



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO FUTEBOL

O papel do treinador de futebol na gestão de recursos humanos das equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciência do Desporto na área de especialização de Gestão Desportiva, ao abrigo do Decreto-Lei nº216/92 de 13 de Outubro.

Orientador: Prof. Doutor Victor Manuel de Oliveira Maçãs

Autor: Luís Paulo Pinho da Silva

Porto, Novembro de 2007

Ficha de catalogação:

Silva, L. (2007). Gestão de Recursos Humanos no Futebol – O papel do treinador de futebol na gestão de recursos humanos das equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciência do Desporto na área de especialização de Gestão Desportiva. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL, TREINADOR, GESTOR, GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, CAPITAL HUMANO.

Aos meus pais... (Mila e Elias).

AGRADECIMENTOS

- ✚ Ao Professor Doutor Victor Maçãs orientador deste estudo.
- ✚ À Professora Doutora Ana Luísa Pereira pela ajuda prestada.
- ✚ Ao Professor Doutor Pedro Sarmiento pelo acompanhamento.
- ✚ Aos treinadores entrevistados pela disponibilidade demonstrada.
- ✚ À minha família, à minha mulher Carla, pelo tempo “roubado”.
- ✚ Aos meus amigos:

anapaula, anacarneiro, anasul, andréconceição, brunoalbuquerque, **carlavaranda**, catarinaperdigão, dulcemachado, evatesch, filiperibeiro, **isabelfechas**, isabelraposo, josécarlos, **júliosilva**, manuelribeiro, marcelotameirão, **mauríciocruz**, **mafaldapereira**, miguelmalheiro, miguelmonteiro, miguelrodrigues, nunoreis, **pauloteixeira**, paulopinto, **pedrofernandes**, pedrocorreia, ruiquinta, sóniaoliveira, tâniacabral, terezamarinho, virgíniapinheiro.

A todos ...obrigado.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	V
ÍNDICE GERAL	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
RESUMO	XV
ABSTRACT	XVII
RÉSUMÉ	XIX
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação/Enquadramento do problema	4
1.2 Definição do problema	5
1.3 Objectivos do estudo	5
1.4 Delimitação do estudo	6
1.5 Importância do estudo	8
1.6 Estrutura do estudo	8
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 O treinador	11
2.2 O gestor	15

2.3 A gestão de recursos humanos	18
2.4 Gestão estratégica	22
2.4.1 Estratégia	22
2.4.2 Gestão estratégica	25
2.4.3 Gestão estratégica de recursos humanos	27
2.5 Atracção de recursos humanos	30
2.5.1 Recrutamento	30
2.5.2 Selecção	31
2.5.3 Integração	31
2.6 Gestão do desempenho	32
2.6.1 Visão, missão e objectivos	33
2.6.2 Desenvolvimento	35
2.6.2.1. Treino	37
2.6.2.2 Aprendizagem organizacional	38
2.6.3 Liderança	41
2.6.4 Motivação	43
2.6.5 Coesão	46
2.6.6 Avaliação do desempenho	48
2.7 Gestão da recompensa	50
3. CAMPO METODOLÓGICO	53

3.1 Amostra	55
3.2 Construção das entrevistas	56
3.3 Procedimento	58
3.4 <i>Corpus</i> de estudo	59
3.5 Análise do <i>corpus</i> de estudo	59
3.5.1 Análise de conteúdo	59
3.6 Delimitação dos objectivos e definição de um quadro de referência teórico	61
3.7 Definição do sistema categorial	62
3.8 Justificação do sistema categorial	64
3.9 Definição de unidades de análise	66
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
5. CONCLUSÕES	99
6. BIBLIOGRAFIA	103
7. ANEXOS	XXI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	17
Figura 2.	18
Figura 3.	20
Figura 4.	21

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Guião da Entrevista	XXIII
Anexo 2	Sistema Categorial	XXV

RESUMO

A profissão de treinador é caracterizada por uma complexidade que a torna cada vez mais exigente no que respeita à preparação essencial para o seu exercício (Serpa, 2007). O pressuposto de que qualquer indivíduo pode exercer o cargo de treinador, tem vindo a ser cada vez mais questionado, em função da dimensão atingida, pelo desporto em geral e pelo futebol em particular. Hoje é exigido dos treinadores um conjunto de competências flexíveis que se ajustem a diversas situações e contextos profissionais (Rosado, 2005). Araújo (1997) define o treinador como um gestor de pessoas, onde lhe cumpre ter uma acção decisiva em tudo o que diga respeito ao rendimento e à qualidade de intervenção dos componentes que a integram decorrendo num ambiente em constante mutação e a que tem de se adaptar permanentemente, antecipando o futuro na medida do possível, consciente que lhe será exigido tomadas de decisão nos momentos mais críticos. O objectivo geral do nosso estudo passa pela compreensão do papel do treinador de futebol na gestão dos recursos humanos nas equipas de futebol da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Decorrente do objectivo geral, são objectivos específicos os seguintes: i) compreender o papel do treinador na atracção e retenção dos jogadores; ii) identificar as principais dificuldades/obstáculos a enfrentar para alcançar os objectivos propostos e produzir resultados e entender o papel do treinador perante estas; iii) entender a coesão da equipa enquanto factor decisivo no desempenho do rendimento desportivo; iv) compreender a importância dos resultados. Entrevistámos 12 treinadores de futebol da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Posteriormente sujeitámos as transcrições das entrevistas e os artigos de jornais e revistas à técnica de análise de conteúdo. Estabelecemos quatro categorias principais: i) O papel do treinador na atracção e retenção dos jogadores; ii) Dificuldades/Obstáculos; iii) Coesão; iv) Resultados. As principais conclusões deste estudo foram: i) todos os treinadores entrevistados têm um poder decisivo no recrutamento e na integração dos jogadores, sendo que 33,4% também têm poder decisivo na selecção dos jogadores. Na definição dos objectivos e na definição da recompensa mais utilizada (monetária), o poder de todos os treinadores é apenas consultivo; ii) apontada por 75% dos treinadores entrevistados a principal dificuldade/obstáculo é a falta de resultados positivos num curto espaço de tempo; iii) a coesão assume um papel determinante na filosofia de trabalho dos treinadores, estando presente no pensamento de cada um e apontando-a como um factor imprescindível para melhor resistir às dificuldades/obstáculos; iv) os resultados são o factor que mais interfere com o papel de ser treinador.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL, TREINADOR, GESTOR, GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, CAPITAL HUMANO.

ABSTRACT

Coaching is a job that is characterised by a complexity that makes it everyday more demanding when it concerns to the essential preparation for its exercise (Serpa, 2007). The assumption that any individual is able to exercise this role is being questioned due to the dimension that sports in general and football in particular has achieved. Nowadays it is asked from the coachmen a set of flexible competences that can adjust to several situations and professional contexts (Rosado, 2005). Araújo (1997) defines the coachman as a people manager, where its role is to take a decisive action about everything that concerns the profits and the quality of the intervention components that incorporate it occurring in an environment of constant mutation and that he needs to adjust permanently, anticipating the future the most that he can, been at the same time conscious that decisions will be required from him at the most critical moments. The general objective of our study goes from the understanding of the football coachman's role on managing the human resources on the Liga Portuguesa de Futebol Profissional football teams. From this main objective, several specific objectives emerge, being them the following: i) to understand the coachman's role in the players' attraction and withholding; ii) identify the main difficulties/obstacles to face to accomplish the proposed objectives and produce results and to understand the coachman's role when facing this; iii) to understand the team's cohesion as a decisive factor in the sportive performance; iv) to understand the importance of the results. We have interviewed twelve coachmen from Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Afterwards, we submitted the interviews' transcriptions and the newspapers and magazines' articles to a content analysis. We established four main categories: i) the coachman's role in the players' attraction and withholding; ii) Difficulties/Obstacles; iii) Cohesion; iv) Results. The main conclusions from this study were: i) every interviewed coachmen have a decisive power when it comes to recruiting and integrating the players, and from these, 34% also have a decisive power when it comes to select the players. In the definition of objectives and in the definition of the most used reward (money), all coachmen's power is just a consulting one; ii) being pointed by 75% of the interviewed the main difficulty/obstacle is the lack of positive results in a short period of time; iii) the cohesion takes a determinant role in the coachmen's work philosophy, it's always present in their minds and pointing it as vital factor to better resist the difficulties/obstacles; iv) the results are the factor that most interfere with the coaching role.

KEY WORDS: FOOTBALL; COACHMAN, MANAGER; HUMAN RESOURCES MANAGMENT; HUMAN CAPITAL.

RÉSUMÉ

Le métier d'entraîneur se caractérise par une complexité qui le rend chaque fois plus exigeant en ce qui concerne la préparation essentielle à son exercice (Serpa 2007). Le présupposé que tout individu peut exercer le charge d'entraîneur est de plus en plus questionné, en fonction de la dimension qu'il a atteinte, par le sport en général et le football en particulier. Aujourd'hui, on exige aux entraîneurs une série de compétences flexibles qui s'ajustent à différentes situations et contextes professionnels (Rosado 2005). Araújo (2007) définit l'entraîneur comme un gestionnaire de personnes, qui se doit d'exercer une action décisive relativement à tout ce qui concerne l'efficacité et la qualité d'intervention des éléments constitutifs qui la composent dans une ambiance en constante mutation et celle qui doit s'adapter en permanence, anticipant le futur dans la mesure du possible, conscient qu'on lui exigera des prises de décision dans les moments plus critiques. L'objectif général de notre étude passe par la compréhension du rôle de l'entraîneur de football dans la gestion des ressources humaines dans les équipes de football de la Ligue Portugaise de Football Professionnel. Émanants de l'objectif général, les objectifs spécifiques sont les suivants : i) comprendre le rôle de l'entraîneur en ce qui concerne l'attraction et la rétention des joueurs ; ii) identifier les principales difficultés/obstacles qu'il fait franchir pour atteindre certains objectifs et produire des résultats et comprendre le rôle de l'entraîneur face à celle-ci ; iii) comprendre la cohésion de l'équipe comme facteur décisif dans le rendement sportif ; iv) comprendre l'importance des résultats. Nous avons interviewé 12 entraîneurs de football de la Ligue Portugaise de Football Professionnel. Postérieurement, nous avons soumis les transcriptions des interviews et des articles de journaux et de magazines à la technique de l'analyse de contenu. Nous avons établi quatre catégories principales : i) le rôle de l'entraîneur dans l'attraction et rétention des joueurs ; ii) difficultés/obstacles ; iii) cohésion ; iv) résultats. Les principales conclusions de ce travail ont été : i) tous les entraîneurs interviewés exercent un pouvoir de décision en ce qui concerne le recrutement et la intégration des joueurs, parmi eux 33,4% ont aussi un pouvoir de décision dans la sélection des joueurs. En ce qui concerne la définition d'objectifs et la définition de la récompense la plus utilisée (monétaire), le pouvoir de tous les entraîneurs est à peine consultatif ; ii) 75% des entraîneurs interviewés considèrent que la principale difficulté/obstacle est l'absence de résultats positifs à court terme ; iii) la cohésion assume un rôle déterminant dans la philosophie de travail des entraîneurs, étant présente dans la pensée de chacun et l'indiquant même comme un facteur qu'on ne peut pas oublier pour mieux faire face aux difficultés/obstacles ; iv) les résultats sont le facteur qui exerce un plus forte influence sur le métier d'entraîneur.

MOTS-CLES : FOOTBALL, ENTRAINEUR, GESTIONNAIRE, GESTION DE RESSOURCES HUMAINES, CAPITAL HUMAIN.

1. INTRODUÇÃO

“A gestão é sobre pessoas. A melhor forma de aumentar a produtividade de uma empresa está em gerir melhor as pessoas (não os processos ou as técnicas). Peter Drucker, (1989)

A profissão de ser treinador está envolvida por uma complexidade que a torna cada vez mais exigente no que respeita à preparação essencial para o seu exercício (Serpa, 2007). É reconhecida a multiplicidade de solicitações colocadas à função de ser treinador, não só pelo facto destes profissionais terem de considerar um conjunto variado de domínios de acção, mas também devido às exigências profissionais e emocionais que estão subjacentes à gestão de atletas e equipas (Gomes, 2005).

O pressuposto de que qualquer indivíduo pode exercer o cargo de treinador, tem vindo a ser cada vez mais questionado, em função da dimensão atingida, pelo desporto em geral e pelo futebol em particular.

Na literatura é possível encontrar vários conceitos que envolvem o entendimento do treinador. No entanto, as diferentes e por vezes divergentes opiniões formadas, sobre as suas tarefas, a sua formação, os seus direitos e deveres, reflectem-se, quase sempre, na importância e na necessidade de o compreender como parte fundamental na dinâmica do desporto actual (Araújo, 1994; Oliveira, 1994; Castelo, 1996; Graça, 1997; Garganta, 1997; Bota e Evulet, 2001; Lima, 2001; Frade, 2002; Maças, 2006).

Gomes (2005) considera que as competências necessárias para a orientação das equipas são extremamente alargadas. Ser treinador exige, portanto, uma diversidade de competências, que não se esgotam no domínio das habilidades específicas da organização, planeamento e condução do treino e das competições, mas também com as relações que estabelece com os jogadores, os restantes membros da equipa técnica, com a direcção, com a comunicação social, com os adeptos, com os árbitros e com a sua forma de estar no que diz respeito à incessante busca do conhecimento específico relacionado com a modalidade (Oliveira, 1994).

1.1. Formulação/Enquadramento do problema

Garganta (2006) afirma que o futebol alcançou uma popularidade sem precedentes na história da humanidade, afirmando-se como a modalidade desportiva de maior expressão mundial, constituindo-se num fenómeno de atracção de massas inigualável. Ultrapassando a própria definição de modalidade desportiva, devido a tudo que hoje em dia o envolve, desde a publicidade, transmissões televisivas, imprensa e todo o capital económico e financeiro que movimenta. Mas isto só acontece devido a toda a importância que lhe é atribuída por milhões de pessoas.

Entre nós, também o futebol é uma paixão, ocupando um lugar central na sociedade e cultura portuguesas. Domina audiências, faz parar o país, torna-o mais feliz ou deprimido, conforme os resultados dos jogos e as peripécias do universo futebolístico, é o tema preferido das conversas. As pessoas parecem preocupar-se mais com a sua equipa de futebol do que com actividades também importantes como as artes, as ciências, a educação ou a política (Coelho e Pinheiro 2004).

Sem entrar na análise do fenómeno desportivo, o desporto-rei tem aspectos muito positivos com interesse para a reflexão da problemática da gestão nas organizações. Pode-se dizer que é um caso de boas práticas em vários domínios como a formação, a avaliação e a gestão de equipas. Destas boas práticas, podem-se destacar duas: a primeira tem a ver com o princípio de aprendizagem ao longo da vida e a segunda tem a ver com o papel do treinador no desenvolvimento dos recursos humanos da sua equipa (Seixas, V. 2006).

De facto, o modo como se trabalha numa equipa de futebol é um exemplo cabal do princípio de aprendizagem contínua. Existindo um trabalho permanente de aperfeiçoamento dos jogadores ao longo de toda a época, e de desenvolvimento de competências, pois a formação dos jogadores não se resume à fase de preparação do campeonato.

O papel que o treinador assume, de máximo responsável pela gestão do activo mais importante do clube, os jogadores, coloca-o numa posição central, estando estreitamente ligado à edificação e elevação da capacidade desportiva. Considerando diferentes níveis de performance e enquanto figura tutelar de todo o processo de treino e jogo, é-lhe exigido tomadas de decisão nos momentos mais críticos. Consciente que decidir bem pode significar o sucesso, fazê-lo mal conduz quase sempre ao fracasso (Araújo, 1995).

1.2. Definição do Problema

Procurar compreender a gestão do treinador, enquanto elemento fundamental em toda a dinâmica do futebol e com uma acção decisiva em todo o processo evolutivo da equipa, é contribuir para a melhoria da própria acção do treinador (Frade, 2002). Pois, como refere Araújo (1997), ser treinador exige, uma diversidade de competências, não só relacionadas com o processo de treino e com a regulação da competição, mas também com as relações que estabelece com os jogadores, os restantes membros da equipa técnica, a direcção, a comunicação social, os adeptos, os árbitros, entre outros.

Depois do exposto, que papel desempenha o treinador de futebol na Gestão de Recursos Humanos nas equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional?

1.3. Objectivos do Estudo

Objectivo Geral

- ✚ Procurar compreender o papel do treinador de futebol na Gestão de Recursos Humanos das equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

Objectivos específicos

Decorrente do objectivo geral, passamos a apresentar os objectivos específicos:

- ✚ Compreender o papel do treinador na atracção e retenção dos jogadores.

- ✚ Identificar as principais dificuldades/obstáculos a enfrentar para alcançar os objectivos propostos e produzir resultados e entender o papel do treinador perante estas.

- ✚ Entender a coesão da equipa enquanto factor decisivo no desempenho do rendimento desportivo.

- ✚ Compreender a importância dos resultados.

1.4. Delimitação do Estudo

Vamos centrar o nosso estudo nos treinadores principais das equipas de futebol da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Entendemos o treinador como figura central na gestão da equipa e sabedores que esta e os seus constituintes se enquadram na “organização maior”, que é o clube.

Conscientes que a gestão de uma equipa abraça vários domínios, decidimos centralizar o nosso estudo no domínio da gestão de pessoas. Pois, como nos referem Drucker (1973) e Chiavenato (2000), são as pessoas, com os seus conhecimentos e habilidades mentais, a principal referência das organizações.

Pessoas que estão no centro do sucesso da actividade, pessoas que se encontram no “coração” de muitas organizações com as capacidades e comportamentos, pessoas de talento, pessoas que deixaram de ser simples

“recursos”, para passarem a ser seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, etc.

De facto, devemos olhar para as pessoas como agentes activos e proactivos, dotados de inteligência e criatividade, de habilidades mentais e não apenas habilidades e capacidades manuais, físicas ou artesanais. As pessoas não devem ser vistas como recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um factor de competitividade, destacando-se três aspectos fundamentais:

- i. As pessoas como seres humanos, diferentes entre si, dotados de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de habilidades e conhecimentos, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;
- ii. As pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais, mas sobretudo como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, do talento e da aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade num mundo pleno de mudanças e desafios. Pessoas possuidoras de um incrível dom de crescimento e desenvolvimento pessoal, pessoas como fonte de impulso e não como agentes inertes ou estáticos;
- iii. As pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização na expectativa de colherem retornos desse investimento (como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira etc.). Pessoas como parceiros da organização e não como meros sujeitos passivos (Chiavenato, 2000).

Gerir, tendo como preocupação central o envolvimento das pessoas que constituem as equipas e a comunidade de trabalho, significa ter abandonado a

expressão “gestão do pessoal” para passar a falar, e sobretudo a viver, a nova expressão “gestão de pessoas” (Bilhim, 2006).

1.5. Importância do Estudo

Para Seixas (2006), o princípio de aprendizagem ao longo da vida e o papel do treinador no desenvolvimento dos recursos humanos no futebol são razões suficientes para mostrar que o futebol também pode servir para reflectir sobre as práticas de gestão de recursos humanos.

Na estrutura do futebol, a classe profissional dos treinadores é considerada de elevada importância, quer no desempenho das equipas quer na evolução constante do desporto, no entanto, Rosado (2000, pp.21) considera que na actividade de ser treinador ainda “não é possível reconhecer, com nitidez, as competências que lhe são específicas”.

Neste sentido, a importância deste estudo passa pela tentativa de compreender o papel do treinador de futebol na gestão de recursos humanos nas equipas que constituem a Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

1.6. Estrutura do Estudo

O nosso trabalho insere-se na estrutura clássica de uma dissertação, ou seja, após uma introdução, onde será contextualizada toda a dinâmica e desenvolvimento do estudo e a apresentação dos objectivos do trabalho, surge a revisão da literatura, com o objectivo de compreender o estado actual do conhecimento no assunto. Seguidamente surge a metodologia, onde procuramos apresentar o modelo utilizado, seguida da apresentação e discussão dos resultados; finalmente aparecem as conclusões, seguidas da bibliografia.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O treinador

"Nos tempos que correm um treinador não pode restringir o seu trabalho à preparação das equipas. É também e sobretudo um gestor de recursos humanos." Luís Magalhães, (2004)

"...o treinador de Futebol deverá conhecer a modalidade em todas as suas facetas, sabendo que será chamado, a cada momento, a tomar decisões sobre questões técnicas, táticas e logísticas...e a assumir as respectivas consequências. Tal multiplicidade de requisitos torna imprescindível a existência de um sólido capital de competência técnica, de personalidade e de inteligência estratégica." Garganta, (2004, pp.229)

"... o treinador transmite muito mais que capacidades de resolução de problemas, transmite inspiração, incute valores, constrói desafios e cria uma imagem de que quase tudo é possível". Bilhim, (2002, pp.186)

A base fundamental do trabalho de cada gestor está na equipa. Ela constitui a sua unidade de acção, a sua ferramenta de trabalho. Com ela o gestor alcança metas e produz resultados. Para tanto, precisa de saber como escolher a sua equipa, como desenhar o trabalho para aplicar as competências dela, como liderar e impulsionar a equipa, como motivá-la, como avaliar o seu desempenho para melhorá-lo cada vez mais e como recompensá-la para reforçar e reconhecer o seu valor (Chiavenato, 2004).

Araújo (1997) define o treinador como um gestor de pessoas, onde lhe cumpre ter uma acção decisiva em tudo o que diga respeito ao rendimento e à qualidade de intervenção dos componentes que a integram, decorrendo num ambiente em constante mutação e a que tem de se adaptar permanentemente,

antecipando o futuro na medida do possível, aqui e agora e no espaço e no tempo.

É inegável a influência que o treinador exerce sobre as atitudes e comportamentos, sobre os princípios, valores, orientações e sentido de vida dos atletas. Nenhum treinador é igual, cada um transporta para os contextos de treino e de competição, não uma qualquer técnica ou tática, mas sim a versão individual da formação requerida para o desempenho das respectivas funções. É com a sua formação objectivada em competências sociais, culturais, pedagógicas e metodológicas, que o treinador se apresenta em face dos outros sujeitos intervenientes no seu campo profissional (Bento, 1999).

Têm vindo a ser elaborados estudos (Araújo, 1994; Oliveira, 1994; Castelo, 1996; Graça, 1997; Garganta, 1997; Bota e Evulet, 2001; Lima, 2001; Frade, 2002; Maçãs, 2006) no sentido de se discutir qual a real amplitude das tarefas executadas pelo treinador.

Para Araújo (1994), ser treinador envolve competências que exigem uma formação constante, obrigando a um conhecimento da cultura geral do desporto, bem como suas formas de expressão e comunicação. Ser treinador, é ser um agente de um processo de transformação, que no contexto do exercício da cidadania acarreta responsabilidades e direitos.

Para Garganta (2004), o papel do treinador de não deve ser entendido nos limites restritos do “técnico”, do instrutor ou do adestrador, pois dele se espera que seja capaz de liderar o processo global de evolução dos atletas a seu cargo, introduzindo a transformação e o refinamento dos comportamentos e atitudes, na procura do rendimento desportivo. A função do treinador é, pois, ampla e muito susceptível, porquanto sujeita a flutuações de humor, quebras psicológicas, depressões, fadiga, acompanhados de uma sensação de isolamento, embora, em contrapartida, temperada com uma dose de exaltação e de heroicidade.

No Desporto, o treinador é uma figura central, dele sendo exigidas tomadas de decisão nos momentos mais críticos. Decidir bem pode significar o sucesso;

fazê-lo mal conduz quase sempre ao fracasso (Araújo, 1994). O treinador deverá conhecer a modalidade em todas as suas facetas, sabendo que será chamado, a cada momento, a tomar decisões, sobre questões técnicas, táticas, logísticas... e a assumir as respectivas consequências. Tal multiplicidade de requisitos torna imprescindível um sólido capital de competência técnica, de personalidade e de inteligência estratégica (Garganta, 2004).

Para Marques (2001), o treinador deve ser versado nos domínios da organização, da administração, da economia, da ciência e da pedagogia. O treinador é um gestor de recursos e estratégias. Um condutor de homens e um coordenador de uma equipa de especialistas. O treinador é, assim, muito mais do que um simples orientador de sessões de treino e competições, devendo possuir um conjunto de competências, nos vários domínios, indispensáveis para o desempenho das suas funções, no entanto estes perdem o seu significado se o conhecimento do conteúdo do futebol se mostrar insuficiente (Araújo, 1998).

As competências atribuídas ao cargo de treinador, de acordo com a Classificação Nacional das Profissões-94 (grupo base 3.4.7.5 – atletas, desportistas e trabalhadores similares; 3.4.7.5.20 – treinador desportivo) são: “i) ensino das técnicas e das regras de uma determinada modalidade desportiva e prepara os jogadores individualmente e/ou em equipas para provas de competição em que têm de participar; ii) explica e demonstra as técnicas da modalidade desportiva e observa as repetições feitas pelos jogadores e corrige-os; iii) organiza treinos para reforçar a aprendizagem das regras e técnicas específicas da modalidade; iv) desenvolve a resistência e capacidades físicas individuais e estruturar os esquemas táticos da equipa; v) procura desenvolver nos desportistas o sentido de responsabilidade pelo cumprimento das regras da modalidade e de disciplina; vi) estuda os sistemas táticos de atletas e equipas adversárias, elabora planos de actuação adequados para os suplantar e dá respectivas orientações aos jogadores; vii) aconselha-os sobre as regras de vida, higiene e de saúde a seguir, para

manterem as condições físicas e psíquicas adequadas, a fim de obterem o rendimento máximo nas competições; viii) acompanha-os nas provas ou encontros, dando-lhes indicações complementares sobre as modificações táticas e comportamentos individuais a adoptar, face aos comportamentos e características dos adversários e; ix) por vezes é incumbido de ministrar preparação física adequada à modalidade”.

Podemos constatar que as tarefas atribuídas ao treinador estão circunscritas à relação deste com os jogadores, no treino e na competição, exercendo influência directa nos pressupostos do rendimento desportivo. Acreditamos também que o rendimento desportivo não depende apenas de questões relativas à metodologia do treino, mas também do contexto organizacional onde desenvolvem a sua actividade (Bauer e Ueberle, 1988; Maçãs, 1997; Castelo, 1994, 1996), sendo natural e até desejável que a função do treinador, principal responsável pelo rendimento desportivo da organização, participe activamente noutros domínios de intervenção para a tornar mais sólida e eficiente na procura do resultado desportivo, bem como na elaboração de planos estratégicos para o seu desenvolvimento (Maçãs, 2006).

É por demais evidente que “Ser Treinador” exige um conhecimento multidisciplinar, uma vez que o treinador deve ter uma acção decisiva em todo o processo evolutivo da equipa, aplicando directamente um conjunto de conhecimentos que vai adquirindo, fruto da evolução, do treino, da competição, das ciências que os apoiam e da sociedade (Frade, 2002).

Gomes (2005) considera que as competências necessárias para a orientação das equipas são extremamente alargadas, começando pelos conteúdos teóricos e metodológicos da preparação dos atletas, passando pelas competências de comunicação e controle emocional e, terminando, com uma abordagem acerca dos modelos e teorias das organizações que ajudam na utilização eficaz dos recursos colocados ao dispor dos treinadores em diferentes contextos desportivos.

No seguimento desta visão do que é ser treinador, Rosado (2000, pp. 25) ressalta que “hoje é exigido dos treinadores um conjunto de competências flexíveis que se ajustem a diversas situações e contextos profissionais”. Portanto, ser treinador demanda uma diversidade de competências, que não se esgotam no domínio das habilidades específicas da organização, planeamento e condução do treino e das competições, mas também com as relações que estabelece com os jogadores, os restantes membros da equipa técnica, a direcção, a comunicação social, os adeptos, os árbitros, entre outros, e com a sua forma de estar no que diz respeito à incessante busca do conhecimento específico relacionado com a modalidade (Oliveira, 1994).

Dada a complexidade que é ser treinador, podemos afirmar que não existem treinadores ideais, nem mesmo no domínio da utopia poderá ser descrito, não existindo um perfil único de treinador, mas sim uma série infindável deles, consoante as circunstâncias e respectivas necessidades de intervenção (Araújo, 1997).

2.2. O gestor

“O gestor tem o dever de criar um conjunto que é maior que a soma das partes. A melhor analogia é a do papel de um maestro de uma orquestra sinfónica. O segredo para um bom desempenho da orquestra depende não só do seu esforço e visão, mas sobretudo da forma como lidera os talentos individuais. Um maestro tem a obrigação de escutar e analisar o desempenho quer da orquestra como um todo quer de cada executante.” Drucker, (1973)

Um gestor “é uma pessoa encarregada de uma organização ou de uma sub unidade dessa organização” (Mintzberg, 1992). Assim, tanto é um gestor o primeiro-ministro como o treinador duma equipa desportiva. No entanto, cada

um deles utiliza uma gestão diferenciada da outra. Muito embora exista um quadro cultural subjacente a qualquer actividade de gestão, existe também um sem número de actividades de gestão relacionadas com a tecnologia específica bem como com os contextos, ou seja, com uma filosofia e identidade cultural diferentes onde a tecnologia é aplicada (Pires, 2005).

Tradicionalmente, tem-se entendido que as funções do gestor são: planeamento (definição de metas e estratégias); organização (determinar o que/quem/como/para quem/onde); liderança (motivar, dirigir, resolver conflitos) e controlar (monitorizar o desempenho em relação ao planeamento). Isto significa que, na prática, são atribuídas ao gestor as funções genéricas de todo o administrador, identificadas por Henry Fayol, nos anos vinte do século passado (Pires, 2005).

Peter Drucker, (1973), no seu livro “Management: Tasks, Responsibilities, Practicies” definiu cinco tarefas básicas no trabalho de um gestor: i) fixar objectivos; determiná-los; definir que acções são prioritárias e que meios, técnicos e humanos são necessários para os atingir; ii) organizar, analisar o trabalho, dividi-lo em processos e em tarefas, recrutar as pessoas certas para o realizar; iii) comunicar, motivar as pessoas e delegar responsabilidades; iv) gerir o desempenho da empresa e dos indivíduos e; v) desenvolver o talento e as competências das pessoas (incluindo as suas).

Numa outra perspectiva, Bilhim (2006) apresenta quatro funções que são desempenhadas pelo gestor: i) selecção; quais são as pessoas melhor preparadas para realizar as tarefas que constam da descrição de funções; ii) desenvolvimento; as necessidades de desenvolvimento são detectadas através da avaliação de desempenho, como recurso potenciador da melhoria do desempenho actual e como preparação para novos desafios futuros; iii) avaliação de desempenho; esta função facilita uma distribuição equitativa das recompensas e motiva as pessoas; iv) compensação; esta componente do sistema deve estar dependente da avaliação para influenciar realmente o desempenho.

Gerir pressupõe o conhecimento de um conjunto de competências no domínio da gestão, mas o domínio dessas competências ajustadas a uma determinada tecnologia. Portanto, quando se trata de perspectivar as tarefas de um gestor é necessário, antes de tudo, conhecer e compreender o ambiente em que a organização está envolvida. Assim se compreende que para gerir seja o que for é necessário ter da actividade em causa o conhecimento da sua tecnologia e do contexto onde ela opera (Pires, 2005).

A partir da ideia inicial de Mintzberg, Pires (2005) organizou as funções e as tarefas do gestor, ajustando a terminologia para melhor se adaptar à nossa realidade:

- i. Concepção; tecnologia, criatividade e prospectiva.
- ii. Informação; recolha, tratamento e disseminação.
- iii. Inter-relação; liderança, ligação e representação.
- iv. Decisão; empreendimento, resolução de problemas, locação de recurso e negociação.

Perante a diversidade de postos de trabalho, com determinados perfis de funções e tendo em atenção a estrutura das organizações, Pires (2005) classificou os gestores quanto ao âmbito da responsabilidade em: gestores gerais, gestores de projectos e gestores de funções; quanto ao nível de responsabilidade em: gestores de topo, gestores intermédios e gestores de primeira linha.

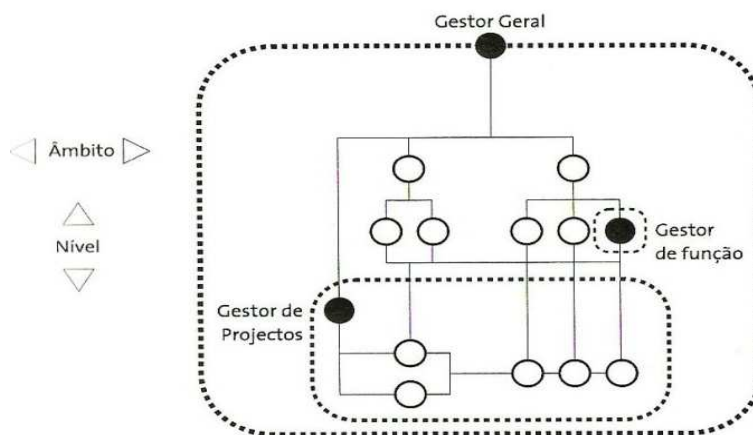


Figura 1. Âmbito e Nível de responsabilidade (Pires, 2005).

Relacionando o âmbito e nível de responsabilidade com a capacidade intuitiva, Pires (2005) declara que quanto mais elevado é o âmbito e o nível de responsabilidade, mais se espera da capacidade intuitiva da parte dos gestores. Pelo contrário, quanto mais se desce na estrutura hierárquica, mais as capacidades técnicas devem prevalecer sobre as políticas.

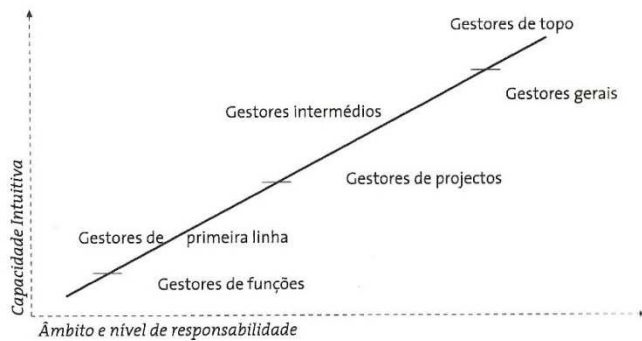


Figura 2. Intuição x Âmbito e nível de responsabilidade (Pires, 2005).

2.3. A gestão de recursos humanos

“Gestão é decidir como é que o conhecimento existente pode ser melhor aplicado de forma a obter resultados.”
Drucker, (1993)

A essência da gestão está na tomada de decisões, pois definir orientações e assumi-las é decidir. No essencial, o gestor tem por função tomar decisões. Isto é, decidir quais os objectivos a prosseguir e qual a sua relevância; quais as estratégias a considerar e as táticas a aplicar; como organizar os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis; como orientar os colaboradores, e como analisar em que medida as realizações correspondem ao planeamento efectuado (Pires, 2005).

O facto de um gestor realizar tarefas e alcançar objectivos por intermédio das pessoas constitui o núcleo básico da gestão de pessoas. Saber gerir pessoas (recursos humanos) é, portanto, vital para a excelência das tarefas e para o pleno alcance de objectivos (Chiavenato, 2004).

A expressão “recursos humanos” no âmbito da gestão não é recente, Storey (1989) refere que Drucker já falava dos recursos humanos como activo organizacional nos anos 50. Na década seguinte, o conceito foi desenvolvido por autores como Schultz e Becker (Hendry & Pettigrew, 1990). Posteriormente, nos anos 70, a expressão já fazia parte do vocabulário nos meios académicos britânicos, mas é nos anos 80 que a gestão de recursos humanos emerge nos Estados Unidos como uma alternativa à tradicional gestão do pessoal, não só nas propostas dos académicos (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984; Tichy, Fombrun & Devanna, 1982), como no discurso de gestores (Peters & Waterman, 1987; Armstrong, 1987; Walton, 1985).

Embora as ideias avançadas pela gestão de recursos humanos na década de 80 não apresentem grandes novidades, é nesta década que encontram as condições propícias para se implantarem com sucesso, pelo menos no discurso da gestão (Hendry & Pettigrew, 1990).

Assim, não é de estranhar que a literatura aponte dois textos de referência para o “nascimento” da gestão de recursos humanos com data nos anos 80 (Boxall, 1993). O texto de Tichy, Fombrun e Devanna publicado em 1982 na *Sloan Management Review*, intitulado “Strategic human resource management” da Michigan Business School, e o livro de 1984 “Managing Human Assets” de Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1999) da Harvard Business School.

Tichy, Fombrun & Devanna (1982) vêem a gestão de recursos humanos como uma “ferramenta complementar de gestão que pode ser usada para facilitar a implementação de estratégias”, tomando como pano de fundo a crescente complexidade e ritmo de mudança enfrentado pelas organizações.

O modelo apresentado por estes autores representa o sistema de gestão de recursos humanos, que consiste num ciclo sequencial de quatro componentes – a selecção, a avaliação, a recompensa e o desenvolvimento – que giram em torno do desempenho desejado. O argumento principal desta proposta, que inspirou todo um conjunto de investigadores a desenvolver a área da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, é que aquelas componentes devem ser postas em prática de acordo com os objectivos estratégicos da organização, de forma a garantir o sucesso das estratégias organizacionais.

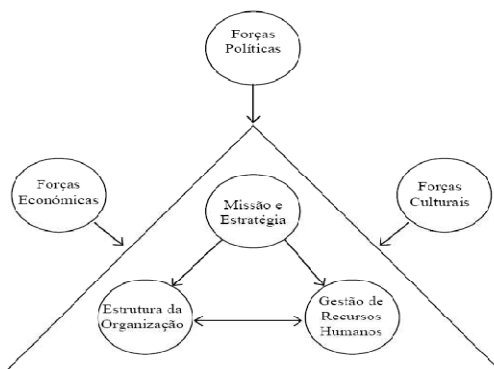


Figura 3. Gestão Estratégica e Pressões do Ambiente (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982).

O outro trabalho propulsor da gestão de recursos humanos foi desenvolvido por Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1999) da escola de Harvard Business School. Este modelo leva em conta uma multiplicidade de interesses (dos accionistas, da gestão, dos trabalhadores, do Governo, da comunidade e dos sindicatos) e de factores situacionais (por exemplo, as características da mão-de-obra, a filosofia da gestão, a estratégia do negócio...) que influenciam as políticas de gestão de recursos humanos. Boxall (1993) qualifica este trabalho de intelectualmente significativo e diz representar um avanço importante em relação aos textos da tradicional gestão do pessoal. Efectivamente, ao contrário de Devanna, Fombrun e Tichy, que consideram o seu modelo uma “ferramenta de gestão” (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982) e se centram sobretudo na forma do sistema de gestão de recursos humanos e no seu alinhamento com a estratégia da organização, os investigadores de Harvard detalham consideravelmente o conteúdo da gestão de recursos humanos, efectuando claros juízos de valor e assumindo a sua proposta como “uma

forma de pensar, não uma ferramenta mecanicista de análise” (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1999).

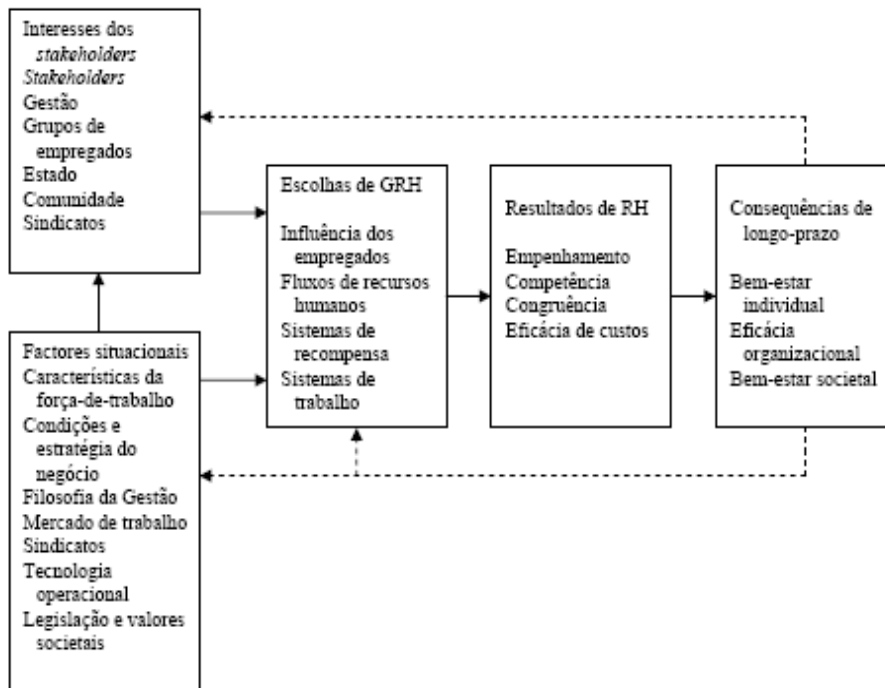


Figura 4. Mapa do Território da Gestão de Recursos Humanos (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1999).

Como podemos verificar a gestão de recursos humanos evoluiu com especial ênfase na segunda metade do século XX. Em certa medida, em articulação estreita com a teoria e o comportamento organizacional, partilhando os pontos altos e baixos da evolução desta ciência dedicada ao estudo das organizações (Neto, 2001).

Assim, as pessoas que trabalham numa organização têm sido encaradas de diversas e opostas maneiras. De “engrenagem” sujeita ao determinismo cego de uma máquina, passaram a ser cidadãos, parceiros activos, e agora elevados a factor estratégico. Este carácter estratégico atribuído ao factor humano traduz o aspecto mais relevante da gestão de recursos humanos na actualidade (Bilhim, 2006).

2.4. Gestão Estratégica

2.4.1. Estratégia

O termo estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar). A palavra estratégia tem, portanto raízes militares e significa a função do general do exército, pelo que a definição da estratégia, deve ser tarefa da gestão de topo. Em virtude das suas raízes militares, a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a vitória sobre o inimigo (Comprido, 1994). A origem militar remonta a Sun Tzu (500 a.C.) para quem a estratégia era a arte de condução da guerra que deve começar pela avaliação e/ou apreciação preliminar, considerando que ao examinar a situação surgem os resultados com clareza.

Da estratégia como “posição” à estratégia como “visão”, muitas são as variantes que perfilham no horizonte e numerosas as definições (Bilhim, 2005). Sendo que frequentemente o termo estratégia é conotado com a formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso (Freire, 2003).

Independentemente da importância do reconhecimento universal e da pesquisa realizada durante décadas por académicos, a estratégia continua a encerrar muitos mistérios não sendo possível, por enquanto, reunir consenso sobre o que é e como se desenvolve uma boa estratégia.

Ao longo dos tempos, o vocábulo passou a ter um uso comum, ou seja, um conjunto de operações pré-concebidas para resolver uma situação mais ou menos complexa num determinado domínio (económico, político, desportivo, etc.). A palavra estratégia faz parte do léxico contemporâneo, sendo por vezes considerada uma palavra mágica, que pode resolver todos os problemas que a sociedade e o seu tecido organizacional vivem, nomeadamente; as escolas, os clubes, as associações desportivas, etc. Tal como outras palavras do domínio da gestão, a palavra estratégia é polissémica, pois as suas diversas

interpretações permitem que seja aplicada em vários domínios e contextos (Pires, 2005).

Em 1962, Chandler definiu estratégia como “a determinação dos fins e dos objectivos a longo termo, de uma organização. É a adopção de políticas determinadas e a afectação dos meios para atingir esses fins”.

Na perspectiva de Russel (1974), a estratégia tem de ter em vista a idealização de um futuro ideal, sem limitações para aquilo que se deseja planejar, pois, após a definição da situação ideal, é possível determinar até que ponto será possível atingi-la, a fim de se iniciar o processo de planeamento.

Para Mintzberg (1994), estratégia é toda a decisão que visa reduzir, num quadro de planeamento, o desvio entre os prolongamentos de tendências feitos em relação ao horizonte de planeamento escolhido e a situação que considerámos como desejável, englobando cinco componentes básicas, denominadas pelos cinco “Ps”: plan (plano); ploy (manobra, truque); pathern (modelo); position (posição); perspective (perspectiva).

- i. Estratégia como plano: consiste no planeamento de uma acção estratégica que deverá ser executada para uma finalidade e poderá seguir, ou não, documentos formais, ou seja, planos são estratégias pretendidas;
- ii. Estratégia como manobra ou truque: as estratégias podem emergir com a finalidade de obter vantagem sobre um concorrente inserido no mesmo ambiente externo;
- iii. Estratégia como modelo ou padrão de comportamento; ao longo do tempo, as organizações vão-se adaptando às situações reais, dando origem às estratégias, em função da interacção da organização com o meio ambiente;
- iv. Estratégia como posição; representa a posição de uma organização num determinado ambiente, podendo surgir tanto a partir de um plano ou manobra, como através de um comportamento;

- v. Estratégia como perspectiva: a estratégia é encarada como forma enraizada de perceber o mundo. Referindo-se à forma como o pensamento estratégico é compartilhado no colectivo daqueles que têm por função elaborar a estratégia da organização.

Segundo Drucker (1997), a estratégia explora a oportunidade, transformando a missão e os objectivos em bom cumprimento.

De acordo com Pinho (2001), a função da estratégia é determinar a atribuição dos recursos da organização no seu ambiente, para alcançar os seus objectivos a longo prazo e a forma como se organizará para implementar a estratégia.

Por último, não poderíamos omitir uma referência, ao falar de estratégia, ainda que sintética, a um dos trabalhos de Porter. Para este autor, a estratégia não é apenas o que a organização decide fazer, mas também o que a organização decide não fazer, relacionando a estratégia com a produção de vantagens competitivas (resultantes do conjunto de todas actividades e não apenas de algumas). A estratégia, ou o posicionamento estratégico, implica exercer actividades diferentes das organizações rivais ou exercer actividades semelhantes de um modo diferente (Porter 1998).

Tentando sintetizar as ideias anteriores, Bilhim (2006) defende que a noção de estratégia está ligada a qualquer processo de tomada de decisões que afecte toda a organização por um prazo temporal dilatado constituindo, assim, um conjunto de decisões e de acções que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos, envolvendo tudo requerendo o comprometimento e dedicação por parte da organização.

Como podemos observar, a estratégia pode ter muitas definições, contudo só poderá ajudar aqueles que dela necessitem para melhor organizar o seu pensamento (Mintzberg, 1994).

Decorrente da revisão sobre estratégia, podemos afirmar que é um conceito dinâmico, um padrão em mudança contínua ao longo do tempo. Um padrão de acções que provocam outras mudanças no meio envolvente. Partindo deste conceito dinâmico de estratégia surge a necessidade de ligar a estratégia às pessoas, isto é, a urgência do forte alinhamento das pessoas com a visão da organização. São as pessoas quem tomam decisões estratégicas e são as pessoa quem praticam um conjunto de acções que, enquadradas num determinado período, poderão ou não configurar, através dos traços emergentes, a existência de uma estratégia, isto é, de uma visão/ideia acerca do futuro (Bilhim, 2006).

Nesta perspectiva, Tuss e Gratton (1994) sugerem que as pessoas que integram as organizações (os seus recursos humanos) sejam envolvidas na definição da estratégia e, em particular, no planeamento (planificação da estratégia), por dois motivos: por se planear melhor a partir dos pontos de contacto com os clientes do que a partir da fortaleza fechada do departamento de planeamento; a dedicação, a motivação e grau de satisfação daqueles que implementarão a estratégia será tanto maior, quanto maior for a sensação, real ou psicológica, de que participaram na formulação desta.

Se o factor humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente à concorrência, a questão da motivação e o envolvimento das pessoas que constituem as comunidades de trabalho, transforma-se na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos. A motivação não é mais uma entre muitas, antes é a questão da gestão de recursos humanos no início deste milénio (Bilhim, 2006).

2.4.2. Gestão estratégica

A gestão estratégica é uma proposta que se tem afirmado, sendo nos últimos tempos objecto de estudo para vários autores (Rowe, Mason, e Dickel, 1986; Cardoso, L. 1992; Mintzberg, 1994; Weill, 1995; Bratton, 1999 e Bilhim, 2006).

A estratégia de uma organização corresponde aos padrões de comportamento reconhecidos, num longo período de tempo, como consequência das decisões dos seus gestores. As decisões estratégicas e as respectivas acções de concretização exercem uma fortíssima influência, no longo prazo, sobre a estrutura organizacional, bem como sobre a sua posição relativamente aos clientes, concorrentes, fornecedores e reguladores. A forma e a posição da organização condicionam decisivamente o seu desempenho. A estratégia transforma-se, deste modo, num padrão de acções e o seu resultado é traduzido através da forma e da posição, apresentadas pela organização (Bilhim, 2006).

Na última década do século XX, fruto das mudanças que se sucederam a um ritmo cada vez mais elevado, em toda a área da gestão e logicamente também na área da gestão de recursos humanos, passou a ser prioritária a capacidade de responder aos desafios impostos por essas mudanças.

Por outras palavras, num mundo caracterizado pela incerteza, pela evolução tecnológica, pelo maior dinamismo da sociedade e das suas associações, as organizações são obrigadas a constantes adaptações, no sentido de estar sempre na linha da frente. Passa então a realçar-se a evolução da gestão para a gestão estratégica, representando um campo distinto nos estudos da gestão. Assim as diversas abordagens do processo de formulação e implementação da estratégia tornaram-se num objecto de investigação (Bilhim, 2006).

Na perspectiva de Pinho (2001), o aparecimento da gestão estratégica está relacionado com a necessidade de criar uma vantagem competitiva através de sistemas flexíveis que aproveitem as oportunidades derivadas do imprevisto e valorizem o desenvolvimento dos recursos internos, ou seja, que dê respostas flexíveis e rápidas aos problemas estratégicos que a organização vai enfrentando.

A gestão estratégica numa organização procura tornar significativa uma diferença quanto às organizações congéneres, instituindo-a como um problema sério e uma oportunidade excitante.

Wheelen & Hunger (1995) definem gestão estratégica como sendo o conjunto de acções e decisões de gestão que tenta estabelecer o desempenho da empresa a longo prazo. Aktouf (1996) define gestão estratégica como a manutenção duma visão do futuro, enquanto Hill & Jones (1998) definem gestão estratégica como um modelo específico de acções e decisões que os gestores tomam para alcançar um desempenho superior da organização.

Segundo Bilhim (2006), a gestão estratégica envolve: i) identificação da missão, ou seja, o seu carácter, orientação global e forma de estar; ii) definição dos objectivos que concretizam a missão; iii) análise da envolvente geral e específica, para identificar ameaças e oportunidades; iv) diagnóstico interno para evidenciar os pontos fortes e fracos; v) escolha estratégica que permitirá atingir as metas e os objectivos.

A gestão estratégica, apesar da dificuldade de encontrar uma definição universalmente aceite, é um processo global que visa a eficácia, integrando o planeamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores pelo desenvolvimento e implementação estratégica; é um processo contínuo de decisão que determina a performance da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização (Bilhim, 2006).

Adoptando uma gestão estratégica, uma organização estabelece uma forma organizada e activa, para que num ambiente em constante mutação possa vir a obter resultados para a sua manutenção e crescimento orientando de forma clara e precisa todos os agentes intervenientes, na organização e na prossecução dos objectivos traçados.

2.4.3. Gestão estratégica de Recursos Humanos

Na perspectiva de Boxall (1996), os recursos humanos podem proporcionar a obtenção de vantagens competitivas pois são potencialmente valiosos, raros e

difícilmente imitáveis ou substituíveis. Na mesma linha de pensamento, Bilhim (2006) defende que as pessoas são os activos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento. Desta forma, o valor estratégico da gestão de recursos humanos está na sua capacidade de contribuir para gerar capacidade estratégica e o seu papel é, pois, assegurar que os recursos humanos adquiram e desenvolvam aquelas características ao longo do tempo (Boxall, 1996). Neste sentido, o futuro das organizações encontra-se nas mãos das pessoas.

A adopção da gestão estratégica de recursos humanos deverá fazer reflectir quem gere no futuro e na forma de colocar ao dispor da organização um conjunto de competências necessárias ao sucesso desta (Bilhim, 2006). Para este autor (2006), o aspecto mais crítico da gestão estratégica de recursos humanos situa-se ao nível da concepção e da implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objectivos da organização. Esta coerência e persistência internas são expressas e apoiadas pela cultura organizacional. Por isso, a gestão estratégica de recursos humanos deve ser uma gestão de e pela cultura, vista esta como um conjunto de normas, valores e crenças partilhadas pelos membros da comunidade organizacional. Por outro lado, as pessoas que integram a organização e a forma como “as coisas são feitas ali” constituem o factor diferenciador em relação à concorrência e constituem a sua vantagem competitiva.

Para Storey (1992), a gestão estratégica de recursos humanos abandona a perspectiva colectivista e formal, para adoptar uma nova perspectiva, a que se chama individualista para significar que cada pessoa é um caso, isto é, deixa-se de gerir categorias profissionais, para gerir pessoas portadoras de um conjunto de competências e qualificações que são estratégicas para o futuro da organização.

Covey (1999) afirma que a importância estratégica da gestão de recursos humanos assenta em sete dimensões:

- i. Reactividade/proactividade – decidir tendo em conta os valores, princípios e compromissos para consigo e para com a organização;
- ii. Subordinação/objectivos pessoais – conceber uma missão pessoal, definindo o que somos e o que queremos fazer;
- iii. Disciplina/priorização – fomentar a autogestão, colocando em primeiro lugar as coisas que são realmente importantes;
- iv. Estratégia competitiva/estratégia cooperativa – incentivar uma liderança interpessoal, criando benefícios mútuos nas interações humanas, ou seja uma relação ganhadora para todas as partes;
- v. Necessidade de ser compreendido/ necessidade de compreender – escutar com empatia, com controlo, respeito e consideração;
- vi. Comunicação defensiva/criação de sinergias – criação de alternativas para todas as partes envolvidas;
- vii. Mudança episódica/melhoria para todas as partes – auto-renovação para vencer a entropia.

Desta breve revisão podemos afirmar que os recursos humanos são determinantes para o sucesso ou insucesso das organizações, proporcionando a obtenção de vantagens competitivas. A cultura organizacional e os valores organizacionais, a liderança, a aprendizagem, as rotinas, o comportamento empreendedor e a socialização e o empenhamento dos membros são exemplos de potenciais fontes de vantagens competitivas sustentáveis que correspondem a uma actuação distintiva da organização face aos seus concorrentes, o que apela à contextualização da actuação da organização no seu sector ou grupo de concorrentes directos (Lado & Wilson, 1994).

Neste novo conceito de gestão estratégica importa salientar que ao contrário do que prevaleceu durante até aos anos setenta do século passado, não existe uma melhor maneira de gerir recursos humanos. À velha perspectiva “one best

way” sucedeu a nova perspectiva contingencial da gestão de recursos humanos (Bilhim, 2002).

2.5. Atracção de Recursos Humanos

A filosofia subjacente à gestão estratégica de recursos humanos é a de que são as pessoas quem implementam os planos estratégicos. Assim, os gestores devem ter as pessoas em mente, aquelas que serão responsáveis por produzir na prática as metas organizacionais.

2.5.1. Recrutamento

Na perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos, o recrutamento e a selecção de pessoas deverão garantir que a organização disponha:

- i. Dos trabalhadores necessários para a implementação dos planos;
- ii. Das capacidades e competências necessárias à redução de custos ou ao aumento da qualidade;
- iii. Do conhecimento do impacto que as reestruturações de actividades poderão trazer;
- iv. Dos planos de mudança de cultura (Bilhim, 2006).

A implementação de uma estratégia de atracção de novos empregados leva a: identificar o tipo de competências que a organização precisa no curto, médio e longo prazo; diagnosticar as disponibilidades de candidatos no mercado interno e externo; planear e implementar campanhas de recrutamento; enriquecer competências através da formação; gerir a mobilidade interna ascendente de empregados e gerir a retenção de empregados (Bilhim, 2006).

Como fonte de vantagem competitiva, as pessoas que integram a organização com os seus saberes, devem ser: mais-valias, únicas ou raras, difíceis de imitação pela concorrência e não substituíveis facilmente.

2.5.2. Selecção

A selecção visa escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo.

A variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais (que tornam o indivíduo único) levam a que cada um se comporte de modo diferente, a perceber as situações de modo diferente e com um desempenho único. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como no modo de realizá-la após aprendizagem. A estimativa apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da selecção dos recursos humanos.

De um modo geral, o processo de selecção deve fornecer não apenas um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas variáveis. Não apenas uma ideia actual, mas também uma projecção de como a aprendizagem e a execução se situarão no futuro (Chiavenato, 2004).

2.5.3. Integração

Depois de tomada a decisão de seleccionar um candidato é necessário assegurar nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração, transformando o recém-chegado num novo membro.

O sucesso deste processo recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração.

A experiência demonstra que o primeiro impacto, recebido pelo indivíduo ao ingressar, tem repercussões directas sobre a opinião que irá formar da mesma e sobre o seu comportamento futuro (Bilhim, 2006).

O novo colaborador deve ser seduzido a assumir emocional, afectiva e mentalmente a organização para onde ingressa, a sua missão, os seus valores, as normas e as crenças.

Também ao novo membro deve ser apresentado uma visão realista da função, cujo objectivo é criar expectativas ajustadas à actividade.

Depois de o indivíduo aceitar a visão que lhe é apresentada e continuar interessado em fazer parte da comunidade organizacional, devem-lhe ser enunciadas as normas de trabalho e as expectativas em relação ao seu desempenho. À medida que o trabalhador vai respondendo aos desafios, a organização deve fazer sentir que apoia o indivíduo, na sua vontade de melhorar e de responder às expectativas criadas (Bilhim, 2006).

2.6. Gestão do desempenho

A gestão do desempenho pode ser definida como um processo ou um conjunto de processos que expressam uma ideia comum acerca do que deve ser feito e da respectiva gestão, bem como o desenvolvimento de competências necessárias para que tal realização seja atingida no curto e no médio prazo. Na perspectiva estratégica, a gestão do desempenho exige a criação de uma cultura organizacional onde os indivíduos e os grupos assumam as suas responsabilidades pela melhoria contínua das actividades e pelas suas próprias competências, habilidades e contribuições (Bilhim, 2006).

A gestão eficaz do desempenho deve desenvolver nos trabalhadores a ideia do que deve ser realizado, como melhorar a sua performance e recompensar com base nos contributos de cada um. O papel da gestão do desempenho é apoiar a realização da estratégia da organização, através da especificação em detalhe

da visão, missão, metas e objectivos, aos diversos níveis da pirâmide hierárquica e dos postos de trabalho (Bilhim, 2006).

2.6.1. Visão, missão, metas e objectivos

“A visão provoca o empenho, de todos, na missão da organização, através do trabalho realizado com base nos objectivos estratégicos.” Chiavenato, (2004, pp. 45)

Para que o propósito da organização seja consistente e constante ao longo do tempo, é necessário um conjunto de valores. Tais valores deverão ser duradouros e conhecidos dentro de toda a organização.

As organizações têm objectivos a longo prazo e outros a mais curto prazo. Para alcançar um objectivo de longo prazo, tem que se realizar primeiro uma vasta série de objectivos de curto prazo. Não obstante, deve-se ter atenção e não investir tempo e recursos em objectivos de curto prazo que não nos levam a alcançar os objectivos de longo prazo.

Existe, portanto, uma certa hierarquia que vai desde uma visão alargada do que a organização deverá ser, passando, depois, por um conjunto de objectivos mais detalhados descrevendo a missão da organização, e acabando nos chamados objectivos estratégicos ou metas estratégicas, com um grau de especificação mais elevado (Dess, et Miller, 1998). Esta hierarquia de objectivos é a base de todo o processo de gestão estratégica, processos que expressam uma ideia comum acerca do que deve ser feito e da respectiva gestão (Bilhim, 2006). A visão, missão e objectivos formam ideias que verificam a energia e as forças distribuídas dentro da organização.

Visão

“Crie uma visão e motive outros a realizá-la.” Welch, (2006)

Na gestão estratégica, a visão refere-se aos objectivos de mais longo prazo e mais gerais. A visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar. A visão procura apresentar uma imagem intensamente positiva do que a organização pode fazer no futuro. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, maior e melhor.

Se um dos intentos da visão é inspirar, então esta deve ser comunicada e partilhada com todos os que pertencem à organização (O'Brien, V., 2000).

Missão

“As declarações de missão eficazes equilibram o possível e o impossível.” Welch, 2006, pp.19

A visão torna-se tangível com a definição da missão. Esta reflecte aquilo em que um líder pensa relativamente à organização e às direcções que ela deve seguir.

Uma definição de missão estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia, estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões e sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos.

Objectivos ou Metas

“Os objectivos não são um destino, mas sim uma direcção. Não são uma ordem, mas sim um compromisso. Não determinam o futuro, mas canalizam recursos e energias para que o futuro se concretize numa determinada direcção.” Drucker, (1973)

Apesar das definições de missão serem mais específicas do que a ideia que o visionário tinha em mente, elas definem mesmo assim direcções pouco concretas, ou seja, acções pouco especificadas. Portanto, tal como a definição da missão tenta tornar a visão mais específica, os objectivos são tentativas de tornar a missão mais concreta.

Para Chiavenato, (2004), um objectivo pode ser definido como uma situação que a organização deseja alcançar, como uma meta, um alvo, uma pretensão, uma situação que se pretende atingir. Cada organização tem os seus próprios objectivos. Alguns deles sobre os outros, formando uma hierarquia de objectivos, podendo ser colocados em três níveis:

- i. Estratégicos ou institucionais;
- ii. Tácticos ou departamentais;
- iii. Operacionais.

2.6.2. Desenvolvimento

“Prestar atenção séria ao desenvolvimento individual – ao seu e ao de todos os membros da organização – não é um luxo para os líderes, mas sim uma responsabilidade.” Drucker

“O principal activo de uma organização, são as pessoas. E o principal activo de cada pessoa é a sua competência profissional.” Chiavenato, (2004, pp. 6)

A competência profissional como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso, é um conjunto de aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado, sendo mais do que capacidades técnicas para realizar tarefas inerentes a uma função. Todos os dias, a competência profissional pode ser exercitada, em intensidade maior ou menor, pelas capacidades e habilidades que são importantes para o alcance dos objectivos organizacionais e para o sucesso da organização. Quando oferece oportunidades de realização, a organização pode ser o local adequado para o desenvolvimento e proliferação das competências individuais em proveito da organização e das pessoas (Bilhim, 2006).

A preparação e o desenvolvimento da equipa constituem uma das principais responsabilidades do gestor. Este deve proporcionar o desenvolvimento das pessoas, na tentativa de otimizar a sua eficácia e eficiência (Chiavenato, 2004).

O desenvolvimento liga-se ao enriquecimento e à expansão das competências de base necessárias à organização, através da formação e acompanhamento e pelo incentivo ao melhor uso de tais competências. A única fonte de vantagem competitiva é aprender mais rápido do que a concorrência. Se queremos chegar ao mercado um minuto mais cedo do que os nossos concorrentes, temos de aprender mais depressa do que eles (Bilhim, 2006).

Treino¹

“O treino é o acto intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. O treino é algo constante e incessante. É uma contínua redução da dissonância² e uma constante busca da eficiência e da eficácia das pessoas.” Chiavenato, (2004 pp. 164)

O treino faz parte do desenvolvimento das pessoas. Por outras palavras, o treino é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E este, por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional. Podendo-se deste modo relacionar treino, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional.

O desenvolvimento organizacional é a mudança planeada da organização, seja da sua cultura, dinâmica ou estrutura organizacional. O desenvolvimento organizacional parte de um visão macroscópica e sistémica da organização para melhorar a eficiência e a eficácia por meio de intervenções construtivas na estrutura e nos processos organizacionais. No fundo, o desenvolvimento organizacional visa modificar o ambiente organizacional – a estrutura e a cultura organizacional – dentro do qual as pessoas trabalham.

O desenvolvimento pessoal é um programa de longo prazo para promover o crescimento profissional das pessoas por meio de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.

¹ Tendo em conta que estamos na área da ciência do desporto, acreditamos ser conveniente esclarecer que este termo (treino) também é utilizado no âmbito da gestão, com mais ou menos semelhanças, mas com algumas particularidades.

² Para Chiavenato dissonância é um estado de discrepância, de conflito entre duas ou mais cognições que se contradizem ou que não se confirmam entre si. Decorrente de situações que envolvam especificamente um processo de decisão da pessoa diante de situações complexas, nas quais o indivíduo não encontra consistência entre as suas cognições e a realidade, tal como é percebida pelo sujeito.

Enquanto o desenvolvimento organizacional é sistêmico e abrangente, o desenvolvimento pessoal é orientado para a carreira de cada pessoa e o seu contínuo desdobramento diante dos objectivos de longo prazo (Chiavenato, 2004).

O treino como um processo cíclico é composto por quatro etapas: levantamento das necessidades de treino; programação do treino; implementação e execução do treino e avaliação dos resultados do treino. Como consequência, o treino é uma constante busca da competência profissional. Como resultado final, o alcance da excelência é o sucesso pessoal e organizacional, no entanto, parte de uma visão microscópica e de curto prazo (Chiavenato, 2004).

Contudo, o processo de treino, tem-se revelado insuficiente para enfrentar o mundo em constante mudança, assim as organizações necessitam de criar e potenciar novas habilidades, atitudes e competências de inovar incessantemente, de melhorar os seus processos e incrementar o seu desempenho. Neste sentido, surge o tema da aprendizagem organizacional desenvolvido por Peter Senge na sua obra “The Fifth Discipline”, lançada em 1990. Este autor foi o responsável pela divulgação da expressão “learning organization” (organização que aprende).

Aprendizagem organizacional

“A aprendizagem organizacional é o requisito fundamental para a existência e o sucesso das organizações.” Senge, (1990)

A organização que aprende é a que desenvolve uma capacidade contínua de adaptação e mudança por meio da aprendizagem. Este processo requer uma visão comum, partilhada por todos os que constituem a organização. Assim, a

organização que aprende é aquela que está continuamente desenvolvendo e mudando a maneira de se manter competitiva no presente e no futuro (Chiavenato, 2004).

A aprendizagem organizacional é polissémica e, por definição, liga-se à criação e modificação de rotinas, aquisição de conhecimentos e competências úteis à organização, melhoria da capacidade de realizar acções eficazes, detecção e correcção do erro, capacidade colectiva para interpretar e para dar sentido no contexto da organização. Mais, é a coexistência de uma organização (processos, estruturas, procedimentos, linhas hierárquicas, sistemas) e recursos humanos predispostos a aprender constantemente (Bilhim, 2006).

Maçãs (2006) defende que uma organização que aprende, procura incrementar desde a sua base um processo de aprendizagem através da acção e da reflexão. Ceder informação, estabelecer comunicação, estimular, pensar e reflectir a acção fazem parte das competências e responsabilidades de todos os funcionários deste tipo de organização.

A aprendizagem organizacional está para além do somatório das aprendizagens individuais, pois a organização tem uma capacidade de aprendizagem que lhe é própria, permitindo mesmo exercer influência directa sobre as pessoas que passam na organização. Uma organização que aprende tem capacidade para reflectir sobre si própria e sobre as teorias que orientam a sua acção, preservando conhecimentos, comportamentos, normas e valores que são independentes das várias pessoas que vão passando pela organização (Maçãs, 2006).

A criação de uma “learning organization”³, para Senge (1990), baseia-se em cinco áreas chave: modelos mentais, domínio pessoal, raciocínio sistémico, visão partilhada, aprendizagem de grupo.

- i. Modelos mentais – facilitam o abandono das velhas formas de pensamento; área de reflexão e questionamento; os modelos mentais

³ “Organização que aprende.”

- condicionam a nossas percepções; as pessoas necessitam de ajustar as suas imagens internas para melhorar as suas decisões e acções;
- ii. Domínio pessoal – consiste em aprender a gerar e manter uma tensão criativa para que as pessoas tenham uma visão pessoal e a sua realidade actual;
 - iii. Raciocínio sistémico – permite perceber o funcionamento da organização; permite uma visão global do sistema e das suas partes constituintes;
 - iv. Visão partilhada – habilita à elaboração de um plano que reúna consenso, estabelecendo objectivos comuns; cria um sentido de compromisso em grupo;
 - v. Aprendizagem em grupo – cria as condições para a obtenção de uma visão comum sobre o futuro trabalho em conjunto.

A introdução do conceito de “organização que aprende”, na perspectiva de Senge (1990), passa por:

- i. Ao nível pessoal: deter poder suficiente para introduzir a aprendizagem contínua; interiorizar as suas crenças através de hipóteses alternativas que servirão para as consolidar de modo a ser determinado nas acções;
- ii. Ao nível organizacional: possuir uma visão partilhada que promova uma aspiração comum entre as pessoas, as quais devem ser encorajadas a partilhar a sua visão pessoal; aprender em grupo e desenvolver capacidade para acções coordenadas através do diálogo entre todos os elementos da equipa;
- iii. Ao nível global: possuir um raciocínio sistémico de modo a compreender as inter-relações dos elementos de um sistema.

As organizações aprendentes assentam em actividades de: resolução sistemática de problemas, experimentação com novos enfoques, aprendizagem com a sua própria experiência e com a história passada, aprendizagem com a

experiência e com as melhores práticas dos outros e transferência rápida e eficiente do conhecimento a toda a organização.

No fundo, para Chiavenato (2004), “a aprendizagem significa a capacidade de gerir a mudança perante a mudança em si mesma.”

2.6.3. Liderança

“A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.” Bennis, (1996)

A liderança constitui um dos temas que é acolhido com maior frequência, como objecto de estudo, no círculo das ciências sociais. Os progressos que se verificaram tanto em psicologia como em sociologia e, mais recentemente, na psicologia social, contribuíram consideravelmente para o aumento do interesse pela temática. Perante este facto poderíamos ser impelidos a concluir que muito é sabido sobre esta temática. De facto, quando mergulhamos na literatura depressa nos perdemos num labirinto, pois existem inúmeras definições, por vezes contraditórias, inúmeros artigos, confusos e um nunca acabar de polémicas.

Pela importância atribuída, a liderança é um dos temas mais estudados na psicologia, tornando-se difícil encontrar uma definição consensual. Yukl (1998) aponta vários aspectos em que as definições diferem: quem exerce a influência, o objectivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência.

Por outro lado, Bergamini (1994) apresenta dois aspectos em comum na maioria das definições. Um primeiro aspecto é que todas encaram a liderança como um fenómeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. O segundo elemento é que a liderança está ligada a um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder.

De acordo com Chiavenato (2003), a liderança é um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais, e podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida num determinado contexto e dirigida pelo processo de comunicação para a consecução de um ou mais objectivos específicos.

Yukl (1998) define a liderança como o processo no qual um membro individual dum grupo ou organização, influencia a interpretação dos eventos, a escolha de objectivos e estratégias, as actividades de organização do trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção de relações corporativas, o desenvolvimento das habilidades e a confiança dos membros e o alistamento de suporte e cooperação de pessoas externas ao grupo ou à organização.

Barrow (1977) entende a liderança como um processo comportamental tendo em vista influenciar indivíduos ou grupos no sentido de alcançarem os objectivos definidos.

As investigações e os modelos explicativos acerca da liderança permitem-nos verificar diferentes orientações e influências, considerando-se hoje em dia a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas (Bilhim, 2005).

Neste sentido, são aceites quatro abordagens assumidas pelas diferentes escolas de pensamento em liderança. Uma abordagem centrada no estudo dos traços do líder, outra interessada na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções, a terceira que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança e, por fim a teoria que regressa aos traços dos líderes, mas numa perspectiva e aprofundando-o à luz das teorias implícitas.

No primeiro caso, a preocupação é tentar identificar e caracterizar os atributos pessoais dos que exercem posições de chefia, de forma a estabelecer os padrões de personalidade que distinguem os líderes dos que não o são.

No segundo movimento, o foco de interesse centra-se na análise daquilo que os responsáveis fazem no normal desenrolar das suas funções, procurando-se determinar os comportamentos que mais se correlacionam com a eficácia obtida.

Na terceira perspectiva, segue-se uma lógica mais contingencial, privilegiando-se a observação dos factores do ambiente que podem condicionar decisivamente a liderança.

Nas últimas duas décadas, um novo movimento tem sido divulgado, centrando-se sobre o carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade, assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização (Rego, 1998).

Em resumo, acreditamos que a liderança é um processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo para aglutinar e impulsionar esforços em função do alcance dos objectivos numa determinada situação, realçando três variáveis que são fundamentais para a compreensão deste processo: o líder, o grupo e a situação em que se encontram.

2.6.4. Motivação

“Gerir pessoas é um trabalho de marketing. É preciso perceber o que as motiva.” Drucker, (1999)

“ O verdadeiro “segredo” dos treinadores de sucesso, reside em, para além do seu conhecimento e saber estar na relação com atletas e dirigentes, serem capazes de criar nuns e noutros, a motivação própria de quem se sente a participar e contribuir de modo efectivo para o progresso colectivo.” Araújo, (1994)

No estudo do comportamento humano, poucos conceitos têm despertado tanto interesse e expectativas como os vinculados aos processos de motivação, não existindo, ainda, unanimidade nas opiniões proferidas. A motivação constitui um importante campo de conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Qualquer grupo ou organização é composto por pessoas, cada uma com o seu particular padrão de motivação, perceber cada pessoa e o que a motiva é um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações (Chiavenato, 2002).

A origem do termo está nas palavras latinas “motu” (movimento) e “movere” (mover), dando-nos de imediato a ideia de algo que conduz a qualquer coisa.

De acordo com Kurt Lewin (in Bergamini, 1997), a motivação depende do modo como a pessoa percebe o estado de coisas que influencia o seu comportamento, no entanto, o que é percebido nem sempre corresponde à situação real. Ou seja, o efeito dos estímulos sobre o comportamento não é automático e, como regulador da conduta de uma pessoa, existe a percepção, o pensamento, valores e crenças. Assim, o indivíduo prevê as consequências do seu comportamento porque adquiriu e elaborou informações das suas experiências.

Numa perspectiva diferente Maslow, (in Bergamini, 1997) afirma que as pessoas possuem necessidades insatisfeitas que orientam e influenciam o comportamento. Por essa razão, fundamenta a sua teoria na hierarquia das necessidades humanas. Ou seja, as necessidades humanas estão ordenadas numa pirâmide de importância e de influência do comportamento humano, onde podemos verificar que as necessidades mais básicas para o ser humano estão na base, por oposição às de menor prioridade que estão no topo da pirâmide.

Na tentativa de aprofundar os conhecimentos sobre o comportamento das pessoas em situação de trabalho, Herzberg (in Bergamini, 1997) formulou a chamada teoria dos dois factores, propondo que existem dois tipos de objectivos motivacionais quantitativamente diferentes. Assim, o comportamento

das pessoas é fortemente orientado por dois factores: factores motivacionais e higiénicos. Os primeiros, também denominados factores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os segundos, também denominados extrínsecos ou ainda factores ambientais, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho.

Vroom e Jago (1988) desenvolveram uma teoria da motivação que reconhece a evidência de que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas, enfatizando assim as diferenças individuais. Segundo estes autores, existem três factores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir: i) os objectivos individuais; ii) a relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance dos seus objectivos individuais; iii) e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Para Bilhim (2006), entre as demais teorias que se perfilam para explicar a motivação, existem duas que ajudam a realçar o que está em jogo quando se pensa e fala em motivação de equipas. A teoria de Murray – Sloan School do MIT, e a teoria de Mayo – Harvard Business School. Entre estas duas teorias, são enormes as diferenças quanto ao que deve ser feito para que as pessoas que integram as equipas de trabalho estejam motivadas com e pelo trabalho. Murray valoriza os aspectos extrínsecos da motivação, o salário. Pelo contrário a teoria de Mayo enfatiza os aspectos intrínsecos, o gostar do que se faz.

Segundo Pina e Cunha (2003), é possível verificar na maioria das definições pontos comuns nas suas ideias que se traduzem em vários elementos: i) um elemento de estimulação, as forças que desencadeiam o comportamento; ii) um elemento de acção e esforço, representando o comportamento observado; iii) um elemento de movimento, a durabilidade do comportamento e; iv) um elemento de recompensa, que representa o reforço das acções anteriores.

As muitas teorias sobre a motivação no âmbito das organizações, procuram compreender e explicar por que razão certa actividade motiva mais do que

outra ou satisfaz mais um trabalhador do que outro. Assim sendo, a questão da motivação é crucial para os gestores por, em geral, se aceitar que os trabalhadores altamente motivados dispõem de maior probabilidade de serem altamente produtivos. Em gestão de recursos humanos, muitas vezes entende-se a motivação como o desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objectivos que foram propostos e aceites. Assim, a motivação não é mais uma entre muitas, mas antes, a questão da gestão de recursos humanos no início deste milénio (Bilhim, 2006).

2.6.5. Coesão

“Unidos mantemo-nos. Divididos caímos.” Esopo (550 A.C. cit por Widmeyer et al, 1993)

“As estrelas só brilham no céu! E até mesmo no céu estão organizadas em grupos!” Silvério e Srebro, (2002, pp. 146)

Os factores que promovem os níveis de união entre os elementos de uma equipa têm merecido a atenção dos investigadores, dos treinadores e atletas, pois, de um modo geral, todos reconhecem o peso decisivo que a ajuda e o apoio entre todos desempenham num determinado resultado desportivo positivo. Aliás, a falta de coesão tem sido referida como um dos aspectos para justificar os maus rendimentos competitivos, salientando-se a falta de envolvimento dos atletas nos objectivos traçados e os problemas interpessoais como causas para uma má época desportiva (Gomes, 2005).

Com origem no latim *cohaesus* (Dicionário da Língua Portuguesa, 2007), a coesão tem sido objecto de estudo de vários investigadores. De acordo com Festinger et al. (1950), a coesão é como um campo de forças total que actua sobre os membros para que permaneçam no grupo. No entanto, Mudrack

(1989, cit. por Widmeyer et al., 1993) considera esta definição centrada principalmente no indivíduo. Contrariamente à definição anterior, as definições de Van Bergen e Kolkebakker (1959, cit. por Widmeyer et al., 1993) e Gross e Martin (1952, cit. por Widmeyer et al., 1993) estão centradas no grupo. Os primeiros descrevem a coesão como grau de unidade, enquanto que os segundos a definem como sendo resistência do grupo à ruptura. Para Cartwright e Zander (1968), são considerados três aspectos importantes na definição de coesão: a atracção ou a resistência ao abandono, a motivação dos elementos para participar nas actividades do conjunto e a coordenação dos esforços dos participantes. Os autores dão especial importância ao primeiro aspecto, definindo coesão como a resultante de todas as forças que actuam sobre os membros para que permaneçam unidos. Perante esta definição, o autor remete-nos para a preservação dos membros do grupo, caso contrário reduzem-se as capacidades e a coesão será afectada.

Um dos autores referenciados nesta área, Albert V. Carron (1982), descreveu a coesão como um processo dinâmico que se reflecte na tendência dos indivíduos permanecerem juntos e lutarem por um conjunto de objectivos comuns.

Um dos aspectos fundamentais subjacentes a esta definição, é o facto de o conceito ser considerado como um processo activo e não como um fenómeno estático e permanente. Igualmente importante é realçar que os objectivos a atingir podem ser de natureza distinta. Um outro factor a ponderar, prende-se com o entendimento multidimensional da coesão, apresentando a diferenciação entre a “atracção individual para o grupo”, que identifica o envolvimento pessoal que cada membro da equipa sente relativamente ao ambiente social e às tarefas a realizar e a “integração no grupo”, que engloba as percepções que os atletas têm sobre a equipa como um todo, em termos de semelhança e proximidade entre os vários elementos (Gomes, 2005).

As diversas definições para a coesão, de uma forma geral, traduzem a interdependência para alcançar objectivos partilhados por elementos que têm

em comum a atracção pela tarefa, a solidariedade de interesses e a identificação com um líder.

2.6.6. Avaliação do desempenho

O processo de avaliação da realização é difícil em virtude de os critérios de eficácia e ineficácia serem frequentemente difíceis de definir e da pouca clareza das áreas de realização pelas quais um indivíduo é responsável. Por outro lado, muitas vezes, a avaliação não é baseada na efectiva realização do titular de uma determinada função, mas na percepção subjectiva da sua chefia. Alguns destes ambíguos e vagos juízos são difíceis de evitar, dada a pouca clareza na atribuição de funções e, em especial, a ausência de gestão do desempenho por parte das chefias (Bilhim, 2006).

Na segunda metade do século passado, Douglas McGregor⁴ (in Chiavenato, 2004) já apregoava que o melhor sistema de avaliação do desempenho dentro de uma cultura democrática e participativa é uma simples folha de papel em branco. O mais importante para ele era a discussão franca e aberta entre superior e subordinado a respeito do desempenho passado e presente em relação ao desempenho futuro esperado. O monólogo tradicional seria substituído por um diálogo franco e troca de ideias e sugestões mútuas. A periodicidade anual seria substituída por um relacionamento contínuo e ininterrupto. Mas, o melhor mesmo para McGregor (in Chiavenato, 2004) era a auto-avaliação: uma reflexão espontânea e sincera a respeito do próprio desempenho do funcionário. Assim, a avaliação de desempenho satisfaz três motivos, sendo um ligado à organização e dois ligados aos indivíduos (avaliador e avaliado). A avaliação ajuda a organização, na sua necessidade de proceder a transferências, remunerações e formação; permite ao avaliado conhecer o que o seu superior pensa dele e habilita o avaliador a melhor orientar o seu colaborador.

⁴ O criador da Teoria X e Teoria Y.

Na perspectiva de Bilhim (2006), o primeiro passo a dar na avaliação de desempenho é identificar o que deve ser medido, identificar bem as dimensões, isto é, os aspectos da realização que determinam um desempenho adequado. Na falta de uma dimensão (aspecto/característica), é normal que esta ausência possa afectar o desempenho do avaliado, pois pode acontecer que este tenha concentrado os seus esforços exactamente num ponto que não entra nas dimensões a avaliar, não sendo, em consequência, nem reconhecido, nem remunerado por isso. Pelo contrário, se for avaliada uma dimensão claramente irrelevante e trivial, o avaliado pode ficar com a ideia de que o processo não tem sentido, nem valor (Carrell, 1990).

Outra questão importante a ponderar é o sistema de métrica, isto é, o sistema de medida que irá traduzir a avaliação. Podendo-se usar várias escalas, uma escala numérica de um a vinte ou uma escala de quatro pontos: excelente, bom, médio, pobre. Independente do sistema de medida adoptado, o importante é ter em conta o tipo de cultura organizacional e de trabalhadores em presença. No entanto, há certas dimensões para as quais é difícil de encontrar indicadores de medida, por exemplo, a criatividade ou a inovação (Bilhim, 2006).

As organizações bem sucedidas, isto é, as organizações com um desempenho excelente, em geral não têm a menor dúvida a respeito da importância da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho está voltada para a melhoria, sendo um importante feedback para cada pessoa, feedback do seu desempenho, da sua competência técnica, das suas habilidades, da importância do seu trabalho para a organização. É o feedback da sua produtividade, da sua qualidade, da sua excelência (Chiavenato, 2004).

O segredo da avaliação do desempenho passa por abandonar de vez a postura burocrática e ritualista da avaliação (avalia-se porque se tem de avaliar de acordo uma norma organizacional) e por adoptar uma nova postura na gestão do desempenho (Bilhim, 2006).

Na opinião de Bilhim (2006) e Chiavenato (2004), a grande questão na avaliação do desempenho passa por explicar a quem será avaliado, o que dele se espera. Está em causa a capacidade de quem gere assumir perante quem é gerido o que quer que seja feito para, depois, com igual coragem dizer o que está bem e menos bem e como é que o colaborador poderá melhorar. Na ausência deste processo, não há ritual, por melhor orquestrado que seja, que supere esta lacuna grave de gestão.

Os gestores que se refugiam por detrás da burocracia (regras e procedimentos que outros publicaram) para não enfrentarem os seus colaboradores de frente, com todas as suas angústias, problemas, competências, pontos fortes e pontos fracos, dificilmente poderão ver a realização melhorar, recorrendo a mecanismos secos de avaliação de desempenho. A avaliação requer a gestão prévia e simultânea do desempenho.

2.7. Gestão da recompensa

“Os sistemas de recompensa devem reconhecer não só o desempenho do individual, mas também do grupo.” Drucker, (1973)

“O principal objectivo da gestão da recompensa é o reforço do grau de satisfação no trabalho e da produtividade e da excelência organizacional.” Bilhim, (2002)

Finalmente, mas não menos importante, uma das principais funções do gestor (Drucker, 1973; Chiavenato, 2004 e Bilhim, 2006) é a definição dos sistemas que deve adoptar para recompensar o desempenho e os resultados de cada membro em particular e da equipa em geral.

Na perspectiva estratégica, a gestão da recompensa é um processo de desenvolvimento e implementação de estratégias, políticas e sistemas que ajudam a organização a realizar os seus objectivos através da atracção e retenção das pessoas, aumentando a sua motivação e implicação. Assim, o sistema de recompensas não é apenas pecuniário, está relacionado com a motivação extrínseca e intrínseca; com os aspectos financeiros e não financeiros. Não obstante, a recompensa em forma de salário ou honorários em forma de numerário são o principal mecanismo de trocas da sociedade moderna e a mais amplamente utilizada (Chiavenato, 2004).

Na opinião de Bilhim, (2006), o sistema de recompensas deve ser concebido de forma a apoiar a estratégia da organização. Deve basear-se numa filosofia de recompensa adaptada à cultura da organização, quer no sentido da sua manutenção, quer no da sua mudança. Nesta perspectiva, a gestão da recompensa corresponde ao conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que as pessoas auferem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização.

Para Lawler (1992), a gestão da recompensa deve ter os seguintes objectivos: atrair e reter as pessoas; motivar; socializar; estimular a ambição por novos desafios dentro da organização e reduzir custos. Atrair e reter pessoas exige que a organização realize uma gestão eficaz da recompensa existindo uma espécie de harmonia entre o tipo de candidato a atrair ou a reter e a qualidade da recompensa a atribuir.

O comportamento das pessoas tem tendência a seguir o estímulo provocado pelas recompensas. É, porém, necessário que a gestão da recompensa actue de forma a estimular os comportamentos adequados e a dissuadir os impróprios para a organização. Por outro lado, a gestão da recompensa poderá estimular os empregados para assumir desafios mais arrojados na hierarquia da organização, estimulando-os a esforçarem-se mais e a assumir maiores responsabilidades (Chiavenato, 2004).

A atracção e retenção das pessoas à organização passam pela criação e manutenção de uma relação de trabalho, onde exista convergência entre os interesses da organização e os interesses de cada pessoa. Assim, não existe uma “receita” universal para atrair e fidelizar pessoas (Bilhim, 2002).

3. CAMPO METODOLÓGICO

A intenção de compreender o papel do treinador de futebol na Gestão de Recursos Humanos nas equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, levou-nos à escolha da metodologia apresentada.

A metodologia representa os caminhos que vamos prosseguir para alcançar os objectivos propostos através de procedimentos e os recursos instrumentais que possam garantir a operacionalização dos resultados. Albarello (1997) acrescenta mesmo que a metodologia deve ser escolhida em função dos objectivos da investigação ou estudo, em função dos resultados esperados, ou ainda do tipo de análise esperada.

O presente estudo é fundamentalmente qualitativo. O rigor neste tipo de estudo está associado à preparação e análise dos dados, dependentes da identificação e categorização adequada aos conteúdos observados pelo pesquisador, na procura de informações consistentes e relevantes que possam retratar bem o contexto estudado (Bogdan e Biklen, 1994).

3.1. Amostra

Era nossa intenção entrevistar todos os treinadores principais das 32 equipas que constituem a Liga Portuguesa de Futebol Profissional (16 equipas a disputar a Liga Bwin e 16 equipas a disputar a Liga Vitalis), no entanto, por imperativos de vária ordem tal não foi exequível. Deste modo tentámos que, os entrevistados representassem, na medida do possível, a classe profissional e assumindo-se como modelos de sucesso, com larga experiência na orientação de equipas.

Caracterização dos treinadores participantes no estudo:

- 🚩 Todos os treinadores são do sexo masculino;
- 🚩 9 Treinadores treinam na Liga Bwin e 3 treinadores treinam na Liga Vitalis;

- ✚ 11 Treinadores têm a nacionalidade portuguesa e apenas 1 treinador tem nacionalidade moçambicana;
- ✚ A média das idades é de 45,5 anos, sendo que o treinador com menor idade tem 36 anos e o treinador com maior idade tem 61 anos;
- ✚ A média tempo de trabalho é de 9,6 anos, sendo que o treinador há mais tempo no activo apresenta 25 anos de serviço e o treinador com menos tempo não tem 1 ano completo;
- ✚ 1 Treinador tem 1 título de campeão nacional;
- ✚ 2 Treinadores já treinaram equipas fora de Portugal;
- ✚ 11 Treinadores possuem o IV Nível de Treinador, correspondendo à mais alta graduação na formação de treinadores;
- ✚ No que diz respeito às habilitações académicas, 5 treinadores possuem uma licenciatura, os restantes 7 cumpriram o Ensino Básico ou nível inferior.

3.2. Construção das Entrevistas

A entrevista é uma das técnicas da observação directa intensiva que, segundo Barata (1993), se distingue pelo grau de profundidade a que procura chegar no estudo das atitudes e comportamentos dos indivíduos e dos grupos que estuda, pelas técnicas de que faz uso na recolha das informações. Neste sentido, tal como afirma Ruquoy (1997), a entrevista é o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores, de normas veiculadas por um indivíduo, isto é, estes esquemas culturais podem ser apreendidos em diferentes níveis de profundidade, quer pelo tipo de leitura, quer pelos conteúdos enunciados.

As entrevistas, segundo Fontana e Frey (2000), podem-se classificar em três tipos, estruturada, semi-estruturada ou não estruturada. No nosso estudo, a escolha incidiu sobre a entrevista semi-estruturada por acreditar que esta é a que melhor serve os nossos intentos.

Neste tipo de entrevista, o investigador reúne um conjunto de perguntas guia referentes a um determinado tema e o entrevistado é convidado a responder de forma exaustiva, falando abertamente com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier (Quivy & Campenhoutdt 1997).

Heinemann (2003) enuncia as seguintes vantagens:

- i. Grande espectro de aplicação, ou seja, é possível verificar dados não observáveis e que podem ser significativos, pontos de vista, opiniões, insinuações, emoções, etc;
- ii. Sem limitações espaço – temporais, isto é, os dados obtidos não estão limitados por espaços ou tempos concretos. Permitem obter dados sobre o passado ou sobre o futuro⁵;
- iii. Possibilidade de centrar o tema, na medida que a entrevista pode dirigir-se mediante o guião centrando sempre no tema específico;
- iv. Aplicação independentemente do espaço e do tempo⁶;
- v. Estandarização e representatividade dos resultados, ou seja, é possível estandarizar o guião para comparar posteriormente os resultados;
- vi. Observação própria e de outros, isto é, mediante a entrevista pode-se averiguar tanto informações próprias do entrevistado como o próprio entrevistado pode fazer observações sobre, por exemplo, o sucesso de outras pessoas.

Não obstante, esta técnica também tem algumas desvantagens. Heinemann (2003) apresenta as seguintes desvantagens:

- i. Artificialidade da situação da mediação, uma vez que a entrevista não é uma mera conversa como se tem na vida quotidiana;
- ii. Limitação da veracidade das respostas, isto porque a pessoa entrevistada responde de acordo com o seu interesse;

⁵ Permitem obter dados sobre o passado ou sobre o futuro. É possível recolher dados passados, da trajectória da sua vida, sucessos relevantes da biografia e também situações de planos de futuro, previsões profissionais, por exemplo.

⁶ Podem realizar-se em qualquer altura, de acordo com a disponibilidade do entrevistado.

- iii. Limitação no controlo da situação da mediação, ou seja, o entrevistado pode estar cansado, o espaço pode não ser o mais apropriado, etc;
- iv. Significado atribuído à resposta, sendo preponderante que ambos entendam da mesma forma o que se disse;
- v. Limitação por falta de riqueza de vocabulário, na medida em que as respostas dependem da capacidade de expressão e narração de cada pessoa em particular;
- vi. Índice de não resposta, uma vez que o entrevistado pode não estar disposto a colaborar.

No entanto, é possível reduzir as desvantagens se se tiver em atenção a escolha do tipo de entrevista, a formulação das questões e grande preparação a nível teórico sobre os conteúdos que serão questionados.

A construção da entrevista para o nosso estudo passou por várias etapas até à sua validação final e concretização. Foi efectuada uma exaustiva revisão bibliográfica, que nos possibilitou recolher informação fornecida pelos autores de referência na matéria, que nos permitiu perceber o “estado da arte”. Foi elaborado um guião de entrevista, que posteriormente foi melhorado e organizado em função do universo a entrevistar. Depois foi entregue a um conjunto de peritos que efectuou as correcções necessárias até ao guião final.

Foram elaboradas entrevistas piloto a treinadores, com o intuito de avaliar a clareza e pertinência das questões.

Após a realização destas entrevistas de teste, foram iniciadas as entrevistas aos treinadores.

3.3. Procedimento

O processo iniciou-se com o contacto aos treinadores através de terceiros, directores desportivos, assessores de imprensa e vice-presidentes, demonstrando a intenção e explicando quais os objectivos. Após confirmação,

as entrevistas foram realizadas em locais escolhidos pelos treinadores, 9 entrevistas ocorreram nos seus gabinetes de trabalho, e 3 entrevistas ocorreram nos hotéis onde as equipas estavam em estágio.

As entrevistas foram realizadas entre 7 de Agosto e 13 de Setembro de 2007, e tiveram uma duração média de 24 minutos, sendo que a mais demorada durou 47 minutos e a menos demorada 20 minutos. Estas entrevistas foram gravadas com o apoio de um gravador digital Olympus VN-3100PC. Após o consentimento dos entrevistados foi efectuada a transcrição integral das entrevistas. A gravação das entrevistas mostra-se um procedimento eficaz pois permite obter uma reprodução fiel do discurso, com as suas repetições, pausas, hesitações e permitirão uma análise que apenas pela memória não seria possível (Poirier et al., 1999).

3.4. *Corpus* de estudo

O *corpus* de estudo é constituído pelos documentos sujeitos ao processo analítico. Ou seja, a transcrição das entrevistas realizadas aos treinadores principais das equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, artigos de jornais, de revistas e artigos da internet. Segundo Bardin (1977), o *corpus* deve ser exaustivo, representativo, homogéneo e pertinente.

3.5. Análise do *Corpus* de estudo

3.5.1. Análise de conteúdo

No nosso estudo recorreremos à análise de conteúdo por ser uma das técnicas de tratamento de informação mais utilizadas, mais comuns nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências humanas e sociais.

Esta constitui uma técnica para tratar a informação recolhida, analisando a forma que cada entrevistado tem de se expressar. Podendo-se recorrer a uma análise do tipo quantitativo (análise de frequência), que permite inventariar as palavras ou símbolos chave, os temas maiores, os temas ignorados, os principais centros de interesse ou a uma análise mais do tipo qualitativo (análise avaliativa ou associativa), na qual é avaliado em que grau a categoria aparece no texto. Ou pode-se recorrer-se a uma conjugação das duas.

Para Vala (1986), a análise de conteúdo, como qualquer outra prática de pesquisa, tem o seu ponto de partida através de objectivos da investigação e das suas referências teóricas.

A análise de conteúdo resume-se a um conjunto de técnicas, geralmente das comunicações, que visa obter através de procedimentos sistemáticos e objectivos, a descrição do conteúdo das mensagens, além de indicadores que permitam a interferência de conhecimentos relativos aos mesmos conteúdos. Nesta interferência, a análise de conteúdo une-se com a linguística através da análise do discurso e, da análise de conteúdo com as fontes documentais, resulta a análise documental (Bardin, 2004).

Bardin (1977) reporta-se a duas funções essenciais da análise de conteúdo. Uma função heurística, que remete para a busca, a propensão à descoberta, e que, segundo esta autora, é uma análise de conteúdo “para ver o que dá”. Por outro lado, pode ter uma função confirmatória, em que se confirmam ou não as hipóteses ou afirmações colocadas previamente.

A construção de um sistema de categorias pode ser feita *a posteriori* ou *a priori*. No primeiro caso, as categorias surgem da leitura do *corpus*, ou seja, o sistema categorial não foi orientado por nenhum pressuposto teórico prévio. No segundo caso, as categorias são definidas antes da análise do *corpus*, e decorrem do quadro teórico fornecido pela revisão bibliográfica. O investigador irá detectar a presença ou a ausência destas no *corpus*, bem como a sua frequência. Permitirá ainda ao investigador fazer inferências sobre hipóteses previamente formuladas (Vala, 1986).

No entanto, estes dois tipos de procedimentos podem-se complementar, existindo categorias *a priori* e outras que advêm da análise do *corpus*, sendo, por isso, elaboradas *a posteriori*.

No nosso estudo usámos estes dois procedimentos. Se por um lado ao construir o guião da entrevista, fizemos uma categorização prévia, baseada na revisão bibliográfica efectuada, por outro, as respostas obtidas sugeriram a existência de outras categorias que inicialmente não previmos, emergindo assim a função heurística na aplicação desta técnica.

Deste modo, podemos dizer que o nosso estudo é exploratório e ao mesmo tempo confirmatório. Ou seja, não deixa de ser uma análise de conteúdo exploratória, porque os objectivos do estudo são essencialmente de perceber e conhecer, no entanto, existem elementos discutíveis que podem ser confrontados com a literatura, confirmando ou não algumas das ideias previamente estabelecidas.

Antes de começar a análise propriamente dita, e para tornar operacionais e sistematizar ideias, devemos efectuar uma pré-análise (Bardin, 1977). Nesta fase, após a recolha dos documentos a analisar, ou seja, após realizadas e transcritas as entrevistas, devemos efectuar uma leitura flutuante, proporcionando-nos um primeiro contacto com os documentos, surgindo as primeiras impressões e orientações. Assim, a leitura flutuante apresenta-se como algo de muito importante para a análise de conteúdo e que tornará, pouco a pouco, a leitura mais precisa em função das concepções definidas previamente.

3.6. Delimitação dos objectivos e definição de um quadro de referência teórico orientador da pesquisa

Este estudo procura compreender o papel do treinador de futebol na Gestão de Recursos Humanos nas equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

Neste sentido, elegemos os treinadores principais dos clubes que actuam na Liga Portuguesa de Futebol Profissional como alvos da nossa entrevista. Tentámos que os treinadores entrevistados representassem, na medida do possível a classe profissional e assumindo-se como modelos de sucesso, com larga experiência na orientação de equipas. Nas entrevistas tentámos compreender qual o papel do treinador na atracção e retenção dos jogadores. A nossa pesquisa também procurou perceber quais as principais dificuldades e obstáculos que cada treinador enfrenta, tentando perceber se as dificuldades e obstáculos apresentados são comuns e que postura apresentam perante as dificuldades. Este estudo também tem como objectivo perceber se existe uma relação entre coesão da equipa e rendimento. Ou seja, que importância dão os treinadores à coesão da equipa e compreender se esta está relacionada com o sucesso. Por último, tentámos compreender a importância dos resultados.

3.7. Definição do sistema categorial

A categorização ou classificação é uma acção que realizamos quotidianamente com o objectivo de reduzir a complexidade do meio ambiente, de modo a estabilizá-lo, a identificá-lo, a ordená-lo ou a atribuir-lhe sentido (Vala, 1986), ou seja, esta operação permite simplificar, a fim de apreender e se possível explicar.

De acordo com Vala (1986), a construção de um sistema categorial pode ser feita *a priori* ou *a posteriori*, ou também através da combinação dos dois processos.

Assim sendo, neste estudo, foi definido *a priori* um sistema categorial, tendo como ponto de partida a revisão da literatura, no entanto, aquando da leitura flutuante do *corpus* de estudo e com a efectivação da análise encontrámos outra categoria. Ou seja, partindo da revisão da literatura foi elaborado o guião da entrevista, surgindo daqui algumas das categorias. Não obstante, a resposta às diversas perguntas não era conhecida, com efeito, depois da leitura

flutuante surgiu outra categoria, o que nos remete para um duplo processo: um quadro categorial construído quer *a priori*, quer *a posteriori*.

Segundo Vala (1986), uma categoria é habitualmente composta por um termo-chave que indica a significação central do conceito que se quer apreender, e de outros indicadores que descrevem o campo semântico do conceito.

Para Bardin (2004), as categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento, esse, efectuado em razão dos caracteres comuns desses mesmos elementos.

Na elaboração de um sistema de categorias é relevante seguir um conjunto de pressupostos que, segundo Bardin (2004), são designados por:

- i. A homogeneidade, isto é, um mesmo conjunto categorial, só pode funcionar com um registo e com uma dimensão da análise;
- ii. A pertinência, na medida que uma categoria tem de estar adaptada ao material de análise escolhido e pertencer ao quadro teórico definido;
- iii. A produtividade, se fornecer resultados férteis.

Para o nosso estudo, de acordo com os objectivos geral e específicos e em relação ao quadro teórico, definimos o sistema categorial constituído pelas seguintes categorias que nos serviram de base para a análise.

C1 - O papel do treinador na atracção e retenção dos jogadores.

- ✚ SC1.1 – O papel do treinador no recrutamento dos jogadores.
- ✚ SC1.2 – O papel do treinador na selecção dos jogadores.
- ✚ SC1.3 – O papel do treinador na integração dos jogadores.
- ✚ SC1.4 – O papel do treinador na definição dos objectivos.
- ✚ SC1.5 – O papel do treinador na definição das recompensas.

C2 – Dificuldades/Obstáculos

C3 – Coesão

C4 – Resultados

3.8. Justificação do Sistema Categorial

No nosso estudo, de acordo com os objectivos do trabalho e em relação ao quadro teórico, definimos o sistema categorial constituído por quatro categorias que nos serviram de base para a análise.

C1 – O papel do treinador na atracção e retenção de recursos humanos.

- 🚩 SC1.1 – O papel do treinador no recrutamento dos jogadores.
- 🚩 SC1.2 – O papel do treinador na selecção dos jogadores.
- 🚩 SC1.3 – O papel do treinador na integração dos jogadores.
- 🚩 SC1.4 – O papel do treinador na definição dos objectivos.
- 🚩 SC1.5 – O papel do treinador na definição das recompensas.

Gomes (2005), nos seus estudos, reconhece a multiplicidade de solicitações colocadas à função de ser treinador. Também Rosado (2000, pp. 25) ressalta que “hoje é exigido dos treinadores um conjunto de competências flexíveis que se ajustem a diversas situações e contextos profissionais”. Portanto, ser treinador demanda uma diversidade de competências, que não se esgotam no domínio das habilidades específicas da organização, planeamento e condução do treino e das competições, mas também com as relações que estabelece com o meio envolvente.

Esta categoria pretende clarificar qual é o papel do treinador na atracção e retenção dos jogadores que farão parte do seu plantel. Procurámos saber quem é o responsável pelo recrutamento dos jogadores, pela selecção e pela

integração. Perceber qual o papel do treinador em encontrar os jogadores certos para os lugares certos. Também com esta categoria pretendemos compreender qual o papel do treinador na definição dos objectivos a alcançar pela equipa. Procura-se ainda compreender que papel desempenha o treinador na definição das recompensas.

C2 – Dificuldades/Obstáculos

Nesta categoria pretendemos compreender quais as dificuldades e os obstáculos, mais comuns ou eventuais, que os treinadores encontram para alcançar os objectivos e produzir resultados. Também procuramos perceber qual a atitude do treinador perante essas dificuldades.

C3 – Coesão

A questão do relacionamento entre a coesão, e os níveis de rendimento desportivo surge associada à ideia de que as equipas mais coesas tendem a caracterizar-se por atletas que se comprometem mais com as metas e objectivos da equipa procurando, em conjunto, atingir o máximo das suas potencialidades desportivas. Neste sentido, é de admitir que a relação entre a coesão e o rendimento possa ir no sentido positivo (Gomes, 2005).

Nesta categoria procuramos perceber a importância da coesão frequentemente apontada pelos investigadores como factor decisivo, na obtenção do rendimento desportivo (Carron, 1982; Cruz e Antunes 1996; Leitão, 1999; Gomes 2005).

C4 – Resultados

Com esta categoria desejamos compreender a importância dos resultados. Quer na decisão de uma vitória ou uma derrota, quer no significado que podem assumir: a heroicidade ou o despedimento de um treinador.

3.9. Definição de Unidades de Análise

Podemos considerar três tipos de unidades de análise ao efectuar uma análise de conteúdo: i) unidades de registo; ii) unidades de contexto e iii) unidades de enumeração. A sua escolha, segundo Bardin (1997, pp. 98), deve ser pertinente “em relação às características do material e face aos objectivos da análise”.

As unidades de registo são as unidades base dos segmentos de conteúdo e podem corresponder a palavras, frases, temas, objectos, personagens acontecimentos, etc. Segundo Bardin (1997, pp. 100-101), a unidade de registo “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial”.

As unidades de contexto “servem de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às unidades de registo) são óptimas para que se possa compreender a significação exacta das unidades de registo” (Bardin, 1997, pp. 100-101).

A unidade de enumeração é o modo de contagem e, segundo Bardin (1997), podem ser consideradas as seguintes: i) presença/ausência; ii) frequência; iii) frequência ponderada; iv) intensidade; v) direcção; vi) ordem; vii) co-ocorrência.

No nosso estudo, utilizamos unidades de contexto porque o nosso objectivo não é identificar a palavra, a frase, o tema, mas sim compreender o seu significado exacto.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo iremos proceder simultaneamente à apresentação e à discussão dos resultados obtidos. A análise será feita tendo em conta, por um lado, as unidades de contexto que advêm do *corpus* de estudo e, por outro lado, a informação proveniente da revisão da literatura previamente efectuada.

C1 – O papel do treinador na atracção e retenção de recursos humanos.

A categoria “O papel do treinador na atracção e retenção de recursos humanos”, foi subdividida em cinco subcategorias:

- ✚ SC1.1 O papel do treinador no recrutamento dos jogadores;
- ✚ SC1.2 O papel do treinador na selecção dos jogadores;
- ✚ SC1.3 O papel do treinador na integração dos jogadores;
- ✚ SC1.4 O papel do treinador na definição dos objectivos;
- ✚ SC1.5 O papel do treinador na definição das recompensas.

Estas subcategorias correspondem aos diferentes aspectos que queremos considerar para a nossa análise.

SC1.1 O Papel do treinador no recrutamento dos jogadores.

Com a primeira subcategoria queremos compreender qual é o papel do treinador no recrutamento dos jogadores. Esta subcategoria reveste-se de uma enorme importância, pois, serão os jogadores os responsáveis de produzir, na prática, as metas organizacionais. Num mundo que se caracteriza pela competitividade, a escolha das pessoas certas torna-se vital para as organizações (Chiavenato, 2004).

O recrutamento consiste na sinalização de novos jogadores para a equipa. Na generalidade das respostas obtidas, são os treinadores os responsáveis pela realização dessa sinalização.

“Aqui no (...), o presidente incumbiu-me de fazer o recrutamento do pessoal, de organizar todo o futebol, e em que eu tinha autonomia total para poder fazer esse recrutamento em função das minhas ideias e daquilo que eu perspectivei para o futebol do (...).” T2

“... fiz um dossier que entreguei ao presidente, neste caso, neste clube, onde são traçados vários perfis e dos quais eu dou mais ou menos importância.” T8

“Fizemos uma observação cuidadosa e respondendo concretamente, foi a partir daí, da minha supervisão técnica, que houve um delinear de jogadores que nós necessitámos.” T3

“A responsabilidade final cabe ao treinador principal, neste caso a mim.” T1

“Sempre o treinador (...) no sentido de ver o perfil do jogador que mais lhe interessa para servir os interesses do colectivo.” T5

“Na medida do possível, e na forma como se vive o futebol hoje, tento ser eu o responsável. Há um mercado muito agressivo e dessa agressividade fazem parte relações nem sempre muito bem explicadas com lógica entre os grupos empresariais, ou agentes desportivos, ou patrocinadores, (...) mas, na medida do possível tento ser eu...” T9

Em três clubes, esta tarefa está atribuída a outras pessoas, mas sempre sob o domínio do treinador.

“...se houver gabinete de prospecção de talentos, é evidente que esse gabinete é responsável por uma determinada fase. Depois passa evidentemente pelo departamento técnico recrutar os jogadores.” T7

“...temos tido algumas pessoas, alguns amigos que nos indicam alguns atletas, (...) Temos o (...) e o (...) precisamente na prospecção, que vêem esse mesmos jogos. Nós também, equipa técnica (...) as nossas folgas

são aproveitadas para ver e avaliarmos também esses jogadores, no final é claro que passa um bocadinho por mim...” T10

No recrutamento dos jogadores, os treinadores na sua globalidade, dizem serem eles os principais responsáveis pelo processo. Não se observou nas respostas obtidas preocupações com o futuro a longo prazo, pois todos os discursos dos treinadores se centraram no imediato ou no futuro a curto prazo, contrariando o que Bilhim (2006) defende. Para este autor, o recrutamento deve assegurar desde logo, no presente e no futuro, que a organização possa contar atempadamente com os recursos humanos que carece para funcionar.

SC1.2 O Papel do treinador na selecção dos jogadores.

“O objectivo é recrutar para ter os “jogadores” certos em campo. Felizmente, existem bons profissionais em todo o lado. Apenas tem de se saber como os escolher.” Welch, (2006, pp.98)

Efectuado o recrutamento, a etapa seguinte é a selecção. A selecção implica uma comparação e uma escolha. A selecção visa escolher, entre os candidatos sinalizados pelo recrutamento, a pessoa certa, para o lugar certo.

Seleccionar os jogadores certos para os lugares certos pode tornar-se importante para o atingir dos objectivos e para a produção de resultados. Chiavenato (2004) defende que a escolha das pessoas que devem constituir a equipa de trabalho é uma responsabilidade pessoal e intransferível que o gestor não deve delegar em ninguém. Pode e deve, obviamente, accionar os serviços de recrutamento e selecção, mas a palavra final terá de ser de quem gere.

“O processo de selecção de pessoas é importante demais para a vida futura da equipa e da empresa e não deve ser ignorado ou transferido totalmente para terceiros.” Chiavenato, (2004, pp. 96)

Indo de encontro àquilo que defende Chiavenato, 33% dos treinadores entrevistados afirmam que são eles que têm a decisão final na selecção de um jogador, até porque, como diz T9:

“Uma vez que, se nós estamos dependentes, de continuarmos ou não no cargo, dos resultados, não faz sentido serem outros a escolher os jogadores e depois nós sermos os responsáveis por aquilo que outros escolheram.” T9

No entanto, os restantes 67% referiram que a decisão final de contratar um jogador é da entidade patronal, na figura do seu presidente.

“A decisão final é sempre do presidente.” T8

“A decisão final, obviamente, é uma decisão de gestão em função da questão orçamental, se nós precisamos de um médio de cobertura, (...) traçamos, com tempo, como eu disse, quatro ou cinco nomes, de primeira opção, uma segunda, e em função disso a direcção contacta os jogadores e depois são questões que nos ultrapassam um pouco.” T3

Independentemente de não possuírem a decisão final de seleccionar um jogador, os treinadores sustentam que deveriam possuir esta decisão e apontam as questões financeiras como o principal entrave.

“...com a evolução do futebol, (...) hoje os clubes em Portugal põem sempre à frente o estado financeiro. Por vezes o treinador é completamente ultrapassado (...)” T4

“Portanto os factores económicos mexem muito com a constituição das equipas, com a aquisição e jogadores e inexplicavelmente os treinadores têm menos um raio de acção na escolha dos jogadores.” T11

“Se formos falar em rendimento acho que tem de haver sempre uma consonância muito grande entre treinadores, os responsáveis e os dirigentes, e isso nem sempre acontece, digo isso, repito, cada vez mais a questão negócio se sobrepõe à questão desportiva.” T6

Esta posição, de não recair sobre os treinadores a decisão final de seleccionar um jogador, levanta de imediato outras questões: será que as questões financeiras deverão sobrepor-se às questões relacionadas com o rendimento desportivo? Não caberá ao treinador fazer essa gestão finanças/rendimento?

Num passado recente Florentino Pérez, presidente de um dos mais prestigiados clubes a nível mundial, o Real Madrid C.F., decidiu implementar um modelo de gestão onde as linhas orientadoras passavam por contratar jogadores “galácticos” (Figo, Zidane, Ronaldo, Beckham, ...) com o objectivo de aumentar as vendas a nível comercial, mas conciliando sempre com os resultados desportivos. Na realidade, segundo um estudo da Deloitte and Touch, em 2006 o Real Madrid C.F. apresentava-se como o clube mais rico. Porém, no modelo de gestão brilhantemente congeminado por Florentino Pérez houve um senão: era preciso que os “galácticos” não se esquecessem de que tinham de continuar a treinar no duro, a fazer sacrifícios pessoais e a realizar grandes jogos para justificarem o seu estatuto de vedetas planetárias. E eles esqueceram-se. As medidas para a tentar inverter esta situação começaram pelo elo mais fraco, o “treinador”. Foram vários os treinadores (Vicente Del Bosque, Carlos Queiroz, José António Camacho, Mariano García Remon, Vanderlei Luxemburgo, Juan Ramón López Caro) que passaram pelo banco do Real Madrid C.F., sem sucesso.

Apesar dos bons resultados em termos financeiros, a contestação não parava de aumentar e na sequência de maus resultados desportivos, Florentino Pérez demitiu-se.

“Decidi convocar uma reunião de emergência da Direcção, porque acredito que o clube precisa de uma mudança. Como resultado, optei por demitir-me do cargo de presidente do Real Madrid.” Florentino Pérez

Na opinião de Araújo (1997) e Frade (2002), o treinador deverá ter uma acção decisiva em tudo o que diga respeito ao rendimento e à qualidade de intervenção dos componentes que a integram, devendo ser o treinador o responsável pela gestão dos jogadores a seleccionar. Pois, será sempre este o responsável pela selecção dos jogadores que entram no “onze inicial”, pela selecção dos jogadores que são suplentes e que entram no decorrer da competição e obviamente pela selecção daqueles que são preteridos. Como podemos observar, 67% dos treinadores, não possui esta acção decisiva na selecção dos jogadores.

SC1.3 O Papel do treinador na integração dos jogadores.

Depois de seleccionado o jogador, é necessário assegurar nas melhores condições o seu acolhimento e a sua integração, transformando o recém-chegado num novo membro. O sucesso deste processo recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração (Bilhim, 2006). O novo colaborador deve ser seduzido a assumir emocional, afectiva e mentalmente a organização para onde ingressa, a sua missão, os seus valores, as normas e as crenças.

Quando questionados sobre a integração dos jogadores recém-chegados à equipa, os treinadores vão de encontro ao que indicou a nossa revisão da literatura. Com a integração, os treinadores expressam que os recém-chegados devem ser confrontados com a cultura do clube, esperando que estes se adaptem e que acrescentem valor à equipa (T8 e T10.)

A celeridade da integração foi apontada por todos os treinadores, com a excepção de T6, como determinante. Podemos compreender esta preocupação, com a celeridade de adaptação, como resultante da falta de tempo que os treinadores, na maioria das vezes, têm para demonstrar resultados.

Chiavenato (2006) alerta-nos para o tempo que o jogador necessita para se sentir integrado, como factor a ter em conta na selecção deste.

“Essencialmente acelerar o mais rapidamente possível a adaptação. Porque acho que quanto mais rápido estiver adaptado à cidade, ao clube, ao balneário, mais rapidamente começamos a tirar rendimento do próprio.” T8

“Uma integração que se pretende o mais rapidamente possível, desde se calhar nos estágios, juntar os jogadores que estão há mais tempo no clube com os jogadores mais novos, promover almoços ou jantares ou confraternizações entre os jogadores e entre a equipa técnica também. Tentar que esses jogadores e estamos a falar no plano mais social, se integrem o mais rapidamente no espírito da equipa.” T2

“Apelo, sem dúvida alguma para que rapidamente a sua adaptação seja fácil...” T10

“É integrá-los o mais “rápido” na equipa, (...) Hoje em dia com a liberalização dos jogadores estrangeiros essa integração deve ser mais acentuada, (...)” T1

Recorrendo aos estágios, principalmente de pré-temporada, os treinadores mencionam que têm especial atenção a questões como a organização nas mesas do almoço e do jantar ou a organização dos pares nos quartos assumem particular importância. T3 e T10 referem que recorrem aos jogadores mais velhos para acelerar a integração, pois estes, na maioria das vezes, já conhecem o clube e o meio envolvente.

“Nós também trouxemos do ano passado para este, jogadores que tinham trabalhado comigo há mais tempo e também temos cuidados com algumas questões funcionais, por exemplo nós estivemos na pré-época em Óbidos e o cuidado em questões simples, constituição de grupos, nas mesas de refeição, na questão dos quartos, houve sempre algum cuidado para a integração desses mesmos jogadores. Vamos integrando os mais novos com os que já vinham do ano passado, para que as coisas acontecessem mais depressa...” T3

“(...) que rapidamente haja uma adaptação e também responsabilizamos os mais velhos exactamente para que esse mesmo entrosamento, essa mesma adaptação não só à cidade, como também ao próprio clube seja uma responsabilidade por parte desses atletas que já cá estão há mais anos.” T10

“Uma integração que se pretende o mais rapidamente possível, desde se calhar nos estágios, juntar os jogadores que estão há mais tempo no clube com os jogadores novos, promover almoços, ou jantares ou confraternizações entre os jogadores e entre a equipa técnica também. Tentar que esses jogadores e estamos a falar no plano mais social, se integrem o mais rapidamente no espírito da equipa.” T2

A integração assume-se cada vez mais como um factor decisivo para o atingir de objectivos e o produzir de resultados. Como nos diz T1:

“(...) a liberalização do mercado de jogadores, principalmente após o caso Bosman⁷, veio acentuar as necessidades de integração de jogadores de várias nacionalidades, várias línguas, culturas e costumes diferentes”

Como atrás referido, T6 foi o único treinador que não enveredou pelo discurso da “integração o mais rapidamente possível”. Para este treinador a integração deverá processar-se de um forma progressiva.

“Uma integração progressiva. Não crio expectativas elevadas ou melhor, para mim próprio, primeiro, depois tentando arrefecer os ânimos em relação às expectativas dos outros, exteriores, nomeadamente dos “media” e é isso que se passa actualmente com o (...), uma integração progressiva a fim de conhecer bem os jogadores... e depois há um

⁷ Jean-Marc Bosman é um futebolista profissional belga que jogava no R.C. Liège, clube que jogava então na primeira divisão belga. O “caso Bosman” surgiu de um litígio em 1990 entre ele e o seu clube. Jean-Marc Bosman alegou que as regras de transferência da Federação de Futebol belga e da UEFA-FIFA tinham impedido a sua transferência para o clube francês US Dunkerque. Bosman requereu que o tribunal nacional declarasse as regras de transferência e as cláusulas de nacionalidade nulas, uma vez que estas eram consideradas incompatíveis com as regras do Tratado de Roma sobre a concorrência e livre circulação dos trabalhadores. O tribunal nacional remeteu a questão para o Tribunal de Justiça Europeu. Em Dezembro de 1995 o Tribunal de Justiça Europeu considerou que o sistema de transferência de atletas entre clubes era incompatível com a legislação da União Europeia (UE), que defende a liberdade de circulação de trabalhadores pela comunidade. Após esta data, os atletas da União Europeia têm total liberdade para negociar e jogar em qualquer país que integre a comunidade.

aspecto que é determinante, eu acho que um jogador, só se conhece um jogador bem ao fim de muitos jogos.” T6

Mourinho (in Lourenço, 2003), entende que a integração é determinante. Assim, na sua passagem pelo FCPorto elaborou uma carta que todos os recém-chegados ao clube recebiam. Nessa carta era apresentada: a missão do clube, quais os objectivos do clube, os valores que o treinador queria implementar, qual a sua filosofia de trabalho, quais as expectativas criadas, etc.

“Bem-vindo ao FCPorto. Espero que as férias te tenham “oferecido” o que delas esperavas e que te tenham “recarregado” as baterias da motivação e da ambição. (...) “Ser campeões” tem de ser sempre o nosso objectivo. (...) Quando cheguei a esta casa prometi frontalidade, comunicação, qualidade de trabalho e, obviamente, devo agora, reiterar essas promessas. (...) Creio também que estamos em condições para trabalhar outro modelo e sistema tático alternativo que nos permita escolher em função das análises que efectuarmos para cada situação. (...) Eu e a administração acreditamos em ti (...). Todos vós precisam uns dos outros. Somos uma EQUIPA. (...) Lourenço (2003, pp.128)

Pelas respostas obtidas, podemos afirmar que os treinadores têm presente que a integração dos recém-chegados é um factor determinante na obtenção do rendimento desportivo. E reclamam para si e para os que lhe estão mais próximos, esta responsabilidade. Por outro lado, não nos foi possível verificar pelas respostas obtidas se a integração, e o tempo que esta pode demorar, é um factor determinante na selecção de um jogador. Pois, como nos diz Chiavenato (2004), antes de se seleccionar uma pessoa deverá ser equacionado o tempo que esta precisará para se integrar e adaptar e assim corresponder às expectativas criadas.

SC1.4 O Papel do treinador na definição dos objectivos

A tarefa do gestor consiste em interpretar os objectivos desejados pela organização e estabelecer os meios para alcançá-los da melhor maneira por meio da acção administrativa (Chiavenato, 2004). É desta forma que Chiavenato define o papel do gestor face à definição de objectivos. No entanto, Druker (1973) define que a primeira tarefa básica do gestor é a fixação de objectivos, determiná-los, definir que acções são prioritárias e que meios, técnicos e humanos, são necessários para os atingir.

Quando questionados, sobre quem era ou eram os responsáveis pela definição dos objectivos, unanimemente referiram que era a entidade patronal, na figura do seu presidente.

“Quem deve definir os objectivos devem ser as entidades patronais, os presidentes, (...).” T11

“Essencialmente parte da direcção do clube. Tem consciência do investimento que pode fazer e tem consciência da dimensão dos jogadores contratar, do treinador a contratar...” T1

“A responsabilidade dos objectivos terá que partir sempre de cima. Ou seja, um presidente quando contrata um treinador (...) deverá ter a ideia e a definição daquilo que pretende, portanto partirá sempre de cima. O presidente contrata um treinador, porque quer ir à Europa, contrata um treinador porque quer fazer um trabalho de alguma estabilidade durante alguns anos, contrata um treinador porque quer ser campeão. Portanto, partirá sempre da administração a definição do objectivo fundamental, (...). T2

Quando questionados sobre que papéis desempenhavam na definição dos objectivos a alcançar pelo clube, 33% dos treinadores colocam-se num papel de aferidores, 17% colocam-se no papel de potenciadores e 17% nas duas situações. Aferidores no sentido de verificar se há condições para atingir os objectivos propostos. Potenciadores, no sentido de conseguirem com os

recursos colocados à disposição elevarem os objectivos inicialmente apresentados pela direcção do clube.

“No fundo, o papel do treinador é perguntar o que é que querem, à direcção, e depois trabalhar em função desse objectivo. Se me disserem que é para ser campeão, não podem ter um milhão de euros, obviamente, e mesmo que tenha dez milhões não lhe garantem.” T1

“Portanto, partirá sempre da administração a definição do objectivo fundamental, cumpre ao treinador quando é contratado verificar que há condições, e verificar se é possível conseguir esses objectivos ou não e depois, digamos, o ideal é existir sempre uma consonância entre a administração, o treinador e evidentemente depois com os jogadores empenhados em conseguirem esses objectivos.”T2

“O treinador terá que ver qual é a realidade. Eu costumo normalmente dizer, ou por vezes que a realidade não tem nada a ver com os desejos. O papel do treinador é o papel de coordenador de todas as ideias, da direcção, dos jogadores e o treinador terá de ter sempre o bom senso de no decorrer da época quais são as possibilidades que tem de atingir os objectivos ou então por vezes, com as incidências da própria competição ir rectificando, ir corrigindo os objectivos e propondo novos objectivos.” T4

“...eu acho que o treinador deve conseguir fazer com que os atletas consigam... vamos lá ver, qualquer treinador quer o máximo, ou seja uma rentabilização máxima dos recursos que tem aos seu dispor.” T5

“O treinador sabe os objectivos que a direcção pretende, então transmite e fortalece a forma e o método aos seus jogadores.” T7

“Potencializar os objectivos. Potencializar cada vez mais aquilo que se quer, trazer os jogadores comprometidos com o processo, comunicar de uma forma, na minha opinião, apaixonada, e criar, aquilo que disse à bocado, conhecimento mútuo sobre aquilo que cada um tem de fazer. É ao treinador que cabe essa missão. Se o treinador tem capacidade e tem carácter e sente que tem objectivos superiores em relação ao clube e faz os crescer ou os treinadores têm objectivos menores em relação aos clubes e acabam por ser ultrapassados, pela própria situação. Portanto há

um ajustamento aqui, claramente, entre aquilo que é, a perspectiva do clube e a perspectiva do treinador.” T6

“O papel do treinador é muito importante na medida em que: em primeiro lugar deverá perceber, (...) de que é que nós dispomos para podermos seguir em frente, e esta definição de objectivos que deverá ser em conjunto, que deverá ser a uma só voz, nem sempre é possível. Mas o treinador tem um papel muito importante na medida em que: primeiro pode potenciar os recursos que tem, mesmo que as limitações orçamentais limitem as escolhas dos jogadores, nós podemos, valorizando o material que temos, os recursos que temos, ... podemos conseguir subir a fasquia dos nossos objectivos e assumir isso publicamente (...) a valorização do trabalho e dos jogadores por parte do treinador permite que o treinador possa redefinir os objectivos e internamente possa definir outros objectivos, que não esses.” T9

Pelas unidades de contexto enunciadas nesta subcategoria, podemos verificar que são os presidentes os principais responsáveis pela definição dos objectivos. O papel desempenhado pelos treinadores vai de encontro ao que defende Chiavenato, ou seja, a tarefa dos treinadores consiste em interpretar os objectivos desejados pela organização e estabelecer os meios para alcançá-los da melhor maneira, por meio da acção administrativa.

No entanto, os treinadores, pela postura adoptada (potenciadores ou aferidores), afastam-se do que defende Druker, pois para este autor a primeira tarefa básica do gestor é a fixação de objectivos, a sua determinação, definir que acções são prioritárias e que meios, técnicos e humanos, são necessários para os atingir.

SC1.5 O papel do treinador na definição das recompensas

*“O principal objectivo da gestão da recompensa é o reforço do grau de satisfação no trabalho, da produtividade e da excelência organizacional (...)”
Bilhim, (2006, pp.304)*

“As condecorações e os toques de trombetas públicos têm de acontecer. Mas, sem dinheiro estes prémios perdem muito do seu impacto.” Welch, (2006, pp. 108)

Como foi possível verificar na revisão da literatura, a gestão da recompensa apresenta-se como um factor determinante na atracção e retenção dos trabalhadores. Lawler (1992) defende que a gestão da recompensa deve ter os seguintes objectivos: atrair e reter as pessoas; motivar; socializar; estimular a ambição por novos desafios dentro da organização e reduzir custos. Existe uma espécie de harmonia entre o tipo de candidato a atrair ou a reter e a qualidade da recompensa a atribuir. Neste sentido, queremos perceber quais as recompensas que os treinadores consideram ajustadas e qual o papel do treinador na definição destas. Recompensas que podem corresponder ao conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que as pessoas recebem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização (Chiavenato, 2004).

“Em termos de profissional há sempre um ou outro prémio, mas isso é mais pela equipa vencer o adversário, o próprio jogador tem a recompensa pela sua valorização e conseqüentemente no ano seguinte ter melhor prisma de mercado, um mercado com equipas maiores, no imediato as recompensas são o prémio de jogo.” T7

“A maior recompensa de qualquer profissional é o aplauso das pessoas que o rodeiam, quer seja ele do público logo após o jogo ou durante o jogo, ou antes do jogo, que é no fundo o maior reconhecimento que nós podemos ter, qualquer profissional e depois quem manda, no fundo, se recompensar as pessoas com um elogio frontal, com um elogio sentido e que as pessoas no fundo sabem reconhecer que merecem, essa também é a forma de engraçada e mais aprazível. (...) Aliás a melhor coisa que existe na vida é a recompensa. É sinal que o desempenho foi bom.” T5

“A nossa realidade é uma realidade diferente dos outros clubes da superliga, nós traçamos objectivos e em função desses objectivos são definidas algumas recompensas pecuniárias e depois existem as recompensas, mas isso tem a ver com o trabalho diário, que nós procuramos aqui ou acolá, em função se temos um treino bidiário e se em função do trabalho deles é possível retirar... são questões diárias.” T3

“A melhor recompensa que eles podem ter é vencer, vencer, vencer, para melhorar a sua condição financeira.” T8

“Penso que há muita forma de recompensar um grupo de trabalho. Quero dizer, não é só pelo seu trabalho, porque tem os prémios de jogo, é também porque quando se trabalha bem é capaz de lhe dar um reboçadinho, ou seja um dia que está planeado um bidiário e o trabalho foi proveitoso e saber... é saber... e eu acho que isso é o mais importante, é saber falar com o próprio atleta e dizer “o pá trabalhas bem” “assim é que é” acho que é uma forma de eles... e aí penso mais que eles se sentem melhores é quando ouvem realmente o treinador dizer que o seu trabalho, está a ser um trabalho bem feito, ao nível do empenhamento, ao nível da qualidade e portanto eles sentem-se lisonjeados quando realmente existe este tipo de palavras por parte de quem lidera.” T10

“(...) eu falo muitas vezes aos meus jogadores, e digo, “nós estamos aqui para ganhar dinheiro, nós somos profissionais, e quanto mais ganharmos, mais dinheiro ganhamos”. Portanto falar em dinheiro nesta perspectiva não é mercenarismo, nem é falta de afectividade para com o clube. (...) As outras são várias, têm uma selecção nacional que os recompensa, os outros clubes que querem contratar os jogadores que oferecem verbas elevadas, nesse mercado o aspecto compensatório é fundamental, pelo reconhecimento da qualidade.” T6

“A recompensa ajustada é normalmente o jogador sentir confiança em todas as decisões que o treinador toma. Na justiça de ele jogar ou não, daquilo que ele pode fazer durante a semana e ser recompensado em ser titular ao domingo. Eu penso que essa é a maior recompensa que se pode dar ao jogador, é o reconhecer do trabalho que ele desenvolve durante a semana, (...)” T4

“A recompensa que dê alegria ao ego de cada pessoa. A recompensa monetária desaparece com facilidade, nós recebemos o prêmio e vamos gastá-lo logo de seguida. Acho que o prêmio mais válido é aquele que ... o ego de cada pessoa que o recebe sinta felicidade e tenha a coerência de dizer “eu estou a receber este prêmio, porque mereço receber este prêmio”. T11

“Aquela recompensa de ordem natural, será aquela recompensa do jogador se conseguir, no colectivo, evidenciar-se dos demais, essa é uma recompensa, digamos assim de ordem natural, porque a comunicação social vai exaltar e não somos nós que vamos determinar. O jogador no fundo é profissional, acima de tudo a primeira grande recompensa é o reconhecimento. O reconhecimento pelo seu trabalho, pelo trabalho desenvolvido, se o fez bem, evidentemente. Essa é a principal recompensa que deve ter, é o reconhecimento por parte do treinador que está agir bem, em primeiro lugar. Depois a seguir ao treinador, será o reconhecimento dos próprios colegas, da administração, da massa associativa, da imprensa, num plano mais distante, embora este seja o mais visível, (...) Depois se me perguntar se há eficácia numa recompensa monetária, através de um jogo ganho, eu vou-lhe dizer que os jogadores não vão correr mais por isso, mas também lhe vou dizer que na dinâmica do grupo, na dinâmica de, digamos, satisfação, porque os jogadores são profissionais, não é que vão dar mais, mas evidentemente que é um elo de ligação colectivo, que também é importante.” T2

“(...) não estamos a falar do futebol amador, mas profissional, é evidente que as questões monetárias pesam, mas as outras que enumerei atrás (cumprimento de um contrato de trabalho, incentivos materiais ou meramente retóricos, o reconhecimento através de uma entrevista) têm a ver com o reconhecimento público, porque andamos neste mundo um pouco para dizer aos outros quem somos, e quando dizemos bem de nós, de alguma maneira, estão a dizer que somos uma pessoa boa... também pesam e também contribuem para que as coisas possam crescer e ser melhoradas.” T12

A recompensa mais utilizada é a recompensa remuneratória. Quando se fala em remuneração, pretende-se dizer dinheiro, o principal mecanismo de trocas da sociedade moderna (Chiavenato, 2004). Na realidade, e em consonância

com o que pensa Chiavenato, todos os treinadores apontaram a recompensa monetária como sendo uma recompensa muito importante e usual. No entanto, também o reconhecimento pelo trabalho realizado foi apontado como uma recompensa indispensável que se traduz: na possível ida à selecção nacional, na superioridade e possibilidade de vencer o jogo, na confiança obtida do treinador para jogar, na projecção nacional e internacional, na construção de uma carreira recheada de títulos, na atenção dos meios de comunicação, no reconhecimento não só dos adeptos, mas também dos seus pares, e em algumas situações no retirar de um treino ou o dar um dia de folga.

De acordo com as respostas obtidas também podemos observar que o papel do treinador na definição das recompensas muda de acordo com a recompensa a atribuir.

Assim se estivermos a falar da recompensa monetária é a entidade patronal, na figura do seu presidente quem tem a decisão final de atribuição. O papel do treinador na definição deste tipo de recompensa, é o de solicitar a recompensa à direcção e apresentar fundamentações para tal.

“ (...) como sabe em termos práticos, essa decisão é de quem manda e de quem tem o dinheiro. E se fala em termos de recompensa em termos monetários, essa passará sempre pelo presidente, pode o treinador ou o director desportivo ter um papel importante nessa avaliação do desempenho (...)” T5

“Porque quem dá, quando entram verbas, não pode ser o treinador, o treinador quanto muito pode pedir, e depois a direcção pode dar ou não e nesse sentido a colaboração a participação do treinador é sugerir se é possível se a direcção dar prémios em função dos tais objectivos parciais e em função sempre, tendo em vista o objectivo final.” T9

“As recompensas eventualmente monetárias por ganhar um jogo, são da parte da administração (...)” T2

“ (...) Depois há alguns reforços, concretamente reforços monetários, que podem existir ou não, que são falados com a direcção.” T9

“Isso é feito comigo, com o presidente e com a estrutura forte do futebol, em função que tem vindo a ser feito com os jogadores, vamos, em função dos objectivos traçados, ver como os recompensamos.” T3

Se estivermos a falar de recompensas que se prendem com a anulação de um treino, com o reconhecimento do trabalho do jogador e consequentemente jogar ou não jogar e com a projecção que um jogador pode obter, o treinador tem uma participação mais activa e na qual tem a decisão final.

“A recompensa da minha parte vai mais para as folgas, retirar-lhes um treino, ou fazer uma palhaçada para o espírito de grupo, como foi o caso de ontem. (...) Onde havia treinos bidiários fizemos um, ontem fizemos um de manhã, fomos almoçar todos e depois fomos para o Paintball, eles divertem-se e o espírito de grupo sai reforçado e consegue-se ter a equipa sempre motivada.” T8

“A recompensa é feita pelo menos por mim, pela felicidade que tenho tido em trabalhar em equipas, por vezes com jogadores jovens e desconhecidos e a conversa que lhes dou e que lhes vou dando a entender e que lhes posso dar é eles sentirem que no ano seguinte podem estar num clube melhor do que aquele que estão. Isso felizmente tem acontecido, eles sentem-se recompensados por isso, é uma forma de os outros jogadores acreditarem naquilo que se faz e que também poderão lá chegar.” T4

“ (...) as recompensas por parte do treinador são, eventualmente, no acto de gestão, retirar um treino, ou anular um treino ou dar mais treino, isso são da natureza da equipa técnica.” T2

“Depois há uma recompensa que é óbvia, que é a de estar sempre a jogar. Cada vez mais hoje é difícil obter essa recompensa como um dado único, a densidade competitiva não permite... não é aconselhável que se esgote esta recompensa. A maior prova de confiança de um treinador é pôr um jogador a jogar.” T6

Finalmente, nas recompensas referidas pelos treinadores, a atenção dos meios de comunicação social é a recompensa que menos está dependente destes. Pois esta relaciona-se mais com o desempenho de cada atleta, com a sua

capacidade de chamar atenção. No entanto, a sua importância é reconhecida por todos.

“Os meios de comunicação social, hoje têm um peso enorme e muitas vezes o reconhecimento aparece através de uma entrevista, aparece através de uma crónica, aparece através de um comentário que contribui fortemente para que o ego desse jogador cresça e se veja de alguma maneira recompensado pelo desempenho que teve.” T12

“(...) Depois a seguir ao treinador, será o reconhecimento dos próprios colegas, da administração, da massa associativa, da imprensa, num plano mais distante, embora este seja o mais visível, (...) T2

A gestão da recompensa deverá permitir: atrair pessoas com o perfil necessário; motivá-las a adoptar o comportamento adequado e criar uma cultura e estrutura que militem a favor da excelência organizacional (Bilhim, 2006).

Com a Categoria C1, pretendemos compreender o papel do treinador na atracção e retenção de recursos humanos.

A atracção e retenção das pessoas à organização onde trabalham, passa pela criação e manutenção de uma relação de trabalho, onde exista convergência entre os interesses da organização e os interesses de cada pessoa. Assim, não existe uma “receita” universal para atrair e reter pessoas.

Não tendo um papel activo e determinante na selecção dos jogadores, na definição de objectivos, e na definição das recompensas, o treinador é entendido apenas no domínio: do “técnico”, do instrutor, do adestrador de habilidades, do simples orientador de sessões de treino e competições, indo de encontro ao que defende a Comissão Nacional de Profissões, onde o treinador deve proceder ao “ensino das técnicas e das regras (...) preparar os jogadores individualmente e/ou em equipas para provas de competição (...), observar as repetições feitas pelos jogadores e corrige-os; organiza treinos (...), procurar desenvolver nos desportistas o sentido de responsabilidade (...), estudar os sistemas tácticos de atletas e equipas adversárias (...), aconselhar os

jogadores sobre as regras de vida, higiene e de saúde a seguir (...), acompanha-los nas provas ou encontros (...) e por vezes é incumbido de ministrar preparação física adequada à modalidade”.

Ao serem ultrapassados na selecção dos jogadores, na definição dos objectivos e na definição das recompensas o papel desempenhado pelos treinadores afasta-se claramente do que defendem Bauer e Ueberle, (1998); Araújo, (1994); Castelo, (1994); Oliveira, (1994); Maças, (1997); Garganta, (2004); Gomes, (2005). Para estes autores, o treinador deve participar activamente em todos os domínios que interferem com o rendimento desportivo, uma vez que este é o principal responsável por este. A apoiar-nos nesta ideia está o discurso de T6.

“(...) cada vez mais o treinador deixa de ser um treinador exclusivamente de campo, na montagem de exercícios e passa a ser um gestor de uma série de recursos de várias áreas que o apoiam, que o suportam naquela actividade.” T6

C2 – Dificuldades/Obstáculos

“Herói é aquele que enfrenta a tempestade, mas também aquele que a evita.” Popular

Nesta categoria pretendemos compreender quais as dificuldades e os obstáculos, mais comuns ou eventuais, internos ou externos à equipa, que os treinadores encontram para alcançar os objectivos e produzir resultados. Também procuramos entender qual a atitude do treinador perante essas dificuldades.

“Isso é essencialmente os resultados. Porque a mola real de tudo é o resultado. Porque o resultado positivo traz sempre mais confiança, traz ânimo, diria mesmo vontade, (...) Também arbitragem pode (...) numa

situação ser infeliz e pode acarretar uma consequência de resultados negativos ... é a própria massa associativa, às vezes é também exigente em demasia para além daquilo que é a realidade, também a própria direcção possa estar a colocar uma maior pressão (...)" T1

"Há sempre diversos tipos de dificuldades, os resultados..., às vezes os jogadores perdem a motivação, ou se desinteressam ou são aliciados por empresários, (...)" T2

"Existe a questão dos adversários, (...) depois são as dificuldades (...) em termos orçamentais que depois vão ter influência também em algumas dificuldades. Há as lesões, enfim que também (...) podem ter influência." T3

"As dificuldades principais neste nível (...) são as dificuldades financeiras que, condicionam em muito o trabalho que estava planeado. Também (...) há uma falta de profissionalismo, de staff's administrativos e técnicos por vezes, (...) o staff deveria ser composto por mais pessoas em áreas mais específicas para que (...) os jogadores atingissem a maior produção possível." T4

"Há várias dificuldades (...) as várias culturas e várias nacionalidades (...) A integração é o mais difícil, a integração desses factores todos, culturais, religiosos, sociais, ... sejam a que nível for, até mesmo em termos de capacidades técnicas e qualitativas, melhor dizendo." T5

"É ser capaz de reajustar permanentemente objectivos." T6

"Nós vivemos um pouco no imediato, de resultados, se nós não ganharmos um jogo, dois jogos, todo o objectivo que tínhamos planeado, (...) pode de um momento cair (...) e na minha perspectiva esse é um grande obstáculo. Por vezes é evidente que na própria equipa também há dificuldades, (...) existem vinte e tal elementos com vinte e tal situações diferentes, idades diferentes, culturas diferentes, linguagens diferentes, (...)" T7

" (...) as dificuldades partem de nós, partem daquilo que nós conseguimos ou não fazer, daquilo que nos propomos, se realmente acreditamos nisso..." T8

“ (...) a única dificuldade que eu tenho sentido no futebol profissional, é em conseguir em lidar com algum tipo de dirigentes que não avalia aquilo que está a ser feito, (...) e pede apenas e no imediato, o mais rapidamente possível os resultados. Não são os obstáculos das próprias dificuldades do jogo em si, nem dos adversários, (...) são às vezes ameaças que surgem dentro do clube de dirigentes inconformados, ou sujeitos a pressões (...).” T9

“É claro que as dificuldades vão sempre aparecer nomeadamente como um clube como o (...) e que tem as suas dificuldades e as suas limitações. (...) há vários momentos em que os resultados podem não ser aqueles que nós desejamos e aí nós temos que perceber que temos de recuperar (...). São situações em que o futebol é fértil, mas também é verdade que esse é que é o momento em que se tem de alterar ao nível dos resultados.” T10

“Eu não sou muito de definir o padrão de dificuldades, (...) porque todos os dias elas parecem. (...) há um dirigente que gosta de um jogador e entende que ele deve jogar e o treinador não o põe a jogar e ele acha que deve jogar e vai minando aquilo durante uma semana ou duas semanas até que um dia a própria direcção acha isso,... os sócios não gostam deste jogador ou não gostam daquele jogador... e porque é que entrou este ou não entrou aquele,... o árbitro que marcou ou não marcou um penalty, (...) Há jogadores que têm dificuldades em trabalhar, outros que dizem que com o treinador A gostava mais porque trabalhava assim, há outros que dizem que com o outro treinador era melhor, há outros que dizem que quando o treinador sai, agora é que está tudo bem com o treinador novo... essas são as dificuldades... as lesões, as roturas musculares num curto espaço de tempo...” T11

“Muitas vezes a (...) a falta de tempo para materializar trabalho, a falta de tranquilidade, algumas dificuldades no plano logístico, problemas do foro clínico, problemas do foro disciplinar, problemas do foro administrativo, (...) e agora cada vez mais há uma imprensa agressiva que despoleta muitas vezes reacções antes do tempo que contribuem para a destabilização.” T12

Podemos afirmar que a dificuldade que merece mais atenção, está relacionada com a falta de resultados positivos em termos desportivos. Posteriormente analisaremos melhor este tema, com a categoria C4.

Assim e colocando de parte a dificuldade “resultados”: i) 42% dos treinadores apontaram a falta de formação daqueles que têm como responsabilidade criar condições para que o treinador possa desenvolver o seu trabalho na máxima plenitude; ii) 25% dos treinadores aludiram às dificuldades orçamentais; iii) 25% dos treinadores referiram as lesões que podem impedir que um ou mais elementos fiquem impedidos de dar o seu contributo, enfraquecendo o grupo; iv) 25% dos treinadores indicaram a diversidade dentro da equipa, diversidade cultural, linguística, etc.; v) 17% dos treinadores indicaram a desmotivação e falta de confiança ; vi) 17% dos treinadores indicaram os adversários e o sorteio do calendário; vii) 17% dos treinadores indicaram a arbitragem; viii) 17% dos treinadores indicaram os adeptos; ix) 8% dos treinadores indicaram os meios de comunicação social; x) 8% dos treinadores indicaram o reajustar permanentemente objectivos.

Depois deste “quadro” podemos inferir que, à excepção da dificuldade “resultados” apontada por 75% dos treinadores, as dificuldades mais enumeradas são susceptíveis de serem ultrapassadas, uma vez que estão claramente identificadas e relacionadas com o próprio clube.

Depois de enumeradas as principais dificuldades procuramos conhecer qual a atitude dos treinadores perante estas.

“Eu costumo dizer que o inimigo está lá fora, comigo não somos nós que temos de ser inimigos de nós mesmos, isso era o que faltava, por isso se o mal vier que seja de fora, porque se vier de dentro os problemas são mais acentuados.” T1

“(…) há tantos obstáculos de tanta natureza que temos de estar permanentemente atentos e tentar anular, digamos esse ruído (...) de fundo e que é perturbador e que nós temos de estar muito atentos porque isso é uma constante. T2

“Os aspectos que são passíveis de nós controlarmos, nós procuramos estar aí no nosso melhor nível, (...) quer dizer, em questão de treino, na preparação para os jogos em função dos adversários, enfim, um conjunto de factores onde nós não facilitamos, onde nós procuramos estar sempre no top. Depois há outras questões aleatórias, mas isso, também não podemos fugir a elas.” T3

“O que nós pretendemos é sempre mudar a parte interna, porque a parte externa tem pouca importância se a parte interna for forte. Isto é, somos mais vulneráveis aos factores exógenos se formos mais fracos internamente. É mais difícil uma equipa forte ser abanada, quando digo forte, digo qualitativamente, forte do ponto de vista tático e físico, forte no desenvolvimento dos objectivos que são alvo, aí acho que é difícil os factores exógenos entrarem. Se isso não se observar, aí é fácil os elementos exteriores se tornarem elementos perturbadores da gestão normal.” T6

“Eu costumo dizer aos meus jogadores, e é assim que eu penso, que as dificuldades partem de nós, partem daquilo que nós conseguimos ou não fazer, daquilo que nos propomos, se realmente acreditamos nisso... e eu digo isto porque tenho muita confiança no clube, nos jogadores, na equipa médica, portanto só me preocupa se nós falharmos, porque temos capacidade, confiança... Eu acho que as grandes dificuldades podem partir de nós. De não acreditarmos e duvidarmos das nossas capacidades.” T8

“Há vários momentos em que os resultados podem não ser aqueles que nós desejamos e aí (...) rapidamente temos de alterar esse rumo (...). São situações que o futebol é fértil, mas também é verdade que esse é que é o momento em que se tem de alterar. Tentamos por várias ordens, exactamente que eles saibam viver com as vitórias e não com as derrotas, (...). T10

“Sou partidário que as dificuldades existem e que temos de estar atentos, porque todos os dias elas parecem. (...) O vencedor não é aquele que diz que teve muitas dificuldades, o vencedor é aquele que ultrapassa as dificuldades, ... e nós temos de estar (...) preparados para as vencer e que umas vezes as vamos vencer e outras vezes não. Para quem anda no futebol... elas aparecem e temos é que vencê-las.” T11

Um terço dos treinadores entrevistados, ou seja 33%, dizem adoptar uma atitude de permanente atenção perante as dificuldades. Estão conscientes que existem, e que podem surgir a qualquer momento. De seguida, 25% dos treinadores colocam as dificuldades num patamar de desafio. Ou seja, as dificuldades são mais enfrentadas na perspectiva do desafio do que propriamente na perspectiva do obstáculo, tentando transmitir confiança aos seus jogadores. Por fim 25% dos treinadores dizem apelar à unidade dos jogadores, à coesão interna, como uma forma de superação, acreditando que quanto mais comprometidos com a equipa, mais resistentes serão perante as dificuldades. Também nesta categoria pode-se entender o papel do treinador, não apontando nenhuma medida profiláctica, pelo contrário, preparam-se para o embate.

A postura que os treinadores dizem adoptar não está de acordo com a revisão bibliográfica realizada. Segundo a revisão a postura dos treinadores deverá ser pró-activa e não reactiva. Pois nas modernas organizações, caracterizadas por uma enorme instabilidade, deixa de existir espaço para a reactividade (Chiavenato, 2004).

C3 – Coesão

“A noção de equipa pressupõe a existência de um colectivo organizado e ligado do ponto de vista tático e moral e não um número regulamentar de jogadores distribuídos por lugares.” Teodorescu

“A nossa briga vai continuar pelos melhores resultados porque o grupo está coeso, tem alegria e grande vontade de reforçar a projecção de uma boa época.” Cláudio Pitbull, 2007

Já verificámos na categoria anterior (C2 - Dificuldades/obstáculos) que a falta de coesão foi referida por 25% dos treinadores como um factor que ajuda a justificar os maus resultados desportivos.

Nesta categoria procuramos entender a coesão da equipa enquanto factor decisivo no desempenho do rendimento desportivo.

Questionados sobre a importância da coesão dos elementos que constituem a equipa, todos os treinadores concordaram que esta questão é fundamental no desempenho desportivo.

“Concordo. (...) Se eu venho para o (...) e o objectivo é não descer de divisão tenho de trabalhar para ele e consciencializar também aqueles que estão sob o meu comando para que esse objectivo seja alcançado (...).” T1

“Sim, evidentemente. (...) Nesse sentido nunca deixar de colocar a equipa em primeiro lugar. A equipa terá de estar sempre em primeiro, primeiro do que a individualidade, e direccionar o trabalho da equipa, o espírito da equipa em determinados comportamentos, não só relativamente à nossa ideia de jogo, como direccionar esses comportamentos para os objectivos pretendidos e estar constantemente a reformular objectivos (...).” T2

“Nós todos estamos para ganhar, (...) E essa mensagem é traçada, é passada logo de início a todos os jogadores e em função disso é que trabalhamos. Só com objectivos comuns, também digo uma máxima que uso muito com os meus jogadores: “são mais as coisas que nos ligam quando nós trabalhamos, do que aquelas que nos afastam.” T3

“Eu baseio muito o meu trabalho, em que (...) o colectivo seja sempre o principal.” T4

“Perfeitamente. Eu por exemplo (...) vou dando as informações daquilo que eu pretendo, daquilo que eu quero, daquilo que nós queremos, no fundo, daquilo que o grupo e o clube querem.” T5

“Há dois tipos de situação que eu considero distintos. Entre envolvimento e comprometimento. (...) Comprometimento de uma equipa em função dos objectivos que se traçam e dos envoltimentos tácticos que uma

equipa acaba por ter no plano mais global e no plano mais restrito... de determinados laços de afectividade que se criam, tudo isso cria um comprometimento muito grande, (...).” T6

“É evidente que se houver uma identidade, se toda a gente (não falo só de jogadores..., treinadores, massagistas, corpo técnico, corpo médico, toda a equipa, todo o clube), falar a mesma linguagem, se toda a gente conhecer a sua identidade e da equipa, torna-se muito mais fácil.” T7

“Para chegarmos a um objectivo temos todos que pensar da mesma maneira e também por isso foi criado um modelo de jogo, um modelo de clube, que foi transmitido no primeiro dia de trabalho.” T8

“Nós podemos dizer que estamos preparados para lutar por um objectivo e se conseguirmos passar, e consolidar a informação/mensagem, para que os jogadores sintam, (...) de que o objectivo do colectivo, tem que ser o objectivo deles também, quase me atreveria a dizer que, (...), todo o objectivo é possível de ser alcançado se for também o objectivo deles. (...). T9

“Concordo, concordo plenamente. (...) acho que é importante para eles perceberem não só o futebol em si, os modelos de jogo, aquilo que nós queremos implantar, a forma de trabalhar, como também perceber aquilo que é o cumprimento de horários, as suas responsabilidades enquanto atletas do clube.” T10

“Concordo. Todos os jogadores têm de saber (...) aquilo que eles individualmente têm de fazer, mas aquilo que os todos os outros companheiros têm de fazer também, para que no momento em que estejam posicionados para então ocupar esse lugar desse companheiro, poderem funcionar em função das directrizes desse companheiro.” T11

“Concordo com certeza. (...) Diremos que o difícil em futebol ou em desportos colectivos, o futebol não foge disso, é por toda a gente a pensar o mesmo ao mesmo tempo. (...).” T12

A importância atribuída pelos treinadores à coesão vai de encontro às ideias defendidas por Carron (1982), Cruz e Antunes (1996), Leitão (1999) e Gomes (2005) na relação entre coesão e rendimento. Ou seja também os treinadores

dizem, na sua globalidade, que quanto mais coesa for uma equipa mais próxima estará de atingir os objectivos. Pelas respostas obtidas, também é possível verificar que o discurso dos treinadores vai de encontro ao defendido pelos autores supracitados, quando referem que a ausência de coesão é uma dificuldade, fragilizando a equipa e tornando-a mais vulnerável, passível de ser derrotada. No entanto, pelo discurso dos treinadores é possível inferir que a tarefa de colocar a equipa num patamar superior de importância ao do indivíduo seja uma das mais complexas na gestão de equipas. Pois deverão ser definidas normas que balizarão os comportamentos colectivos a adoptar, mas sem perder a flexibilidade para poder oferecer espaço às individualidades.

C4 – Resultados

“Há muitas profissões onde a pressão é elevada, mas nunca lhes dizem que serão despedidos se não ganharem os próximos jogos e, ao mesmo tempo, não há muitos outros profissionais a quem se dá tão pouco tempo para serem avaliados”. Bridgewater, S.

Transversal à maioria das respostas, esta categoria surgiu a *posteriori*, assumindo-se como determinante no desenvolvimento normal do trabalho dos treinadores. Conscientes que decidir bem, pode significar o sucesso; fazê-lo mal conduz quase sempre ao fracasso (Araújo, 1995).

“Isso é essencialmente os resultados. Porque a mola real de tudo é o resultado.” T1

“Há sempre diversos tipos de dificuldades, os resultados.” T2

“Há uma coisa que se avalia sempre, que é os resultados, somos escravos deles.” T6

“Nós vivemos um pouco no imediato, de resultados, se nós não ganharmos um jogo, dois jogos, todo o objectivo que tínhamos planeado, (...) pode de um momento cair e então nós temos um trabalho redobrado, em termos de gestão e liderança. (...) Consequentemente quando as equipas são contestadas em termos de produção de resultados, querem atingir o seu treinador como é óbvio.” T7

“Um vez que se nós estamos dependentes de continuarmos ou não no cargo dos resultados, (...).” T9

Pelas unidades de contextos analisadas é possível verificar que “os resultados” aparecem com um factor determinante em todo o processo de “ser treinador”. Apontados como a maior dificuldade, porém a menos susceptível de ser, directamente, ultrapassada. Pois no nosso entendimento os resultados são sempre consequências. Consequência do que foi feito e do que não foi feito, ao nível: do recrutamento, da selecção, da integração dos jogadores, da definição de objectivos, do desenvolvimento e preparação semanal, da liderança, da motivação, do aconselhamento, da orientação, da avaliação do desempenho e da gestão da recompensa.

No entanto, entendemos que os treinadores não aceitem ser avaliados pelos resultados, entendemos sim, que os treinadores exigem é tempo.

“É um caminho moroso, é um caminho de paciência, de trabalho, que exige tranquilidade e tempo. (...) Programar, planejar, organizar, criar objectivos claros, estabelecer etapas para os alcançar, solicitar tempo, solicitar condições de trabalho e tranquilidade, (...) Em futebol nem sempre esses pressupostos estão presentes.” T12

Tempo para colocarem em campo as suas ideias, tempo para os jogadores se adaptarem às exigências de uma nova época, tempo para que os mecanismos próprios de um desporto colectivo comecem a funcionar na perfeição. Esta preocupação é legítima se pensarmos que decorridas apenas 9 jornadas na Liga Bwin e na Liga Vitalis (2007/2008), competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, já foram despedidos 8 treinadores, sendo

que a falta de resultados desportivos é o motivo apontado pelas entidades patronais.

A terminar podemos afirmar que quando o trabalho de um treinador é julgado apenas a partir do resultado obtido pelas equipas geridas por ele, quando se considera apenas o resultado numérico, a real contribuição do treinador, pode ser valorizada ou pelo contrário desvalorizada.

5. CONCLUSÕES

Com o nosso estudo procurámos compreender o papel do treinador de futebol na Gestão de Recursos Humanos nas equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

Chegados a este momento do trabalho, apresentaremos as principais conclusões da nossa análise:

Relativamente ao papel desempenhado pelo treinador na atracção e retenção dos jogadores podemos concluir que:

- ✚ O treinador, na atracção e retenção dos jogadores, tem um poder decisivo apenas no recrutamento e na integração dos jogadores, sendo que 33% também têm poder decisivo na selecção dos jogadores. Na definição dos objectivos e na definição da recompensa mais utilizada (monetária), o poder de todos os treinadores é apenas consultivo.

Quanto às principais dificuldades/obstáculos podemos concluir que:

- ✚ A principal dificuldade/obstáculo apontada pelos treinadores é a falta de resultados positivos num curto espaço de tempo. Depois desta dificuldade, 42% dos treinadores enumeram a falta de formação daqueles que têm como responsabilidade criar condições para que o treinador possa desenvolver o seu trabalho na máxima plenitude; 25% dos treinadores indicam as dificuldades orçamentais e 25% dos treinadores apontam as lesões dos jogadores.
- ✚ Os treinadores estão preocupados apenas com o futuro imediato, não apresentando nenhuma medida profiláctica, pelo contrário, preparam-se para o embate.

Quanto ao entendimento da coesão da equipa enquanto factor decisivo na obtenção de um determinado resultado desportivo positivo:

- ✚ Todos os treinadores concordaram que esta questão é fundamental no desempenho desportivo, estando sempre presente no desenvolvimento do seu trabalho, apontando a coesão do equipa como um factor

imprescindível para potenciar o desempenho e melhor resistir às dificuldade/obstáculos.

Finalmente, quanto aos “resultados” podemos concluir que:

- ✚ Os treinadores estão conscientes que têm de apresentar resultados positivos no futuro imediato, correndo o risco de serem despedidos. Só assim se compreende que apontem a celeridade da integração como fundamental; apontem a falta de resultados no futuro imediato e a falta de tempo para desenvolverem o seu trabalho como maior dificuldade.

Limitações

A principal limitação a este estudo foi a indisponibilidade de alguns dos treinadores que treinam na Liga Portuguesa de Futebol Profissional em colaborar. Esta indisponibilidade impediu-nos de entrevistar todos os treinadores da Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

O tempo disponível para a elaboração da dissertação também foi uma limitação, pois um estudo com estas características necessita de tempo.

Recomendações

Tentar perceber o desempenho e o papel dos intervenientes no futebol é contribuir para o desenvolvimento deste desporto. Relacionado com o nosso estudo, seria importante comparar o desempenho e o papel, do treinador que treina na Liga Portuguesa de Futebol Profissional e o treinador que treina nos restantes escalões seniores, ditos amadores, e nos escalões de formação.

No sentido de situar o papel do treinador na estrutura dos clubes, pensamos que seria pertinente perceber os diversos modelos de gestão adoptados.

Para finalizar acreditamos que seria importante estudar a evolução da profissão que é ser treinador, apontando as próximas áreas de intervenção.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aktouf, O. (1996). *Traditional Management and Beyond*. Morin: Montreal.
- Albarello, L. et al. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação Social*. Lisboa: Gradiva.
- Araújo J. (1997). A atitude profissional do treinador. *Revista Treino desportivo* (pp. 3 – 10). Secretaria de Estado do Desporto.
- Araújo, J. (1994). *Ser Treinador* (pp. 19). Lisboa: Editorial Caminho.
- Barata, O. (1993). *Introdução às Ciências Sociais (7ª ed.)*. Viseu: Bertrand Editora.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo (3.ª ed.)*. Lisboa: Edições 70.
- Beer, M. et al. (1999). *Managing Human Assets*, chap. 2. In M. Poole (ed.). *Human Resource Management: critical perspectives on business and management*, London: Routledge.
- Bento, J., Garcia R., Graça A. (1999). *Contexto da Pedagogia do Desporto – Perspectivas e Problemáticas* (pp. 84 - 86). Lisboa: Livros Horizonte.
- Bergamini, C. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas Organizações* (pp. 13). São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos* (pp. 186). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2005). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas (4ª ed.)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (pp. 237) (2.ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Etigrafe, Lda.
- Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos* (pp. 51). Porto: Porto Editora.

Boxall, P. (1993). The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 4 (3), 645-63.

Boxall, P. (1996). The strategic Human Resource Management debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 59-75.

Carrell, M. et al. 1990. *Human Resource Management – Global strategies for a managing a diverse work force* (5.^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychologist*, 4 (2), 123-138.

Cartwright, D., Zander, A. (1968). *Group Dynamics: Research and theory*. New York: Harper and Row.

Chandler A. (1962). In Pires, G. (2005) *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional* (pp. 257). Porto: APOGESD.

Chiavenato I. (2000). *Recursos Humanos, Ed. Compacta*, 6.^a ed. (pp. 17-18 e 19- 23). São Paulo: Atlas.

Chiavenato I. (2003). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos – como incrementar talentos na empresa* (5.^a ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato I. (2004). *Gerenciando com as pessoas* (3.^a ed.). São Paulo: Elsevier.

Coelho e Pinheiro (2004). *História do futebol em Portugal*. In Garganta, J., Oliveira J. e Murad, M., (2004). *Futebol de muitas cores e sabores. Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo* (pp. 33). Porto: Campo das Letras – Editores.

Comprido, J. (1994). *Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado – Antropologia, Direito, Economia e Ciência Política* (pp. 1224). Vol. II Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.

Covey, S. (1999). *The seven habits of highly effective people*. Simon Schuster. London.

Cruz, J., Antunes, J. (1996). Dinâmica de grupos d coesão nas equipas desportivas. In Cruz, J. (Eds.). *Manual de Psicologia do Desporto*, (pp. 425-446). Braga: Sistemas Humanos e Organizações.

Dess et Miller, (1998). *Starategic Management : Mission and the General Environment*. In *Leading Organizations, Perspectives for a new era*. Gil Robinson Hickman Editor.

Drucker, P. (1973). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. In Cardoso J. e Rodrigues, J. (2006) – Peter Druker – *O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão*. Lisboa: Centro Atlântico.

Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.

Festinger, L., Shachter S., Back K. (1950). *Social pressures in informal groups. A study of a housing project*. New York: Harper and Bros.

Fontana, A., Frey, J. H. (2000). *The interview. From Structured questions to Negotiated Text*. In Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2.^a ed.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 645-661). Thousand Oaks: Sage Publications.

Frade, V. (2002). *Apontamentos das aulas de Metodologia Aplicada II. Opção de Futebol*. Porto: FCDEF-UP. (Não publicado.)

Freire, A. (2003). *Estratégia de sucesso em Portugal* (8.^a ed.). Lisboa: Editora Verbo.

Garganta, J. (2004) *Atrás do palco. Nas oficinas do Futebol*. In Garganta, J., Oliveira J., Murad, M. (2004). *Desporto de muitas cores e sabores. Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo* (pp. 227-233, 235-238). Porto: Campo das Letras – Editores.

Garganta, J. (2006). Futebol: uma arte em busca da ciência e da consciência? Revista Horizonte Vol. XXI (n.º 123) (pp. 21-25).

Gomes, A. (2005). Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos. Tese de Doutoramento. Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho.

Heinemann, K. (2003). Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica. En las Ciencias Del deporte. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Hendry, C., Petigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990`s, International Journal of Human Resource Management, 1 (1), 17-43.

Hill, C., G. Jones (1998). Strategic Management Theory. Toronto: Houghton-Mifflin.

Lado, A., Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. Academy of Management Review, 19 (4), 699-727.

Lawler, E. (1992). Strategic Pay. Aligning Organizational Strategic and Pay Systems. San Francisco: Jossey-Bass.

Leitão, J. C. (1999). A relação treinador-atleta: Percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol. Tese de Doutoramento. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Lourenço, L. (2003). José Mourinho. Lisboa: Prime Books.

Maças, V. (2006). O Director Desportivo Nas Organizações Do Futebol Em Portugal - Caracterização da actividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional. Tese de Doutoramento. UTAD

Marques, A. (2001). As profissões do desporto: ser treinador (pp. 4-8). Revista Treino Desportivo. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and the Fall os Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Neto, J. (2001). *Questões actuais de Gestão de Recursos Humanos – prefácio*. Lisboa: ISCSP.
- O'Brien, V. (2000). *MBA – Compacto – Negócios: Descomplicando conceitos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, J. (1994) Prefácio. In Araújo, J. (1994). *Ser Treinador*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Pina e Cunha (2003). *Manual da investigação em ciências sociais* (pp. 102). (2.^a ed.). Lisboa: Ed. Gradiva.
- Pinho, L. (2001). *Estratégia Empresarial*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Pires G. (2005). *Gestão do Desporto. Desenvolvimento Organizacional* (pp. 152-162, 252) (2.^aed.) Porto: APOGESD.
- Poirier, J. et al. (1999). *Histórias de vida: Teoria e prática* (2^aed.). Oeiras: Celta Editora.
- Porter, M. (1998). *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. In Porter, M. e Montgomery, C. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rosado, A. (1999). *Um perfil de competências do Treinador Desportivo*. In, J.Rodrigues, A.Rosado e P.Sarmiento (Eds.) *A Formação de Treinadores Desportivos* (pp. 21-48). Rio Maior. Edições ESDRM-IPS.

Ruquoy, D. (1997). Situação de Entrevista e Estratégia do Entrevistador. In: Albarello (Ed), Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais. (pp. 84-116). Lisboa: Gradiva.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Serpa, S. (2007). *Profissão Complexa. A Bola*. Edição de 6 de Março, pp. 22. Lisboa.

Silvério, J., Srebro R., (2002). *Como ganhar usando a cabeça. Um guia de treino mental para o futebol*. Coimbra. Quarteto Edição.

Storey J. (1992). *Development in the Management of Human Resources*. Cambridge Mass. Blackwell Business.

Storey, J. (1989). Introduction: from personnel management to human resource management, in Storey J. (ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.

Tichy, N. M., Fombrun, C. J. & Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23 (2), 47-61.

Tuss, C., Gratton, L., (1994). Strategic Human Resource Management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), 663-689.

Vala, J. (1986). A análise de Conteúdo. In Silva, A. S., Pinto J. M. (pp. 101-128). Porto: Edições Metodologias das Ciências Sociais. Afrontamento.

Vroom V., Jago A. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Wheelen, T., J. Hunger (1995). *Strategic Management and Business Policy*, (5th ed.). New York: Addison-Wesley.

Widmeyer, W., Carron, A., Brawley, L. (1993). Group cohesion in sport and exercise. In Singer, R., Murphey, M. & Tennant, (1993). L. Handbook of research on sport psychology. New York: Mcmillan Publishing Company.

Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations, (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Documentos electrónicos

Bridgewater, S. (2006). In Michael Harrold. Indústria do futebol. O Stress nos treinadores. (Consult. 8 Agost. 2007). Disponível em <http://pt.uefa.com/magazine/news/kind=128/newsid=400436.html>

Dicionário da Língua Portuguesa (2007). Porto Editora. (Consult. Em 7 de Junho de 2007) <http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=0>

Magalhães, L. (2004). In Barros, A. (2004). "Aluno" Couto enfrenta "professor" Magalhães. Edição "on line", quinta-feira, 13 Maio de 2004. (consult. em 10 de Out. 2006). Disponível em www.record.pt.

Pérez, F. (2006). Florentino Demite-se. Reuters. (Consult. 7 Maio 2007). Disponível em <http://pt.uefa.com/competitions/ucl/news/kind=1/newsid=399112.html>

Pitbull, C. (2007). In Jornal Record. (consult. em 14 de Novembro de 2007). Disponível em <http://www.record.pt/noticia.asp?id=764433&idCanal=23>

Seixas, V. (2006). Futebol, uma escola de gestão? Notícia, A Webzine do NESI. (consult. em 3 Mar. 2007). Disponível em <http://noticia.nesi.com.pt/?p=167>

7. ANEXOS

Anexo 1

Guião da Entrevista

1. Cada jogador traz forças diferentes para o esforço da equipa e ajuda a abordar os problemas de maneira diferente.
 - 1.1 Quem é/são os responsáveis pelo recrutamento (sinalização) dos jogadores a contratar?
 - 1.2 Que características considera determinantes num jogador para o contratar?
 - 1.3 Quem tem a decisão final de contratar um jogador?
 - 1.4 Quando procede à selecção de um jogador, o que espera dele?
 - 1.5 Que tipo de procedimentos toma quando tem jogadores novos na equipa?

2. No início da época, antes de planear o percurso da equipa é necessário avaliar as forças, as fraquezas, as oportunidades e ameaças à equipa.
 - 2.1 Concorda com esta afirmação? Porquê?
 - 2.2 Que tipo de procedimentos toma no início da época desportiva sob o ponto de vista da avaliação?

3. Para que a equipa atinja os objectivos e produza resultados, é necessário que todos estejam conscientes do caminho a seguir, isto é, alinhar os seus jogadores no sentido do alcance da visão.
 - 3.1 Concorda com a afirmação?
 - 3.2 Que tipo de medidas toma nesse sentido?

4. Para que a visão se torne uma realidade, é preciso definir sistematicamente objectivos.
 - 4.1 Quem é/são os responsáveis pela definição dos objectivos?
 - 4.2 Qual é o papel do treinador na definição dos objectivos?

5. As dificuldades e os obstáculos fazem possivelmente parte do percurso a seguir.

- 5.1 Quais as principais dificuldades (as mais comuns e eventuais) possíveis de enfrentar para alcançar os objectivos propostos?
 - 5.2 Há algum tipo de prevalência, ou seja, se as dificuldades estão mais ou menos relacionadas com a própria equipa ou com factores externos?
6.
 - 6.1 Existe a preocupação em “desenhar” ao pormenor todo o trabalho a realizar pelos jogadores? Porquê?
7. Numa equipa os jogadores são distribuídos por várias posições no terreno e alguns assumem posições de destaque.
 - 7.1 Que critérios são adoptados na distribuição dos papéis?
 - 7.1.1 Posições no terreno de jogo.
 - 7.1.2 Capitão de equipa.
 - 7.2 Como é transmitida essa atribuição de papéis e responsabilidades?
8. Para alcançar a visão definida, os jogadores necessitam de apoio e suporte em termos de treino, desenvolvimento, orientação, aconselhamento, liderança, motivação, etc.
 - 8.1 Descreva o método ou métodos que utiliza para (continuamente) desenvolver as competências individuais e colectivas?
9. As equipas precisam de avaliar regularmente a sua eficácia para melhorar continuamente o seu desempenho.
 - 9.1 Sente necessidade de avaliar regularmente o desempenho da equipa e dos seus jogadores? Porquê?
 - 9.2 A que tipo de avaliação recorre?
10. A equipa necessita de reconhecimento do seu valor.
 - 10.1 Quem é/são os responsáveis pela definição das recompensas?
 - 10.2 Que tipo de recompensas considera ajustadas?
 - 10.3 Concorda com a existência de recompensas por objectivos?

Anexo 2

Sistema Categorial

Categoria 1 - O papel do treinador na atracção e retenção dos jogadores.**Subcategoria C1.1 O Papel do treinador no recrutamento dos jogadores****Quem é ou quem são os responsáveis pelo recrutamento (sinalização) dos jogadores a contratar?**

T1 “A responsabilidade final cabe ao treinador principal, neste caso a mim (...) embora coadjuvado por algumas pessoas, senão seria de todo impossível, até porque há jogadores e veja o (...) este ano, já havia jogadores com contrato, jogadores comprometidos (...), agora não quer dizer que num caso ou outro eu não possa alterar como é óbvio.”

T2 “Não quer dizer que seja sempre assim, mas aqui (...), o presidente incumbiu-me de fazer o recrutamento do pessoal, de organizar todo o futebol, e em que eu tinha autonomia total para poder fazer esse recrutamento em função das minhas ideias e daquilo que eu perspetivei para o futebol do (...).

T3 “ (...) nós traçamos, como fazemos sempre um perfil daquilo que ... para já em relação aquilo que tem a ver com a nossa liderança, com o modelo que nós vamos implementar, o modelo de treino, tudo isso é pré-definido e o perfil dos jogadores que nós desejamos em função dos objectivos, do enquadramento orçamental do clube. Nós fomos em busca, fomos fazendo observações no estrangeiro, nomeadamente no Brasil, na França, nas divisões secundárias daquilo, em função das necessidades já previamente caracterizadas na equipa. Fizemos uma observação cuidadosa e respondendo concretamente, foi a partir daí,

da minha supervisão técnica, que houve um delinear jogadores que nós necessitamos.”

T4 “Logicamente a primeira abordagem sobre as necessidades dos plantéis eram feitas pelos treinadores, com a evolução do futebol e paralelamente à parte meramente técnica, hoje os clubes e principalmente em Portugal põe sempre à frente o estado financeiro. Por vezes o treinador é completamente ultrapassado em muitas dessas tarefas.”

T5 “Sempre o treinador. Eu penso que quem lidera, ou tem a responsabilidade de liderar conjuntamente com os seus colaboradores mais directos, e aqui os colaboradores são sempre toda a estrutura do futebol, não é só a equipa técnica, toda a parte directiva conjuntamente com o presidente, mas evidentemente a decisão final caberá sempre ao treinador, no sentido de ver o perfil do jogador que mais lhe interessa para servir os interesses do colectivo.”

T6 “Clubes há, cujo processo de observação, avaliação e posterior complemento tem uma linha de vincada... do ponto de vista da finalidade. (...) Outros há, que pontificam nos negócios pontuais e de ocasião. (...) Na minha perspectiva o clube deverá ter um bom scouting, o clube deverá ter sempre uma política desportiva bem definida, deverá ter uma estratégia de investimento bem clara, deverá dar prioridade aos aspectos desportivos, ou ao aspecto financeiro, ou procurar um equilíbrio claro e deverá ter sempre uma análise técnica que ultrapasse todos os outros interesses que eu referi. Isto é, não faz muito sentido que um clube de top, que jogue para ganhar, se “esqueça”, de em determinado momento de estar a investir em jogadores que não correspondam ao que é mais importante, que é o rendimento desportivo.”

T7 “ (...) mediante os clubes, se houver um gabinete de prospecção, se houver um gabinete de detecção de talentos, é evidente que esse gabinete é responsável por uma determinada fase. Depois passa evidentemente pelo departamento técnico recrutar os jogadores.”

T8 “ (...) fiz um dossier que entreguei ao presidente, neste caso, neste clube, onde são traçados vários perfis e dos quais eu dou mais ou menos importância. Dentro do perfil do jogador que eu quero, por vezes é o presidente que sugere nomes, outras vezes sou eu, jogadores que já conheço ou que me foram referenciados, mas não há ninguém específico que tenha essa obrigação ou função.

T9 “Na medida do possível e na forma como se vive o futebol hoje procuro ser eu o responsável. Nem sempre isso é possível. Há de facto um mercado muito agressivo e nessa agressividade fazem parte relações nem sempre explicadas com lógica entre os grupos empresariais, ou agentes desportivos, ou patrocinadores ou parcerias económicas, que podem de alguma forma desvirtuar esta convicção que tenho de que será tanto mais equilibrada, quase que se consegue estabelecer esta relação quanto mais tiver a intervenção do treinador na formação de um plantel. Por isso na medida do possível tento ser eu, mas nem sempre se consegue.”

T10 “Ora bem, isto não é fácil,... já temos tido algumas pessoas, alguns amigos que nos indicam alguns atletas, nomeadamente, dos escalões secundários, ao nível da segunda divisão ou da terceira, que posteriormente são avaliados por nós. Temos o Adalberto e o Sousa precisamente na prospecção, que vêm esses mesmos jogos. Nós também, equipa técnica enquanto, precisamente nas nossas folgas são aproveitadas para ver também e para avaliarmos esses mesmos jogadores, no final é claro que passa um bocadinho por mim, naquela fase da decisão e dar o veredicto final no que diz respeito à sua contratação. Basicamente é assim que se passa ao longo do ano quer aqui no mercado interno, quer propriamente no mercado externo (...).”

T11 “É uma pergunta que no futebol antigo era mais fácil de responder. No futebol moderno está cada vez mais complicado. A constituição de SAD's, empresas, foi feita no objectivo de tornar rentáveis, onde o factor financeiro e o factor económico, na maioria dos clubes é cada vez mais preponderante, tentam gerir como uma empresa... hoje é

fácil de verificar que há jogadores que são comprados para se venderem três meses depois, há aqui em Portugal, aquilo que se chama, pelo menos para jogadores oriundos do futebol sul-americano, um género de montra, tentar que Portugal seja uma montra para mais tarde vender jogadores, muitas dessas aquisições são feitas na vertente económico-financeira. Às vezes não tão importante o factor desportivo. Acho que há uns tempos atrás se funcionava meramente pelo factor desportivo. Os treinadores tinham um factor importante a decidir, hoje penso que deve ser um conjunto de pessoas a funcionar, e as aquisições são feitas, não digo se são bem ou são mal, muitas delas em mente o factor desportivo, ninguém compra um mau jogador para o vender, mas se calhar compram-se muito bons jogadores no sentido de os venderem o mais rapidamente possível. Portanto os factores económicos mexem muito com a constituição das equipas, com a aquisição de jogadores e inexplicavelmente os treinadores têm menos um raio de acção na escolha dos jogadores.”

T12 “É assim, cada clube tem uma estrutura diferenciada, falando da realidade da (...), o futebol é superintendido pelo presidente, que tem depois como seu braço direito um directo desportivo que é o engenheiro (...) e depois é o treinador, neste caso eu. E por isso toda a centralização de tudo o que diz respeito a essa matéria faz-se através do director desportivo, que é quem tem a incumbência de fazer os contactos e a primeira abordagem aos agentes que normalmente transportam os jogadores que são oferecidos... cruza com o presidente os factores financeiros, e depois se os mesmos, de facto, permitirem visualizar o jogador em causa, é-me posto também à disposição para eu fazer uma análise técnica e dar um parecer sobre o jogador em causa. Por isso a mecânica efectua-se como acabei de dizer.”

SC2 - O Papel do treinador na selecção dos jogadores.

Quem tem a decisão final de contratar um jogador?

T1 “É, sem sombras de dúvida e muito mais pô-lo a jogar, e hoje em dia o futebol pressupõe aquilo que eu já lhe disse anteriormente, entrando mais um bocadinho no pormenor, mas de que os próprios clubes fazem dos seus jogadores, mais-valias, aquilo que eles lhe podem proporcionar e por vezes também há que haver alguma condescendência, no entanto ninguém é contratado sem eu dar o meu aval.”

T2 “A decisão final é sempre do presidente, obviamente.”

T3 “A decisão final, obviamente, é uma decisão de gestão em função da questão orçamental, vou-lhe dar um exemplo, nós precisamos de um médio de cobertura, ou um médio mais defensivo, como lhe queira chamar, traçamos, com tempo como eu disse, quatro ou cinco nomes, primeira opção, um segunda, e em função disso a direcção contacta os jogadores e depois são questões que nos ultrapassam um pouco.”

T4 “Neste momento, são os presidentes.”

T5 LP – Já me disse que é o treinador que tem a decisão final de contratar um jogador?

“Claro.”

T6 “Não há uma resposta única. Cada vez mais os treinadores têm menos influência nisso, há uns anos atrás os treinadores tinham mais influência, agora cada vez mais têm menos. Poucos clubes têm perfis definidos de jogadores, para se poder ir encontrar aquele que melhor responda aos objectivos da equipa... também devemos definir que jogadores escolher, se para uma equipa de rendimento ou escolher jogadores de uma determinada faixa etária para se desenvolverem. São dois aspectos diferentes e portanto exigem respostas diferentes, exigem comportamentos de que dirige diferentes. Se formos falar em rendimento acho que tem que haver sempre uma consonância muito

grande entre os treinadores, os responsáveis, e os dirigentes, e isso nem sempre acontece, digo isso, repito, cada vez mais a questão negócio se sobrepõe à questão desportiva.”

T7 “É evidente que é a entidade patronal. Ou seja, há sempre um relatório que chega ao departamento profissional e é evidente que o treinador dá o seu parecer técnico em termos de interesse, mas é evidente que a entidade patronal como em qualquer emprego é que decide... se contrata ou não contrata.”

T8 “A decisão final é sempre do presidente.”

T9 “Maioritariamente sim, e até um dos problemas que eu tenho tido no passado não muito longínquo com dirigentes tem a ver com isso, a política de contratações. Um vez que se nós estamos dependentes de continuarmos ou não no cargo dos resultados, não faz sentido serem outros a escolher os jogadores e depois nós sermos os responsáveis por aquilo que outros escolheram.”

T10 “Sim. É sempre minha, ... até porque, é importante. Porque percebo que ao nível da prospecção eles que fazem o trabalho deles, mas quando chega a uma hora de decisão, terá que passar sempre pelo chefe de equipa, como é óbvio, e que terá que ser ele o responsável.”

T11 “Os presidentes.”

T12 “A direcção, na pessoa do presidente, como é óbvio.”

C1.3 – O papel do treinador na integração dos jogadores.

Que tipo de procedimentos toma quando tem jogadores novos na equipa?

T1 “É integra-los o mais “rápido” na equipa, por mais rápido que a gente queira fazer a integração tem a ver com a forma de estar de cada um. Uns são mais comunicativos outros menos, uns são mais reservados...”

e também depende de que tipo de integração a gente esteja a falar, se é a integração técnica, se é no conjunto da equipa, se é depois extra futebol, extra terreno, extra jogo. Hoje em dia com a liberalização dos jogadores estrangeiros essa integração deve ser mais acentuada, agora depende também da altura em que o jogador entra. Se for no início da época partem todos do zero, todos não direi porque sempre alguns de um ano para o outro, mas aqueles que chegam, com os estágios, a quantidade de treinos, acontece essa integração mais rápida. Quando vêm já no decorrer da época obviamente que o conhecimento é menor e se calhar essa integração demora sempre mais algum tempo.”

T2 “Os procedimentos naturais. Uma integração que se pretende o mais rapidamente possível, desde se calhar nos estágios, juntar os jogadores que estão há mais tempo no clube com os jogadores novos, promover almoços, ou jantares ou confraternizações entre os jogadores e entre a equipa técnica também. Tentar que esses jogadores e estamos a falar no plano mais social, se integrem o mais rapidamente no espírito da equipa.”

T3 “Espero que ele se integre bem naquilo que é a filosofia do grupo, na filosofia da equipa e que possa acrescentar algo à mesma. É isso que eu peço sempre que aos jogadores. Temos uma entrevista com cada um deles no princípio da época, também o fizemos antes da contratação de alguns jogadores, nomeadamente nos que vamos buscar ao Brasil e que foram, e que tivemos o cuidado, e quando também é possível uma prévia conversa com os mesmos, trazendo à baila aquilo é a realidade do clube, aquilo que são os objectivos do clube, aquilo como eu atrás disse a nossa filosofia de trabalhar, perspectivando o dia-a-dia. Nós falamos com eles...
(...) Claro. Para além de uma conversa prévia. Nós também trouxemos do ano passado para este, jogadores que tinham trabalhado comigo há mais tempo e também temos cuidados com algumas questões funcionais, por exemplo nós estivemos na pré-época em Óbidos e o

cuidado em questões simples, constituição de grupos, nas mesas de refeição, na questão dos quartos, houve sempre algum cuidado para a integração desses mesmos jogadores. Vamos integrando os mais novos com os que já vinham do ano passado, para que as coisas acontecessem mais depressa e mesmo agora no dia-a-dia, os famosos “meiinhos” ou aqueles jogos reduzidos, enfim... jogos de posição, nós utilizamos sempre, procuramos que não haja segregação, que os jogadores não se separem em função de etnias, nacionalidades.”

T4 “Os procedimentos é normalmente pô-lo ao corrente das características do clube, se não é da zona. Depois é integra-lo através de conversas particulares, integra-lo naquilo que eu vou esperar dele e naquilo que eu quero que ele faça em relação à equipa e portanto vou adaptando e vou sempre evoluindo, vou sempre fazendo com que o jogador evolua mediante as necessidades que tenha, das tarefas que ele tem de desempenhar.”

T5 “Eu de todas as épocas que faço, faço um questionário, questionário, esse que obriga o atleta, no fundo a reflectir, a fazer uma auto-reflexão sobre aquilo que pretende. E logicamente aí começo, para além das conversas que geralmente tenho com qualquer atleta que é contratado, geralmente tenha essa conversa prévia depois com esse questionário que nós fazemos, acho que é um questionário que nos consegue dar alguns elementos para depois podermos actuar de uma maneira ou de outra em relação ao atleta. Portanto é esse o procedimento que eu tenho em relação a esse período.”

T6 “Uma integração progressiva. Não crio expectativas elevadas ou melhor, para mim próprio, primeiro, depois tentando arrefecer os ânimos em relação às expectativas dos outros, exteriores, nomeadamente dos “média” e é isso que se passa actualmente com o Porto, uma integração progressiva a fim de conhecer bem os jogadores... e depois há um aspecto que é determinante, eu acho que um jogador só se conhece um jogador bem ao fim de muitos jogos. Não sei quantos, não sei se são 7, 10 ou 15, se é uma época, não é

por meia dúzia de treinos que exprimir um jogador no contexto do clube.”

T8 “Essencialmente acelerar o mais rapidamente possível a adaptação. Porque acho que quanto mais rápido estiver adaptado à cidade, ao clube, ao balneário, mais rapidamente começamos a tirar rendimento do próprio.”

T9 “Nesse sentido o início dos trabalhos assume um papel fundamental na forma como são integrados os elementos que chegam. Os estágios de pré-temporada, as actividades que são feitas em conjunto fora ou no treino, ajudam a que essa integração seja o mais fácil... e há essa preocupação sempre presente quando começamos o planeamento da época.”

T10 “É claro que os procedimentos, quer dizer, nós não estamos aqui, não avaliamos caso a caso, percebem perfeitamente que as regras são para ser cumpridas. Apelo, sem duvida alguma para que rapidamente a sua adaptação seja fácil, percebemos também que aqui estamos muito próximos do atleta e tentamos que ele, mostre exactamente a sua personalidade e que rapidamente haja uma adaptação e também responsabilizamos os mais velhos exactamente para que esse mesmo entrosamento, essa mesma adaptação não só à cidade, como também ao próprio clube seja uma responsabilidade por parte desses atletas que já cá estão há mais anos.”

T12 “Quando há jogadores novos, a questão de alguma maneira torna-se mais complexa, e se esse número for muito grande o problema cresce, daí que o ideal, o óptimo é mexer-se de época para época em quatro ou cinco peças no máximo. Sabemos que a realidade, e por exemplo sabemos que a Académica o ano passado teve dezoito jogadores novos, este ano tem dezasseis... o que se juntarmos aquilo que eu disse antes relativamente à questão que levanta, de alguma maneira ilustra as dificuldades que temos neste momento para fazer o enquadramento de todos eles, se mexer em quatro ou cinco e enquadrá-los já não é fácil, quando se mexe em 60/70% daquilo que é

o total do grupo o problema como eu referi torna-se enorme.

(...) Não consigo combater, tanto não consigo que a realidade é aquela que lhe disse... dezoito o ano passado, dezasseis este ano. O técnico é um contratado a prazo, tem um espaço de responsabilidade, mas esse espaço é limitado. Por cima dele, também como disse neste clube, está o director desportivo e o presidente, ou a direcção do clube, que têm as palavras finais, relativamente aquilo que em termos finais também acaba por ser ou não realizado.”

C1.4 – O papel do treinador na definição dos objectivos.

“Quem é ou quem são os responsáveis pela definição dos objectivos? E qual é o papel do treinador na definição dos objectivos?”

T1 “Essencialmente parte da direcção do clube. Tem consciência do investimento que pode fazer e tem consciência da dimensão dos jogadores contratar, do treinador a contratar... mas depois essa é uma conversa entre a direcção e o treinador que chega. (...) No fundo o papel do treinador é perguntar o que é que querem, á direcção, e depois trabalhar em função desse objectivo. Se me disserem que é para ser campeão, não podem ter um milhão de euros, obviamente, e mesmo que tenha dez milhões não lhe garantem. Agora parte daquele objectivo, quer dizer... uma equipa, uma direcção perante o treinador lhe disser assim: o senhor vem para cá e o objectivo é ser campeão nacional, e o treinador pergunta o que tem, e a direcção diz que tem milhão de euros, eu digo logo que é melhor contratar outro porque o objectivo está logo posto de parte. Como se costuma dizer, isso é dar um passo maior que as penas. Acho que este estado de espírito, de objectivos, essa conversa inicial acaba por estar interligada. Uma direcção não vai estar a definir um objectivo, acho eu, sabe que vai

contratar um determinado treinador, que sabe que tem determinada verba para gastar e depois exigir-lhe que seja campeão, não é que os números por si só garantem esses mesmos objectivos, seja muito ou seja pouco. As coisas estão interligadas. No entanto como lhe disse anteriormente, a determinada altura da época há que definir, mas também o inverso é verdade. Há equipas que partem com o objectivo de atingir uma competição europeia, mas momentaneamente, e ainda aconteceu recentemente com o Guimarães que parte claramente para uma competição europeia e depois desceu de divisão. Teve que em determinada altura inverter os papéis, acabou por não conseguir atingir nenhum deles.”

T2 “A responsabilidade dos objectivos terá que partir sempre de cima. Ou seja, um presidente quando contrata um treinador, quando contrata, deverá ter a ideia e a definição daquilo que pretende, portanto partirá sempre de cima. O presidente contrata um treinador, porque quer ir à Europa, contrata um treinador porque quer fazer um trabalho de alguma estabilidade durante alguns anos, contrata um treinador porque quer ser campeão. Portanto, partirá sempre da administração a definição do objectivo fundamental, cumpre ao treinador quando é contratado verificar que há condições, e verificar se é possível conseguir esses objectivos ou não e depois, digamos, o ideal é existir sempre uma consonância entre a administração, o treinador e evidentemente depois com os jogadores empenhados em conseguirem esses objectivos.

(...) Exactamente e depois concordar ou não com aquilo que ... mas isso é um erro que muitas vezes se comete. Os presidentes contratam, não definem os objectivos, ou às vezes definem e prometem um tipo de enquadramento para o trabalho de contratar jogadores e depois isso não é conseguido e depois é difícil reformular objectivos. São situações que acontecem muitas vezes no nosso futebol.”

T3 “É preciso sempre definir objectivos, redefini-los também em função daquilo que se vai conseguindo no dia-a-dia, nós também

semanalmente em questões práticas, funcionais, concretas, nós começamos o campeonato e primeiro jogo foi o jogo da liga e traçamos como objectivo para o novo formato que existe agora, esta nova taça da Liga, é chegarmos fase de grupos, e para isso... ganhamos o primeiro jogo, vamos tentar ganhar o segundo. No nosso campeonato traçamos para ... um conjunto de pontos averbar e conseguir e se partimos de inicio com uma visão mais macro, nós no ano passado conseguimos um nono lugar que foi óptimo para aquilo que é a nossa realidade, para este ano traçamos como objectivo o oitavo lugar, se eventualmente as coisas estiverem melhor redefiniremos esses objectivos, colocar sempre essa fasquia para motivar sempre o grupo de trabalho.

(...) Em termos daquilo que é o nosso trabalho, entendo eu que deve ser a equipa técnica a traçar os objectivos. Obviamente que nós estamos sempre a... quando eu cheguei aqui o que me pediram que conseguíssemos a manutenção, isso é um chavão, uma palavra que está sempre subjacente a uma equipa como o Estrela da Amadora, como o Setúbal, como o Leixões, como hoje em dia o Boavista, enfim apesar de eles pensarem que não. Agora os objectivos passam por nós, somos nós que os vamos definindo. (...) É um papel activo.”

- T4** “À partida, no início da época, as direcções têm sempre uma visão e os adeptos têm sempre uma visão... a melhor visão possível sobre a equipa que têm, mesmo sabendo que não têm um plantel ou os jogadores ideais para atingir esse objectivo, mas é um desejo de toda a gente querer ganhar. O treinador terá que ver qual é a realidade. Eu costumo normalmente dizer, ou por vezes que a realidade não tem nada a ver com os desejos. (...) O papel do treinador é o papel de coordenador de todas as ideias, da direcção, dos jogadores e o treinador terá de ter sempre o bom senso de no decorrer da época quais são as possibilidades que tem de atingir os objectivos ou então por vezes, com as incidências da própria competição ir rectificando, ir corrigindo os objectivos e propondo novos objectivos.”

T5 “Essa é uma pergunta engraçada e que tem duas respostas. Primeiro, nós quando estamos envolvidos num processo colectivo, ou liderar alguma coisa, queremos sempre que as coisas sejam feitas por nós. Mas mais importante daquilo que eu defendo, é que o nosso objectivo pode ser um, mas se o objectivo do grupo conseguir ser superior aquilo que nós pretendemos, esse é o mais indicado. Portanto, o que é fundamental é nós criarmos as condições e dizer ao grupo que como objectivo mínimo temos esta ideia, mas se calhar o grupo por si só é que nos vai dar indicadores diários para que sejam suplantados. E essa sublimação de objectivos é uma coisa que é importante e o próprio atleta tem que se sentir obrigado a cada dia elevar-se a patamares superiores se possível. (...) É importante, mas eu acho que o treinador deve conseguir fazer com que os atletas consigam... vamos lá ver, qualquer treinador o máximo, ou seja uma rentabilização máxima dos recursos que tem aos seu dispor. Mas se calhar o mais importante é que o grupo comece a dizer, por si e para si, que quer as coisas que no fundo o treinador quer, mais do que o treinador dizer que o nosso caminho é este e tem que ser este, é importante que o treinador faça com que o grupo vá dizendo ao treinador que o caminho é mesmo aquele que o treinador quer.”

T6 “O próprio clube, pela sua cultura já os define à partida, mas há treinadores que os potencializam ou os diminuem. (...) Potencializar os objectivos. Potencializar cada vez mais aquilo que se quer, trazer os jogadores comprometidos com o processo, comunicar de uma forma, na minha opinião, apaixonada, e criar, aquilo que disse à bocado, conhecimento mútuo sobre aquilo que cada um tem de fazer. É o treinador que cabe essa missão. Se o treinador tem capacidade e tem carácter e sente que tem objectivos superiores em relação ao clube e faz os crescer ou os treinadores têm objectivos menores em relação aos clubes e acabam por ser ultrapassados, pela própria situação. Portanto há um ajustamento aqui, claramente, entre aquilo que é, a perspectiva do clube e a perspectiva do treinador.”

T7 “Isto é como em qualquer estrutura ou qualquer empresa, os objectivos são sempre estipulados pela identidade e estamos a falar de objectivos desportivos e depois podemos falar em objectivos de cada um. A entidade em termos de objectivos desportivos diz o que é que quer, para além disso... repare, eu posso dizer qual é o nosso objectivo em termos de clube, é evidente que em termos de clube o nosso objectivo é fazer o melhor possível, ou seja ganhar jogo a jogo e se possível subir de divisão. Para além disso temos o objectivo de por jogadores da formação a jogar na equipa sénior, para além disso temos também, reforçar ou aumentar os jogadores seleccionáveis, ou seja por jogadores da nossa equipa nas selecções, o que estamos a conseguir. Este ano queremos aumentar ou fortalecer esse aspecto, para além disso queremos diminuir o défice financeiro, repare todos estes objectivos são estipulados pela direcção. O treinador sabe os objectivos que a direcção pretende, então transmite e fortalece a forma e o método aos seus jogadores. (...) O papel do treinador é exactamente este, é transmitir aos seus atletas, o método é do treinador, (como consegue transmitir se isso está ou não a ser transmitido em termos da avaliação que é feita constantemente) e para isso os objectivos colectivos, consequentemente há os objectivos individuais, os objectivos individuais... cada jogador tem um objectivo diferente de outro.”

T8 “Eu. Sou eu, é evidente que não passa só por mim, mas no fundo sou eu o grande responsável e tenho de fazer a altura daquilo que podemos ou até onde podemos ir.”

T9 “Aí nem sempre há coerência entre o que acontece e aquilo... se cruzarmos a informação às vezes encontrarmos falta de coerência, se agora for entrevistar os meus dirigentes ou os dirigentes de outro clube qualquer e confrontá-los com aquilo que diz o treinador nem sempre é comum, porque nós temos na formação, quando formamos o plantel, há uma limitação da qual nós não podemos fugir, que é a realidade dura do nosso orçamento, e isso não quer dizer que, apesar de haver

fortes restrições a esse nível, não quer dizer que os dirigentes sejam menos ambiciosos. E então às vezes não quer dizer também que um grande orçamento consiga reunir jogadores de forma a fazer uma grande equipa mas a verdade é que, nem sempre há uma acompanhar das pretensões dos dirigentes em relação àquilo que é a realidade do nosso orçamento. E portanto às vezes encontramos aqui uma falta de coerência. (...) O papel do treinador é muito importante na medida em que: em primeiro lugar deverá perceber, e faz parte da tal caracterização, e todas estas questões estão interligadas, do que vamos encontrar, do que pretendemos, de que é que nós dispomos para podermos seguir em frente, e esta definição de objectivos que deverá ser em conjunto, que deverá ser a uma só voz, nem sempre é possível. Mas o treinador tem um papel muito importante na medida em que: primeiro pode potenciar os recursos que tem, mesmo que as limitações orçamentais limitem as escolhas dos jogadores, nós podemos, valorizando o material que temos, os recursos que temos, podemos conseguir subir a fasquia dos nossos objectivos e assumir isso publicamente e dizer: não, nós apesar das nossas limitações, estamos aqui para lutar em pé de igualdade e portanto, mesmo que a definição dos objectivos seja em comum com a direcção, o treinador pode assumir um papel muito importante para alterar essa fasquia que a direcção pôs. Vamos admitir que a direcção diz: “não, este ano é para a manutenção, vamos fazer um ano de reorganização financeira e no ano a seguir pensamos. Mas a valorização do trabalho e dos jogadores por parte do treinador permite que o treinador possa redefinir os objectivos e internamente possa definir outros objectivos que não esses.”

T10 “É claro que os objectivos, toda a gente sabe quais são. O atleta que vem para o (...) sabe perfeitamente quais são os objectivos. E os objectivos são trabalhados sempre no mesmo sentido, é no sentido de conseguirmos, conseguirmos, ... isto é, não fazemos objectivos a longo prazo, quero dizer, os objectivos são imediatos, sabemos

perfeitamente que temos de enfrentar um adversário, que rapidamente temos de conhecer o valor do adversário e se possível vencer esse mesmo adversário. Portanto, estas são sempre as palavras de ordem, é o vencer o próximo adversário, quer dizer, os objectivos a curto, a médio prazo não existem, existem essencialmente é no dia-a-dia e no planeamento para o próximo adversário e da forma como temos que trabalhar. Sempre no intuito de o vencer. (...) Com certeza. O treinador é sempre o principal responsável por essas situações. Nós, é que temos exactamente que preparar ao nível da equipa não só em termos mentais, mas como também em todos os outros aspectos, para o que é um adversário e tentar que eles, que eles se responsabilizem pelo trabalho que vão desempenhar. Portanto é fundamental, nós passarmos essa responsabilidade para os atletas, faze-los perceber que independente do valor dos adversários, nós temos as nossas condições, temos os nossos objectivos, e os nossos objectivos passam, como disse, sempre pela vitória. E depois é um aspecto que é muito importante, isto é o nosso trabalho é sempre muito imediato é começarmos o campeonato é tentarmos exactamente prolongarmos esse campeonato de trinta jornadas sempre com um nível muito aceitável, percebermos que poderá algumas situações menos felizes, mas a nossa intenção é que desde o inicio, desde que cá chegam até ao final, fazer ver e nunca desistirmos daquilo que nós acharmos que é importante que é a nossa filosofia de jogo, que é a nossa forma de pensar, que é a nossa forma de agir, que é ... precisamente perceber que os jogadores têm sempre que se valorizar, treino a treino, jogo a jogo, e fazer com que eles percebam que todos os jogos em que vão ser inseridos tem que ter a intenção de vitória.”

T11 “Os objectivos em Portugal revelam-se uma coisa perigosa. 50% das equipas da Primeira Liga, todos querem ir para a Europa, e muitos sabem que não têm capacidade para isso, mas dizem porque é bonito e é um ganhador quem definiu os objectivos. Os objectivos devem ser decididos dentro de um programa de trabalho. (...) Quem deve definir

os objectivos devem ser as entidades patronais, os presidentes, e para isso devem dotar os seus clubes das melhores condições para se conseguirem esses objectivos. Qualquer dirigente que está no futebol quando monta uma fábrica, define objectivos para a sua fábrica, quando se é dirigente de um clube tem de se determinar. Uma fábrica para atingir determinados objectivos precisa de maquinaria, ... precisa de todas as coisas que o futebol precisa, não basta dizer que queremos, é preciso criar condições para isso. Os meus objectivos são muito claros, ser feliz todos os dias, acordar com vontade de trabalhar todos os dias, dizer que sou um ganhador é uma brincadeira e há muita gente que diz, sou um ganhador quando ganho e sou um perdedor quando perco. O objectivo final deve ser um conjunto de objectivos menores ou que se vão conquistando dia após dia. Primeiro é preciso determinar um pequeno objectivo, depois de alcançado, traçar um novo objectivo e digamos que o objectivo final será sempre conseguido de uma mistura de conseguir determinados objectivos pequenos. Formar uma boa equipa, dar boas condições de trabalho, ter bom ambiente de trabalho, procurar ganhar os jogos, sistematicamente ganhar os jogos, ... isto é um bocado enganados... e digo isto porque provavelmente nenhum treinador em Portugal levou tantas equipas à Europa como eu, e as pessoas lembram-se que as levei, e esquecem-se que houve um grande caminho a percorrer. Eu não fui à Europa por dá cá aquela palha, foi depois de conquistar muitos sub-objectivos e defendo que os objectivos devem ser clarificados com realidade em função daquilo que temos, não demagogicamente para impressionar os sócios, a opinião pública e para se dizer que sou um ganhador. Acho que o conjunto de objectivos deve ser sempre definido em função de análise coerente em relação aquilo que se pode fazer.”

T12 “No plano técnico e do rendimento é o quadro técnico e o seu técnico principal que assumem essa responsabilidade. (...) O papel do treinador é o papel principal.”

C1.5 – O papel do treinador na definição das recompensas.

T2 “Aquela recompensa de ordem natural, será aquela recompensa do jogador se conseguir, no colectivo, evidenciar-se dos demais, essa é uma recompensa, digamos assim de ordem natural, porque a comunicação social vai exaltar e não somos nós que vamos determinar. Recompensas individuais discriminativas, não temos na nossa equipa. As recompensas eventualmente monetárias por ganhar um jogo, são da parte da administração, as recompensas por parte do treinador, eventualmente, no acto de gestão, retirar um treino, ou anular um treino ou dar mais treino, isso são da natureza da equipa técnica. (...) O jogador no fundo é profissional, acima de tudo a primeira grande recompensa é o reconhecimento. O reconhecimento pelo seu trabalho, pelo trabalho desenvolvido, se o fez bem, evidentemente. Essa é a principal recompensa que deve ter, é o reconhecimento por parte do treinador que está agir bem, em primeiro lugar. Depois a seguir ao treinador, será o reconhecimento dos próprios colegas, da administração, da massa associativa, da imprensa, num plano mais distante, embora este seja o mais visível, mas eu acho que será um pouco esta, a ordem: em primeiro o treinador, a administração, pelos sócios, pelas pessoas em geral e pela imprensa. Esta será a principal recompensa que um jogador deve ter. Depois se me perguntar se há eficácia numa recompensa monetária, através de um jogo ganho, eu vou-lhe dizer que os jogadores não vão correr mais por isso, mas também lhe vou dizer que na dinâmica do grupo, na dinâmica de, digamos, satisfação, porque os jogadores são profissionais, não é que vão dar mais, mas evidentemente que é um elo de ligação colectivo, que também é importante. (...) Sempre por objectivos. Não faz sentido haver recompensas se não for por objectivos a todos os níveis, desde o dia-

a-dia, até... durante a época, até ao final da época.”

T3 Isso é feito comigo e com o presidente e com a estrutura forte do futebol, em função que tem vindo a ser feito com os jogadores, vamos, em função dos objectivos traçados, ver como os recompensamos. (...) Enfim. A nossa realidade é uma realidade diferente dos outros clubes da superliga, nós traçamos objectivos e em função desses objectivos são definidas algumas recompensas pecuniárias e depois existem as recompensas, mas isso tem a ver com o trabalho diário, que nós procuramos aqui ou acolá, em função se temos um treino bidário e se em função do trabalho deles é possível retirar... são questões diárias.

T4 “Normalmente é o treinador. Há vários factores que podem motivar os jogadores para os jogos, principalmente para os jogos e para o desenvolvimento do seu trabalho diário. A recompensa é feita pelo menos por mim, pela felicidade que tenho tido em trabalhar em equipas, por vezes com jogadores jovens e desconhecidos e a conversa que lhes dou e que lhes vou dando a entender e que lhes posso dar é eles sentirem que no ano seguinte podem estar num clube melhor do que aquele que estão. Isso felizmente tem acontecido, eles sentem-se recompensados por isso, é uma forma de os outros jogadores acreditarem naquilo que se faz e que também poderão lá chegar. Depois há os factores externos, por exemplo os financeiros, aqueles prémios extra que neste momento quase nenhum clube consegue dar. Há uma variedade de factores, mas principalmente são estes, o factor financeiro, e é por isso que cá andamos e também o factor da carreira que está associado, quanto mais um jogador atingir em termos de clube, melhor será a sua situação financeira e portanto eu tento sempre faze-los ver que o trabalho será recompensado se eles realmente entenderem que querem ser jogadores de futebol. (...) A recompensa ajustada é normalmente o jogador sentir confiança em todas as decisões que o treinador toma. Na justiça de ele jogar ou não, daquilo que ele pode fazer durante a semana e ser recompensado em ser titular ao domingo. Eu penso que essa é a maior recompensa que

se pode dar ao jogador, é o reconhecer do trabalho que ele desenvolve durante a semana, se tiver qualidade é claro, mas se o jogador sentir que por aqui que fez está a ser recompensado sendo titular. E portanto esta é a melhor recompensa, as outras são também importantes, mas penso que esta é a mais importante que se pode dar ao jogador.”

T5 “Aí o treinador tem um papel importante, mas como sabe em termos práticos, essa decisão é de quem manda e de quem tem o dinheiro. E se fala em termos de recompensa em termos monetários, essa passará sempre pelo presidente, pode o treinador ou o director desportivo ter um papel importante nessa avaliação do desempenho e no fundo abordar as coisas de outra forma, mas nós também, equipa técnica temos ao nosso dispor algumas formas de recompensas. A maior recompensa de qualquer profissional é o aplauso das pessoas que o rodeiam, quer seja ele do público logo após o jogo ou durante o jogo, ou antes do jogo, que é no fundo o maior reconhecimento que nós possamos ter, qualquer profissional e depois quem manda, no fundo, se recompensar as pessoas com um elogio frontal, com um elogio sentido e que as pessoas no fundo sabem reconhecer que merecem, essa também é a forma de engraçada e mais aprazível. (...) Todas. Aliás a melhor coisa que existe na vida é a recompensa. É sinal que o desempenho foi bom. (...) Acho que caminhamos a passos largos para o objectivo. Repare, o futebol não pode estar dissociado das maiores... do mercado. As outras actividades... cada vez mais caminhamos no sentido do objectivo. Há na verdade algumas coisas que são normais, que são aquilo que nós contratualizamos e depois acho que a maior parte das coisas tem que ser feita por objectivos. Vivemos por objectivos e em particular no futebol é o que dá dinâmica ao clube onde estamos inseridos, à entidade, à sociedade onde estamos colocados, seja ela sociedade anónima ou não. Acho que é por aí que as coisas devem funcionar.”

T6 “Há dois tipos de recompensas. Uma que é exterior, aquela que é feita pelos jornalistas, pelos adeptos e aquela que é feita por nós. Às vezes

não coincide. É sempre a estrutura interna do clube que faz isso. Os jogadores quanto mais jogos ganharem mais dinheiro ganham, às vezes parece que choca muito falar e eu falo muitas vezes aos meus jogadores, e digo, “nós estamos aqui para ganhar dinheiro, nós somos profissionais, e quanto mais ganharmos, mais dinheiro ganhamos”. Portanto falar em dinheiro nesta perspectiva não é “mercenarismo”, nem é falta de afectividade para com o clube. É uma relação directa entre produtividade e rendimento e portanto há uma recompensa por isso. As outras são várias, têm uma selecção nacional que os recompensa, os outros clubes que querem contratar os jogadores que oferecem verbas elevadas, nesse mercado o aspecto compensatório é fundamental, pelo reconhecimento da qualidade. Um conjunto de motivações. As motivações intrínsecas, eu explico quase todas... a avaliação do nosso trabalho daquilo que fazemos e daquilo que fazemos continuamente no sentido de elevar cada vez mais os níveis de agressividade, desejo de conquista. Eu tenho uma ideia de agressividade, eu vejo agressividade táctica como fundamental e não a agressividade física como elemento descoordenado com pouca qualidade, a agressividade intelectual é aquela de querer ganhar sempre. (...) Há uma recompensa que é óbvia, que é a de estar sempre a jogar. Cada vez mais hoje é difícil obter essa recompensa como um dado único, a densidade competitiva não permite... não é aconselhável que se esgote esta recompensa. A maior prova de confiança de um treinador é por um jogador a jogar. As outras são monetárias, de reconhecimento, há claramente uma que é importante que é a selecção nacional e outra que se situa ao nível da projecção internacional. Nacional primeiro e internacional depois.

- T7** “Qualquer pessoa e o jogador não foge à regra..., e se calhar é mais por norma da nossa sociedade são pessoas muito solicitados e também que gostam do reforço positivo, tudo isso é um facto, mas para além de tudo isso há pessoas que lá fora, externas que já fazem esse papel. Eu acho que uma recompensa de comportamento tem

sempre a ver com um resultado, por vezes uma equipa ganhar é a recompensa ideal, nem precisa de um reforço. Se calhar nas outras situações negativas, nós é que por vezes temos que dar a recompensa dizendo que são capazes, que são melhores e que são competentes. (...) Em termos de profissional há sempre um ou outro prémio, mas isso é mais pela equipa vencer o adversário, o próprio jogador tem a recompensa pela sua valorização e conseqüentemente no ano seguinte ter melhor prisma de mercado, um mercado com equipas maiores, no imediato as recompensas tem de o prémio de jogo.” (...) É evidente, nós aqui no nosso clube estipulamos objectivos para tudo, objectivos de produção, objectivos desportivos, objectivos de dimensão humana, de dimensão humana e objectivos financeiros que passam por nós só conseguimos prémios de... se conseguirmos os objectivos de... e o objectivo é um objectivo final. O objectivo final é este e para chegar a este objectivo final passamos por vários degraus, não quer dizer que por passar um degrau sejamos recompensados com...podemos não ser. Só somos recompensados com ... se atingirmos o objectivo final que é aquilo que é proposto por todos.”

T8 “Em conjunto. Parte da minha parte, mas é em conjunto. Gosto de os por a falar, acho que a opinião deles é importante e ver até que ponto a consciência..., de determinado jogo eles tem. Eu tenho uma equipa de jogadores conscientes e inteligentes e é importante, eles falarem um bocadinho deles, do desempenho deles, fazermos uma análise conjunta. (...) A melhor recompensa que eles podem ter é vencer, vencer, vencer, para melhorar a sua condição financeira. Em termos de motivação e recompensa da minha parte vai mais para as folgas, retirar-lhes um treino, ou fazer uma palhaçada para o espírito de grupo, como foi o caso de ontem. Semana fantástica, sem competição, o que não é fácil, porque numa semana como esta em que não há competição não é fácil motivar os jogadores para treinar. Onde havia treinos bidiários fizemos um, ontem fizemos um de manhã, fomos almoçar todos e depois fomos para o Paintball, eles divertem-se e o

espírito de grupo sai reforçado e consegue-se ter a equipa sempre motivada.”

T9 “Se um dos pontos anteriores que nós falamos em relação a quem é que define os objectivos e se há de facto um sentimento colectivo do que são os objectivos, à medida que nós vamos do aproximar dos objectivos, o jogador sente também, como o treinador e a direcção que o trabalho está a ser premiado com o atingir dos objectivos. Depois há alguns reforços, concretamente reforços monetários, que podem existir ou não, que são falados com a direcção. Porque quem dá, quando entram verbas, não pode ser o treinador, o treinador quanto muito pode pedir, e depois a direcção pode dar ou não e nesse sentido a colaboração a participação do treinador é sugerir se é possível se a direcção dar prémios em função dos tais objectivos parciais e em função sempre, tendo em vista o objectivo final. (...) Nós estamos a falar de um produto que é o futebol, e como qualquer empresa que produz seja lá o que for, ... deve ser recompensada em função dos lucros, dos objectivos que vão sendo alcançados atingidos, e nessa medida parece-me justo que em função daquilo que a equipa vai conseguindo de positivo, em função do retorno financeiro que a direcção vai conseguindo porque o grupo tem dado sinais positivos, todos os patrocinadores são mais fáceis, todos os apoios são mais fáceis, se os resultados forem melhores, então no fundo há uma repartição desse bem-estar financeiro, o que não é fácil, por todos os intervenientes, e nessa medida parece-me um reforço justo daquilo que é o atingir do objectivo.”

T10 “Penso que há muita forma de recompensar um grupo de trabalho. Quero dizer, não é só pelo seu trabalho, porque tem os prémios de jogo, é também porque quando se trabalha bem é capaz de lhe dar um reбуçadinho, ou seja um dia que está planeado um bidiário e o trabalho foi proveitoso e saber... é saber... e eu acho que isso é o mais importante, é saber falar com o próprio atleta e dizer “o pá trabalhas bem” “assim é que é” acho que é uma forma de eles... e aí

penso mais que eles se sentem melhores é quando ouvem realmente o treinador dizer que o seu trabalho, está a ser um trabalho bem feito, ao nível do empenhamento, ao nível da qualidade e portanto eles sentem-se lisonjeados quando realmente existe este tipo de palavras por parte de quem lidera. E fazemos muitas vezes este tipo de comportamentos e... é claro que nós temos que saber dizer quando as coisas estão mal, mas também temos que saber dizer quando as coisas estão bem e com certeza que eles ficam entusiasmados quando as conversas são no sentido positivo. (...) Eu concordo com este tipo de recompensas que é normal. É normal, isso em qualquer actividade existem quando se conseguem certos tipos de objectivos, existe exactamente algumas recompensas, não quer dizer que sejam em termos monetários, mas também é verdade que isto é importante para o próprio atleta. São estímulos, são situações, como disse anteriormente que eles ficam, ficam contentes, exactamente pelo seu trabalho. É sinal, que conseguiram atingir certas metas que foram traçadas. Embora eu ache que isto é o conseguir exactamente essas mesmas metas, é o trabalho do dia, quer dizer, quando se trabalha muito bem é conseguir uma meta, acho que é a meta principal, o objectivo principal, é trabalhar bem dia após dia, é o sentir o próprio atleta que, e isto todos nós sabemos que somos pessoas de vícios e o trabalho também é um vicio, e quem trabalha bem gosta de o fazer todos os dias, ... quem trabalha menos bem, tem que se aproximar exactamente desses exemplos de outros colegas e perceberem é o caminho a seguir. Isto é importante que eles saibam e que reconheçam que é o ideal, é o indicado para eles conseguirem alguns objectivos.

T11 “Eu penso que o treinador. A recompensa monetária é um prémio pelo comportamento e eu penso que é subjectiva. Uma coisa é nós sentirmos na palavra de quem dirige o contentamento de as coisas andarem bem, o prémio é um prémio, eu sou a favor dos prémios, todos os grandes clubes têm prémios, o reconhecimento pela sua

postura, personalismo... deve ser do treinador. Só o treinador. (...) A recompensa que dê alegria ao ego de cada pessoa. A recompensa monetária desaparece com facilidade, nós recebemos o prémio e vamos gastá-lo logo de seguida. Acho que o prémio mais válido é aquele que ... o ego de cada pessoa que o recebe sinta felicidade e tenha a coerência de dizer “eu estou a receber este prémio, porque mereço receber este prémio”, não me estão a enganar, acho que é muito perigoso enganar um jogador. É muito perigoso dizer a um jogador que esteve bem num jogo, quando esteve mal, se o jogador entende, percebe que estão a gozar com ele. Portanto o prémio tem de ser dado em função daquilo que o ego do jogador sente que pode dar como justo.”

T12 “As recompensas fazem-se através do cumprimento de um contrato de trabalho. É evidente que aparecem incentivos de outra ordem, muitas vezes, e esses incentivos podem ser materiais ou podem ser meramente retóricos, os meios de comunicação social, hoje têm um peso enorme e muitas vezes o reconhecimento aparece através de uma entrevista, aparece através de uma crónica, aparece através de um comentário que contribui fortemente para que o ego desse jogador cresça e se veja de alguma maneira recompensado pelo desempenho que teve. E por isso dizer que esse feedback positivo que é sempre muito interessante para qualquer agente que está envolvido na competição de alto rendimento vem por vários meios. Por prémios monetários, enfim... (...) Todo o tipo de factor que de alguma maneira contribua para que o rendimento cresça e sabemos que profissionais...são profissionais, trabalham por um vencimento, por factores monetários, não estamos a falar do futebol amador, mas profissional, é evidente que as questões monetárias pesam, mas as outras que enumerei atrás, tem a ver com o reconhecimento público, porque andamos neste mundo um pouco para dizer aos outros quem somos, e quando dizemos bem de nós, de alguma maneira, estão a dizer que somos uma pessoa boa... também pesam e também

contribuem para que as coisas possam crescer e ser melhoradas.”

C2 – Dificuldades/Obstáculos

Quais as principais dificuldades (as mais comuns e eventuais) possíveis de enfrentar para alcançar os objectivos propostos? Há algum tipo de prevalência ou seja, as dificuldades estão mais ou menos relacionadas com a própria equipa ou com factores externos?

T1 “Isso é essencialmente os resultados. Porque a mola real de tudo é o resultado. Porque o resultado positivo trás sempre mais confiança, trás ânimo, diria mesmo vontade, porque isso também diferencia de atletas para atletas, é o carácter de cada um deles, a ambição, os requisitos que se julgam ser melhor para os jogadores, até o próprio treinador, a ambição que tem e o trabalho que faz. Um dos factores que é a motivação, e esses resultados positivos motivam, da mesma forma que podem desmotivar se forem negativos. (...) Eu acho que os factores externos são na maioria das vezes consequência dos que são internos. Se a equipa... eu falo dos associados que no fundo são aqueles que mais se interessam pelo clube, depois o resto quem é do Leixões está-se marimbando se os outros ganham ou perdem, nessa perspectiva uma coisa pode levar à outra, não havendo resultados é óbvio que as pessoas cobram muito mais e esse insucesso... e daí esse carácter, essa auto-motivação, nos momentos em que as coisas não correm tão bem, no fundo acho que uma coisa acaba por estar implícita na outra. Em poucas palavras, às vezes também é por factores externos, imagine a arbitragem, não estou a dizer que directamente é para prejudicar, mas pode numa situação ser infeliz e pode acarretar uma consequência de resultados negativos porque às vezes de um erro, e às vezes é a nosso favor, ... é da própria massa associativa, às vezes é também exigente em demasia para além

daquilo que é a realidade, também a própria direcção possa estar a colocar uma maior pressão e essa maior pressão é preciso uma maior capacidade para a aguentar e não perder a lucidez nem desviar dos objectivos que se propõe porque... como acabei de dizer estão interligadas e é o momento que o define, se é o externo que complica, se é o interno que complica, quem é que está a causar essa dificuldade. Eu costumo dizer que o inimigo está lá fora, comigo não somos nós que temos de ser inimigos de nós mesmos, isso era o que faltava, por isso se o mal vier que seja de fora, porque se vier de dentro os problemas são mais acentuados.”

T2 “Dificuldades são muitas e obstáculos também. Há sempre diversos tipos de dificuldades, os resultados... mesmo relativamente ao nosso trabalho, às vezes os jogadores que perdem a motivação, ou que se desinteressam ou que são aliciados por empresários, que são aliciados por clubes, há tantos obstáculos de tanta natureza que estamos de estar permanentemente atentos e tentar anular, digamos esse ruído que muitas vezes... há uma ruído de fundo e que é perturbador e que nós temos de estar muito atentos porque isso é uma constante. (...) Todos os dias há dificuldades para um gestor, no treino, ... eu pelo menos sinto dificuldades todos os dias, seja ao nível interno ou ao nível externo. Nós temos sempre problemas digamos de gestão, ou melhor de ruído que temos que resolver constantemente e portanto a todos os níveis. (...) Às vezes são mais externos, outras vezes são mais internos. Entendo que não há uma prevalência de um ou outro. Tanto aparecem problemas externos como internos.”

T3 “Quais as dificuldades? São de vária ordem, são as dificuldades... por um lado são as dificuldade que, porque isto é dinâmico, porque isto é um processo dinâmico. Dizemos que este ano gostávamos de ficar acima do nono lugar, mas não jogamos sozinhos, jogamos com outras equipas. Existe a questão dos adversários, uma questão fulcral, que de facto faça com que a questão dos objectivos por vezes possa flutuar e depois são as dificuldades de nós enquanto clube, dificuldades em

termos orçamentais que depois vão ter influência também em algumas dificuldades. As dificuldades orçamentais infelizmente que acontecem e hoje em dia no futebol português e nós não fugimos à regra, questões das lesões, enfim que também têm alguma influência, possam, podem ter influência. Eu costumo dizer aos meus jogadores sempre e é preocupação nossa, controlarmos aquilo que nós podemos controlar e aquilo que nós podemos melhorar, trabalhando, aperfeiçoando e isso é que é a nossa preocupação. Os aspectos que são passíveis de nós controlarmos, nós procuramos estar aí no nosso melhor nível, quer dizer, em questão de treino, na preparação para os jogos em função dos adversários, enfim, um conjunto de factores onde nós não facilitamos, onde nós procuramos estar sempre no top. Depois há outras questões aleatórias, mas isso, também não podemos fugir a elas.

(...) As questões que mais tem a ver connosco. Eu procuro que sim, que sejamos nós, se as coisas eventualmente não correrem bem, tenham a ver com questões do nosso controle, eventualmente questões de rendimento. Porque as questões exteriores, podendo afectar obviamente, minimizá-las.”

- T4** “As dificuldades principais neste nível e não só, também na primeira liga portuguesa, são as dificuldades financeiras que no decorrer da época nós nos deparamos, o que condiciona em muito, nuns mais noutros menos, condiciona em muito o trabalho que estava planeado. E portanto essa é uma grande dificuldade que nós temos e também aliada à alguma falta de meios financeiros, uma falta de profissionalismo, de staff ’s administrativos e técnicos por vezes, e quando eu refiro técnicos, todas as equipas têm um treinador, é verdade, mas num futebol de alto nível o staff deveria ser composto por mais pessoas em áreas mais específicas para que tudo corresse dentro da normalidade, ou seja que os jogadores atingissem a maior produção possível. (...) Por vezes e tem acontecido com variadíssimas equipas são mais com factores externos, não direi factores externos

extra-clube, às vezes advêm daquilo que eu à pouco referi, de problemas financeiros, da falta de organização, da falta de meios. É comum, hoje em Portugal, e o clube depara-se com essa realidade neste momento também, por exemplo aquilo que eu considero de mais básico para o desenvolvimento de um bom trabalho ou seja infra-estruturas. E neste momento o (...) treina num campo diferente e essa é também uma grande dificuldade com que nós nos deparamos.”

T5 “Há várias dificuldades. Primeiro, como sabe vivemos no mundo da globalização e há várias culturas e várias nacionalidades e principalmente a este nível há vários factores, factores que são importantes a considerar. E essa integração é o mais difícil, a integração desses factores todos, culturais, religiosos, sociais, ... sejam a que nível for, até mesmo em termos de capacidades técnicas e qualitativas, melhor dizendo. Agora a sinergia desses factores todos é que é importante conjugar de forma a não haver nada abrasivo em relação àquilo que o próprio grupo quer. E acho que é fundamental que haja uma conjugação, uma unificação no fundo desses objectivos e de comportamentos o mais possível, não perdendo, nem querendo descaracterizar cada equipa, eu acho que o mais importante de tudo é sempre o grupo e acho que cada um tem que se adaptar, se, se sentir algo diferenciado ou diferente de alguém tem que se tentar aproximar mais do conjunto do que do aspecto individual. (...) Os factores externos, ... para mim o grande factor externo é precisamente o contexto onde estamos inseridos em termos de competição, qual é a forma de abordagem às coisas e o ideal é sempre prevalecer a nossa forma de ser e a nossa forma de estar tendo sucesso. Quando não se tem sucesso por vezes a adaptação aquilo que os outros fazem pode ser melhor. Portanto, isso aí vai depender muito da forma, da força também que se tem interior, essa força interior e da força também que alguns resultados podem evidentemente catapultar para uma determinada personalidade, para uma determinada forma de ser e de estar.”

T6 “É ser capaz de reajustar permanentemente objectivos. (...) Os factores externos influenciam o rendimento interno, o rendimento interno é afectado pelo próprio rendimento interno. O que nós pretendemos é sempre mudar a parte interna, porque a parte externa tem pouca importância se a parte interna for forte. Isto é, somos mais vulneráveis aos factores exógenos se formos mais fracos internamente. É mais difícil uma equipa forte ser abanada, quando digo forte, digo qualitativamente, forte do ponto de vista táctico e físico, forte no desenvolvimento dos objectivos que são alvo, aí acho que é difícil os factores exógenos entrarem. Se isso não se observar, aí é fácil os elementos exteriores se tornarem elementos perturbadores da gestão normal.”

T7 “É evidente que nós no futebol e em algumas profissões o trabalho de base, o trabalho de estrutura quase não existe. Nós vivemos um pouco no imediato, de resultados, se nós não ganharmos um jogo, dois jogos, todo o objectivo que tínhamos planeado, e por vezes isso acontece, é um obstáculo enorme e por vezes um estrutura que está cimentada, que está forte, que está sólida, pode de um momento cair e então nos temos um trabalho redobrado, um trabalho em termos de gestão e liderança, podemos dar exemplos de intranquilidade, de vozes que vêm do exterior e conseqüentemente quando as equipas são contestadas em termos de produção de resultados, querem atingir o seu treinador como é óbvio. (...) Exactamente, um bocadinho que estávamos a falar, por vezes é evidente que na própria equipa também não há dificuldades, repare, numa equipa de futebol existem vinte e tal jogadores, mas para além dos jogadores existem treinadores, equipa médica, departamento profissional técnico em termos administrativos, secretários técnicos, rouparia, existe uma equipa enorme. Falar de uma equipa de produção, equipa visível, aquilo que no fundo o espectador vê que são os jogadores de futebol, existem vinte e tal elementos com vinte e tal situações diferentes, idades diferentes, culturas diferentes, linguagens diferentes porque às vezes aquilo que

nós transmitimos, mesmo nós portugueses por vezes uma vírgula muda o sentido da frase daquilo que queremos transmitir, muito mais num estrangeiro que não percebe expressões que são transmitidas por nós, que são coisas normais, para além destas dificuldades que existem na equipa e que o treinador tem que resolver, tem que ter métodos de gestão e de liderança. Existem os tais factores externos que complicam bastante, por vezes atingem o próprio atleta, por vezes nem é para a própria equipa, por vezes é para o treinador, mas nem afecta o treinador porque o treinador é na minha perspectiva uma pessoa com mais maturidade do que o próprio jogador, com mais arcabouço, com mais estrutura, que aguenta mais, que é forte e que está habituado e que criou vacinas para essas situações, estão imunes a essas situações, os jogadores por vezes ainda não estão preparados e por vezes esses tais factores externos atingem mais a própria equipa do que se calhar internamente.”

T8 “Eu costumo dizer aos meus jogadores e é assim que eu penso, não sei se é para os motivar, mas acho que as dificuldades partem de nós, partem daquilo que nós conseguimos ou não fazer, daquilo que nos propomos, se realmente acreditamos nisso... e eu digo isto porque tenho muita confiança no clube, nos jogadores, na equipa médica, portanto só me preocupa se nós falharmos, porque temos capacidade, confiança... Eu acho que as grandes dificuldades podem partir de nós. De não acreditarmos e duvidarmos das nossas capacidades. (...) Acho que as duas se conjugam. Procuro nunca deixar que os factores externos possam influenciar, mas acho que é pior quando é interno.”

T9 “Normalmente, e cada um falará por si naturalmente, mas por mim, aquilo que eu sinto, onde eu sinto mais dificuldade, aliás a única dificuldade que eu tenho sentido no futebol profissional, é em conseguir em lidar com algum tipo de dirigentes que não avalia aquilo que está a ser feito, o trabalho de base que está a ser feito, e pede apenas e no imediato, o mais rapidamente possível os resultados. Não há o atingir de objectivos no futebol, não é no imediato, a não ser que

se trate de uma prova a eliminar e então as coisas chocam e há alguns problemas em relação a essa forma como são criados os obstáculos. Não são os obstáculos das próprias dificuldades do jogo em si, nem dos adversários, nem dessas ameaças, são às vezes ameaças que surgem dentro do clube de dirigentes inconformados, ou sujeitos a pressões também daqueles grupos empresariais ou de agentes que falámos anteriormente.

(...) Sim, externos. Às vezes dentro do clube mas externos ao funcionamento e a dinâmica da equipa.”

T10 “(...) è claro que as dificuldades vão sempre aparecer nomeadamente como um clube como o (...) e que tem as suas dificuldades e as suas limitações. Eu acho que... è importante ao nível do trabalho que temos seguido ao longo dos anos, há vários momentos em que os resultados podem não ser aqueles que nós desejamos e aí nós temos que perceber que temos de recuperar em termos anímicos e fundamentalmente em termos mentais precisamente uma equipa para que ela não saiba que... perceber exactamente o perder è um risco que existe no futebol, mas temos que rapidamente temos de alterar esse rumo de resultados. Portanto, isto tem sucedido ao longo dos anos e posso recordar que ao longo destes anos todos enquanto treinador nunca tivemos mais do que três derrotas, ou seja... e isso è importante que eles percebam, ou seja uma derrota pode-se aceitar, duas, temos de avaliar exactamente a situação, a terceira... não se pode permitir, porque isso è realmente um... acho que... acho que o viver com as vitórias, os atletas acabam-se por costumar, mas também se acostumam às derrotas e isso, nós temos que mudar o rumo dos acontecimentos ao nível dos resultados. E isso è realmente uma tarefa que è um pouco difícil dos próprios jogadores interiorizarem e que rapidamente se tem que alterar... se calhar avaliarmos, avaliarmos exactamente o que è que não está tão bem, sabermos exactamente o que è que temos de alterar em termos de, não só da própria equipa mas também percebermos que os momentos maus tem que ser

rapidamente ultrapassados, quer dizer não sabemos viver com eles. São situações que o futebol é fértil, mas também é verdade que esse é que é o momento em que se tem de alterar ao nível dos resultados. Tentamos por vária ordem, exactamente que eles saibam viver com as vitórias e não com as derrotas, portanto isso é fundamental. (...) Não, eu acho que, nós aqui... estão mais ou menos relacionadas, é claro que muitas das vezes há aquelas questões ao nível dos próprios calendários, dos adversários mais fortes ou menos fortes que calham em sorteio, isso pode exactamente ser um factor adverso exactamente ao nosso... mas de qualquer das formas o que nós pensamos não é muito em termos dos próprios adversários, sentimos sempre que se não conseguirmos esses mesmos resultados é por nossa responsabilidade. Não vale a pena estarmos aqui a dizer que... sacudir a água do capote, porque é da nossa responsabilidade. Como é óbvio.”

T11 “As dificuldades nunca se enunciam, ou melhor nunca se fazem enunciar, elas chagam com frequência, não há um padrão uniforme do que são as dificuldades dos clubes, às vezes jogamos muito mal e ganhamos o jogo e essas dificuldades passam, às vezes jogamos bem e perdemos o jogo e essas dificuldades aparecem na semana a seguir, no futebol é difícil ... Agora o futebol não é diferente da vida real, todos os dias temos dificuldades, parece que não temos mas temos, isto ou daquilo, mas temos, aparece sempre alguma coisa que nos dificulta, é a gasolina a aumentar todos os meses e é uma dificuldade que temos de contrariar e elas vão aparecer. Eu não sou muito de definir o padrão de dificuldades, sou partidários que as dificuldades existem e que temos de estar atentos, porque todos os dias elas parecem. Não é definindo dificuldades, mas acima de tudo é ultrapassando dificuldades, o vencedor não é aquele que diz que teve muitas dificuldades, o vencedor é aquele que ultrapassa as dificuldades, agora elas aparecem, ... há um dirigente que gosta de um jogador e entende que ele deve jogar e o treinador não opõe a jogar e ele acha

que deve jogar e vai minando aquilo durante uma semana ou duas semanas até que um dia a própria direcção acha isso, os sócios não gostam deste jogador ou não gostam daquele jogador e porque é que entrou este ou não entrou aquele, o árbitro que marcou ou não marcou um penalty, transformam-se em dificuldades, e nós temos de estar preparados é acima de tudo para saber que elas estão presentes em cada minuto da nossa vida e que estamos preparados para as vencer e que umas vezes as vamos vencer e outras vezes não. Mas dificuldades do ponto genérico... há jogadores que têm dificuldades em trabalhar, outros que dizem que com o treinador A gostava mais porque trabalhava assim, há outros que dizem que com o outro treinador era melhor, há outros que dizem que quando o treinador sai, agora é que está tudo bem com o treinador novo... essas são as dificuldades... as lesões, as roturas musculares num curto espaço de tempo é porque a preparação não é a mais adequada ou porque o preparador físico não é bom. Para quem anda no futebol... elas aparecem e temos é que vencê-las. (...) Estão relacionadas com os dois. O assobio que vem da bancada e o jogador não está preparado para isso, o árbitro que repreende mais ou é mais agressivo, o adversário que é mais mal-educado com a linguagem, no caso do Zidane que ele reagiu com uma cabeçada. Por isso há uma série de dificuldades internas na própria equipa e depois há dificuldades que são do exterior.”

T12 “Muitas vezes a ansiedade, a rotação do tempo para materializar trabalho, a falta de tranquilidade, algumas dificuldades no plano logístico, problemas do foro clínico, problemas do foro disciplinar, problemas do foro administrativo, é público que a Académica começou o campeonato com cinco jogadores impedidos de participar por razões de ordem administrativa que tem a ver com a gestão de casos intervencionais. Por isso cruzam-se um conjunto de dificuldades múltiplas que obstam a que as coisas decorram muitas vezes também quanto queríamos. (...) Digo-lhe que há uma cumplicidade na

questão que me levanta. Não se pode por em grau percentual, que é mais aqui ou mais ali, esse grau varia, muitas vezes as coisas estão muito bem por dentro e os factores externos são altamente impossibilitadores de que as coisas decorram como a gente quer. Muitas vezes é o inverso. Trabalha-se num clima otimizado e as coisas não resultam. (...) Há uma alternância e digo-lhe que as questões de uma maneira geral, no futebol, tem a ver com os factores internos gerais, aquilo que se falava há alguns anos atrás: de equilíbrio financeiro, pagamento atempado, no plano logístico graves falhas ao nível das condições de trabalho, quer de terrenos, quer de material, quer de transporte... a própria assistência clínica muitas das vezes era deficitária. O futebol português cresceu de uma forma geral nesses planos. Agora o que cada vez mais há uma imprensa agressiva que despoleta muitas vezes reacções antes do tempo que contribuem para que a destabilização antes de vir de dentro para fora, surja antes de fora para dentro e por isso esse percentual vai variando de clube para clube, de fase para fase dentro da própria temporada.”

C3 – Coesão

T1 “Concordo. (...) Se eu venho para o (...) e o objectivo é não descer de divisão tenho de trabalhar para ele e consciencializar também aqueles que estão sob o meu comando para que esse objectivo seja alcançado (...).”

T2 “Sim, evidentemente. (...) Nesse sentido nunca deixar de colocar a equipa em primeiro lugar. A equipa terá de estar sempre em primeiro, primeiro do que a individualidade, e direccionar o trabalho da equipa, o espírito da equipa em determinados comportamentos, não só relativamente à nossa ideia de jogo, como direccionar esses

comportamentos para os objectivos pretendidos e estar constantemente a reformular objectivos (...).”

T3 “Nós todos estamos para ganhar, (...) E essa mensagem é traçada, é passada logo de início a todos os jogadores e em função disso é que trabalhamos. Só com objectivos comuns, também digo uma máxima que uso muito com os meus jogadores: “são mais as coisas que nos ligam quando nós trabalhamos, do que aquelas que nos afastam.”

T4 “Eu baseio muito o meu trabalho, em que (...) o colectivo seja sempre o principal.”

T5 Perfeitamente. Eu por exemplo (...) vou dando as informações daquilo que eu pretendo, daquilo que eu quero, daquilo que nós queremos, no fundo, daquilo que o grupo e o clube querem.”

T6 “Há dois tipos de situação que eu considero distinto. Entre envolvimento e comprometimento. (...) Comprometimento de uma equipa em função dos objectivos que se traçam e dos envolvimento tácticos que uma equipa acaba por ter no plano mais global e no plano mais restrito... de determinados laços de afectividade que se criam, tudo isso cria um comprometimento muito grande, (...).”

T7 “É evidente que se houver uma identidade, se toda a gente (não falo só de jogadores..., treinadores, massagistas, corpo técnico, corpo médico, toda a equipa, todo o clube), falar a mesma linguagem, se toda a gente conhecer a sua identidade e da equipa, torna-se muito mais fácil.”

T8 “Para chegarmos a um objectivo temos todos que pensar da mesma maneira e também por isso foi criado um modelo de jogo, um modelo de clube, que foi transmitido no primeiro dia de trabalho.”

T9 “Nós podemos dizer que estamos preparados para lutar por um objectivo e se conseguirmos passar, e consolidar a informação/mensagem, para que os jogadores sintam, (...) de que o objectivo do colectivo, tem que ser o objectivo deles também, quase me atrevera a dizer que, (...), todo o objectivo é possível de ser alcançado se for também o objectivo deles. (...).

T10 “Concordo, concordo plenamente. (...) acho que é importante para eles perceberem não só o futebol em si, os modelos de jogo, aquilo que nós queremos implantar, a forma de trabalhar, como também perceber aquilo que é o cumprimento de horários, as suas responsabilidades enquanto atletas do clube.”

T11 “Concordo. Todos os jogadores têm de saber (...) aquilo que eles individualmente têm de fazer, mas aquilo que os todos os outros companheiros têm de fazer também, para que no momento em que estejam posicionados para então ocupar esse lugar desse companheiro, poderem funcionar em função das directrizes desse companheiro.”

T12 “Concordo com certeza. (...) Diremos que o difícil em futebol ou em desportos colectivos, o futebol não foge disso, é por toda a gente a pensar o mesmo ao mesmo tempo. (...)”

C4 – Resultados

T1 “Isso é essencialmente os resultados. Porque a mola real de tudo é o resultado. Porque o resultado positivo trás sempre mais confiança, trás ânimo, diria mesmo vontade, porque isso também diferencia de atletas para atletas, é o carácter de cada um deles, a ambição, os requisitos que se julgam ser melhor para os jogadores, até o próprio treinador, a ambição que tem e o trabalho que faz. Um dos factores que é a motivação, e esses resultados positivos motivam, da mesma forma que podem desmotivar se forem negativos.”

T2 ““Dificuldades são muitas e obstáculos também. Há sempre diversos tipos de dificuldades, os resultados...”

T6 “Há uma coisa que se avalia sempre, que é os resultados, somos escravos deles.”

T7 Os maiores obstáculos são os resultados desportivos, ou seja são resultados, por muito que você tenha um trabalho de base estruturado, com uma meta a atingir e com uma finalidade a atingir e sabe que no percurso vai encontrar a adversidades e sabe como as ultrapassar, por vezes não tem tempo nem tem tempo para as ultrapassar.

“Nós vivemos um pouco no imediato, de resultados, se nós não ganharmos um jogo, dois jogos, todo o objectivo que tínhamos planeado, (...) pode de um momento cair e então nós temos um trabalho redobrado, em termos de gestão e liderança. (...) Consequentemente quando as equipas são contestadas em termos de produção de resultados, querem atingir o seu treinador como é óbvio.”

T9 “Um vez que se nós estamos dependentes de continuarmos ou não no cargo dos resultados, (...).”

T10 “Há vários momentos em que os resultados podem não ser aqueles que nós desejamos e aí nós temos que perceber que temos de recuperar em termos anímicos e fundamentalmente em termos mentais precisamente uma equipa para que ela não saiba que... perceber exactamente o perder é um risco que existe no futebol, mas temos que rapidamente temos de alterar esse rumo de resultados.”
