se ele desistir de você ou te humilhar ou dizer: “você não pode errar”, “você só tá errando”; lógico que seu desempenho vai cair. Ele tem que saber diferenciar a hora de dar um “esporro” porque você não está fazendo nada e na hora que você está tentando fazer e tá dando errado... aí precisa mais de uma solução pro seu problema do que uma “descida” em cima, então, influencia nessa hora. Acho que muito mais pro negativo do que pro positivo porque quando você está bem, ele está vibrando com você, está pulando, vai te ajudar, mas você já está bem... então, um incentivo, um apoio, é lógico, sempre é bom, mas se você está nesse ritmo bom, vai indo... agora quando “tá” ruim, você olha pra ele, precisa de uma solução e, ao invés disso, ele te dá um “esporro”, a tendência é só cair. Então, eu acho que influencia nessa hora, mais pro negativo... quando você precisa da ajuda e vem ao contrário, quando pro positivo que você tá vibrando, o time tá vibrando e se você tá positivo, ele vai estar positivo também. Você precisa na hora do negativo, ele estar dando uma solução pro problema, não é nem um incentivo, é uma solução pro problema... não adianta ficar passando a mão na cabeça, tipo você errou, mas tá bom... não... se errou, mas faz isso, isso, isso para melhorar... uma solução e não uma humilhação...	1ª idéia: Sim, mais pro negativo, quando você precisa de ajuda e vem ao contrário.	
S7 – Não sei se é essa pergunta, mas ele sentado ali, “pra” quem tá ali dentro não, porque você está concentrado no jogo, mas em relação do que ele está passando “pra” você, quando tem um tempo, quando acaba um set, aí sim. Quem “tá” dentro da quadra, não ouve muito assim, né? Porque “tá” concentrada, pensando no jogo, mas é lógico, que se ele ficar sentado, demonstrando que não está nem aí, todo mundo vai perceber...	3ª idéia: Depende. O comportamento dele sentado no banco, não influencia, mas no momento do tempo ou quando acaba um set, aí sim.	

<p>mas eu acho que na hora do tempo sim, tanto que ele sabe como cada uma reage, se aquela ali vai melhorar com um “esporro” e, aquela lá, falando mais manso...</p>		
<p>S8 – Ah, com certeza. É... muitas vezes a gente fica sob pressão e tem que jogar e ganhar uma partida e o técnico, às vezes, na ansiedade, querendo a vitória, faz uma pressão, então é claro que tem influência no seu desempenho. Se você está bem, é até mais fácil, ele ajuda você... tudo o que ele fala, caí bem... mas se ele está ali, gritando do seu lado, você não consegue fazer nada... eu acho que reflete muito dentro da quadra, o que ele fala, se ele está gritando, ou fazendo pressão assim “pro” seu lado...</p>	<p>1ª idéia: Sim, com certeza. Muitas vezes jogamos sob pressão e o técnico pode influenciar o desempenho. Reflete muito.</p>	
<p>S9 – Sim, depende da hora do jogo, né? Tem jogo que se ele te der um “esporro”, chamar sua atenção, você não vai se prejudicar. Vai ser um estímulo ainda maior pra você provar pra ele que você sabe fazer aquilo que ele está falando. Mas, aí tem jogo que você está de cabeça quente, a adrenalina... e se você levar um “esporro”, vai tipo cair, entendeu? Mas, comigo, é difícil cair assim... Se ele me chamar a atenção, eu vou pra cima, não vou abaixar, não... Comigo não tem problema, não. Se ele xingar, eu não vou sair do jogo.</p>	<p>1ª idéia: Sim. Existem momentos em que o “esporro” será um estímulo, mas existem momentos em que se você levar um “esporro” vai cair.</p>	
<p>S10 – Sim. Eu acho que quando ele está no intuito, que normalmente é este o intuito dele... de te ajudar, de te jogar pra cima, de falar: “pô, você tem que jogar bem...”, “hoje é o teu jogo...”, entendeu? É... “Você treinou muito pra esse momento... é hora da festa...” então, ele me dá um incentivo que, com certeza, vai refletir no meu desempenho dentro de quadra. Pra mim, é muito bom...</p>	<p>1ª idéia: Sim. Normalmente ele incentiva e isso reflete no meu desempenho dentro da quadra.</p>	
<p>S11 – Existe, existe relação sim. Eu vou dar até um exemplo aqui. Teve um jogo que eu estava jogando muito mal e ele tinha tudo pra me dar um “esporro” e me colocar no banco, mas ele me ajudou, ficou tentando me colocar pra cima o jogo todo e isso me ajudou bastante, eu acho que ele ajuda muito você. Ele nunca “lhe” coloca pra baixo, ele sempre “lhe” coloca pra cima.</p>	<p>1ª idéia: Sim. Ele ajuda muito e nunca lhe coloca pra baixo, só para cima.</p>	
<p>S12 – Sim, influencia sim. Se ele gritar de uma maneira: “Porra, vai “pra” cima, você consegue”, é uma coisa, agora se ele começar a gritar: “sua burra...” que nem minha avó faz, eu tenho vontade de mandar ele “pra” aquele</p>	<p>1ª idéia: Sim, influencia sim.</p>	

<p>lugar e não consigo fazer mais nada. Ah, interfere dependendo da maneira que ele fala. O R. por exemplo, ele é assim, ele coloca de uma maneira, igual, às vezes eu estava no adulto, eu era infante o ano passado e o jogo pegando fogo, as meninas todas velhas, assim... e ele gritava: "Neginha, vai lá, faz seu jogo, blá, blá..." aí eu errava e ele falava: "na próxima, na próxima..." só que gritando... "a próxima", só que gritando. Eu tive outro técnico que: "c...", aí oh: aí eu vou para baixo. Então, influencia, sim... você errou o passe e dependendo da maneira que o técnico fala com você...</p>		
<p>S13 – "Pra" mim tem... muita gente não liga, mas pra mim, sim. Quando ele me dá uma bronca, eu procuro fazer muito mais e quando ele me elogia eu fico muito feliz também. E então para mim é sempre positivo. Já teve época que eu ficava muito ruim na quadra quando ele dava bronca, mas agora... eu já me acostumei, então eu acho que me faz bem.</p>	<p>1ª idéia: Sim. Quando ele me dá uma bronca ou me elogia, pra mim é sempre positivo.</p>	
<p>S14 – Sim. Se ele me elogiar, eu me sinto melhor, eu me sinto mais solta no jogo... do que se ele me chamar de burra, sabe? Se bem que acho que ele nunca chamou ninguém assim...</p>	<p>1ª idéia: Sim. Se ele me elogiar, eu me sinto melhor, mais solta no jogo.</p>	

O quadro seguinte (quadro 6) apresenta a freqüência das respostas que surgiram nos depoimentos da 3ª questão.

QUADRO 6 – Freqüência das respostas da 3ª questão.

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA
Sim	10
Não	2
Às vezes	2

Conforme descrito anteriormente, os dados discursivos fornecidos pelos sujeitos foram inseridos no software QualiQuantSoft e organizados sob a ótica das

representações sociais, estruturando-se o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) e preparados sob a forma de três figuras metodológicas: Expressões-chave (ECH), Idéia Central (IC) e Ancoragem (AC), para cada questão da entrevista, conseguidos a partir de trechos das respostas emitidos pelos sujeitos entrevistados, as quais permitiram a identificação de palavras e expressões. Posteriormente, os discursos foram categorizados segundo similaridades ou equivalências, ou seja, pelo fato de conterem a mesma idéia, como descritos a seguir, em relação à questão 1:

5. Categoria A – Aspectos pessoais – Letra A (QUADRO 7).

6. Categoria B – Aspectos profissionais – Letra B (QUADRO 9).

Analisando os discursos de um conjunto de indivíduos submetidos a uma mesma circunstância, foi possível resgatar e identificar as idéias, opiniões sentimentos para estruturar os modos de pensar e interpretar dos entrevistados frente à percepção que eles possuem sobre seu técnico (DSC) nos QUADROS 8 e 10.

QUADRO 7 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens dos aspectos pessoais.

Expressões Chave	Idéias Centrais	Ancoragem
S1 – É um ótimo profissional, né? Uma pessoa que conhece as atletas individualmente. Ele é uma pessoa que faz um trabalho geral, mas ele conhece as características individuais de cada um. Do que cada uma realmente precisa para evoluir. Ele vai muito de um jeito assim, de olhar para você e ver se você está triste, está alegre... e vai ao pé do ouvido para conversar, ver se há alguma necessidade, algum problema fora da quadra, né? Uma pessoa amiga, como treinador, como técnico é uma pessoa exigente, como qualquer trabalho exige... é uma pessoa que tem uma competência muito grande em relação ao que ele faz, né? Que é um treinador...	1ª idéia: Uma pessoa amiga.	

<p>S2 – Bom, eu vejo ele... eu já trabalhei com ele há algum tempo, e para mim, ele é um excelente técnico, eu não tenho o que reclamar, ele sabe lidar com cada um de nós, do jeito dele, ele sabe o que uma pode dar, o que a outra não pode, no momento certo do jogo ou até mesmo, dentro e fora da quadra. Na minha opinião, para mim, ele é como pai... eu já trabalhei com ele um bom tempo, então eu não tenho o que falar dele... ele sabe lidar comigo... ele sabe. Se eu chego aqui com uma cara fechada, ele sabe o que eu tenho, já vem perguntar, ele sabe mexer com o meu brio dentro da quadra também. Quando eu estou precisando, ele sabe os momentos certos de cada uma de nós, a hora que precisa cutucar, ele cutuca; a hora que precisa conversar, falar manso, ele conversa... com cada uma de nós.</p>	<p>1ª idéia: É como pai.</p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>	<p>É como um pai.</p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>
<p>S3 – Ele é um companheiro. Ele é muito inteligente, muito dedicado. Eu não converso muito assim, mas dá pra ver como ele é. Ele é muito dedicado com as outras atletas, fora de quadra assim... ele também procura saber... chama para conversar. Como mora muita gente no apartamento, ele fala: “Óh, tentem manter o apartamento em harmonia, né? Limpo, organizado, todo mundo amiga”. Pra conviver bem, né? Ele procura saber tudo assim... como a gente ainda é juvenil, ele procura saber como “está” os treinos, como foram os jogos. Acho que ele é muito dedicado a essas coisas...</p>	<p>1ª idéia: É um companheiro, uma pessoa amiga.</p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>	
<p>S4 – Meu técnico é uma pessoa que pega bastante no pé, ele dá bastante atenção às atletas em relação às deficiências de cada atleta em quadra. Não só em quadra, como fora também. É uma pessoa que se preocupa muito com o bem-estar dentro e fora da quadra. É uma pessoa amiga, se você precisar, fora da quadra... e dentro da quadra, ele é bem rigoroso...</p>	<p>1ª idéia: É atencioso, preocupado, amigo.</p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>	
<p>S5 – Fora da quadra ele é uma pessoa muito amiga, dedicada, que quer saber como a gente está, se está namorando, se a gente “tá” bem, se “tá” gripado, se “tá” com dor no dedo... sempre, sempre... com todas, dentro e fora de quadra. Se tá mal, ele senta, vai conversar... Ele sempre dá muita força.</p>	<p>1ª idéia: É uma pessoa muito amiga e sempre dá muita força.</p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>	
<p>S6 – Ele é amigo, companheiro, é de tudo um pouco que a gente tem longe da família. Eu tenho muito mais tempo com ele, mas ele tenta ser assim com todas. Um pouco com cada, vai</p>	<p>1ª idéia: É amigo, companheiro.</p>	



conhecendo. Eu acho que com uma é mais fácil e as que estão chegando agora, ele também tem que conhecer melhor para ter essa ligação que eu e mais três meninas que são da mesma época, já têm há mais tempo.	<b>A</b>	
S7 – Ele é bem amigo, ele sabe separar bastante a relação dentro e fora da quadra... se ele “tá” cobrando, brigando com você, acabou o treino... acabou. Não guarda rancor nada, ele sempre procura esclarecer tudo, assim... ou solucionando na frente do grupo ou individualmente. Eu acho que como profissional, ele está sempre demonstrando querer aprender mais, sempre estudando, mostrando pra gente que não é só o vôlei...	<b>A</b>	1ª idéia: É bem amigo, sabe separar bastante a relação dentro e fora da quadra, não guarda rancor.
S8 – Ele é muito preocupado com o nosso bem-estar dentro e fora da quadra. Como a gente está, se está se alimentando bem... ele sempre visa se a gente está bem fora da quadra, até mesmo saber os nossos problemas pra saber se ele pode ajudar, porque às vezes, isso reflete muito em quadra, então, ele quer sempre que a atleta esteja bem, com a cabeça também, dentro e principalmente fora da quadra, porque isso reflete muito.	<b>A</b>	1ª idéia: É muito preocupado com o bem-estar das atletas.
S9 – Eu acho que ele é muito amigo nosso. Ele me ajuda muito. Quando ele vê alguém com cara fechada no treino, ou pra baixo, ele já vai querer saber o que aconteceu... se a gente tem namorado, se é casada... porque a gente fala que não interfere, mas se a gente briga com alguém ou com a família, acaba não treinando bem... e ele te ajuda muito na quadra. Se você está fazendo alguma coisa errada, ele vai lá do seu lado, te pega no canto, te ajuda, e está sempre de olho em todo mundo. Ele conversa muito com a gente, ele quer saber se está tudo em ordem na casa, na família...	<b>A</b>	1ª idéia: É muito amigo, conversa e ajuda muito.
S12 – Não sei o que falar... ele é justo, justo... me ajuda, a mim e a todas as atletas... cobra na hora certa que tem que fazer. Ele é rígido e é isso...	<b>A</b>	1ª idéia: Ajuda a mim e a todas as atletas.
S13 – Ah, dentro de quadra ele faz o papel dele que é dar bronca, elogiar quando precisa e fora de quadra, ele trata a gente da mesma maneira que dentro de quadra. Não entrando na nossa vida particular, mas pergunta se a		1ª idéia: Pergunta se estou bem, se estou com algum problema.

<p>gente está bem fora de quadra, pergunta se a gente está com algum problema na família, para ver... às vezes cai o rendimento, ele quer saber porque caiu o rendimento. Se a gente está muito feliz, ele quer compartilhar isso... Eu acho legal isso...</p>	<p><b>A</b></p>	
<p>S14 – Eu acho que ele se relaciona bastante com todo mundo, é muito dedicado. Ele fala bastante com a gente dentro da quadra. E fora... ah, com alguns problemas, sim...</p>	<p>1ª idéia: Fala sobre alguns problemas. <b>A</b></p>	

QUADRO 8 – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) da Categoria A (Aspectos Pessoais).

1. Como é seu técnico?

**DSC 1 da Categoria A:**

*Meu técnico é uma pessoa que se preocupa muito com o bem-estar dentro e fora da quadra (...) Ele sempre visa se a gente está bem fora da quadra, até mesmo saber nossos problemas, para saber se ele pode ajudar, porque às vezes, isso reflete muito em quadra (...) Como mora muita gente no apartamento, ele fala: “Oh, tentem manter o apartamento em harmonia, né?” Pra conviver bem, né? Ele é um companheiro, uma pessoa muito amiga, dedicada, que quer saber como a gente está, se está namorando, se a gente “tá” bem, se “tá” gripado, se “tá” com dor no dedo... sempre, sempre... com todas... dentro e fora de quadra. Se “tá” mal, ele senta, vai conversar... Ele sempre dá muita força (...) É amigo, companheiro, é de tudo um pouco que a gente tem longe da família (...) ele vai muito de um jeito assim, de olhar para você e ver se você está triste, se está alegre... e vai ao pé do ouvido para conversar, ver se há alguma necessidade, algum problema fora da quadra, né? (...) É como um pai... ele sabe lidar comigo... ele sabe. Quando ele vê alguém com cara fechada no treino ou pra baixo, ele já vai querer saber o que aconteceu (...) Ele me ajuda muito, a mim e a todas as atletas (...) Sabe*

*separar bastante a relação dentro e fora da quadra... Se ele está cobrando, brigando com você, acabou o treino... acabou. Não guarda rancor nada... e procura esclarecer tudo... ou solucionando na frente do grupo ou individualmente (...) Ele se relaciona bastante com todo mundo.*

QUADRO 9 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens dos aspectos profissionais.

<b>Expressões Chave</b>	<b>Idéias Centrais</b>	<b>Ancoragem</b>
S1 – É um ótimo profissional, né? Uma pessoa que conhece as atletas individualmente. Ele é uma pessoa que faz um trabalho geral, mas ele conhece as características individuais de cada um. Do que cada uma realmente precisa para evoluir. Ele vai muito de um jeito assim, de olhar para você e ver se você está triste, está alegre... e vai ao pé do ouvido para conversar, ver se há alguma necessidade, algum problema fora da quadra, né? Uma pessoa amiga, como treinador, como técnico é uma pessoa exigente, como qualquer trabalho exige... é uma pessoa que tem uma competência muito grande em relação ao que ele faz, né? Que é um treinador...	2ª idéia: Um ótimo profissional, uma pessoa que conhece as características individuais de cada um, exigente e competente.  <b>B</b>	
S2 – Bom, eu vejo ele... eu já trabalhei com ele há algum tempo, e para mim, ele é um excelente técnico, eu não tenho o que reclamar, ele sabe lidar com cada um de nós, do jeito dele, ele sabe o que uma pode dar, o que a outra não pode, no momento certo do jogo ou até mesmo, dentro e fora da quadra. Na minha opinião, para mim, ele é como pai... eu já trabalhei com ele um bom tempo, então eu não tenho o que falar dele... ele sabe lidar comigo... ele sabe. Se eu chego aqui com uma cara fechada, ele sabe o que eu tenho, já vem perguntar, ele sabe mexer com o meu brio dentro da quadra também. Quando eu estou precisando, ele sabe os momentos certos de cada uma de nós, a hora que precisa cutucar, ele cutuca; a hora que precisa conversar, falar manso, lê conversa... com cada uma de nós.	2ª idéia: É um excelente técnico, sabe lidar com cada uma de nós.  <b>B</b>	
S3 – Ele é um companheiro. Ele é muito inteligente, muito dedicado. Eu não converso muito assim, mas dá pra ver como ele é. Ele é muito dedicado com as outras atletas, fora de quadra assim... ele também procura saber... chama para conversar. Como mora muita	2ª idéia: Muito dedicado e inteligente.  <b>B</b>	

<p>gente no apartamento, ele fala: “Óh, tentem manter o apartamento em harmonia, né? Limpo, organizado, todo mundo amiga”. Pra conviver bem, né? Ele procura saber tudo assim... como a gente ainda é juvenil, ele procura saber como está os treinos, como foram os jogos. Acho que ele é muito dedicado a essas coisas...</p>		
<p>S4 – Meu técnico é uma pessoa que pega bastante no pé, ele dá bastante atenção às atletas em relação às deficiências de cada atleta em quadra. Não só em quadra, como fora também. É uma pessoa que se preocupa muito com o bem-estar dentro e fora da quadra. É uma pessoa amiga, se você precisar, fora da quadra... e dentro da quadra, ele é bem rigoroso...</p>	<p>2ª idéia: Uma pessoa que pega bastante no pé, rigoroso.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	
<p>S5 – Fora da quadra ele é uma pessoa muito amiga, dedicada, que quer saber como a gente está, se está namorando, se a gente “tá” bem, se “tá” gripado, se “tá” com dor no dedo... sempre, sempre... com todas, dentro e fora de quadra. Se tá mal, ele senta, vai conversar... Ele sempre dá muita força.</p>	<p>2ª idéia: Uma pessoa dedicada.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	
<p>S7 – Ele é bem amigo, ele sabe separar bastante a relação dentro e fora da quadra... se ele “tá” cobrando, brigando com você, acabou o treino... acabou. Não guarda rancor nada, ele sempre procura esclarecer tudo, assim... ou solucionando na frente do grupo ou individualmente. Eu acho que como profissional, ele está sempre demonstrando querer aprender mais, sempre estudando, mostrando pra gente que não é só o vôlei...</p>	<p>2ª idéia: Esclarece tudo e está sempre estudando.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	
<p>S8 – Ele é muito preocupado com o nosso bem-estar dentro e fora da quadra. Como a gente está, se está se alimentando bem... ele sempre visa se a gente está bem fora da quadra, até mesmo saber os nossos problemas pra saber se ele pode ajudar, porque às vezes, isso reflete muito em quadra, então, ele quer sempre que a atleta esteja bem, com a cabeça também, dentro e principalmente fora da quadra, porque isso reflete muito.</p>	<p>2ª idéia: É muito preocupado com o bem-estar das atletas, dentro e fora da quadra, porque isso reflete muito em quadra.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	
<p>S10 – Eu acho que para ser técnico, ele precisa saber lidar com cada uma, então eu creio que ele lida com cada uma diferente. Eu falo sempre em relação a mim e em relação a mim, eu acho que ele é um excelente técnico. Em relação ao grupo, eu não tenho muito o</p>	<p>2ª idéia: É uma pessoa que lida diferentemente com cada uma, é um excelente técnico.</p>	

que falar porque são pessoas diferentes e ele sabe agir diferente com cada uma.	<b>B</b>	
S11 – Como técnico, não como pessoa, ele é muito bom, ele tem um interesse muito grande no voleibol. Ele é ótimo, eu adoro o R. Eu acho que fora da quadra, ele é brincalhão, como dentro da quadra também... às vezes, ele é sério, cobra tudo o que tem que ser cobrado, na hora certa... elogia quando tem que ser elogiado. Eu adoro o trabalho do R.	2ª idéia: Ele é muito bom, interessado no voleibol, brincalhão e sério quando precisa. <b>B</b>	
S12 – Não sei o que falar... ele é justo, justo... me ajuda, a mim e a todas as atletas... cobra na hora certa que tem que fazer. Ele é rígido e é isso...	2ª idéia: Ele é justo e rígido. <b>B</b>	
S13 – Ah, dentro de quadra ele faz o papel dele que é dar bronca, elogiar quando precisa e fora de quadra, ele trata a gente da mesma maneira que dentro de quadra. Não entrando na nossa vida particular, mas pergunta se a gente está bem fora de quadra, pergunta se a gente está com algum problema na família, para ver... às vezes cai o rendimento, ele quer saber porque caiu o rendimento. Se a gente está muito feliz, ele quer compartilhar isso... Eu acho legal isso...	2ª idéia: Faz o papel dele que é o de dar bronca e elogiar. <b>B</b>	
S14 – Eu acho que ele se relaciona bastante com todo mundo, é muito dedicado. Ele fala bastante com a gente dentro da quadra. E fora... ah, com alguns problemas, sim...	2ª idéia: Se relaciona bastante com todo mundo, é dedicado e comunicativo. <b>B</b>	

QUADRO 10 – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) da Categoria B (Aspectos Profissionais).

1. Como é seu técnico?

**DSC 2 da Categoria B:**

*Meu técnico é uma pessoa que pega bastante no pé, dá bastante atenção às atletas em relação às deficiências de cada atleta em quadra. Dentro da quadra, ele é bem rigoroso (...) É um excelente técnico, sabe lidar com cada uma de nós, do jeito*

*dele, ele sabe o que uma pode dar, o que a outra não pode, no momento certo do jogo (...) Uma pessoa que conhece as atletas individualmente... do que cada uma realmente precisa para evoluir (...) Ele sabe lidar comigo... Ele sabe mexer com o meu brio dentro da quadra, a hora que precisa cutucar, ele cutuca; a hora que precisa conversar, falar manso, ele conversa... com cada uma de nós (...) É um ótimo profissional, como treinador é uma pessoa exigente, como qualquer trabalho exige... é uma pessoa que tem uma competência muito grande em relação ao que faz, né? (...) É muito inteligente, muito dedicado (...) e está sempre demonstrando querer aprender mais, sempre estudando, mostrando pra gente que não é só o vôlei (...) Ele quer sempre que a atleta esteja bem, com a cabeça também, dentro e principalmente fora da quadra, porque isso reflete muito (...) Ele é ótimo, brincalhão, fora e dentro de quadra também... às vezes, ele é sério, cobra tudo o que tem que ser cobrado, na hora certa (...) Ele faz o papel dele(...) é justo, rígido.*

Os mesmos procedimentos utilizados para a questão anterior foram seguidos para a questão 2, ou seja, os discursos também foram categorizados segundo similaridades ou equivalências, como descritos a seguir:

7. Categoria – Aspectos pessoais – Letra A (QUADRO 11).
8. Categoria B – Aspectos profissionais – Letra B (QUADRO 13).

Analisando os discursos, foi possível resgatar e identificar as idéias, opiniões e sentimentos para estruturar os modos de pensar e interpretar dos entrevistados frente a

percepção que eles possuem sobre seu técnico em relação a ele (DSC) nos QUADROS 12 e 14.

QUADRO 11 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens dos aspectos pessoais.

<b>Expressões Chave</b>	<b>Idéias Centrais</b>	<b>Ancoragem</b>
S1 – Bem, eu conheço e já trabalho com ele há 4, 5 anos, né? Trabalhei com ele mais novinha e voltei a trabalhar com ele agora, um pouco mais velha... Ele, na realidade foi um pai pra mim, né? Quando eu tinha 15, 16 anos foi ele que me acompanhou e colocou dentro do esporte profissional. Então, na minha vida, ele é um amigo, né? Como atleta, me trata, é... duramente dentro de quadra e fora de quadra, um grande amigo.	1ª idéia: Foi um pai, um grande amigo fora de quadra.  <b>A</b>	Foi um pai.  <b>A</b>
S2 – Ah, nossa convivência, ele é bem amigo mesmo, ele sabe... ele chega para conversar comigo, quando eu tô precisando de alguma coisa, se eu estou com algum problema, até próprio da minha família... É, eu não vou dizer que não, ele é uma das primeiras pessoas que eu corro para pedir ajuda, né? Pra tentar dar uma solução, ver o que eu faço no momento. Na hora que ele tem que puxar minha orelha, ele puxa, ele fala bravo mesmo... mas na hora que precisar dar conselho, tipo assim, ele dá as opções para eu seguir e cabe a mim, se eu vou seguir o caminho certo ou não, né?	1ª idéia: Ele é bem amigo mesmo. É uma das primeiras pessoas que eu corro para pedir ajuda.  <b>A</b>	
S3 – Ah, a gente não conversa muito assim, né? Eu converso mais com meu técnico do juvenil, mas sempre que tem uma oportunidade, né? Ele vem falar, vem falando pra mim, pra gente que é juvenil, né? Que tem muita oportunidade, né? Eu acho que é uma p... oportunidade estar treinando no adulto. Acho que ele exige muito para tirar, principalmente os erros, assim... estar se dedicando ao máximo ao adulto. A gente não conversa muito assim... mas ele brinca bastante, assim, né? Fora de quadra também quer saber como a gente está, se está namorando, se não está namorando...	1ª idéia: Não conversa muito.  <b>A</b>	
S4 – Ele é uma pessoa que está querendo o nosso melhor. Ele pega no pé, cobra demais... A cada campeonato é um stress maior, uma cobrança maior. Ele é uma pessoa rigorosíssima... um pai... muito chato...	1ª idéia: Um pai, quer o nosso melhor.  <b>A</b>	Um pai.  <b>A</b>

S6 – Ele é amigo, é um pai, é um instrutor... Ele é meu técnico desde os meus 15 anos e ele me ajudou em tudo fora de quadra... moradia... então para mim, ele é um pai e como técnico, dentro de quadra, ele é muito exigente, e é incentivador. Brigão na hora que precisa e dá força quando a gente precisa também.	1ª idéia: Ele é amigo, um pai.  <b>A</b>	Um pai.  <b>A</b>
S8 – Eu acho que ele é muito amigo, mas eu sou meio assim com relacionamento entre técnico e atleta, então eu boto um limite, mas ele é muito companheiro, está sempre preocupado com a gente e toda vez que eu precisei da ajuda dele, ele estava ali... me ajudando.	1ª idéia: É muito amigo, muito companheiro e preocupado.  <b>A</b>	
S9 – Eu acho que eu tenho um relacionamento bom com ele. Ele sempre me ajudou... como eu sou a mais nova da equipe, ele está sempre ali, pegando no meu pé. Se eu estou muito devagar no treino, ele vai lá, me dá um puxão de orelha... e tudo para eu evoluir, porque na verdade ele quer o meu melhor. Ele “tá” sempre lá comigo, me mostrando o que fazer.	1ª idéia: Tenho um relacionamento muito bom com ele, ele sempre me ajudou.  <b>A</b>	
S10 – Dentro de quadra eu acho “ele” uma pessoa super profissional. Ele é muito centrado em treinamento. Ele gosta de fazer tudo super bem feito. Bom, pra mim é meio difícil falar... eu “tô” com ele há muitos anos, mas acho que é uma pessoa muito dedicada e muito profissional. É um bom técnico... um excelente técnico para mim. Fora de quadra é uma pessoa amiga, pelo menos individualmente. É uma pessoa muito amiga, que se interessa saber se você dormiu bem, se você “tá” bem. Ele tem uma... mania... de olhar pro nosso rosto toda manhã, para ver se você dormiu bem, se você “tá” mal, se você brigou, se você “tá” bem. Eu acho que ele é uma pessoa que se preocupa muito com a gente também fora de quadra. Tem muito técnico que não se importa, que é tão profissional que não se importa com o que você faz fora de quadra. Você estando bem dentro de quadra, para ele é o suficiente... mas o R. não, ele é diferente. Eu tenho um relacionamento muito bom com ele.	1ª idéia: Uma pessoa amiga e preocupada.  <b>A</b>	
S13 – Eu acho que é um relacionamento legal. Eu acho que... é como eu te falei, quando ele	1ª idéia: Um relacionamento	



tem que dar bronca, ele dá, quando ele tem que elogiar, ele elogia. Tem que ser assim, todo técnico tem que ser assim. Tem que elogiar pra ter uma motivação, porque atleta tem que ter motivação e quando está tudo errado, tem que chegar e falar mesmo...	legal.  <b>A</b>	
S14 – É normal entre um técnico e uma atleta... ele cobra bastante dentro de quadra e eu acho que tem que cobrar mesmo e eu acho que está certo. Fora de quadra, não, é o básico, pelo menos comigo.	1ª idéia: Um relacionamento básico.  <b>A</b>	

QUADRO 12 – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) da Categoria A (Aspectos Pessoais).

2. Como é seu técnico em relação a você?

**DSC 3 da Categoria A:**

*Ah, nossa convivência, ele é bem amigo mesmo (...) Se interessa em saber se você dormiu bem, se você “tá” bem. Ele tem uma... mania... de olhar pro nosso rosto toda manhã, para ver se você dormiu bem, se você “tá” mal, se você brigou, se você “tá” bem... Eu acho que ele é uma pessoa que se preocupa muito com a gente também fora de quadra. Tem muito técnico que não se importa, que é tão profissional que não se importa com o que você faz fora da quadra. Você estando bem dentro da quadra, para ele é o suficiente, mas ele é diferente (...)*

*Eu acho que é um relacionamento legal (...) Ele é um amigo, um instrutor, um pai... muito chato... Toda vez que eu precisei da ajuda dele, ele estava ali... me ajudando em tudo, fora da quadra, moradia (...) Ele brinca bastante (... ) É o básico.*

QUADRO 13 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens dos aspectos profissionais.

<b>Expressões Chave</b>	<b>Idéias Centrais</b>	<b>Ancoragem</b>
S1 – Bem, eu conheço e já trabalho com ele	2ª idéia: Dentro de	

<p>há 4, 5 anos, né? Trabalhei com ele mais novinha e voltei a trabalhar com ele agora, um pouco mais velha... Ele, na realidade foi um pai pra mim, né? Quando eu tinha 15, 16 anos foi ele que me acompanhou e colocou dentro do esporte profissional. Então, na minha vida, ele é um amigo, né? Como atleta, me trata, é... duramente dentro de quadra e fora de quadra, um grande amigo.</p>	<p>quadra é “duro”.</p> <p><b>B</b></p>	
<p>S3 – Ah, a gente não conversa muito assim, né? Eu converso mais com meu técnico do juvenil, mas sempre que tem uma oportunidade, né? Ele vem falar, vem falando pra mim, pra gente que é juvenil, né? Que tem muita oportunidade, né? Eu acho que é uma p... oportunidade estar treinando no adulto. Acho que ele exige muito para tirar, principalmente os erros, assim... estar se dedicando ao máximo ao adulto. A gente não conversa muito assim... mas ele brinca bastante, assim, né? Fora de quadra também quer saber como a gente está, se está namorando, se não está namorando...</p>	<p>2ª idéia: Ele exige muito.</p> <p><b>B</b></p>	
<p>S4 – Ele é uma pessoa que está querendo o nosso melhor. Ele pega no pé, cobra demais... A cada campeonato é um stress maior, uma cobrança maior. Ele é uma pessoa rigorosíssima... um pai... muito chato...</p>	<p>2ª idéia: Pega no pé, cobra demais, rigoroso, muito chato.</p> <p><b>B</b></p>	
<p>S5 – Ele é exigente normal, é que eu nunca gosto de ter ninguém pegando no pé, então, eu procuro fazer tudo certinho pra não ficar levando bronca. Mas se precisar também, ele pega no pé e se não precisar também, ele elogia.</p>	<p>2ª idéia: Ele é exigente, se precisar, pega no pé e se não precisar, elogia.</p> <p><b>B</b></p>	
<p>S6 – Ele é amigo, é um pai, é um instrutor... Ele é meu técnico desde os meus 15 anos e ele me ajudou em tudo fora de quadra... moradia... então para mim, ele é um pai e como técnico, dentro de quadra, ele é muito exigente, e é incentivador. Brigão na hora que precisa e dá força quando a gente precisa também.</p>	<p>2ª idéia: Um instrutor, muito exigente, incentivador, brigão e dá força, quando precisa.</p> <p><b>B</b></p>	
<p>S7 – Eu acho que comigo ele sempre deixou muito claro as minhas limitações, o que eu tenho que melhorar, até onde eu posso chegar e eu acho que ele me deu oportunidade na</p>	<p>2ª idéia: Ele sempre deixou claro as limitações e me deu oportunidade na</p>	

<p>hora certa e quando eu errava, ele me mostrava e quando eu acertava, ele também sabia me elogiar.</p>	<p>hora certa.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	
<p>S9 – Eu acho que eu tenho um relacionamento bom com ele. Ele sempre me ajudou... como eu sou a mais nova da equipe, ele está sempre ali, pegando no meu pé. Se eu estou muito devagar no treino, ele vai lá, me dá um puxão de orelha... e tudo para eu evoluir, porque na verdade ele quer o meu melhor. Ele “tá” sempre lá comigo, me mostrando o que fazer.</p>	<p>2ª idéia: Ele pega no pé para eu evoluir, ele sempre me mostra o que fazer.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	
<p>S10 – Dentro de quadra eu acho ele uma pessoa super profissional. Ele é muito centrado em treinamento. Ele gosta de fazer tudo super bem feito. Bom, pra mim é meio difícil falar... eu “tô” com ele há muitos anos, mas acho que é uma pessoa muito dedicada e muito profissional. É um bom técnico... um excelente técnico para mim. Fora de quadra é uma pessoa amiga, pelo menos individualmente. É uma pessoa muito amiga, que se interessa saber se você dormiu bem, se você “tá” bem. Ele tem uma... mania... de olhar pro nosso rosto toda manhã, para ver se você dormiu bem, se você “tá” mal, se você brigou, se você “ta” bem. Eu acho que ele é uma pessoa que se preocupa muito com a gente também fora de quadra. Tem muito técnico que não se importa, que é tão profissional que não se importa com o que você faz fora de quadra. Você estando bem dentro de quadra, para ele é o suficiente... mas o R. não, ele é diferente. Eu tenho um relacionamento muito bom com ele.</p>	<p>2ª idéia: Uma pessoa super profissional, faz tudo bem feito, é muito dedicado e centrado, um excelente técnico.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	
<p>S11 – Eu me dou muito bem, desde os meus 14 anos que eu trabalho com ele. Eu não tenho nem o que falar... adoro o jeito como ele trabalha. Ele é justo... quando você está mal, ele cobra, ele “lhe” coloca no banco, ele não é de proteger ninguém...</p>	<p>2ª idéia: Adoro como ele trabalha, ele é justo, não protege ninguém.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	
<p>S12 – Comigo também é assim... Às vezes eu acho até que nem mereço aquilo. Ele é bem justo mesmo, pelo menos comigo, né? Ele observa bastante a gente assim e, às vezes eu passo uma bola meio assim, eu fico meio pra baixo, aí ele já se liga e daí nem dá bronca.</p>	<p>2ª idéia: Ele é bem justo.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	
<p>S13 – Eu acho que é um relacionamento legal. Eu acho que... é como eu te falei, quando ele</p>	<p>2ª idéia: Quando tem que dar bronca,</p>	

tem que dar bronca, ele dá, quando ele tem que elogiar, ele elogia. Tem que ser assim, todo técnico tem que ser assim. Tem que elogiar pra ter uma motivação, porque atleta tem que ter motivação e quando está tudo errado, tem que chegar e falar mesmo...	ele dá, quando tem que elogiar, ele elogia. É como todo técnico deve ser.  <b>B</b>	
S14 – É normal entre um técnico e uma atleta... ele cobra bastante dentro de quadra e eu acho que tem que cobrar mesmo e eu acho que está certo. Fora de quadra, não, é o básico, pelo menos comigo.	2ª idéia: Ele cobra bastante e eu acho que tem que cobrar mesmo.  <b>B</b>	

QUADRO 14 – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) da Categoria B (Aspectos profissionais).

2. Como é seu técnico em relação a você?

**DSC 4 da Categoria B:**

*Ele é uma pessoa que está querendo o nosso melhor. Ele pega no pé, cobra demais... A cada campeonato é um stress maior, uma cobrança maior. É uma pessoa “rigorosíssima” (...) Ele exige muito para tirar, principalmente os erros assim (...) É que eu nunca gosto de ter ninguém pegando no pé, então, eu procuro fazer tudo certinho pra não ficar levando bronca. Mas, se precisa também, ele pega no pé e se não precisar, ele elogia (...) É brigão na hora que precisa e dá força quando precisa também (...) Como atleta, me trata, é... duramente dentro de quadra (...), Sempre deixou muito claro as minhas limitações, o que eu tenho que melhorar, até onde eu posso chegar e me deu oportunidade na hora certa (...) Me colocou dentro do esporte profissional (...) Às vezes eu acho que nem mereço aquilo (...) Ele é super profissional e muito centrado em treinamento. Gosta de fazer tudo super bem feito... um excelente técnico (...) Não é de proteger ninguém, é justo (...) Tem que ser assim, todo técnico tem que ser assim*

*(...) Ele cobra bastante e eu acho que tem que cobrar mesmo, está certo (...) Ele faz tudo para eu evoluir, porque na verdade ele quer o meu melhor.*

Os mesmos procedimentos utilizados para as questões anteriores foram seguidos para a questão 3, ou seja, os discursos também foram categorizados segundo similaridades ou equivalências, como descritos a seguir:

9. Categoria C – Influência direta – Letra A (QUADRO 15).

10. Categoria D – Não influência – Letra B (QUADRO 17).

11. Categoria E – Influência subordinada \* – Letra C (QUADRO 19).

Analisando os discursos, foi possível resgatar e identificar as idéias, opiniões e sentimentos para estruturar os modos de pensar e interpretar dos entrevistados frente à percepção que eles possuem sobre seu técnico em relação a ele (DSC) nos QUADROS 16, 18 e 20.

QUADRO 15 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens das respostas de influência direta.

<b>Expressões Chave</b>	<b>Idéias Centrais</b>	<b>Ancoragem</b>
S1 – Ah, influencia, sim. Dependendo da maneira que coloca, a cobrança dentro da quadra, influencia sim. Pode tanto me colocar um pouco pra baixo, como me elevar, né? Se for de uma maneira de desdém, assim, você acaba se sentindo humilhada e não consegue desempenhar aquilo que gostaria, mas se for uma maneira mais construtiva, trazendo algo que você precisa melhorar, isso evolui... Não que nós não devemos ser cobradas, mas se for num estado de humilhação, acaba fazendo só besteira, não consegue... aí sim, coloca com certeza, pra baixo. E, às vezes, num momento de nervosismo, acaba saindo uma coisa ou outra que não agrada muito e às vezes a gente também, num momento inadequado, não consegue assimilar isso.	1ª idéia: Sim. Dependendo da maneira que o técnico coloca pode tanto me colocar um pouco pra baixo, como me elevar.  <b>C</b>	
S2 – No meu caso específico, ele sabe mexer	1ª idéia: Sim. Ele	

<p>comigo. Ele sabe o momento que ele... se eu "tô" mal no jogo ou aconteceu... tem muitas vezes que acontece, agora esse último campeonato... deu branco na equipe que a gente ia jogar, ninguém estava jogando bem. No início, afetou a equipe inteira e aí, até ele deu uma bronca em mim, me xingou, tudo, me chamou e... é aquele momento, é aquela hora que mexe com a gente... é raiva, né? Que a gente sente, mas, então, ele sabe mexer, mas tem hora também que ele fala, ajuda... mas, tem hora também que não precisa, tem hora que não precisa ser tão pesado do jeito que ele pega, né? Mas a maioria das vezes, ele sempre ajuda, sim. Não só comigo, mas com a maioria das meninas, também. Tem relação, sim... ele sabe disso... ele sabe... do jeito que ele pode falar comigo, grosso... agora com outra jogadora ele já não pode falar, porque ele sabe que se fizer isso com ela, ela vai abaixar a cabeça, ela se afunda mais. Agora, comigo, no meu caso, ele fica bravo comigo e aí eu fico mais brava ainda e aí que eu vou pra cima. Ele conhece as características de cada uma de nós.</p>	<p>sabe as características e como pode falar com cada uma.</p> <p><b>C</b></p>	
<p>S6 – Eu acho que existe. Se você está num jogo que você só está errando, errando... e se ele desistir de você ou te humilhar ou dizer: "você não pode errar", "você só tá errando"; lógico que seu desempenho vai cair. Ele tem que saber diferenciar a hora de dar um "esporro" porque você não está fazendo nada e na hora que você está tentando fazer e tá dando errado... aí precisa mais de uma solução pro seu problema do que uma "descida" em cima, então, influencia nessa hora. Acho que muito mais pro negativo do que pro positivo porque quando você está bem, ele está vibrando com você, está pulando, vai te ajudar, mas você já está bem... então, um incentivo, um apoio, é lógico, sempre é bom, mas se você está nesse ritmo bom, vai indo... agora quando "tá" ruim, você olha pra ele, precisa de uma solução e, ao invés disso, ele te dá um "esporro", a tendência é só cair. Então, eu acho que influencia nessa hora, mais pro negativo... quando você precisa da ajuda e vem ao contrário, quando pro positivo que você tá vibrando, o time tá vibrando e se você tá positivo, ele vai estar positivo também. Você precisa na hora do negativo, ele estar dando uma solução pro problema, não é nem um incentivo, é uma solução pro problema... não adianta ficar passando a mão na cabeça, tipo você errou, mas tá bom... não... se errou,</p>	<p>1ª idéia: Sim, mais pro negativo, quando você precisa de ajuda e vem ao contrário.</p> <p><b>C</b></p>	

<p>mas faz isso, isso, isso para melhorar... uma solução e não uma humilhação...</p>		
<p>S8 – Ah, com certeza. É... muitas vezes a gente fica sob pressão e tem que jogar e ganhar uma partida e o técnico, às vezes, na ansiedade, querendo a vitória, faz uma pressão, então é claro que tem influência no seu desempenho. Se você está bem, é até mais fácil, ele ajuda você... tudo o que ele fala, caí bem... mas se ele está ali, gritando do seu lado, você não consegue fazer nada... eu acho que reflete muito dentro da quadra, o que ele fala, se ele está gritando, ou fazendo pressão assim pro seu lado...</p>	<p>1ª idéia: Sim, com certeza. Muitas vezes jogamos sob pressão e o técnico pode influenciar o desempenho. Reflete muito.</p> <p style="text-align: center;"><b>C</b></p>	
<p>S9 – Sim, depende da hora do jogo, né? Tem jogo que se ele te der um “esporro”, chamar sua atenção, você não vai se prejudicar. Vai ser um estímulo ainda maior pra você provar pra ele que você sabe fazer aquilo que ele está falando. Mas, aí tem jogo que você está de cabeça quente, a adrenalina... e se você levar um “esporro”, vai tipo cair, entendeu? Mas, comigo, é difícil cair assim... Se ele me chamar a atenção, eu vou pra cima, não vou abaixar, não... Comigo não tem problema, não. Se ele xingar eu não vou sair do jogo.</p>	<p>1ª idéia: Sim. Existem em momentos que o “esporro” será um estímulo, mas existem momentos em que se você levar um “esporro” vai tipo cair.</p> <p style="text-align: center;"><b>C</b></p>	
<p>S10 – Sim. Eu acho que quando ele está no intuito, que normalmente é este o intuito dele... de te ajudar, de te jogar pra cima, de falar: “pô, você tem que jogar bem...”, “hoje é o teu jogo...”, entendeu? É... “Você treinou muito pra esse momento... é hora da festa...” então, ele me dá um incentivo que, com certeza, vai refletir no meu desempenho dentro de quadra. Pra mim, é muito bom...</p>	<p>1ª idéia: Sim. Normalmente ele incentiva e isso reflete no meu desempenho dentro da quadra.</p> <p style="text-align: center;"><b>C</b></p>	
<p>S11 – Existe, existe relação sim. Eu vou dar até um exemplo aqui. Teve um jogo que eu estava jogando muito mal e ele tinha tudo pra me dar um “esporro” e me colocar no banco, mas ele me ajudou, ficou tentando me colocar pra cima o jogo todo e isso me ajudou bastante, eu acho que ele ajuda muito você. Ele nunca “lhe” coloca pra baixo, ele sempre lhe coloca pra cima.</p>	<p>1ª idéia: Sim. Ele ajuda muito e nunca lhe coloca pra baixo, só para cima.</p> <p style="text-align: center;"><b>C</b></p>	
<p>S12 – Sim, influencia sim. Se ele gritar de uma maneira: “Porra, vai pra cima, você consegue”, é uma coisa, agora se ele começar a gritar: “sua burra...” que nem minha avó faz, eu tenho vontade de mandar ele pra aquele lugar e não consigo fazer mais nada. Ah, interfere dependendo da maneira que ele fala. O R. por</p>	<p>1ª idéia: Sim, influencia sim.</p> <p style="text-align: center;"><b>C</b></p>	

<p>exemplo, ele é assim, ele coloca de uma maneira, igual, às vezes eu estava no adulto, eu era infante o ano passado e o jogo pegando fogo, as meninas todas velhas, assim... e ele gritava: "Neguinha, vai lá, faz seu jogo, blá, blá..."aí eu errava e ele falava: "na próxima, na próxima..."só que gritando... "a próxima", só que gritando. Eu tive outro técnico que: "c...", aí oh: aí eu vou para baixo. Então, influencia, sim... você errou o passe e dependendo da maneira que o técnico fala com você...</p>		
<p>S13 – "Pra" mim tem... muita gente que não liga, mas pra mim, sim. Quando ele me dá uma bronca, eu procuro fazer muito mais e quando ele me elogia eu fico muito feliz também. E então para mim é sempre positivo. Já teve época que eu ficava muito ruim na quadra quando ele dava bronca, mas agora... eu já me acostumei, então eu acho que me faz bem.</p>	<p>1ª idéia: Sim. Quando ele me dá uma bronca ou me elogia, pra mim é sempre positivo.</p> <p style="text-align: center;"><b>C</b></p>	
<p>S14 – Sim. Se ele me elogiar, eu me sinto melhor, eu me sinto mais solta no jogo... do que se ele me chamar de burra, sabe? Se bem que acho que ele nunca chamou ninguém assim...</p>	<p>1ª idéia: Sim. Se ele me elogiar, eu me sinto melhor, mais solta no jogo.</p> <p style="text-align: center;"><b>C</b></p>	

QUADRO 16 – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) da Categoria C (Influência Direta).

3. "Você vê relação entre o estilo de liderança de seu treinador e a sua atuação em jogo? Comente sua resposta".

**DSC 5 da Categoria C:**

*Ah, influencia sim, eu acho que existe... Dependendo da maneira que ele coloca, a cobrança dentro da quadra, influencia, sim. Pode tanto me colocar um pouco pra baixo, como me elevar, né? Se for de uma maneira de desdém, assim, você acaba se sentindo humilhada e não consegue desempenhar aquilo que gostaria, mas se for uma maneira mais construtiva, trazendo algo que você precisa melhorar, isso evolui... Não que nós não devemos ser cobradas, mas se for num*



*estado de humilhação, acaba fazendo só besteira, não consegue... aí sim, coloca com certeza pra baixo (...) Ele sabe mexer comigo... agora esse último campeonato, deu branco na equipe que a gente “ia” jogar, ninguém estava jogando bem. No início, afetou a equipe inteira e aí, até ele deu bronca em mim, me xingou, tudo me chamou... e... é aquele momento, é aquela hora que mexe com a gente... é raiva, né? Que a gente sente, mas então, ele sabe mexe (...) Tem hora que ele fala, ajuda... Mas tem hora também que não precisa pegar tão pesado do jeito que ele pega. Mas, a maioria das vezes, ele sempre ajuda... Tem relação, sim e ele sabe disso... ele sabe... o jeito que ele pode falar com cada uma (...) Se você está num jogo que você só está errando... e se ele desistir de você ou te humilhar ou dizer: “Você não pode errar” ou “Você só ‘tá’ errando...”; lógico que seu desempenho vai cair. Ele tem que saber diferenciar a hora de dar um “esporro” porque você não está fazendo nada e a hora que você está tentando fazer e “tá” dando errado... aí precisa mais de uma solução “pro” seu problema do que uma “descida” em cima, então, influencia nessa hora. Acho que muito mais “pro” negativo, do que “pro” positivo porque quando você está bem, ele está vibrando com você, está pulando... vai te ajudar, mas você já está bem. Então, um incentivo, um apoio, é lógico, sempre é bom, mas se você está nesse ritmo bom, vai indo... agora quando você está ruim, você olha “pra” ele, precisa de uma solução e ao invés disso, ele te dá um “esporro”, a tendência é só cair (...) Muitas vezes a gente fica sob pressão e tem que jogar e ganhar uma partida e o técnico, às vezes, na ansiedade, querendo a vitória, faz uma pressão, então, é claro que influencia no seu desempenho (...) Depende da hora do jogo, né? Tem jogo que se ele te der um “esporro”, chamar sua atenção, você não vai se*

*prejudicar. Vai ser um estímulo ainda maior “pra” você provar “pra” ele que você sabe fazer aquilo que ele está falando. Mas, aí tem jogo que você está de cabeça quente, a adrenalina... e se você levar um esporro” , vai tipo cair, entendeu? (...) Eu acho que quando ele está no intuito, que normalmente é este o intuito dele... de te ajudar, de te jogar pra cima, então, ele dá um incentivo que com certeza vai refletir no meu desempenho dentro de quadra. “Pra” mim é muito bom (...) Eu vou até dar um exemplo aqui: Teve um jogo que eu estava jogando muito mal e ele tinha tudo pra me dar um “esporro” e me colocar no banco, mas ele me ajudou, ficou tentando me colocar pra cima o jogo todo e isso me ajudou bastante... eu acho que ele ajuda muito você (...) Muita gente não liga, mas para mim, sim. Quando ele me dá uma bronca, eu procuro fazer muito mais e quando ele me elogia eu fico muito feliz também (...) Se ele me elogiar, eu me sinto melhor, mais solta no jogo do que se ele me chamar de burra, sabe? Se bem que acho que acho que ele nunca chamou ninguém assim...*

QUADRO 17 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens das respostas de não influência.

<b>Expressões Chave</b>	<b>Idéias Centrais</b>	<b>Ancoragem</b>
S4 – Não. Eu escuto o que ele me fala, mas eu sou uma pessoa que não consigo, dependendo da forma que ele me fala, não me toca... o meu emocional, “pra” eu ficar melhor ou pior. Só se vier um “esporro” muito grande, aí sim que mexe um pouco, mas eu procuro sempre voltar quando eu estou jogando.	2ª idéia: Não, não me toca para eu ficar melhor ou pior.  <b>D</b>	
S5 – Não, eu acho que não influencia.	2ª idéia: Não, eu acho que não influencia.  <b>D</b>	

QUADRO 18 – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) da Categoria D (Respostas de não influência).

4. “Você vê relação entre o estilo de liderança de seu treinador e a sua atuação em jogo? Comente sua resposta”.

**DSC 6 da Categoria D:**

*Eu escuto o que ele me fala, mas eu sou uma pessoa que não consigo, dependendo da forma que ele me fala, não me toca... o meu emocional, “pra” eu ficar melhor ou pior.*

QUADRO 19 – Expressões chave, idéias centrais e ancoragens das respostas de influência subordinada.

<b>Expressões Chave</b>	<b>Idéias Centrais</b>	<b>Ancoragem</b>
S3 – Acho que... de mim, se ele fala assim, “tiver” gritando, alguma coisa que eu acho que ele está errado, eu fico com muita raiva assim, ele não é muito disso, assim... mais incentiva mesmo, mas é... eu acho que isso só “opõe” dentro de mim, “pra” eu ficar com mais vontade de jogar, “pra” poder mostrar “pra” ele que não é assim como ele está pensando, sabe? Eu acho que se ele gritasse uma coisa que não “tá” na hora do jogo, o time está assim na correria... se ele for falar alguma coisa assim “pra” me ajudar, eu vou falar “oh, esse cara “tá” me elogiando, “tá” vendo o que eu estou fazendo...” No meu caso, se ele gritar, é meio difícil me influenciar, porque eu estou acostumada... é meio difícil. Eu acho que ajuda, tipo, ele grita pra ver se a gente acorda, eu acho que ajuda...	3ª idéia: Se ele gritar e eu achar que ele está errado, eu fico com muita raiva e fico com mais vontade de jogar.  <b>E</b>	
S7 – Não sei se é essa pergunta, mas ele sentado ali, “pra” quem “tá” ali dentro não, porque você está concentrado no jogo, mas em relação do que ele está passando “pra” você, quando tem um tempo, quando acaba um set, aí sim. Quem “tá” dentro da quadra, não ouve muito assim, né? Porque “tá” concentrada, pensando no jogo, mas é lógico, que se ele ficar sentado, demonstrando que não está nem aí, todo mundo vai perceber... mas eu acho que na hora do tempo sim, tanto que ele sabe como cada uma reage, se aquela	3ª idéia: Depende. O comportamento dele sentado no banco, não influencia, mas no momento do tempo ou quando acaba um set, aí sim.  <b>E</b>	

ali vai melhorar com um “esporro” e, aquela lá falando mais manso...		
--	--	--

QUADRO 20 – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) da Categoria E (Respostas de influência subordinada)

3. “Você vê relação entre o estilo de liderança de seu

Para facilitar a discussão dos resultados com a literatura optamos por discuti-los de acordo com as categorias. Assim, os DSCs da categoria A (pág. 43 e 49), aspectos pessoais, serão analisados tanto para a pergunta 1, quanto para pergunta 2 e, da mesma forma, os DSCs da categoria B (pág. 46 e 53), aspectos profissionais, serão analisados tanto para a pergunta 1 quanto para a pergunta 2. Os discursos da categoria C, D e E da questão 3 serão discutidos separadamente.

De acordo com os resultados do DSC1 e do DSC3 da categoria A, referentes aos aspectos pessoais do líder, pode-se verificar que as atletas percebem o seu treinador como um amigo, um companheiro. Uma pessoa que se preocupa com as atletas dentro e fora da quadra, que procura saber o estado emocional em que se encontram e que sabe lidar com as características individuais de cada uma. A promoção da comunicação entre atleta-técnico é outro fator que pôde ser observado no discurso referente aos aspectos pessoais do técnico. As atletas compreendem a importância deste comportamento do treinador porque acreditam que problemas pessoais podem interferir no rendimento pessoal das mesmas e que, a comunicação com seu treinador, neste sentido, é de suma importância.

O relacionamento social é caracterizado por Simões (1994) como o comportamento de liderança que indica um grau de proximidade, apoio sócio-emocional, confiança mútua e reciprocidade de técnico em relação a seus atletas.

Ainda sobre este aspecto, Brandão (1996) afirma que a relação técnico-atleta deve ser estabelecida com interações nas quais predomine um relacionamento emocional positivo. Assim, ocorrerá um aumento do grau de poder do papel de técnico no grupo esportivo e o exercício deste papel ocorrerá com maior facilidade, além de

fazer com que os membros do grupo se engajem em atividades conjuntas mais significativas, duradouras e complexas.

Para Simões, Villaça e Gagliardi (1993), a detecção de características pessoais em um técnico, líder de equipe de alto rendimento supõe a existência de auto-superação e cooperação entre técnicos e atletas. A princípio, a auto-superação e a cooperação seriam atividades individuais mas, a partir do momento em que os membros da equipe expressam-se através de posicionamentos e procedimentos individuais, aprendem a observar e analisar suas próprias atitudes e as dos companheiros. Como consequência, a equipe como um todo organizado passa a ser um meio coletivo de auto-afirmação e expressão, tanto no aspecto estrutural-funcional como no das relações intercomportamentais dos seus membros. Essa dinâmica de intercâmbio de comportamento e valores pode facilitar o desempenho pessoal do técnico como líder e dos atletas como agentes fundamentais na unidade e estabilidade da equipe como um pequeno grupo social esportivo integrado.

Cruz e Gomes (1996) complementam, afirmando que um treinador eficaz, ou seja, um líder de sucesso, precisa dominar competências verbais e não-verbais de comunicação e relação interpessoal. Mais especificamente, os autores sugerem a necessidade de saber enviar mensagens aos outros, de possuir competências de atendimento (saber ouvir e escutar, demonstrar que está interessado com a vida dos atletas); competências não-verbais (aparência física, postura corporal, expressões faciais e gestos) e, competências de gestão de conflitos e confrontações.

Portanto, o discurso apresentado corrobora com as dimensões de comportamento realçadas por muitos pesquisadores (Chelladurai e Arnott, 1985; Simões, 1994; Serpa, 1996 e Weinberg e Gould, 2001) que acreditam que uma

liderança eficaz depende, também da relação social que o treinador estabelece com seus subordinados e classificaram esse comportamento associado a duas dimensões, uma voltada para a execução de tarefas e outra para as relações humanas. A primeira, define-se pelos padrões de organização, canais de comunicação e métodos de procedimento utilizados pelo treinador, enquanto a segunda se refere à amizade, confiança mútua, respeito humano nas relações entre líderes e liderados. O comportamento de liderança desejável ou eficaz se caracteriza por resultados elevados em ambas as dimensões.

Quanto ao DSC2 e ao DSC4 da categoria B, referentes aos aspectos profissionais, pode-se verificar que o treinador é percebido pelas atletas como uma pessoa rigorosa, exigente, competente, dedicada, inteligente e justa. Outros aspectos importantes constatados no discurso é que as atletas acreditam que o treinador é um ótimo profissional, prioriza o bem-estar das mesmas e, novamente, constatamos no discurso que é uma pessoa que sabe lidar com as diferentes características pessoais de cada atleta dentro de um esporte coletivo, no caso, o voleibol.

Nesta perspectiva, Simões (1993) afirma que, geralmente, os atletas esperam ter um técnico competente tecnicamente e que não seja excessivamente científico, que seja companheiro e amigo, sem muita cordialidade, mas justo no seu relacionamento com as “estrelas” e demais companheiras de equipe. Sobre os aspectos profissionais de um líder bem sucedido, o autor menciona duas dimensões comportamentais: postura profissional e execução de tarefas. O fator postura profissional é definido como o “desempenho” do técnico ao executar as tarefas esperadas para a sua função. Já a dimensão execução de tarefas é definida pelo mesmo autor, como o comportamento de liderança do técnico ao comandar sua equipe, com a definição dos papéis dos

diferentes membros, forma de comunicar-se com o grupo e métodos utilizados para cumprir o seu trabalho.

O fato das atletas perceberem seu treinador como uma pessoa rigorosa, exigente, competente, dedicada e justa indica que ele está comprometido com o trabalho que desenvolve e esta é uma característica profissional importante para uma liderança efetiva (Chelladurai e Arnott, 1985; Ziegelmann, 1990; Horn, 1992; Brandão, 1996; Weinberg e Gould, 2001; Buceta, 2004; Kaneta, 2004).

Em relação aos aspectos profissionais de um líder esportivo, Brandão e Valdés (2005) citam algumas características fundamentais para que os membros de uma equipe desempenhem seu máximo esforço na busca de seus objetivos. São elas: - entusiasmo, para que influencie positivamente seus atletas; - integridade, para que os atletas confiem que ele está comprometido com o que faz e acreditem que ele é honesto; - sentido de propósito e direção, ou seja, ter domínio do treinamento, da modalidade que trabalha; - disposição, para suportar a demanda física e psíquica e coragem, para tomar decisões.

Ainda diante deste contexto, Cratty (1983) considera que a competência profissional vista em bons técnicos por atletas inclui habilidades organizacionais, motivação efetiva aos atletas, planejamento e a própria formulação de estratégias durante os jogos disputados.

Alberto Cei, citado por Brandão (1996), complementa, apontando outras condições importantes: o técnico deve escutar seus atletas e definir o papel de cada um dentro da equipe, estabelecer metas realistas, reconhecer que o compromisso com o esporte não é só do atleta, mas de todo o grupo esportivo, fornecer ao atleta a maior quantidade possível de informações acerca dos adversários, motivá-lo ao máximo e



ênfâtizar o valor da disciplina (quanto mais disciplinado for um time, maiores as chances de obter resultados esportivos elevados). Percebemos também durante os depoimentos, que o treinador deixa claro as limitações de cada atleta. Segundo Serpa e Araujo (2002), o líder não deve esquecer que é fundamental ter uma noção perfeitamente clara de qual tarefa reserva para cada um dos que consigo trabalham, comunicando qual

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

Por outro lado, quando dizem: “ *... mas a maioria das vezes, ele sempre me ajuda... Tem relação sim e ele sabe disso... o jeito que ele pode falar com cada uma...*”, observamos, notoriamente, dois pontos importantes: a influência positiva do treinador na atuação das atletas e o respeito pelas características individuais dos membros do grupo. Neste sentido, Chelladurai e Carron (1983), Simões, Villaça e Gagliardi (1993) Côtê e Salmela (1996), Serpa (1996), Brandão, Agresta e Rebutini (2002), são unânimes em afirmar que saber lidar com as diferenças individuais de seus esportistas durante os treinamentos e competições é um ítem fundamental no processo da liderança efetiva.

Outro aspecto relevante observado no discurso: “*Muitas vezes a gente fica sob pressão e tem que jogar e ganhar uma partida e o técnico, às vezes, na ansiedade, querendo a vitória, faz uma pressão...*” ou “*Depende da hora do jogo, né? Tem jogo que se ele te der um ‘esporro’, chamar sua atenção, você não vai se prejudicar... mas, aí tem jogo que você está de cabeça quente... e se você tomar um ‘esporro’, vai tipo cair...*” ou ainda, “ *mas tem hora também que não precisa pegar tão pesado do jeito que ele pega...*” Esse relato é um indicador de que o treinador, talvez, não esteja adequando seu comportamento em relação às diferentes situações impostas em uma partida.

Sobre este aspecto, Cruz e Gomes (1996) afirmam que embora muitas vezes se assumam, mesmo em alguns modelos teóricos que um treinador ou tem um estilo democrático ou tem um estilo autocrático e autoritário, a literatura até o momento demonstra que um treinador não tem necessariamente que ser totalmente democrático ou totalmente autocrático. A satisfação dos atletas acontece quando três tipos de comportamentos do líder estiverem de acordo com cada situação em particular no momento de um jogo, ou seja, se os comportamentos exigidos, os preferidos e os atuais do treinador forem consistentes e se ajustarem às preferências dos atletas, eles se sentirão satisfeitos e atingirão seu melhor desempenho (CHELLADURAI, 1990).

Considerando que a liderança efetiva é um processo interacional e partindo do pressuposto de que a compreensão do comportamento do líder passa necessariamente pela consideração simultânea de fatores pessoais e situacionais, existe um consenso entre autores (Martens, 1986; Cruz e Gomes, 1996; Weinberg e Gould, 2001) de que quatro componentes são fundamentais para a liderança eficaz, tendo por base a síntese das diferentes abordagens ao estudo da liderança: qualidade dos líderes eficazes, estilos de liderança adotados pelo líder, fatores situacionais e por último, mas não menos importante, características dos membros da equipe.

Esses resultados corroboram com o Modelo de Comportamentos Ansiogênicos do Treinador (Serpa, 1997), pois as atletas procuram referência em seu treinador no momento da competição, “... quando você está ruim, você olha pra ele, precisa de uma solução...”, compara com as suas expectativas, “Tem hora que ele fala, ajuda...”, avalia as punições e estímulos vindos do mesmo, “...mas tem hora também que não precisa pegar tão pesado...” e estabelecem conclusões. Se a conclusão for favorável, “... eu estava jogando muito mal..., mas ele me ajudou...”, ocorrerá o processo de adaptação.

Caso contrário, poderão surgir vários sentimentos que podem gerar tensão, *“É raiva, né? Que a gente sente...”*

Quanto ao DSC 6 da categoria D (pág. 59), verificamos que o comportamento do treinador não possui uma significativa influência na atuação das atletas em um jogo. Isso é notório quando relatam: *“Não, eu acho que não influencia...o meu emocional, pra eu ficar melhor ou pior...”*

Esses resultados são interessantes porque, diferentemente das outras atletas, apenas duas delas não percebem nenhum tipo de influência em relação ao comportamento do treinador e sua atuação no jogo, o que apresenta uma incoerência em grande parte dos estudos sobre as atitudes do treinador e o desempenho dos atletas.

No entanto, Bronfenbrenner citado por Brandão (1996), diz que o líder têm um poder quase mágico para modificar como se trata a uma pessoa, como se atua, o que se faz e inclusive o que se pensa e o que se sente. Porém, para uma pessoa cumprir efetivamente seu papel é preciso conhecer a demanda deste papel e o stress e o apoio que a pessoa que o executa recebe de seu ambiente. O técnico, como um líder, influi diretamente no desempenho e na personalidade de seus jogadores. Por sua vez, complementa Brandão (1996), estes mesmos jogadores através da percepção que têm da capacidade profissional, técnica e psicossocial de seu técnico poderão facilitar ou impedir o comportamento individual do técnico.

Neste caso, comparando-se os resultados com Modelo de Comportamentos Ansiogênicos do Treinador (Serpa, 1997), as atletas interpretam os comportamentos do

treinador, comparam com as suas expectativas, concordam ou não com as ações, mas não percebem alterações em suas atuações e a adaptação poderá ocorrer ou não.

Ao analisar o DSC 7 da categoria E (pág. 60), nos deparamos com uma certa dificuldade, já que percebemos incoerências e contradições no depoimento. Podemos evidenciar este fato na fala: *“Se ele falar assim, tiver gritando alguma coisa que eu acho que ele está errado, eu fico com muita raiva... eu acho que isso ‘opõe’ dentro de mim, pra eu ficar com mais vontade de jogar... no meu caso, se ele gritar é meio difícil me influenciar porque eu estou acostumada...”*

Porém, o que pudemos constatar é que as atletas percebem a diferença em sua atuação no jogo em relação ao comportamento do treinador apenas em alguns momentos, quando relatam: *“Ele sentado ali, para quem ‘tá’ ali dentro não... mas em relação ao que ele está passando para você, quando tem um tempo, acaba um set, aí sim...”*

Neste sentido, Serpa (1996) considera que a influência do treinador em seus atletas será tanto maior quanto mais estes perceberem que ele compreende a vivência da situação competitiva, o que contribui, em grande medida, para a harmonia de pensamento e atitudes entre atletas e treinador, com significativo impacto. O mesmo autor complementa, afirmando que existe pouca produção quanto à intervenção dos técnicos durante os intervalos, verificando-se diferentes perspectivas. Porém, há elementos que nos permitem concluir que são intervenções demasiadamente ingênuas e espontâneas, condicionadas pelas emoções dos treinadores, que podem ter um efeito emocional negativo em alguns jogadores, devendo ser melhor programadas e sistematizadas.

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

Analisando – se esses resultados segundo o Modelo de Comportamentos Ansiogênicos do Treinador (Serpa, 1997), podemos afirmar que as atletas procuram referências em seu treinador, “... em relação ao que ele está passando para você quando tem um tempo, acaba um set...”, comparam com as suas expectativas, interpretam e avaliam os estímulos vindos do mesmo, “se ele fala assim, ‘tiver’ gritando... alguma coisa que eu acho que ele está errado”, e percebem alterações em suas atuações apenas em alguns momentos do jogo. A adaptação, novamente, poderá ocorrer ou não.

### **Capítulo 6: Considerações Finais**

Através dos dados obtidos pelos DSCs aplicados nas atletas de uma equipe de voleibol feminino de alto nível pôde-se chegar as seguintes considerações finais:

1) quanto ao papel do treinador em relação aos aspectos pessoais podemos concluir que as atletas percebem o seu treinador como um amigo, um companheiro. Uma pessoa que possui grande capacidade de compreensão, sabe escutar, se interessa pelos problemas das atletas, as considera e ajuda. Portanto, o treinador foi avaliado pelos seus atletas como tendo um nível de relacionamento social positivo. Ficou evidente que o líder promove a comunicação e interação com suas atletas e se

preocupa com o bem estar destas dentro e fora de quadra. As atletas, por sua vez, percebem e compreendem a importância deste relacionamento dentro de uma equipe porque acreditam que problemas pessoais podem interferir no seu desempenho nos treinamentos e jogos.

Pôde-se ainda concluir que o conhecimento das características e estados psicológicos das atletas facilita a criação de laços afetivos com o técnico. Este clima proporciona um relacionamento emocional positivo e tende a aumentar o grau de poder do técnico perante o grupo esportivo, além de fazer com que o exercício deste papel profissional ocorra com maior facilidade.

2) quanto ao papel do treinador, em relação aos aspectos profissionais, podemos concluir que o treinador é percebido pelas atletas como um excelente profissional. Possui um elevado sentido do dever, está comprometido com o seu trabalho, é disciplinado, competente, dedicado e exigente, atua de forma organizada e dirige seu grupo esportivo centrado em seus objetivos. Ao mesmo tempo respeita as características individuais das atletas da equipe e sabe lidar com cada uma delas, deixa evidente o potencial e as limitações dos membros do grupo, assim como as expectativas que possui em relação a cada uma. Portanto, podemos concluir sobre os aspectos profissionais que o treinador possui grande capacidade de guiar sua equipe porque apresenta características relevantes de um líder bem sucedido, citadas por muitos pesquisadores: Simões (1994), Ramírez (2002), Buceta (2004), Brandão e Valdés (2005), Luján, Ferriol e Gimeno (2005). Conclui-se também, que o treinador é um líder experiente e respeitado pelo grupo esportivo, o que facilita a sua influência sobre as atletas em busca de seus objetivos.

3) quanto a percepção das atletas em relação ao comportamento do treinador e sua atuação no jogo, existe uma heterogeneidade nas respostas do grupo esportivo. Conclui-se, portanto, que 71,4 % das atletas percebem o comportamento do treinador como um constante fator de influência na sua atuação. Essa influência pode se manifestar de forma positiva ou negativa, dependendo de como o treinador estabelece a comunicação durante uma partida. A partir dos resultados obtidos nos DSCs conclui-se que o tom de voz que o treinador utiliza ao fornecer uma informação, a quantidade e a qualidade dos estímulos fornecidos por ele, o momento das intervenções e os momentos em que ele exerce um comportamento mais opressivo ou um comportamento voltado para instrução e reforço são cruciais para determinar se a influência na atuação das atletas será de conteúdo positivo ou negativo. Foi possível concluir também que o grau de importância de uma partida é outra variável que demonstrou relevância em relação ao comportamento do técnico. As atletas deste estudo, apresentam uma tolerância maior a um comportamento opressivo do técnico quando um jogo não possui um grau de importância muito grande, ou seja, quando não dependem do resultado daquela partida. Portanto, faz-se necessário que o treinador considere essas variáveis para adaptar seu comportamento de acordo com as diferentes situações impostas no jogo e com as características individuais das atletas para que essas possam atingir seu máximo desempenho e se sintam satisfeitas. Neste contexto, o comportamento do técnico e sua capacidade de comunicação são fundamentais para uma liderança efetiva.

Por outro lado, 14,3 % das atletas não percebem o comportamento do treinador como um fator de influência em sua atuação e, outros 14,3 % demonstraram perceber essa influência apenas em alguns momentos específicos, como por exemplo, quando



recebem informações ao término de um “set” ou durante o pedido de um tempo. Conclui-se, portanto que existem diferenças individuais para as quais o treinador precisa atentar-se, a fim de otimizar a atuação de suas atletas. Diante deste contexto, conclui-se também que, especificamente nestes dois casos, o treinador, como líder, não estabelece um nível ideal de interação com suas atletas.

Sugerimos a realização de estudos similares, no que diz respeito à percepção de atletas de voleibol sobre o perfil de liderança do treinador, com outras categorias e gêneros para averiguarmos se existem diferenças em relação à faixa etária, ao gênero e ao tempo de experiência no esporte.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ARAUJO, J.B. **Voleibol Moderno**. Rio de Janeiro: Editora Grupo Palestra Sport, 1994.
- BARBANTI, V.J. **Dicionário de Educação Física e do Esporte**. São Paulo: Editora Manole, 1994.
- BARROW, J. The variables of leadership: A review and conceptual framework. **Academy of Management Review**, v. 2, p. 231 – 251, 1977.
- BIZZOCCHI, C. **O voleibol de alto nível: Da iniciação à competição**. 2ª ed. Barueri: Editora Manole, 2004.
- BRANDÃO, M.R.F. O perfil psicológico das seleções brasileiras de voleibol. **Actas do VII World Congreso in Sport Psychology**, 192-197, 1993.
- BRANDÃO, M.R.F. **Equipe nacional de voleibol masculino: um perfil sócio-psicológico à luz da ecologia do desenvolvimento humano**. Santa Maria - RS. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, 1996.
- BRANDÃO, M.R.F.; REBUSTINI, F.; AGRESTA, M. Estados emocionais de técnicos brasileiros de alto rendimento. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**. Brasília, v.10, n.3, p. 25 – 29, 2002.
- BRANDÃO, M.R.F.; VALDÉS, H.V. La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: un aporte de la psicología del deporte. **Alto Rendimiento, Psicología y Deporte: tendencias actuales**. Buenos Aires, v. 11, p. 115-130, 2005.
- BORSARI, J.R. **Voleibol**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1989.

BUCETA, J. M. **Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes.** Madrid: Editorial Dykinson, S.L, 2004.

CABRAL, A.; NICK, E. **Dicionário Técnico de Psicologia.** São Paulo: Editora Cultrix, 1994.

CHELLADURAI, P. Leadership in Sports: a review. **International Journal of Sport Psychology**, v. 21, p. 238-354, 1990.

CHELLADURAI, P; **Managing organizations for sport & physical education: a systems perspective.** Scottsdale, AR: Holcomb Hathaway, 2001.

CHELLADURAI, P.; SALEH, S. Dimensions of behavior in sports: development of leadership scale. **Journal of Sport Psychology**, v. 2, p. 34-45, 1980.

CHELLADURAI, P.; CARRON, A. V. Applicability to youth sports of the leadership scale for sports. **Perceptual and Motor Skills**, 53, p. 361-362, 1981.

CHELLADURAI, P.; CARRON, A. V. Athletic Maturity and Preferred Leadership. **Journal of Sport Psychology**, v. 5, p. 371-380, 1983.

CHELLADURAI, P.; ARNOTT, M. Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, 56, p. 15-24, 1985.

CHELLADURAI, P.; HAGGERTY, T. R.; BAXTER, P. R. Decision style choices of university basketball coaches and players. **Journal of Sport & Exercise Psychology**, v. 11, p. 201-215, 1989.

COSTA, I.T. **Análise do perfil de liderança de treinadores de futebol do campeonato brasileiro série A / 2005.** Belo Horizonte – MG. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

COSTA, V.T. **Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, através da escala de liderança no esporte.** Belo Horizonte – MG. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

CÓTÊ, J.; SALMELA, J.H. The organizational tasks of high-performance gymnastic coaches. **The Sport Psychologist**, v. 10 (3), p. 247-260, 1996.

CRATTY, B.; **Psicologia no esporte.** Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1983.

CRUZ, J.F.; GOMES, A.R. Liderança de equipes desportivas e comportamentos do treinador. In: **Manual de Psicologia do Desporto.** Lisboa: Editora S.H.O; p. 389-409, 1996.

DANIELSON, R.R.; ZELHART, P.F.; DRAKE, C.J. Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey players. **Research Quarterly**, 46, p. 323-334, 1975.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Flick, Uwe; 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORN, T.S. **Advances in Sport Psychology.** Illinois: Human Kinetics, 1992.

KANETA, C.M. Fatores de coesão no voleibol. **Revista do Vôlei**, v. 3, p. 41-42, 2004.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; 1999.

LEFÈVRE, F.; CAVALCANTI LEFÈVRE, A.M. **O discurso do sujeito coletivo**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

LOPES, M.; SAMULSKI, D.; NOCE, F. Análise do perfil ideal do treinador de voleibol das seleções brasileiras juvenis. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 12 (4), p. 51-55, 2004.

LUJÁN, J.F.G.; FERRIOL, Á.G.; GIMENO, E.C. Percepción de competencia de las jugadoras y de criterios de éxito del entrenador como predictores de la orientación de metas en balonmano de base. **Revista de Psicología del Deporte**, v. 14 (1), p. 7-19, 2005.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MARKUNAS, M. Iniciação esportiva: características interdisciplinares do treinamento nas categorias de base. **Revista do Vôlei**, v. 3, p. 30-35, 2004.

MARTENS, R. Science, knowledge and sport psychology. **Sport Psychologist**, v. 1, p. 29-55, 1986.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

RAMÍREZ, M.C.P. Estudio Cualitativo sobre entrenadores de alto rendimiento deportivo. **Revista de Psicología del Deporte**, v. 11 (1), p. 9-31, 2002.

SERPA, S. O treinador como líder: panorama actual da investigação. **Ludens**, v. 12, p. 23-32, 1990.

SERPA, S. A relação treinador-atleta. In: **Manual de Psicologia do Desporto**. Lisboa: Editora S.H.O; p. 411-423, 1996.

SERPA, S. **Treinador e liderança no desporto**. In: GUILLEN, F. (ed.) La psicología del deporte em Espana al Final del Milênio. Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canária, 1997.

SERPA, S.; ARAÚJO, D. **Psicologia do Desporto e do Exercício: compreensão e aplicações**. Lisboa: FMH edições, 2002.

SIMÕES, A.C. Esporte: análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. **Revista Paulista de Educação Física**, v.8 (1), p. 17-29, 1994.

SIMÕES, A.C.; VILLAÇA, A.C.; GAGLIARDI, J. Características pessoais atribuídas por atletas a técnico de equipe de alto rendimento. **Revista Paulista de Educação Física**, v.7, p. 35-43, 1993.

SMITH, R.E.; SMOLL, F.L. Assessing Psychosocial outcomes in Coach Training Programs. In: HACKFORT, D; DUDA, J.L; LIDOR, R. (Eds.) **Handbook of Research in Applied Sport and Exercise Psychology: International Perspectives**. Virginia: Copyright, p. 293-316, 2005.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THARP, R.G.; GALLIMORE, R. What a coach can teach a teacher. **Psychology Today**, v. 9, p. 74-78, 1976.

TERRY, P.C.; HOWE, B.L. Coaching Preferences of Athletes. **Canadian Journal of Applied Sport Science**, v. 9, p. 188-193, 1984.

TURATO, E.R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetivos de pesquisa. **Revista Saúde Pública**, v. 39 (3), p. 1-7, 2005.

WEINBERG, R.S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ZIEGELMANN, I. **O voleibol científico**. Porto Alegre: Editora Sagra, 1990.

**Anexo 1: Roteiro de entrevista.**

Pergunta 1: Como é seu técnico?

Pergunta 2: Como é seu técnico em relação a você?

Pergunta 3: Você vê relação entre o estilo de liderança de seu treinador e a sua atuação em jogo? Comente sua resposta.



## Anexo 2: Termo de Consentimento.



**UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU**

AMC - Serviços Educacionais Ltda  
Rua Taquari, 546 - Mooca - São Paulo - SP  
CEP 03166-000  
PABX: 6099-1999 - FAX: 6099-1692

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### ÁREA DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE

**Título da pesquisa:** *“Percepção dos atletas de voleibol de alto nível sobre o perfil de liderança do treinador e sua relação com a atuação nos jogos”.*

Eu, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ anos, RG nº \_\_\_\_\_, residente à \_\_\_\_\_, telefone nº \_\_\_\_\_, e-mail \_\_\_\_\_, abaixo assinado, dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do projeto de pesquisa supracitado, sob a responsabilidade do Programa de Mestrado em Educação Física da Universidade São Judas Tadeu.

Assinando este Termo de Consentimento, estou ciente de que:

- 1) O objetivo da pesquisa é identificar a percepção que os atletas de voleibol de alto nível têm do perfil de liderança do treinador e a relação com sua atuação nos jogos;
- 2) Durante o estudo será realizada uma entrevista de opinião que será gravada, sobre o comportamento do técnico e sua relação com a atuação das atletas no jogo;
- 3) A aplicação do inventário apresenta risco mínimo para os atletas;

4) A participação dos sujeitos da amostra é voluntária e essa informação será divulgada ao técnico da equipe e aos sujeitos da amostra antes do início das entrevistas.

5) Caso seja de meu interesse, terei à minha disposição os resultados de meu teste;

6) Na hipótese de apresentação de elevados índices de descontentamento dos atletas em relação ao comportamento do treinador, estarei recebendo a orientação dos pesquisadores para aderir, de modo espontâneo, ao serviço especializado de psicologia esportiva;

7) Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a minha participação na referida pesquisa;

8) Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa;

9) Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos através da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluída sua publicação na literatura científica especializada;

10) Poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa através do telefone (11) 6099.1665;

11) Poderei entrar em contato com os responsáveis pelo estudo, Prof<sup>a</sup>. Maria Regina Brandão e Prof<sup>a</sup>. Débora Carchan Dignani, sempre que julgar necessário, pelo telefone (11) 6692.7640;

12) Este termo de Consentimento é feito em duas vias, sendo que uma permanecerá em meu poder e a outra com o (a) pesquisador (a) responsável.

São Paulo, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005.

---

---

Nome e assinatura do Voluntário ou Responsável Legal

---

---

Nome e assinatura do Pesquisador Responsável

### **Anexo 3: *Entrevista com o treinador.***

#### **1) Como é o seu relacionamento com as atletas?**

“Fora da quadra eu procuro conversar muito com elas... Até em alguns momentos, uma menina que é mais tímida, se preocupa um pouco, achando que eu quero me meter muito na vida dela, mas é um fator, que na minha opinião, interfere muito no rendimento, principalmente na mulher. A felicidade dela fora da quadra e o inverso, o descontentamento dela fora da quadra reflete diretamente no desempenho dela no treinamento e no jogo. Então, eu procuro sempre saber o histórico familiar dela, saber o histórico dela de namorados, de relacionamentos fora da quadra, para saber o perfil dela e entender o comportamento dela em alguns momentos. Até o ciclo menstrual eu procuro saber... pra saber como interfere no humor dela durante os treinamentos, durante o mês. Ou seja, fora da quadra eu sou o primeiro que faz a bagunça, o primeiro que faz a piada, o primeiro que faz a brincadeira e eu procuro estar o mais próximo possível delas, porque para mim é fundamental que elas confiem em mim fora da quadra para poder confiar dentro da quadra. Essa confiança pra mim é importante existir. A maioria das jogadoras que estão comigo a mais tempo, falam que são minhas filhas e, tem relação com a minha esposa, com a minha família. Eu procuro mostrar muito a minha família para a equipe em que eu trabalho. Mostrar a minha felicidade com a minha esposa, com os meus filhos... para mostrar a elas que qualquer relação minha com elas é de pai pra filho, que é uma relação de orientação. Pra mim, isso é importantíssimo. Como técnico, dentro da quadra, eu procuro passar o máximo de informações possíveis para elas, daquilo que eu acredito que elas precisam. Não sou um cara muito... que pega muito no pé. Eu procuro dar responsabilidade para a atleta, ela precisa primeiro entender o jogo,

entender como funciona o jogo, não sendo executante, apenas fazendo o que eu mando: *'Faz isso porque eu estou mandando'*; não... Eu quero que elas entendam o porque estão fazendo aquilo. Isso, acho que é a 'tônica' maior de meu trabalho. Elas entenderem o jogo... Elas fazem caderno de observação do adversário, caderno de relatório de treinamento delas... porque eu exijo isso delas, para que elas reflitam sobre o que elas precisam. Uma das coisas que faço no início do campeonato, mesmo com as jogadoras que já estão comigo há muitos anos, elas escrevem para mim o que elas esperam delas e o que elas esperam de mim naquela temporada. Como elas querem que eu trabalhe com elas, o que elas querem que eu trabalhe com elas. É a primeira coisa que eu faço... na primeira semana elas escrevem isso e, a partir do que elas escreveram, eu converso com elas sobre o que pode ser feito daquilo que elas pediram ou, o que daquilo que elas pediram, é impossível ser feito. Esse é o objetivo: o que ela quer, o que ela espera dela e o que ela espera da comissão técnica. Eu acho que sou um cara bem aberto, dou bastante espaço... Tem hora que você tem que mandar: *'Faz o que eu estou mandando'*; mas a maioria do tempo, a relação é de discussão, elas participam bastante da estrutura da equipe, dos treinamentos. Elas participam muito em ajudar isso..."

## **2) Você vê relação entre o seu estilo de liderança a atuação das atletas em jogo?**

### **Comente sua resposta.**

"Muita... Muita relação... E é difícil você equilibrar isso porque tem uma que precisa ver você agitado para ela ficar bem concentrada. A outra, que está no mesmo time, dentro da quadra, precisa ver você mais calmo para ela ficar mais segura. Então, o relacionamento meu com elas durante um jogo não é uniforme. Para cada atleta eu

procuro me dirigir de uma forma diferente. Se uma precisa, exige de mim um trabalho mais ríspido, eu sou mais ríspido com ela... Se ela exige de mim um comportamento mais afetuoso, eu uso esse tipo de relacionamento. Isso interfere demais, a recíproca é verdadeira. Para aquela que precisa de calma minha, e se no momento eu perco a calma, eu vejo que o rendimento dela cai e quando eu percebo isso, eu tenho os meus assistentes que trabalham comigo no banco. Eles procuram me ajudar exatamente nisso: *'segura com aquela ali que você está indo pesado em cima dela'*; e eu vou me moldando durante o jogo. É claro que a tensão do jogo, às vezes, não permite que a gente controle tanto, mas existe a consciência de que isso deve ser contornado. É muito diferente, têm momentos que eu trabalho sentado, têm momentos que eu trabalho em pé e agitado, têm momentos que eu trabalho afastado do banco, fico fora para que elas não me vejam. Cada momento do jogo é um momento diferente”.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)