

## CAPÍTULO 1

### LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO VIRTUAL: desafios para a educação e o esporte

Altair Moiola<sup>1</sup>; A. Rui Gomes<sup>2</sup>; Afonso Antonio Machado<sup>3</sup>

#### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O modelo da sociedade atual caracteriza-se por uma especificidade tecnológica sem precedentes que atravessa o desenvolvimento da humanidade. São as tecnologias encontradas nas mutações genéticas e mecânicas que transforma o corpo biológico em *ciborgues* (MACHADO; ZANETTI; MOIOLI, 2010), na comunicação cada vez mais digital (PONS; PELLANDA, 2011; STEFFEN; PONS, 2011), nos deslocamentos territoriais e virtuais (MOIOLI, 2014; MOIOLI, MACHADO, 2017), na apropriação da cultura *ciber* (LEMOS, 2007; LEVY, 1999; 2001; TAPSCOTT, 2010), na expansão dos relacionamentos cibernéticos e na quase extinção das instituições reguladoras e de controle (LIPOVETSKY; 2010; SZAPIRO; RESENDE, 2010).

Em um cenário cibernético pós-moderno, que proporciona ao homem a convivência em mundos de realidade e ficção (IVOSKUS, 2010; HARVEY, 1992), a comunicação como elemento básico para a formação geral do sujeito tem sido marcada por interferências significativas no processo de emissão, recepção e decodificação das mensagens e seus códigos (MCLUHAN, 2002). Nessa linha, surgem questões que merecem uma análise reflexiva, tais como: qual o papel do líder e como atuar nesses novos ambientes tendo em vista o processo de transição do mundo físico para o mundo virtual?

A partir de um recorte dos contextos e das situações em que se constroem as relações interpessoais, como nos ambientes escolar e esportivo, por exemplo, a comunicação virtual altera o processo para formação de liderança no esporte? As mídias digitais interferem na formação de liderança e coesão em equipes esportivas? Ou ainda, há uma crise nos processos de liderança neste novo cenário? Quais os desafios dos líderes em tempos de comunicação digital?

---

<sup>1</sup> Universidade Paulista - São José do Rio Preto, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade do Minho – Braga, Portugal.

<sup>3</sup> Universidade Estadual Paulista - Rio Claro, Brasil.

Estas são questões que estão presentes nos diferentes ambientes que promovem aprendizagens e interferem na formação humana, como o esporte e a escola, por exemplo. Técnicos e professores se esforçam para conciliar as demandas atribuídas aos seus papéis de mediadores, orientadores e educadores com a abusiva concorrência das mídias digitais e as infinidades de contatos que, de algum modo, também exercem influência na vida dos jovens.

A exposição intensa ao mundo virtual de comunicação, informação e entretenimento, possibilita ao jovem a incorporação de uma massificante cultura digital. Este jovem não nasceu “tecnologizado”/robotizado, mas recriou o mundo com base na cultura virtual e se aloja nele com propriedade, familiarizando-se com o novo de maneira mais rápida que a geração anterior (LEVY, 1999; STEFFEN; PONS, 2011; TAPSCOTT, 2010).

Embora os processos psicológicos e emocionais relativos a aprendizagem ainda se mantenham vinculados à interatividade (BRONFENBRENNER, 2011), a produção de conhecimento está cada vez mais autônoma (IVOSKUS, 2010; LEMOS, 2007; PONS; PELLANDA, 2011). Isso decorre devido aos sujeitos que representam autoridade e liderança do mundo físico, como pais, treinadores e professores estão menos participativos e influentes nas ações diárias do que os líderes do mundo virtual, denominados aqui de “*ciberlíderes*”.

A *ciberliderança* pode ser desempenhada por meio das mensagens digitais, dos *spots* publicitários que promovem informações seletivas de acordo com o perfil dos usuários, manipulando e induzindo suas ações, das *fakes news*, dos *youtubers* e seus canais de comunicação. A utilização de robôs virtuais e *ciborgues* (programas de computador baseado na inteligência artificial) que invadem as redes sociais e replicam automaticamente milhares de vezes uma notícia para influenciar a opinião dos seguidores (MATSUURA, 2017; BRADSHAW; HOWARD, 2017), por exemplo, representa uma das formas moderna de atuação de liderança cibernética.

A tecnologia de comunicação aparece de forma mais intensa nos dias atuais em razão da popularização da nanotecnologia. Entretanto, a busca pela “liderança da audiência” é um fenômeno que altera as relações sociais e o desenvolvimento humano desde o século passado com a chegada da televisão (MCLUHAN, 2002), despertando a preocupação de educadores e pesquisadores.

As questões pertinentes ao tema indicam a necessidade de, como objetivos, discutir o papel do líder presencial para o desenvolvimento esportivo, educacional e a formação humana; analisar as novas formas de liderança instaladas no ambiente virtual que concorrem com a atuação do líder presencial e observar como a exposição virtualizada de atletas jovens nas mídias digitais tem impacto na percepção do exercício da liderança.

O aporte metodológico que sustenta as considerações deste texto terá como base a pesquisa qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental amparada pelo método *netnográfico* e análise de discurso (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011; KOZINETS, 1998; PÊCHEUX, 2009).

Assim, será apresentado um panorama dos estudos a respeito de liderança nos ambientes esportivo e educacional e as conclusões mais significativas dessas pesquisas. Depois será mostrada uma síntese da comunicação virtual e a relação com a sociedade cibernética e, por fim, a elaboração de alguns parâmetros e sugestões aos profissionais para enfrentar os desafios de liderar em tempos de relações virtualizadas.

## **A PROPOSIÇÃO DOS MODELOS DE LIDERANÇA: TRANSAÇÃO OU TRANSFORMAÇÃO?**

Os estudos a respeito da liderança, da atuação e papel do líder, da relação entre liderança e desempenho ou outras variáveis que mostram a importância do líder para a coesão do grupo têm representado os principais objetivos das pesquisas.

Desse modo, o homem, como um ser gregário, desenvolve a capacidade de influenciar e a característica de ser influenciado por outros da espécie que exerce poder, autoridade e conhecimento, ajustando um comportamento para a realização de uma ação (BARROW, 1977; GIESENOW, 2007; MATA; GOMES, 2013; NOCE, 2006; WEINBERG; GOULD, 2010).

A capacidade para convencer os integrantes de um grupo a realizar uma tarefa e conquistar uma meta, representa uma das características que se espera de um bom líder, independentemente do ambiente em que atua - religioso, político, educacional, esportivo, comunitário, ou do seu estilo - formal, informal, autocrático, democrático, liberal, carismático (GOMES; MACHADO, 2010; MACHADO, 2008; MATA; GOMES, 2013).

Entretanto, são as questões psicológicas decorrentes desse processo interativo entre o líder e seus liderados e a forma como elas se estabelecem é que, atualmente, chama a atenção dos principais pesquisadores sobre liderança.

Por certo que não há dúvidas que o trabalho do líder pode interferir no funcionamento e desempenho (positivo ou negativo) de um grupo (CHELLADURAI, 1993; RESENDE; GOMES, 2015), tampouco que a liderança não é um fenômeno exclusivo do mundo dos negócios, mas também está relacionada ao ambiente esportivo (COSTA; SAMULSKI; COSTA, 2010; GOMES, 2014b; MATA; GOMES, 2013).

Para explicar a atuação do líder no esporte e o efeito das suas ações nas relações interpessoais e no desempenho dos liderados, Chelladurai (1984; 1993) apresenta o modelo multidimensional de liderança. Para esse autor, o comportamento do líder estará integrado com fatores que antecedem suas ações em três dimensões consideradas igualmente importantes, como as características do próprio líder (treinador), da situação (ambiente/sistema organizacional) e dos liderados (atletas/alunos).

A expectativa é que o desempenho e a satisfação dos membros do grupo sejam eficazes a partir do momento em que ocorra uma interação das três dimensões (comportamento exigido, real e preferido), proporcionando uma liderança positiva.

No entanto, Gomes (2014a) amplia esses conceitos, acrescentando ao modelo multidimensional o que ele descreveu como modelo trifásico de liderança (atualmente designado por modelo da eficácia da liderança), argumentando que os resultados alcançados pela atuação do líder serão mais positivos quando esta estiver pautada na conexão/integração dos ciclos conceituais e práticos de liderança. De maneira sintetizada, o autor sugere que estes ciclos correspondem primeiro, a uma filosofia de trabalho (plano de ideias) que, por consequência, gera um comportamento para as ações práticas (atuação do líder) e, por fim, proporciona o sucesso, ou não, da liderança (avaliação dos resultados).

Portanto, a eficácia e o sucesso da liderança, a coesão e boa gestão do grupo, bem como, o ótimo desempenho dos seus integrantes, intrinsecamente, dependem da harmonia relacional das três dimensões propostas por Chelladurai (1993) que inclui as características da situação, do líder e dos liderados

(comportamentos exigidos, preferidos e reais) conjuntamente com os ciclos conceituais e práticos propostos por Gomes (2014a).

O perfil do líder, as estratégias da sua atuação, as inter-relações pessoal e profissional e o desempenho dos integrantes do grupo, especialmente no ambiente esportivo, são variáveis analisadas em estudos sobre liderança, com base em alguns preceitos conceituais, mas especialmente utilizando os modelos multidimensional e trifásico (CHELLADURAI, 1993; GOMES, 2014a).

Em síntese, os resultados das pesquisas apontam uma estreita relação entre as variáveis descritas e a atuação do líder, sugerindo sua influência no desempenho, nos resultados, na conquista das metas estabelecidas e na coesão grupal.

Assim, para o surgimento da liderança positiva, as equivalências encontradas na relação dessas variáveis mostram a concordância nas decisões tomadas, a similaridade de ideias, a afinidade de conduta e a empatia mútua entre líder e liderado (técnico/atleta ou mesmo professor/aluno). A simetria dos comportamentos é significativa para o desempenho e, em especial, para a coesão entre os membros do grupo e o sucesso dos resultados. (GOMES; PAIVA, 2010; MATA; GOMES, 2013; SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008)

Os estudos indicam esses resultados quando a estratégia de atuação do líder enfatiza mais o processo de liderança transformacional, focada na mudança das condutas, das atitudes, das ideias, dos valores e princípios dos atletas, do que propriamente o processo de liderança transacional. Credita-se à atuação do líder com perfil carismático, democrático, as experiências mais positivas tanto pessoais quanto coletivas. Portanto, a empatia com a liderança está mais ligada ao senso de justiça, à credibilidade, à realização da tarefa, ao bom senso, à coerência e à transparência nas decisões tomadas (GIESENOW, 2007; GOMES; PAIVA, 2010; GOMES; PEREIRA; PINHEIRO, 2008).

No esporte, fenômeno social caracterizado por uma diversidade de fatores que altera intensamente o comportamento dos participantes, é perceptível a atuação do líder e a relação entre o estilo adotado e os resultados conquistados pela equipe (GOMES, SOUZA; CRUZ, 2006; GOMES; PAIVA, 2010). Outros fatores como o tamanho do grupo, a duração do evento, o tempo de convivência, o estabelecimento das metas e a identidade de gênero (WEINBERG; GOULD,

2010) condicionam a atuação dos líderes, provocando uma demanda emocional de acordo com as expectativas criadas.

O líder terá resultados mais positivos, melhorando a satisfação do grupo em relação a liderança, quando cria empatia, serve de referência identitária e de conduta para os liderados, utiliza estilos de gestão compatíveis com as características do grupo, melhorando os índices de credibilidade dos atletas em relação ao seu comando - submissão ao poder de convencimento do líder (CHIAVENATO, 2010; MOIOLI, 2014; MOIOLI; MACHADO, 2017).

Outros fatores de igual importância são as diferenças na constituição dos grupos (número de integrantes, experiência profissional, importância dos eventos, aspectos culturais), como, por exemplo, os grupos em formação (novatos) e os grupos adultos (experientes), os grupos masculinos, os femininos, os esportes coletivos e os individuais (GOMES; LOPES; MATA, 2011; GOMES; PAIVA, 2010; MATA; GOMES, 2013; NASCIMENTO JUNIOR; VIERIA, 2013).

Na Escola, a participação do professor nas séries iniciais está vinculada à formação integral do aluno. Como líder, oferece aos estudantes amplas aprendizagens cognitivas, ricas experiências motoras e, acima de tudo, fortes laços afetivos, sociais e emocionais, ou seja, uma liderança transformacional. Com a passagem das séries iniciais para as séries finais, e a possível chegada do jovem ao ensino superior, a relação professor/aluno se constitui por um viés mais transacional (NAKANO; MENDES; SPADARI, 2017; BOTIA; RODRIGUEZ; GARCIA-GARNICA, 2017; RODRIGUES; SALDANHA, 2016).

No Esporte, as pesquisas relacionadas à liderança apontam para percursos equivalentes, quando mostram que as equipes de base, atletas mais jovens, apresentam uma maior cumplicidade com o treinador, maiores níveis de respeito e assimilam com mais tranquilidade a submissão ao seu poder e autoridade (MOIOLI, MACHADO, 2017). O tempo de convivência contribui para uma maior satisfação com a liderança. Os mais jovens avaliam mais bem o técnico que dá ênfase ao treino, a instrução e a motivação intrínseca (GOMES; MACHADO, 2010; GOMES; PAIVA, 2010)

Por outro lado, as equipes experientes, atletas mais velhos, creditam mais importância às relações interpessoais do que um *feedback* positivo ou negativo, visto a autonomia e conhecimento esportivo já adquiridos ao longo da carreira.

Valorizam ainda, a capacidade e competência do técnico para conduzir o treino e as estratégias adotadas para a competição (GOMES; PAIVA, 2010).

Na realidade, para os grupos experientes o que faz melhorar e aumentar a interação, a compatibilidade treinador/atleta está relacionada mais com um estilo proativo do treinador, perfazendo a sua atuação junto ao grupo por meio do conhecimento da modalidade, demonstrando domínio teórico e prático. Com o avanço da idade, preferem que o estilo do líder seja centrado no apoio social (CHELLADURAI, 1993; GOMES; PAIVA, 2010; NASCIMENTO JUNIOR; VIEIRA, 2013).

Em relação às diferenças de gênero, algumas pesquisas alimentam a ideia de que no caso dos grupos femininos, o treinador é mais bem avaliado se adotar um estilo mais democrático, conciliador e carismático (WEINBERG; GOULD, 2010; GOMES; MACHADO, 2010), sem esquecer as diferenças encontradas entre esportes individuais e coletivos (GOMES; LOPES; MATA, 2011).

O certo é que os resultados em relação aos estudos de liderança convergem para uma abordagem mais positiva, pela qual o técnico, o líder, tem como base de atuação um modelo transformacional. Suas atitudes devem atender as expectativas dos liderados, sejam eles alunos ou atletas. Isso fará com que ocorra uma afinidade entre eles, ressaltando a satisfação com a liderança.

Haverá, portanto, um maior impacto na formação e no desenvolvimento do aluno/atleta se a mediação ocorrer de forma presencial, com devolutivas da atuação e da aprendizagem promovida, em especial para os mais jovens. Presencialmente há a possibilidade de correções de rota, rearranjos no planejamento para melhorar a atuação tanto do líder quanto do liderado, favorecendo os aspectos práticos e emocionais. Fatores que no ambiente virtual parecem escapar dessa lógica.

## **ANÁLISE PSICOPEDAGÓGICA DA LIDERANÇA E A COESÃO DE GRUPO**

Nos esportes coletivos é possível verificar que os estilos de liderança, o perfil do técnico e sua atuação apresentam uma correlação com a coesão de grupo (GOMES; PEREIRA; PINHEIRO, 2008; NASCIMENTO JUNIOR; VIEIRA, 2013). Esta dinâmica parece ocorrer nas equipes de base com mais intensidade

afetiva e, de certa forma, mais operativa, funcional, nas equipes profissionais (GOMES, MACHADO, 2010). Outros aspectos comportamentais, também relacionados ao papel desempenhado pelo líder e que afetam o processo de coesão, correspondem, por exemplo, aos conflitos advindos da submissão do alunos/atletas em início de carreira, à transformação do técnico em figura paterna, à obediência a uma ordem que fere alguns preceitos morais, aceitar assédios de toda ordem para cumprir as regras impostas pelo modelo de liderança e garantir lugar na equipe (MOIOLI et al., 2014; MOIOLI, 2014; MOIOLI; MACHADO, 2017).

Nos diversos ambientes de atuação dos grupos, como na sala de aula, no vestiário ou no espaço da competição, há o surgimento natural de outros personagens situacionais que dividem com o técnico a tarefa de liderar e, assim, gerenciar o processo de integração dos participantes. São papéis exercidos por diferentes pessoas em um determinado momento e lugar, como por exemplo, a atuação do capitão no jogo, do jogador mais extrovertido no treino, do diretor durante as viagens, do árbitro da competição, dos mais velhos cuidando dos mais novos (CASTELLANI, 2012; COSTA; SAMULSKI; COSTA, 2010; MOIOLI, 2014).

Em um contexto marcado pela existência de inúmeros líderes, se não respeitada a hierarquia de funcionamento do grupo, pode comprometer o processo de coesão e o desempenho da equipe com a formação de pequenos grupos conduzidos por líderes próprios e com objetivos distintos.

Relativamente às equipes mais bem estruturadas, com mais ciência do poder advindo da coesão, se o estilo do líder não atender as expectativas e os interesses do grupo, organiza-se uma rebelião velada, comandada pelos atletas mais experientes, articulando resultados negativos, derrotas aparentemente suspeitas, que culmina na substituição do líder, no caso, a demissão do técnico.

Por esse viés, a relação coesão-liderança não se estabelece apenas numa dimensão verticalizada de comando, mas se constitui também numa proposta horizontalizada de gestão de pessoas, fortalecendo mais as relações na base da organização grupal. Assim, como apontam alguns autores (CHIAVENATO, 2010; GIESENOW, 2007; GOMES; PEREIRA; PINHEIRO, 2017) caberá ao técnico, como líder, utilizar-se da unidade social constituída



para conduzir o grupo e persuadi-lo a conquistar os objetivos traçados, melhorando o desempenho individual e coletivo.

Por outro lado, as equipes de base, as equipes de iniciação esportiva ou as turmas de educação física, são grupos que apresentam características peculiares que marcam a relação técnico/atleta, professor/aluno, em razão do período de desenvolvimento em que se encontra o adolescente. São inúmeras mudanças que alteram os estados emocionais dos jovens (mudança de equipe, mudança de cidade, saída de casa, ausência dos pais, troca de escola, perda dos amigos de infância, solidão, convivência e utilização coletiva de espaços, ausência de privacidade, entre outras coisas) e que deverá ser bem administrado pelo líder, pelo técnico, pelo professor (MOIOLI et al., 2014).

As dificuldades e os dilemas próprios dessa fase de transição da adolescência para a vida adulta, muitas vezes contribui para promover a solidariedade nos atletas. Constitui-se uma relação de co-dependência, solidificando os sentimentos de amizade, cumplicidades emocionais e profissionais que se estendem para além dos limites do ambiente esportivo (MINICUCCI, 2001; MOIOLI, 2004; MOIOLI et al., 2014).

No ambiente esportivo, o técnico assumirá o papel de tutor, orientador, enfim, um líder importante para a construção da identidade social, moral, cultural e esportiva no desenvolvimento do adolescente. Essa relação poderá ser construída com base em uma atmosfera harmoniosa, com sentimentos de afiliação e pertencimento, valorizando mais os racionamentos sociais do que os resultados da tarefa, formando competências para a vida (DIAS et al., 2012; GOMES; PAIVA, 2010; MACHADO, 2008; MINICUCCI, 2001; MOIOLI, 2014; RESENDE; GOMES, 2015).

As relações interpessoais são marcadas por três aspectos considerados por Cratty (1991) como básicos. O primeiro deles é caracterizado pelo aspecto de controle, o segundo está relacionado à inclusão e o último aspecto refere-se à afetividade. Estas características despertam sensações e sentimentos que aproximam ou afastam os indivíduos.

Assim, a coesão do grupo pode estar vinculada a necessidade de integração dos três aspectos apresentados pelo autor. Efetivamente são aspectos que dependem da boa comunicação, a elaboração e o cumprimento de normas e leis, mesmo as ocultas (não escritas, simbólica e culturalmente

estabelecidas). Há a cultura própria dos vestiários, do estádio, das salas de aula, da escola, onde as regras e normas são criadas mediante a um contrato firmado entre seus integrantes. Obedecer a tais regras é garantia de permanência no grupo, portanto, a mensagem nesse caso é velada, mas a obediência é inquestionável para criar a unidade e a cumplicidade no grupo (MOIOLI, 2014; MOIOLI et. al., 2014).

No mundo hiper-realista da sociedade de consumo, os elementos psicológicos da comunicação estão presentes, intrínseca e extrinsecamente, no comportamento dos seus interlocutores, afetando seus relacionamentos. Administrar o poder da mensagem (verbal ou corporal) emitida pelos atletas e os efeitos da comunicação (presencial ou virtual) têm se tornado um dos grandes desafios dos líderes do mundo esportivo pós-moderno.

## **A RELATIVIDADE DO TEMPO E DO ESPAÇO PARA A ATUAÇÃO DO LÍDER 'VIRTUAL'**

Trabalhar a ideia de transformação do cenário social frente à tecnologia digital implica uma análise das mudanças na perspectiva que se tem em relação ao tempo e ao espaço em que ocorrem as ações humanas. Para Giddens (1991); Harvey (1992), tempo e espaço são elementos que definem as formas de organização social, produção de conhecimento e de cultura relativos ao desenvolvimento humano.

Para os pressupostos das teorias interacionistas, tempo e espaço integram um conjunto de fatores que orientam o sujeito na internalização de regras sociais, na formação moral e na socialização (BERGER; LUCKMANN, 2010; BRONFENBRENNER, 2011). Porém, a chegada da comunicação virtual altera substancialmente a percepção de tempo cronológico e espaço físico para ações concretas e finitas, subvertendo esses conceitos para uma dimensão imaterial, transitória, infinita e abstrata.

As novas condições sociais e culturais diante dessa manifestação atemporal que o homem está exposto ocasiona um impacto significativo nas relações interpessoais, na constituição dos grupos, na conduta do homem e nos processos para a formação de novos líderes (GIDDENS, 1991; MINICUCCI, 2001).

O cenário imposto pela sociedade de consumo (LIPOVETSKY; CHARLES, 2011, LIPOVETSKY; SERROY, 2009) apresenta alguns fatores preponderantes para a compreensão dos desafios relacionados à liderança nesse momento de relações virtualizadas. A mudança de comportamento do homem diante da sua individualização e autonomia, liberdade excessiva, fragmentação do conhecimento, alto volume de informação, nomadismo virtual, desterritorialização do homem, múltiplas identidades, robotização e inteligência artificial, alienação virtual e comunicação por imagens (LEVY, 1999), dificulta uma estratégia pedagógica eficiente para a atuação do líder.

O padrão de comportamento do homem pós-moderno é modulado para atender as exigências de uma sociedade fortemente regulada pelas grandes corporações midiáticas e tecnológicas, como a televisão e a indústria de aparelhos móveis de comunicação digital. Desse modo, a condução das ações humanas é movida pelo rompimento das barreiras geográficas, pela internacionalização cultural, pela narração instantânea, pela representação do “não lugar” que coloca o homem refém de um mundo de aparências (BARCO, 2013; BRETON, 2003; LEVY, 2003; LEMOS, 2007).

O crescimento da educação à distância, os *home offices*, todas as formas de aplicativos móveis e outros tipos de prestação de serviço que dispensam a presença de tutores, orientadores e a mediação pode acontecer de maneira virtual, representam alguns exemplos dessas novas tendências do comportamento e relacionamento humano, e de lideranças compartilhadas.

As discussões a respeito da importância do líder e as implicações para o desempenho dos integrantes de um grupo, seja do ponto de vista profissional ou social e afetiva, estão presentes na maioria das pesquisas dessa área. O que muda neste momento é o recorte sócio antropológico e psicológico, em razão das demandas emocionais relativas aos comandos virtuais e as variáveis do contexto atual.

Os estudos que explicam os conceitos a liderança como sendo uma competência pessoal para comandar, administrar, conduzir e convencer grupos ou pessoas a realizar determinadas tarefas (MACHADO, 2008; NOCE, 2006; WEINBERG, GOULD, 2010) são atribuídos aos líderes com atuação presencial. Embora esses conceitos também possam ser aplicados àqueles que interagem pelas mídias digitais, o fato é que a relação interpessoal é imaginária, destituída

de uma identidade e de uma fisicalidade. Com a ausência do corpo físico a mensagem emitida pelo líder virtual (*ciberlíder*) impossibilita uma contextualização dialogada, uma relação dialética, impondo ao receptor a aceitação de um dogma pronto e acabado, ou seja, a alienação do sujeito.

Quando o corpo está inserido, conectado, no ambiente virtual, portanto, no ciberespaço, perde a sua identidade física, criando apenas um vestígio imaginário do corpo biológico (BRETON, 2003; LEMOS, 2007; LEVY, 1999). Trata-se, portanto, da ação de um algoritmo qualquer que atrai e reconhece outro algoritmo com precisão matemática, fomentando novas formas de relacionamentos com os milhares de outros seres virtuais que estão conectados em rede, desconsiderando as possíveis alterações emocionais que esses contatos podem provocar.

## **LIDERANÇA COMPARTILHADA: O HOMEM, A MÁQUINA E OS DESAFIOS TRANSFORMACIONAIS**

A revolução tecnológica tem criado um contrassenso ao facilitar o acesso do homem a todos os ambientes, democratizando as formas de conhecimento, facilitando comportamentos mais igualitários, mais inclusivos do ponto de vista cultural, mas cria-se também o isolamento social, a neurose cibernética e a desincompatibilização identitária.

Para Nakano, Mendes, Spadari (2017), o grande desafio relacionado à liderança no século XXI será a adaptação dos processos de gestão à diversidade cultural da sociedade contemporânea. Uma das principais articulações se refere a necessidade de revisão das características dos novos líderes e seus liderados.

Diferentemente do que propõem as teorias tradicionais referindo-se ao líder como sendo do sexo masculino, de cor branca e heterossexual, com atributos de força e virilidade, o momento atual exige uma reconfiguração desse sujeito, especialmente diante das conquistas sociais, dos direitos das minorias e a imortalidade do corpo promovida pelo mundo *ciber* (BRETON, 2003; TAPSCOTT, 2010; STEFFEN; PONS, 2008).

Atualmente há a necessidade de incorporar outras competências para comandar pessoas que se comunicam em rede, separadas por centenas de quilômetros e instaladas em planos virtuais. Sem a capacidade de mobilização ou carisma, o líder não se sustenta no ar por muito tempo, perderá a audiência

para outros com maior poder de convencimento. O seguidor, no caso o liderado, apenas com um *touch* na tela do celular poderá mudar de papel, passando para a condição de líder (SILVA, 2008).

Pressupõe-se que uma das principais características do líder nestes ambientes imaginários, de convivência e de transito do jovem atual, seja a capacidade para o *compartilhamento da liderança*, mantendo as relações pautadas pela transparência, pela verdade e pela ética. Sem os órgãos de controle e de submissão na condução das ações, a virtualidade permite a inexistência do sujeito e, por consequência, de um corpo e sua identidade que possam sofrer algum tipo de repreensão. Entretanto, a percepção da moralidade deve ser compactuada de acordo com as convenções do mundo concreto.

Embora os efeitos midiáticos e a expansão dos relacionamentos virtuais, não presenciais, imprimam uma ideia de caos, liberdade excessiva ou descontrole das instituições reguladoras (família, igreja, escola, por exemplo), os processos em relação à formação, atuação e definição do líder ainda parecem estar fortemente vinculados ao mundo físico, mesmo que exista uma nova ordem na compreensão dos desejos de submissão, poder, idolatria e fetichismos inscritos na *ciberliderança*. A atuação humana ainda se sobrepõe ao domínio da máquina.

## **NOVOS PARÂMETROS RELACIONAIS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

A completa imersão do adolescente em plataformas como *twitter*, *whatsapp*, *facebook*, *instagram* e outros aplicativos de entretenimento é uma realidade que incomoda os agentes educacionais, embora não seja mais possível imaginar o dia a dia da sociedade sem a interferência desses aparatos tecnológicos para hospedar as redes sociais e a comunicação digital.

Este cenário produz um sujeito *cibernético*, nativo digital, autorregulado, caracterizado por intensa exposição midiática. Formado em um ambiente composto por trocas multidimensionais, este sujeito está exposto aos ditames da *ciberliderança*.

No momento, o grande desafio de pais, educadores, professores, treinadores e outros personagens que desempenham o papel de líder na vida da criança é conviver e adaptar-se ao mundo tecnológico para continuar orientando os princípios básicos para a educação e formação do jovem, tendo em vista as

demandas provocadas pelas tecnologias e a atuação dos novos personagens do ambiente virtual que influenciam igualmente o comportamento dos adolescentes.

A percepção da liderança virtual e sua atuação ainda é um tema pouco explorado e que carece de outras pesquisas. Porém, em estudos recentes, Bagni (2016), Moiola (2014), Morão (2017) e Resbustini et al. (2011) mostraram que, diante das possibilidades de interação e da liberdade de manifestação no ambiente cibernético, os usuários das redes sociais, em especial jovens e atletas, expõem-se para satisfazer um desejo, provocando um preocupante estado de vulnerabilidade.

Com a excessiva liberdade de expressão que este ambiente proporciona e a baixa percepção das consequências emocionais, físicas e morais das publicações, constata-se a divulgação de conteúdos que ferem os preceitos atitudinais pró-sociais, gerando efeitos em cadeia, dado a impossibilidade da interrupção da mensagem virtual (BAGNI, 2016; MOIOLI; MACHADO, 2017; MORÃO, 2017).

A dimensão da *ciberliderança* se comparada com a liderança presencial apresenta alguns aspectos relevantes para a formação do atleta ou do aluno atual como, por exemplo, o tempo de contato, o espaço das interações, a ausência de vínculos e, especialmente, os estilos de linguagem que alteram a comunicação e o modelo de narrativa utilizado para a interação entre os internautas.

Os diferentes territórios de trânsito e aprendizagens do adolescente (atleta ou não) faz do ambiente virtual um local de poucas ancoragens, mas dotado de estímulos sensoriais que alteram significativamente os estados emocionais das pessoas (TAPSCOTT, 2010; BARCO, 2013). Assim, o domínio afetivo-social estimulado pelo líder presencial para o desenvolvimento da criança, no ciberespaço ganha outro viés interativo, interferindo na formação geral da criança.

Estudos apresentados por Moiola, Machado (2017), Moiola (2014), Bagni (2016) mostram, por exemplo, que a interação do atleta jovem com as mídias de comunicação digital contribui para a construção de diferentes personagens para se adequar ao território que ele habita e atua. Isso reflete as alterações de comportamento do atleta, necessárias para alojar-se e se adaptar ao mundo

concreto do esporte, do cotidiano ou do mundo virtual e atender as expectativas de cada cenário.

Estes autores argumentam ainda que, no ambiente virtual os atletas vivenciam uma mescla de experiências sensoriais e emocionais relativas a ausência completa ou a profusão de agentes marcadores que interagem com a sua formação, como os professores, familiares, técnicos, agentes, assessores e agora os *youtubers*, por exemplo, ou ainda, ele mesmo, por meio da sua página personalizada, tornando-se um líder influente que atrai milhares de seguidores.

Com isso há uma inversão nos papéis de liderança, pois ao mesmo tempo em que o atleta está sendo motivado para realizar uma tarefa, desempenhado o papel de liderado, também estará na função de líder, influenciando o comportamento de outros jovens ou os colegas da equipe. Essa constante troca de papéis, modula suas ações de acordo com as conveniências pontuais do mundo físico ou do ciberespaço.

Diferentemente do perfil e das características apresentadas pelo líder presencial com atuação carismática, proposta transformacional do sujeito/atleta/aluno, levando os integrantes do grupo a satisfação e percepção positiva da atuação do líder (GOMES; SOUZA; CRUZ, 2006; GOMES, 2014b; RIBEIRO et al., 2016; SONOO; HOSHINO; VIEIRA, 2008), as características do *ciberlíder* são cambiáveis, modeláveis, dependendo do momento e da mensagem que necessita transmitir.

Tais circunstâncias também permitem alterar sistematicamente seu *status* de atuação, e independentemente do perfil (democrático ou autocrático, jovem ou adulto, *fake* ou verdadeiro), cada internauta, seguidor, fã, portanto, um liderado, terá uma percepção diferente diante da sua atuação. Essa perspectiva possibilita mensagens de teor subliminar, que se “virilizadas”, projetam as características efêmeras do líder virtual.

A vasta literatura a respeito dos processos de liderança (CHELLADURAI, 1984; CRATTY, 1991; GOMES, 2014a; GOMES, 2014b; GOMES; SOUZA; CRUZ, 2006) formula um conjunto significativo de informações que mostra a atuação do líder na gestão de equipes esportivas, escolares ou outro contexto que requer comando, indicando uma relação direta entre as variáveis como coesão de grupo e desempenho dos seus integrantes.

Esta atuação pode ser com ênfase na tarefa ou na convivência social, transacional ou transformacional, autocrática ou carismática, porém, o certo é que todas essas características têm como base as análises em ambientes físicos, concretos, onde a comunicação acontece na forma presencial, face a face. Ocorre que, entretanto, no ambiente virtual, essa demanda tem poucas referências para dialogar com esse fenômeno.

As experiências indicam a necessidade de um diálogo constante, mais aberto, verdadeiro, na relação líder/liderado, professor/aluno, técnico/atleta seja no ambiente físico ou virtual, para elaborar coletivamente as regras necessárias para que a relação com a tecnologia digital não prevaleça sobre a presencial.

A conectividade, o uso das redes sociais, as aprendizagens, o ensino à distância, enfim, a informatização das ações humanas deve servir para, solidariamente, fazer o homem aprender junto como outro.

O mundo virtual é composto por plataformas que hospedam as redes sociais, mas que, efetivamente, são formadas por pessoas que, de uma forma ou outra, se comunicam para expressar suas emoções sem os filtros encontrados nos relacionamentos presenciais.

A resolução de problemas ainda passa pela mediação do líder presencial. Assim, quando alguém estiver precisando de ajuda, irá recorrer ao líder presencial. Quando os investimentos (financeiros, educacionais, culturais, emocionais) estiverem centralizados no homem, este saberá utilizar as plataformas virtuais com os mesmos princípios e valores com que conduz o ambiente real. A definição de limites é necessária para a boa convivência social, para o desempenho profissional, estabelecendo a posição clara no comando da liderança, se do homem ou da máquina.

## REFERÊNCIAS

BAGNI, G. Cyberhooligan: a manifestação da violência nas redes sociais. 91 f. 2016. *Dissertação* (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias) – Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2015.

BARCO, L. Adestramento ou Pedagogia Digital. In: ABREU, C. N.; EISENSTEIN, E.; ESTEFENON, S. G. B. (Org). *Vivendo esse mundo digital: impactos na saúde, na educação e nos comportamentos sociais*. Porto Alegre: Artmed, 2013. p



BARROW, J. C. The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academic Management Review*, 2, 1977, p.231-251

BERGER, P.L., LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 3. ed. Trad. Ernesto de Carvalho. Lisboa: Dinalivro, 2010.

BOTIA, A. B.; RODRIGUEZ, K. C.; GARCIA-GARNICA, M.. Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.*, Rio de Janeiro , v. 25, n. 95, p. 483-506, abr. 2017 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362017000200483&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362017000200483&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 07 fev. 2018. Epub 27-Abr-2017. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362017002500780>.

BRADSHAW, S. HOWARD, P. N. Troops, Trolls and Troublemakers: a global inventory of organized social media manipulation. *University of Oxford*. Working paper no. 2017.12. Disponível em: <http://comprop.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/sites/89/2017/07/Troops-Trolls-and-Troublemakers.pdf>

BRETON, D. L. Adeus ao Corpo. IN: NOVAES, A. (ORG) *O Homem-máquina: a ciência manipula o corpo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2003. p.123-137.

BRONFENBRENNER, U. *Bioecologia do desenvolvimento humano: tornando os seres humanos mais humanos*. Trad. André de Caralho-Barreto. Porto Alegre: Artmed, 2011. 310p.

CASTELLANI, R. M. A liderança e coesão grupal no futebol profissional: o pesquisador fora do jogo. *Rev. bras. educ. fís. esporte*, São Paulo , v. 26, n. 3, p. 431-445, Sept. 2012 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-55092012000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092012000300009&lng=en&nrm=iso)>. access on 17 July 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-55092012000300009>.

CHELLADURAI, P. Leadership in sports. Em J.M. Silva & R.S. Weinberg (Eds.). *Psychological foundations of sport*. Champaign, IL: Human Kinetics. 1984, p. 329-339.

CHELLADURAI, P. Leadership. In SINGER, R. N.; MURPHEY, M; TENNANT, L. K. (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*. New York: Macmillan. 1993, p. 647-671

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, I.; SAMULSKI, D. M.; COSTA, V. T. A liderança dos treinadores da primeira divisão do futebol brasileiro. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte* – 2010, 9 (2): 63-71. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/3479>

CRATTY, B. J. *Psychology in contemporary sport*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall., 1991.

DIAS, I.; GOMES, A. R.; PEIXOTO, A.; MARQUES, B.; RAMALHO, V. Treino de competências de vida: Conceptualização, intervenção e investigação. In L. S. Almeida, B. D. Silva, & A. Franco (Eds.), *Atas do II Seminário Internacional "Contributos da Psicologia em Contextos Educativos"*, 2012. p. 35-45. Braga: Centro de Investigação em Educação, Universidade do Minho. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/19898>

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. *Métodos de pesquisa pra Internet*. Porto Alegre: Sulina, 2011. 239p. (Coleção Cibercultura).

GIDDENS, A. *As consequências da modernidade*. Tradução Raul Fiker. São Paulo: Unesp, 1991.

GIESENOW, C. *Psicología de los equipos desportivos: claves para formar equipos exitosos*. 1. ed. Buenos Aires: Claridad, 2007.

GOMES, A. R. Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In GOMES, A. R.; Resende, R; Albuquerque, A. (Eds.). *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance*. Vol. 3. New York: Nova Science, 2014a, p. 157-169.

GOMES, A. R. *Transformational leadership: theory, research, and application to sports*. Nova Science Publishers, P.1-62, 2014b. DOI: <http://hdl.handle.net/1822/26921>

GOMES, A. R.; PEREIRA, A. P.; PINHEIRO, A. R. Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: um estudo com atletas Portugueses de futebol e futsal. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre , v. 21, n. 3, p. 482-491, 2008 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722008000300017&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722008000300017&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 04 jul. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722008000300017>

GOMES, A. R.; SOUSA, S. A.; CRUZ, J.F. Charismatic, transformational, and visionary dimensions in sport leadership toward new paths for the study of coach-athlete relationships. In HUBER, N.S.; HARVEY, M. (Eds) *Leadership at the crossroads*. The James MacGregor Burns Academy of Leadership at the University of Maryland, 2006. p. 84-94. DOI: <http://hdl.handle.net/1822/6349>

GOMES, A. R.; MACHADO, A. A. Liderança, coesão e satisfação em equipas de voleibol portuguesas: Indicações da investigação e implicações práticas. In. BRANDÃO, M.R.F; MACHADO, A.A. (Eds.), *O Voleibol e a psicologia do esporte* . São Paulo: Editora Atheneu, 2010. p. 187-218.

GOMES, R.; LOPES, H.; MATA, R. T. Leadership, cohesion and satisfaction : differences between swimming and handball portuguese teams. *Revista Mexicana de Psicología*. v. 28, n. 1, enero 2011, p.31-42. DOI <http://hdl.handle.net/1822/12395>

GOMES, R.; PAIVA, P. Liderança, compatibilidade treinador-atleta e satisfação no andebol: percepção de atletas novatos e experientes. *Psico-USF* (Impr.), Itatiba, v. 15, n. 2, p. 235-248, Aug. 2010. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712010000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712010000200011&lng=en&nrm=iso)>. access on 12 Feb. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712010000200011>.

HARVEY, D. *Condição Pós Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. Tradução Adail Ubirajara Sobra; Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1992.

IVOSKUS, D. *Obsesión Digital: usos y abusos em la red*. 1. ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2010.

KOZINETS, R.V. On netnography: initial reflection on consumers research investigations of cibercultura. In: *Advances in Consumer Research*, V. 25, eds. Joseph W. Alba & J. Wesley Hutchinson, Provo, UT : Association for Consumer Research, p.366-371, 1998. Disponível em <<http://www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=8180>> Acesso em: 03/07/2011.

LEMOS, A. *Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

LEVY, P. *Cibercultura*. Trad. Carlos Irineu da Costa. 1. ed. São Paulo: Editora 34, 1999

LEVY, P. *O que é o virtual?*. Coimbra: Quarteto, 2001.

LIPOVETSKY, G. *A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada*. Lisboa: Edições 70, D.L. 2010.

LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. *Os Tempos hipermodernos*. Tradução de Luís Felipe Sarmiento. Lisboa: Edições 70, 2011.

LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. *La pantalla global: cultura mediática y cine en la era hipermoderna*. Traducción de Antonio-Prometeo Moya. Barcelona: Editorial Anagrama, 2009.

MACHADO, A. A. Liderança: novas perspectivas no futebol. In BRANDÃO, M. R. F.; MACHADO, A. A.; MEDINA, J. P.; SCAGLIA, A. *Coleção Psicologia do Esporte e do Exercício. Futebol, Psicologia e Produção do Conhecimento*. v.3. São Paulo: Atheneu, 2008. p.87-108.

MACHADO, A.A. ZANETTI, M. C. MOIOLI, A. O corpo, o desenvolvimento humano e as tecnologias. *Motriz*. Revista de Educação Física. UNESP. Vol. 17, No 4 (2011). Disponível em: <http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/motriz/issue/view/842>. acessado em 04.04.2012.

MATA, R.T.; GOMES, A. R. Winning or not winning : the influence on coach-athlete relationships and goal achievement. *Journal of Human Sport and Exercise*. n 4. v 8, 2013, p. 986-995.. DOI <http://hdl.handle.net/1822/27689>

MATSUURA, S. Robôs e 'ciborgues' estão influenciando a opinião pública, inclusive no Brasil. *Jornal O Globo online*. 20/06/2017. Disponibilizado em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/robos-ciborgues-estao-influenciando-opinia-o-publica-inclusive-no-brasil-21498049>

MCLUHAN, M. *Os meios de comunicação como extensão do homem* (understanding media). 12. ed. Tradução, Décio Pignatari. São Paulo: Cultrix, 2002.

MINICUCCI, A. *Relações humanas: psicologia das relações interpessoais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 239 p.

MOIOLI, A.; MACHADO, A. A.; ZANETTI, M. C.; CAMPBELL, D. F.; GOMES, A. R. Soccer and homosexuality: The conflicts that lie within the affective game of the coach-adolescent athlete relationship. *Motriz: rev. educ. fis.*, Rio Claro , v. 20, n. 4, p. 346-358, dez. 2014. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1980-65742014000400346&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1980-65742014000400346&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 18 maio 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-65742014000400001>.

MOIOLI, A. MACHADO, A.A. As mídias digitais e a representação moral do atleta de futebol. *Revista de Psicología del Deporte / Journal of Sport Psychology*. 2017, Vol 27, Suppl 1, pp 83-88 [in press]

MOIOLI, A. Formação moral e a representação social: futebol, novas mídias e suas conexões. IN MACHADO, A. A. (ORG) *Psicologia do esporte, desenvolvimento humano e tecnologias: o que e como estudar*. 1. ed. Várzea Paulista-SP: Fontoura, 2014. p. 47-74.

MORÃO, K. G. Os efeitos do sexting no contexto esportivo universitário: uma tentativa de traçar o perfil dos envolvidos. 134 f. 2017. *Dissertação* (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias) – Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2017.

NAKANO, T. C.; MENDES, L. S.; SPADARI, G. F. Concepções de liderança em diferentes contextos: Empresarial, social e educacional. *Revista Sul Americana de Psicologia*, v5, n1, Jan/Jul, 2017 Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318542461\\_Concepcoes\\_de\\_lideranca\\_em\\_diferentes\\_contextos\\_Empresarial\\_social\\_e\\_educacional](https://www.researchgate.net/publication/318542461_Concepcoes_de_lideranca_em_diferentes_contextos_Empresarial_social_e_educacional)

NASCIMENTO JUNIOR, J. R. A.; VIEIRA, L. F. Coesão de grupo e liderança do treinador em função do nível competitivo das equipes: um estudo no contexto do futsal paranaense. *Rev. bras. cineantropom. desempenho hum.*, Florianópolis , v. 15, n. 1, p. 89-102, fev. 2013 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1980-00372013000100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1980-00372013000100009&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 04 jul. 2016. <http://dx.doi.org/10.5007/1980-0037.2013v15n1p89>.

NOCE, F. A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. *Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício*. V.0, 55-67, 2006.

PÊCHEUX, M. *Semântica e Discurso: uma crítica a afirmação do óbvio*. Trad. Eni Puccinelli Orlandi et.al. 4. ed. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2009. 288p.

PONS, M. E. D.; PELLANDA, N. M. C. Tecnologias digitais e seres humanos: para muito além da simples interação. IN STEFFEN, C.; PONS, M. E. D. (ORGs). *Tecnologia, pra quê?: Os dispositivos tecnológicos de comunicação e seu impacto no cotidiano*. 1. ed. Porto Alegre: Armazém Digital, 2011. p.109-125.

REBUSTINI, F.; ZANETTI, M. C.; MOIOLI, A.; SCHIAVON, M.; MACHADO, A. A. Twitter e o esporte de alto rendimento. *Revista Coleção Pesquisa em Educação Física*. Vol. 10, n. 6, 2011. Várzea Paulista-SP: Fontoura. p.141-146.

RESENDE, R.; GOMES, A. R. Treino de jovens desportistas para uma evolução positiva através do desporto. IN MOLINA, S. F; ALONSO, M. C. (Eds.), *Innovaciones y aportaciones a la formación de entrenadores para el deporte en la edad escolar*. Cáceres: Universidade de Extremadura & Editora da Unicamp, 2015, p. 175-194.

RIBEIRO, C.; GOMES, A.R.; SIMÃES, C.; RESENDE, R.; MOREIRA, D. Liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 72-86, 2016. DOI: <http://hdl.handle.net/1822/42226>

RODRIGUES, V. M.; SALDANHA, A. A. W. Liderança e Satisfação no Esporte Escolar: Teste da Hipótese da Congruência do Modelo Multidimensional de Liderança. *Psicol. cienc. prof., Brasília*, v. 36, n. 3, p. 653-667, set. 2016. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932016000300653&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932016000300653&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 07 fev. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703001492014>.

SILVA, S. R. Vivendo com celulares: identidade, corpo e sociabilidade nas culturas urbanas. IN BORELLI, S. H. S.; FREIRE FILHO, J. (Orgs) *Culturas Juvenis no Século XXI*. São Paulo: EDUC, 2008. p.311-331

SONOO, C. N.; HOSHINO, E. F.; VIEIRA, L. F. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. *Psicol. teor. prat.*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 68-82, dez. 2008. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872008000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872008000200006&lng=pt&nrm=iso). acessos em 17 jul. 2016.

STEFFEN, C.; PONS, M. E. D. (ORGs). *Tecnologia, pra quê?: Os dispositivos tecnológicos de comunicação e seu impacto no cotidiano*. 1. ed. Porto Alegre: Armazém Digital, 2011.

SZAPIRO, A. M.; RESENDE, C. M. A. Juventude: etapa a vida ou estilo de vida? *Revista Psicologia & Sociedade*; 22 (1): p.43-49, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n1/v22n1a06.pdf>

TAPSCOTT, D. *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

WEINBERG, R.; GOULD, D. *Foundations of sport and exercise psychology*. 5. ed. Chicago: Human Kinetics, 2010.

**André Luis Aroni  
Kauan Galvão Morão  
Guilherme Bagni  
Afonso Antonio Machado  
(org.)**

**OS ESPORTES E AS NOVAS  
TECNOLOGIAS**



**Edições Hipótese**

-----

E77 Os esportes e as novas tecnologias / André Luis Aroni...  
[et al.]. – São Paulo: Hipótese, 2018.  
193p.

Inclui bibliografia  
978-85-924379-3-0

1. Esportes. 2. Novas tecnologias. 3. Desenvolvimento humano. I. Aroni, André Luís. II. Morão, Kauan Galvão. III. Bagni, Guilherme. IV. Machado, Afonso Antonio. V. Título.

CDD:796

Bibliotecária responsável Dara Calandriello CRB/8-7870

**EDIÇÕES HIPÓTESE** é nome fictício da coleção de livros editados pelo Núcleo de Estudos Transdisciplinares: Ensino, Ciência, Cultura e Ambiente, o Nutecca.

<http://nutecca.webnode.com.br>

**OS LIVROS PUBLICADOS SÃO AVALIADOS POR PARES.**

**CONSELHO EDITORIAL:** Prof. Dr. Ivan Fortunato (coordenador), Profa. Dra. Marta Catunda (UNISO), Prof. Dr. Claudio Penteado (UFABC), Dr. Cosimo Laneve (Società Italiana di Pedagogia), Prof. Dr. Luiz Afonso V. Figueiredo (CUFSA), Dr. Helen Lees (Newman University), Prof. Dr. Tiago Vieira Cavalcanti (Nutecca), Prof. Ms. Alexandre Shigunov Neto (Nutecca), Prof. Dr. Juan José Mena Marcos (Univ. de Salamanca), Prof. Dr. Fernando Santiago dos Santos (IFSP), Prof. Dr. Viktor Shigunov (UFSC), Prof. Dr. José Armando Valente (UNICAMP); Prof. Dr. Paulo Sérgio Calefi (IFSP), Prof. Dr. Pedro Demo (UnB), Prof. Ms. Marilei A. S. Bulow (Fac. CNEC/Campo Largo), Prof. Dr. Juarez do Nascimento (UFSC), Prof. Dr. Reinaldo Dias (Mackenzie), Prof. Dr. Marcos Neira (USP), Profa. Dra. Ana Iorio (UFC), Profa. Dra. Maria de Lourdes Pinto de Almeida (UNOESC), Profa. Dra. Patricia Shigunov (Fiocruz), Profa. Dra. Maria Teresa Ribeiro Pessoa (Univ. de Coimbra), Prof. Dr. Francesc Imbernon (Univ. de Barcelona), Prof. Dr. José Ignacio Rivas Flores (Univ. de Málaga), Prof. Dr. Luiz Seabra Junior (Cotuca/Unicamp), Profa. Ms. Hildegard Jung (Unilassale), Prof. Dr. Fernando Gil Villa (Univ. de Salamanca), Profa. Dra. Rosa Maria Esteban (Univ. Autónoma de Madrid), Prof. Dr. Agustín de la Herrán Gascón (Univ. Autónoma de Madrid), Profa. Dra. Maria Cristina Monteiro Pereira de Carvalho (PUC/Rio), Prof. Dr. José Tavares (Univ. Aveiro), Profa. Dra. Idália Sá-Chaves (Univ. Aveiro), Prof. Dr. António Cachapuz (Univ. Aveiro), Prof. Dr. Luis Miguel Villar Angulo (Univ. Sevilha), Prof. Dr. André Constantino da Silva (IFSP); Prof. Ms. João Lúcio de Barros (IFSP).

**EBOOK DE DISTRIBUIÇÃO LIVRE E GRATUITA**