



# Liderar para agrupar, liderar para triunfar !

**CTC75 – Grau 2**

**28, 29, 30 Set. 2007**

---

**Paula Biscaia**

Licenciada em Educação Física

Licenciada em Psicologia (Área da Psicologia Desportiva)

Mestre em Ciências do Desporto – Treino de Alto Rendimento Desportivo

Treinadora de Andebol

# Sumário

1. O que é liderar?
2. Comportamento do treinador
3. Modelo multidimensional de liderança no desporto
4. Tipos de liderança, performance e satisfação
5. Competências para a liderança eficaz
6. Liderança formal e informal
  - 6.1. Os capitães: líderes do balneário

# 1. O que é liderar?

- “Fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos”  
Fachada (2003, 253)
- “Exercício de influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos”  
Neves (2001, 378)
- “Exercício intencional do poder e influência”  
Jesuino (1993)
- “Processo comportamental para influenciar indivíduos e grupos, tendo em vista objectivos estabelecidos”  
Barrow (1977, 232)

# 1. O que é liderar?

- Procurar criar e desenvolver um clima em que cada um e todos os membros da equipa tenham um máximo de oportunidades para alcançar sucesso no desempenho dos seus papéis.

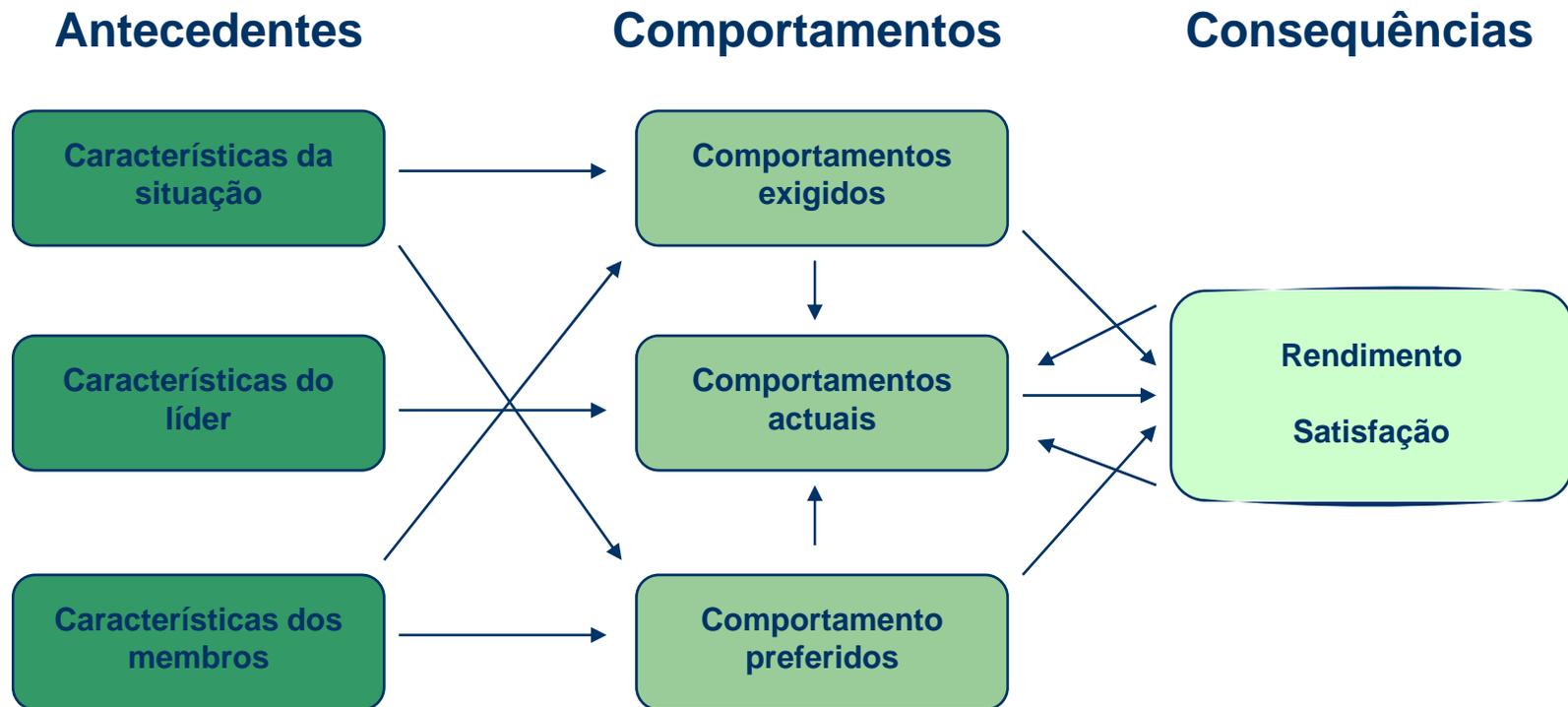


## 2. Comportamento adaptativo do treinador

Principais implicações para uma liderança eficaz no desporto:

1. Nenhum conjunto de características pessoais assegura uma liderança eficaz
2. Um líder eficaz adapta-se às situações específicas
3. Os estilos de liderança podem ser mudados, por forma a poderem adaptar-se às exigências da situação

### 3. Modelo multidimensional da liderança



## 3. Modelo multidimensional da liderança

- O **rendimento óptimo** da equipa é atingido quando os comportamentos exigidos, os comportamentos preferidos e os comportamentos actuais do treinador são consistentes e congruentes



Se o treinador se comporta adequadamente, tendo em conta o que lhe é exigido em determinada situação e os seus comportamentos são congruentes com as preferências dos seus atletas, **a equipa atingirá os seus rendimentos máximos e os seus níveis de satisfação serão elevados**

## 4. Tipos de liderança, performance e satisfação



Autocrático	Democrático
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientado à tarefa; tomada de decisão independente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientado à pessoa; maior participação dos atletas na tomada de decisão</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder de posição; autoridade pessoal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder de pessoa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mais eficaz em situações mais estruturadas e objectivos bem definidos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mais eficaz em situações relativamente estruturadas e objectivos não bem definidos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferece segurança em momentos de tensão</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentiva iniciativas; delega</li></ul>



## 4. Tipos de liderança, performance e satisfação



O líder orientado para a tarefa preocupa-se com a definição de objectivos e com a realização da tarefa



O líder orientado para a relação preocupa-se com o desenvolvimento e a manutenção de uma boa relação interpessoal



**A eficácia do estilo individual de liderança resulta da adaptação à situação**

## 4. Tipos de liderança, performance e satisfação

### *Leadership Scale for Sport (LSS)*

#### Estilos de interacção:

- Treino e instrução
- Suporte Social
- Reforço

#### Estilo de tomada de decisão

- Comportamento democrático
- Comportamento autocrático

## 4. Tipos de liderança, performance e satisfação

- Alguns dados importantes
  - Preferência por comportamentos autocráticos aumenta com a idade;
  - ♀ treino democrático e participação nas tomadas de decisão vs ♂ treino autocrático e comportamentos de treino e instrução;
  - Necessidade de apoio social aumenta com idade e progressão na carreira desportiva;
  - Melhores atletas preferem comportamentos de treino e instrução, estilo democrático e necessitam de mais *feedback*;
  - Atletas DC preferem estilo mais autocrático por oposição aos dos DI

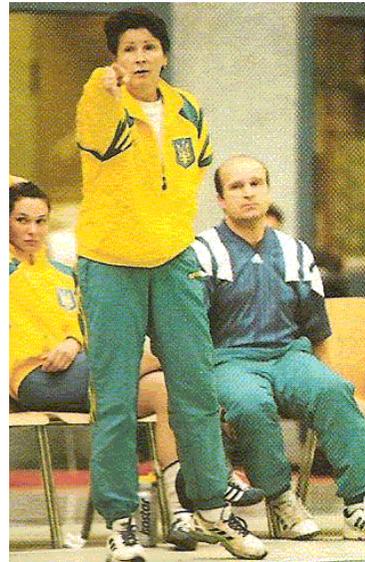
## 4. Tipos de liderança, performance e satisfação

- Alguns dados importantes
  - Atletas negativamente afectados quando T não adopta um estilo de treino da sua preferência nomeadamente ao nível dos comportamentos de treino e instrução, apoio social e *feedback*;
  - Elevados níveis de comportamento de *feedback*, apoio social e comportamento democrático do T, estão geralmente associados a elevados níveis de satisfação dos atletas;
  - A avaliação que os atletas fazem do T parece ser tanto mais elevada, quanto mais os treinadores relatam adoptar um estilo de treino congruente com o que os seus atletas preferem e percebem.

## 5 . Competências para uma liderança eficaz

- **COMUNICAR**

- Ser competente nas interações sociais;
- Comprometer e envolver os outros na realização de objectivos comuns, sem transgredir a ética pessoal



- **TOMAR DECISÕES**

- Enfrentar os conflitos, resolvê-los, tomar decisões



- **MOTIVAR**

- Estabelecer desafios: conseguir o esforço para os objectivos de grupo e a persistência mediante o fracasso

## 5 . Competências para uma liderança eficaz

- **CONSTRUIR A COESÃO INTERNA**

Conseguir que o grupo funcione como uma equipa coesa



- **AUTO-CONTROLO EMOCIONAL**

Controlar as emoções negativas (aborrecimento, ansiedade, desânimo e euforia), de forma a não perturbar a consecução dos objectivos

- **DELEGAR**

Exercer uma liderança participativa e democrática

## 6. Liderança formal e informal

### Liderança formal



Normalmente determinada pela organização desportiva, envolve treinadores, dirigentes e outros responsáveis desportivos

### Liderança informal

Surge dentro da equipa por parte de um ou mais membros



## 6.1. Os capitães: líderes do balneário

- São os melhores interlocutores junto dos seus companheiros;
- Podem assumir tarefas relacionadas com a gestão da equipa, delegadas pelo treinador;
- Podem enriquecer a análise e a avaliação efectuada pelo treinador;
- São o espelho em que se revêem os mais novos;
- Aconselham e assessoriam com a sua experiência;

## 6.1. Os capitães: líderes do balneário

- Apoiam a integração e a adaptação dos novos membros;
- São peças chave na resolução de conflitos: podem intervir antes que estes surjam e/ou tomem outras proporções; mediadores entre treinador e restante plantel;
- São os representantes dos seus companheiros perante o treinador / dirigentes / clube;
- Estão à disposição de ser autênticos colaboradores do treinador

# Leadership Scale for Sport (LSS)

Quer conhecer o seu perfil?

