



A preparação estratégica do jogo no andebol: um estudo com treinadores de elite portugueses e espanhóis

Dissertação apresentada com vista à obtenção do 2º ciclo em Treino Desportivo, especialização em Treino de Alto Rendimento, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientadora: Professora Doutora Maria Luísa Dias Estriga

Coorientador: Professor Doutor Paulo Manuel Fernando Cunha

Arthur Luiz Pellegrini

Porto, 2023

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Pellegrini, A.L. (2023). A preparação estratégica do jogo de andebol: um estudo com treinadores de elite portugueses e espanhóis. Porto: A.L. Pellegrini. Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Treino de Alto Rendimento, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: ALTO RENDIMENTO, ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS, ANÁLISE DE DESEMPENHO, PLANO DE JOGO, MODELO DE JOGO.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus pais, pois foram eles que me proporcionaram as condições de vir à Portugal e iniciar a busca dos meus sonhos e objetivos. Sem eles nada disso teria sido possível.

A minha irmã agradeço por cuidar tão bem dos nossos pais na minha ausência.

Em seguida, faço um agradecimento especial a minha esposa, Fernanda. É a mulher que me motiva todos os dias, que me dá forças quando preciso, que me ensina e que vive comigo as maiores experiências da vida.

Agradeço o privilégio de ter como orientadora a professora Luísa Estriga. Agradeço não só por ter sido minha orientadora, mas também uma treinadora e amiga com a qual pude conversar muito sobre o andebol, o meio académico e muitos outros assuntos. Espero um dia poder retribuir toda a ajuda que tem me dado.

Agradeço também ao meu coorientador professor Paulo Cunha e a professora Paula Batista. Ambos foram importantes para toda a construção da minha tese.

Agradeço aos treinadores participantes deste estudo que disponibilizaram seu tempo precioso para conversar comigo e transmitir um pouco de seus conhecimentos. A oportunidade de conversar com treinadores deste nível foi extremamente enriquecedor para a minha vida profissional.

Aos amigos treinadores Diogo Castro, Vitor Baricelli, Washington Nunes, Marcel Ocampos, Álvaro Casagrande, Vitor Spitaletti e outros que espero não ser injusto em não colocar o nome, agradeço por compartilharem comigo tantas

experiências na profissão. Os vossos conselhos foram e são muito importantes para minha formação contínua.

Uma dedicatória especial ao meu antigo treinador e hoje grande parceiro de trabalho Cássio Marques. Agradeço pelas infinitas oportunidades que me deu ao longo da vida e por ser um grande mestre.

Agradeço também as duas faculdades das quais tive a honra de ser aluno. No Brasil, a Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo e, em Portugal, a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Por último, a Associação Desportiva Sanjoanense, clube centenário de São João da Madeira e que hoje disputa a Divisão de Honra do andebol português, agradeço por ter confiado no meu trabalho e ter designado a oportunidade de atuar como um de seus treinadores.

“Prefiro que a minha mente se abra pela curiosidade a fechar-se pela convicção.”

Gerry Spence

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IX
Abstract	XI
1. Introdução	1
1.1 Objetivo do estudo	3
2. Revisão de literatura	5
2.1 Definição de Estratégia	5
2.2 A análise no Andebol a partir de uma visão sistêmica	7
2.3 O papel do treinador de alto rendimento na preparação estratégica de um jogo	9
2.4 A filosofia do treinador e o modelo de jogo da equipa	11
2.5 A preparação estratégica de um jogo	12
3. Metodologia	14
3.1 Participantes	14
3.2 Coleta de dados	14
3.3 Análise dos dados	16
4. Resultados	18
4.1 As ideias do treinador e o modelo de jogo da equipa	18
4.1.1 <i>O contexto atual do Andebol no cenário internacional</i>	18
4.1.2 <i>As ideias de jogo dos treinadores</i>	19
4.1.3 <i>Construção do modelo de jogo da equipa</i>	21
4.2 Preparação estratégica dos jogos	23
4.2.1 <i>A divisão de responsabilidade dentro da equipa técnica</i>	23
4.2.2 <i>Critérios para a seleção de jogos da equipa adversária que serão analisados</i>	24
4.2.3 <i>Processo para a recolha da informação sobre a equipa adversária</i>	25
4.2.4 <i>A transmissão do plano de jogo para a equipa</i>	27
4.2.5 <i>Superar as dificuldades presentes na construção de um plano de jogo em um contexto de competição</i>	30
4.2.6 <i>Rotinas da equipa no dia do jogo</i>	33
4.2.7 <i>Rotinas dos treinadores no dia do jogo</i>	34
4.3 A avaliação da preparação estratégica	35
4.3.1 <i>Os elementos utilizados para avaliar o plano de jogo</i>	35
4.3.2 <i>O papel da experiência na avaliação do plano de jogo</i>	36
5. Discussão	37
6. Conclusões	46

7. Referências bibliográficas 48

Resumo

Este estudo explora a concepção do modelo de jogo e a preparação do plano estratégico de jogo do treinador de andebol de elite experiente e bem-sucedido, de Espanha e Portugal, no contexto de equipas nacionais adultas. A filosofia, as práticas e a preparação estratégica do treinador para a competição foram captadas através de uma entrevista semiestruturada analisadas recorrendo análise temática sustentada em procedimentos dedutivo-indutivos. Os resultados evidenciaram que: (a) na concepção do modelo de jogo da equipa, as características dos jogadores é o principal elemento a ser considerado; (b) na defesa, a maioria dos treinadores (quatro em cinco) valoriza os princípios defensivos relacionados com a defesa proativa e recuperação de bola; (c) na construção do jogo de ataque, todos os treinadores realçaram a importância das combinações táticas (jogadas) terem diferentes possibilidades de desenvolvimento (encadeando diferentes jogadas) e finalização para melhor superar a resposta do adversário; (d) em relação à elaboração do plano de jogo, a análise do adversário é uma das principais estratégias para preparar a equipa para a competição; (e) quatro de cinco treinadores mencionaram que ter parte da análise do adversário realizada previamente ajuda a ganhar tempo no contexto de uma competição intensa e concentrada (e.g., mundial); (f) após a recolha da informação, os treinadores transmitem aos jogadores como o adversário pode criar problemas e, em troca, como a própria equipa pode criar problemas ao adversário; (g) no decurso da competição, a transmissão do plano de jogo é feita, por todos os treinadores, principalmente através de sessões de vídeo, em reuniões de grupo, de 15 a 30 minutos, que decorrem na véspera do jogo e, também, no dia do jogo; (h) o último momento da transmissão do plano é no balneário, pouco antes da partida, onde se reveem os pontos-chave plano estratégico; (i) como forma de preparação individual dos treinadores, muitos treinadores (quatro de cinco) têm como rotina a mentalização de diferentes cenários que podem ocorrer na partida. O modelo de jogo da equipa e a recolha e tratamento de informação sobre o adversário parecem ser os principais elementos considerados pelos treinadores de andebol de elite na hora de realizar uma preparação estratégica de um jogo.

PALAVRAS-CHAVE: ALTO RENDIMENTO, ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS, ANÁLISE DE DESEMPENHO, PLANO DE JOGO, MODELO DE JOGO.

Abstract

This study explores the game model design and strategic game plan preparation of the experienced and successful elite handball coach from Spain and Portugal in the context of adult national teams. The philosophy, practices and strategic preparation of the coach for the competition were captured through a semi-structured interview analyzed using thematic analysis based on deductive-inductive procedures. The results showed that: (a) in the design of the team's game model conception, the characteristics of the players is the main element to be considered; (b) in the defensive phase, most coaches (four out of five) value defensive principles related to proactive defense and ball recovery; (c) from the offensive phase, all coaches pointed out that having different variants against different defensive responses from the opponent is an important idea; (d) in relation to the structuring of the game plan, the analysis of the opponent is one of the main strategies to prepare the team for the competition; (e) four out of five coaches answered that having this analysis of the opponent performed previously helps to gain time within the competition; (f) after gathering the information, the coaches convey to the players how the opponent can pose problems and, in return, how the team itself can create problems to the opponent; (g) within the competition, the transmission of the game plan is done by all coaches mainly through video sessions, in meetings of 15 to 30 minutes that take place on eve of the game and also on match day; (h) the last moment of the transmission of the plan is in the locker room just before the match, which contains a summary with the main points about the strategic plan; (i) as a form of individual preparation of the coaches, many coaches (four out of five) have as a routine the mentalization of different scenarios that may occur in the match. The team's game model and the collection and analysis of information about the opponent seem to be the main elements considered by elite handball coaches when carrying out a strategic preparation of a game.

KEYWORDS: HIGH PERFORMANCE, SEMI-STRUCTURED INTERVIEWS, PERFORMANCE ANALYSIS, GAME PLAN, GAME MODEL.

1. Introdução

O trabalho de um treinador de elite é dinâmico, complexo e de vocação desafiadora (Mallett, 2010). Para Lyle (2005), o trabalho de um treinador de alto rendimento é caracterizado por altos níveis de comprometimento, relação estável atleta-treinador e grande foco de médio/longo prazo no planejamento, monitorização, tomada de decisão e habilidades de gestão para facilitar o controlo das variáveis de performance. Os treinadores de alto rendimento geralmente se envolvem em tarefas de tomadas de decisão altamente complexas que abraçam uma ampla interação com uma variedade de pessoas (Mallett, 2010). A preparação dos atletas para o alto rendimento implica um conjunto variado de competências por parte do treinador, nomeadamente a nível dos conhecimentos gerais e específicos da modalidade em causa (Gomes, 2015). Todo este processo de planejamento/preparação opera em um ambiente instável, sendo o desempenho da equipa composto por uma gama desafiadora de componentes, com objetivos múltiplos e que são contestados por outros.

Coté, Saimela, Trudel, Baria, e Russell (1995) propuseram um modelo de treinamento a fim de encontrar as diferentes variáveis que podem afetar o trabalho dos treinadores de alto rendimento na solução de problemas e no desenvolvimento dos atletas. Três componentes (competição, treino e organização) estão no centro deste modelo, definido como o processo do treinamento. Este processo de treinamento é a operacionalização direta e indireta, formal e informal de diversas atividades e intervenções estabelecidas entre o treinador e os jogadores destinadas a melhorar o rendimento da equipa (Lyle, 2005). A organização, conforme apontado por Coté et al. (1995, p. 9), “envolve a aplicação dos conhecimentos no estabelecimento de ótimas condições de treino e competição, estruturando e coordenando as tarefas envolvidas no alcance do objetivo.” Além de poder ocorrer antes, durante e depois dos treinos e competição, a organização inclui categorias como o planejamento das sessões, trabalho com staff, conversa e participação dos pais e ajuda nos problemas pessoais dos atletas (Coté et al., 1995). Isso significa que

o treinador tem a responsabilidade de direcionar as tarefas de todos os profissionais envolvidos, por exemplo médico, analista de desempenho, treinador adjunto, treinador de guarda-redes, etc. (Mallett, 2010). Bowes e Jones (2006) afirmam que a fluidez dentro da atividade do treinador, na qual inclui dilemas intermináveis e tomadas de decisão que exigem o constante planeamento, observação, avaliação e revisão, contribui para o dinamismo e complexidade inerente deste processo. Para Lyle (2005), o ambiente de atuação de um treinador de alto rendimento necessita um intenso comprometimento com o programa de preparação da equipa, necessita uma tentativa mais precisa de controlar as variáveis do desempenho e atua com uma ênfase maior nas tomadas de decisão e controlo dos dados (recordar, monitorar, planear e analisar).

Fernandez-Echeverria, Mesquita, González-Silva, Claver, e Moreno (2017) afirmam que o desempenho da equipa e dos jogadores deve ser analisado em termos de respostas condicionadas às interações entre os elementos presentes durante a competição. Mais especificamente, García (citado por Silva, Castelo, e Santos, 2011), aponta para o mesmo caminho ao dizer que a obtenção de informação pontual e objetiva sobre as atuações dos jogadores em competição é fundamental para a melhora do desempenho.

Butterworth, O'Donoghue, e Cropley (2013) demonstraram a importância da análise do jogo como uma fonte chave de informação no processo da preparação estratégica. O que vemos quando analisamos um jogo desportivo é, por definição, um processo dinâmico de interação em que contramedidas são tomadas na tentativa de superar o adversário (Lames e McGarry, 2007). A análise de jogo pode fornecer uma grande quantidade de informação útil para conhecer o desempenho do adversário e da própria equipa (Sarmiento, Bradley, e Travassos, 2015). Segundo Sarmiento et al. (2015), a análise de jogo é capaz de mostrar as forças e fraquezas (individuais e coletivas) da própria equipa e do adversário. O processo de treino, a análise do adversário e o estabelecimento

de indicadores-chaves¹ são técnicas de análises que potencializam a eficácia do desempenho (Butterworth et al., 2013). O estudo de Silva et al. (2011) realizou um estudo com o objetivo de reconhecer a importância atribuída por treinadores de futebol a análise de jogo. Este estudo concluiu que a análise do adversário e da própria equipa são unanimemente utilizados nas equipas e adquirem a sua pertinência ao nível de planificação estratégico-tática. Além disso, este estudo também verificou os profissionais envolvidos neste processo, tendo o treinador principal, treinador adjunto e o analista de desempenho como os principais responsáveis para estas tarefas de analisar o jogo.

Fernandez-Echeverria et al. (2017) identificaram que após a recolha, análise e interpretação, a informação costuma ser utilizada para planear a sessão de treino e o plano dos jogos seguintes. Entretanto, a grande quantidade de informação pode atrapalhar e reduzir a aplicabilidade do uso (Fernandez-Echeverria et al., 2017). Em muitos casos, a interpretação inadequada dos dados ou uma inadequada transmissão desta informação para os jogadores pode limitar a optimização do treinamento. Portanto, torna-se fundamental desenvolver o próprio entendimento deste complexo processo a fim de identificar o que realmente está a acontecer nos treinamentos e na competição (Fernandez-Echeverria et al., 2017).

1.1 Objetivo do estudo

Tendo em conta que a produção académica que aborda o pensamento estratégico dos treinadores de andebol, conceções de jogo e práticas é parca, o objetivo desta tese de mestrado é analisar a preparação estratégica da competição do treinador de Andebol de elite em contexto de seleção nacional. Pretende-se, com este estudo, contribuir para o conhecimento das conceções e práticas do treinador de alto rendimento na construção do plano de jogo. Mais especificamente, identificar quais os elementos que mais valorizam no processo

¹ Indicadores-chaves são variáveis objetivas normalmente utilizadas para medir a performance dos jogadores (Butterworth et al., 2013).

de preparação da competição. Foi escolhido o contexto de seleções nacionais porque neste o treinador é confrontado com grande número de jogos de elevada exigência competitiva (como a fase de grupo e jogos a eliminar) em um curto período de tempo pelo que a eficácia da preparação estratégica é testada ao máximo.

2. Revisão de literatura

2.1 Definição de Estratégia

Escolher o caminho que será utilizado para uma viagem ou escolher um conjunto de roupa para um evento ilustra que estamos a tomar decisões a todo o momento e em diferentes situações, levando em conta as vantagens e as desvantagens das opções alternativas que podemos considerar (Hibbs e O'Donoghue, 2013). Definir um rumo para a viagem pode estar relacionado, por exemplo, com a escolha do trajeto mais rápido, ou com a beleza das paisagens ou até mesmo com a economia de combustível. Esta ideia de preparar e definir um plano para escolher um caminho ou uma roupa está conectada com a estratégia.

Apesar da crescente aplicação da palavra estratégia para uma série de atividades humana nos últimos tempos, o termo em si nasce de caráter fundamentalmente militar (Sloan, 2012). De origem grega, a palavra estratégia é a junção das palavras *stratos*, que significa exército e *agein*, que significa conduzir ou comandar. Da mesma origem, pode referir-se ainda o substantivo *strategos*, que significa general (Martins, 1984). Assim, segundo Martins (1984), a estratégia significaria muito simplesmente a ação de conduzir ou comandar exércitos, função que competia aos generais. O papel da grande estratégia, conforme Sir Basil Liddell (cit. por Sloan, 2012), é coordenar e direcionar todos os recursos de uma nação, ou grupo de nações, para a consecução do objetivo político da guerra. Sun Tzu, um antigo general e estrategista chinês, é autor do livro *A Arte da Guerra*, um dos mais conhecidos sobre a estratégia militar no mundo. Neste livro, Sun (2016, p. 32) afirma que “as manobras militares são o resultado dos planos e das estratégias mais vantajosas para ganhar.” E ainda acrescenta “uma força militar se estabelece mediante a estratégia no sentido de distrair o oponente para que ele não possa conhecer a tua situação real e não consiga impor a sua superioridade” (Sun, 2016, p. 25). E ainda finaliza ao dizer que “o inimigo que age isoladamente, que carece de estratégia e que

desconsidera os seus adversários, inevitavelmente acabarão sendo derrotados” (Sun, 2016, p. 36)

No mundo empresarial, o conceito de estratégia é historicamente discutido e utilizado. Para Chandler (1962), a estratégia é a determinação das metas e objetivos a longo prazo e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para cumprir estes objetivos. Segundo Mintzberg (1987), a estratégia é um curso de ação conscientemente pretendido ou um conjunto de ideias úteis fornecidas com o propósito de lidar com uma situação específica ou evento futuro. Mais recentemente, Johnson, Whittington, Regnér, Angwin, e Scholes (2020) apontaram que a estratégia é definida como “a direção de longo prazo de uma organização”. Para estes autores, há duas vantagens nesta definição. Primeiro, a direção a longo prazo pode incluir tanto uma estratégia deliberada e lógica quanto padrões de estratégias emergentes e incrementais. Em segundo lugar, a direção pode incluir tanto estratégias que enfatizam a diferença e a competição quanto estratégias que reconhecem os papéis da cooperação e até mesmo da imitação. Seguindo uma linha competitiva, Porter (1996) sugere que estratégia competitiva tem a ver com ser diferente, ou seja, desempenhar atividades diferentes de seus rivais. A fim elaborar uma boa estratégia, Rumelt (2012) oferece três etapas: 1) realizar um diagnóstico: simplificar a complexidade da realidade e identificar certos aspectos da situação como sendo críticos; 2) elaborar uma política de orientação: criar uma abordagem geral para enfrentar ou superar os obstáculos identificados no diagnóstico; 3) preparar ações coerentes: etapas que são coordenadas entre si para apoiar o cumprimento da política orientadora.

De uma perspectiva desportiva, o conceito de estratégia também vem sendo utilizado há bastante tempo. Teruelo (1993) menciona que a planificação estratégica é um conjunto de ações orientadas a prever, em cada momento, as diferentes alternativas possíveis e então, selecionar aquelas que melhor permitam chegar ao objetivo. Na visão de Roche (2007), um dos objetivos de uma preparação estratégica é estar preparado para o futuro. Hibbs e O’Donoghue (2013) afirmam que a estratégia é um plano tipicamente realizado

antes da ação, a considerar uma grande quantidade de informação disponível. Segundo Riera (1995), a estratégia reflete três aspetos: 1) chegar ao objetivo; 2) um planeamento para tornar isto viável, de curto, médio e longo prazo; 3) a estratégia deve abordar a totalidade dos elementos para caminharem rumo ao objetivo. Segundo Gréhaigne, Godbout, e Bouthier (1999, p. 308), “dentro de uma perspectiva dos jogos desportivos coletivos de invasão, a estratégia é definida como o plano e as diretrizes de ação determinadas antes de um jogo para organizar as ações dos jogadores no confronto”.

2.2 A análise no Andebol a partir de uma visão sistêmica

Os jogos desportivos coletivos são caracterizados pelo enfrentamento de duas equipas, condicionadas pelo cumprimento de um regulamento e que se movimentam, dentro de um terreno de jogo, com o objetivo de vencer. A sequência de acontecimentos, tanto no ataque como na defesa, resultam da forma como ambas as equipas geram as relações de cooperação e oposição em função do objetivo do jogo (Garganta, 1998). No decorrer do jogo, os jogadores dirigem seus esforços no sentido de estabelecer uma supremacia sobre o seu adversário (Garganta, 1998). O jogos desportivos coletivos de invasão – futebol, rugby, basquetebol, andebol - são aqueles em que os principais objetivos são invadir o território do adversário para pontuar e simultaneamente prevenir a oposição de fazer o mesmo (Palmer, Novak, Tribolet, Watsford, e Fransen, 2023).

René Descartes, filósofo, advogado, físico e matemático francês, nascido em 1596, contribuiu decisivamente para os rumos da ciência moderna ao publicar “*O Discurso sobre o Método*” (Tobar, 2018). Neste livro, Descartes propôs quatro princípios de pensamento. No segundo princípio, Descartes (2004) destaca que é preciso dividir o problema em tantas partes quanto possível e tantas quantas a sua melhor solução exigir.

Esta forma de pensamento cartesiano significa que, para solucionar o problema, é necessário dividir as partes tanto quanto for necessário, para que assim, separadamente, se possa chegar à compreensão do todo (Tobar, 2018).

Entretanto, no entender de Morin e Lisboa (2007), o pensamento simplificador é incapaz de conceber a conjunção do uno e do múltiplo. Na perspectiva de Capra (cit. Por Tobar, 2018), o contexto adquire uma importância fundamental na compreensão da realidade, sendo que os problemas que nos envolvem não podem ser entendidos isoladamente, pois são problemas sistêmicos, o que significa que estão interligados e são interdependentes. Segundo De Rose (2006), os jogos desportivos coletivos de invasão são dinâmicos, determinados por relações entre os componentes – jogadores, atletas, contexto - do desempenho desportivo em que a estratégia e o plano de jogo são colocados em prática. Von Bertalanffy (2008) enfatiza que qualquer alteração em uma parte influenciará o comportamento das partes restantes. Assim, a partir de uma perspectiva ecológica, para analisar a performance de uma equipa ou jogador há a necessidade de investigar como os jogadores e equipas gerem suas relações com os próprios companheiros e com os oponentes no espaço e tempo durante as ações emergentes de jogo nos mais diferentes níveis (Travassos, Araújo, Duarte, e McGarry, 2012). Esta perspectiva ecológica é de carácter multifacetado, ou seja, compreende muitos fatores interrelacionados, a fim de produzir um desempenho desportivo superior por parte do atleta (Jones, 2006). As equipas conceituadas como superorganismos revelam padrões altamente coordenados nos quais as ações individuais de um jogador restringem - e também são restringidas - as ações dos jogadores participantes do jogo (companheiros e oponentes) em direção aos objetivos mutuamente exclusivos do coletivo (Duarte, Araújo, Correia, e Davids, 2012). Cabe ressaltar que para a compreensão dos fenómenos do jogo, expostos em um ambiente complexo, as relações de interação entre companheiros e adversários não permitem considerações reducionistas (Menezes, 2012). As ações dos jogadores são o resultado da luta simultânea por objetivos comuns. Objetivos estes que são mutuamente exclusivos, mas perseguidos ao mesmo tempo, fazendo surgir interações estreitas entre as duas partes (Lames e McGarry, 2007). Lames e McGarry (2007) ainda acrescentam que estas interações são dinâmicas, ou seja, elas mudam com o tempo durante o jogo. Com isto, parece coerente afirmar que o

Andebol necessita de uma preparação estratégica que consiga abarcar todos - ou quase todos - os elementos presentes numa equipa desportiva de alto rendimento, fazendo com que todos estes elementos trabalhem em conjunto.

2.3 O papel do treinador de alto rendimento na preparação estratégica de um jogo

Dirigir e gerenciar o processo que leva a conquistas de metas identificadas (e normalmente acordadas) é um dos papéis do treinador (Lyle, 2005). De acordo com Renkema e Van Yperen (2008), não é importante apenas o que as pessoas desejam alcançar (estado final: ganhar ou perder), mas também como planeiam alcançá-lo (estratégia).

Lord, Pyne, Welvaert e Mara (2022) esclarecem que, a fim de entender a estratégia da equipa, o treinador deve perceber o que a equipa quer atingir, quais os caminhos para atingir e os quais os elementos táticos-técnicos que podem estar presentes para cada fase de preparação. Com intuito de fornecer uma visão efetiva e prática da estratégia, é essencial capturar os eventos do jogo com grande detalhe para replicar a multiplicidade de eventos interativos que afetam cada ação e resultado em um jogo (Lord et al., 2022).

No estudo realizado por Almeida, Sarmiento, Kelly, e Travassos (2019), os princípios mais referidos por treinadores experientes de futsal e que devem estar presentes na mentalidade dos treinadores para a preparação do jogo são: (1) identidade da própria equipa; (2) ter diferentes soluções elaboradas de acordo com a identidade da equipa e para apresentar em diferentes momentos ou como resposta a diferentes problemas; (3) sempre reconhecer os jogadores e entender o rendimento e resultado de cada um; (4) fazer uma análise completa da equipa adversária com base em suas fraquezas e pontos fortes e, de acordo com a identidade da própria equipa, construir a estratégia de jogo; (5) comandar uma equipa é uma posição com momentos de aprendizado contínuo e todos os erros devem fazer parte disso, analisados e corrigidos; (6) o foco e a estabilidade nunca devem ser afetados por nenhuma situação ou momento do jogo; (7) ter um relacionamento aberto com a equipa técnica, para dela tirar o máximo

proveito; (8) qualquer mudança no plano de jogo pode acontecer se a equipa adversária fizer uma mudança que afete todo o teu jogo; (9) todo o plano deve centrar-se no que é possível ser controlado pelos treinadores e equipa, não se perdendo tempo com componentes de jogo que são impossíveis de gerir.

Além de considerar as jogadas coletivas, estratégias e táticas pré-definidas, o treinador também deve se preparar com informações de jogos anteriores próprios e/ou do adversário. Essas informações permitem aos treinadores lidar com a dinâmica do jogo e visualizar prospectivamente possíveis cenários de jogo e estratégias para administrar a competição, sem a necessidade de informações adicionais (Sarmiento et al., 2015). Conforme apresentado na tese de doutoramento de Cunha (2016), os treinadores de alto rendimento necessitam manifestar competências preditivas, automaticidade² na execução de tarefas e competências adaptativas e de resolução de problemas.

Com esta visão em mente, entende-se que o papel do treinador de alto rendimento envolve o intenso comprometimento com a elaboração de programas na tentativa de controlar as variáveis de desempenho (Lyle, 2005). Este trabalho, conforme apontam Rynne, Mallett, e Rabjohns (2016), requer altos níveis de comprometimento e interação entre treinador-atletas, requer o desenvolvimento de programas de desempenho sistemáticos e baseado em evidências, envolvimento em estruturas de competição altamente formalizadas e acontece com respeito às restrições contextuais específicas. Há muitas variáveis que o treinador deve considerar no momento de definir um plano estratégico. A filosofia do treinador é um conceito geral que ajuda na interação dinâmica destas variáveis (Cordes, Lamb, e Lames, 2012).

² Segundo Baker et al (citado por Cunha, 2016), o comportamento automático é a execução das atividades diárias do treinador realizadas com pouco ou nenhum pensamento consciente, a necessitar de pouco planeamento, treino ou pensamento prévio.

2.4 A filosofia do treinador e o modelo de jogo da equipa

No entender de Carless e Douglas (2011), a filosofia do treinador pode ser vista como um conjunto geral de declarações que tem o potencial de se aplicar a uma ampla variedade de contextos e cenários nos quais um treinador pode trabalhar. Para Jenkins (2010), a filosofia do treinador pode ser entendida como uma forma de olhar para o treino, relações interpessoais e temas relevantes do desporto. O que os treinadores realmente fazem em sua prática é entendida como sendo inevitavelmente moldado por seus valores e pontos de vista pessoais (Jenkins, 2010). Os treinadores, como líderes, não se definem apenas pelas características, mas também pelos objetivos que procuram, pelas suas crenças e valores, bem como pelas identidades que trazem (Mallett e Coulter, 2016). Assim, para os treinadores que não desenvolveram uma filosofia explícita, a influência que seus valores e pontos de vista exercem sobre sua prática será subconsciente ou inconsciente. Esses indivíduos são, portanto, menos propensos a estar cientes das razões pelas quais fazem o que fazem, o que pode prejudicar, por exemplo, sua eficácia diante de novos contextos, cenários ou desafios (Carless e Douglas, 2011).

A relação da filosofia do treinador e estratégia pode ser explicado por Carless e Douglas (2011). Estes autores sugeriram que a filosofia do treinador, mais especificamente as suas ideias sobre o jogo, é um importante componente da estratégia.

Na chegada de um treinador a uma equipa, este trará consigo uma ideia inicial de como quer que a equipa jogue (Tobar, 2018). Esta ideia de jogo será condicionada e influenciada pelo entorno, ou seja, o país que vai treinar, a cultura do clube, as características dos jogadores, e várias outras coisas (Tobar, 2018). Portanto, ao entrar em interação estes dois fatores (a ideia de jogo e o contexto), se forma o modelo de jogo, isto significa, o jogo que queremos que nossa equipa realize, já tendo em conta a realidade que nos encontramos (Tamarit e Frade, 2013). Tobar (2018) está totalmente de acordo com esta definição, ao dizer que

após a sistematização das ideias do treinador com estas circunstâncias (contexto), dá-se a modelação do modelo de jogo.

Oliveira (2004) entende o modelo de jogo como uma conjuntura de jogo constituída por princípios, subprincípios, subprincípios dos subprincípios etc., inseridos nas diferentes fases do jogo e que se articulam entre si, manifestando uma organização própria, quer dizer, uma identidade. Portolés (cit. em Tamarit, 2007), afirma que o modelo de jogo é algo que identifica uma determinada equipa. Conforme enfatiza Cunha (2016), a consolidação do modelo de jogo cimenta a confiança dos jogadores e da equipa nos recursos próprios, constitui-se como um referencial sólido que possibilita a interpretação semelhante e coerente das situações de jogo, permite que a equipa se oriente para fora de si própria e potencializa as capacidades adaptativas aos diversos adversários e situações de jogo. Para Ribeiro et al. (2019, p. 3), “um modelo de jogo engloba padrões táticos de jogo, considerados de fundamental importância para a organização e funcionamento da equipa.”

Para ilustrar, o grande exemplo de identidade de uma equipa é o Barcelona de Pep Guardiola. Independente do sistema que estavam a utilizar (4-4-2, 4-2-3-1, 4-3-3...), aquela equipa supercampeã ficou mundialmente conhecida pela posse de bola. As conexões de passe que possuíam os jogadores até encontrarem uma clara situação de golo encantou milhares de pessoas ao redor do mundo. Até hoje escutamos o termo *tik-taka*, o qual remete essa identidade de jogo da equipa catalã e do seu treinador.

2.5 A preparação estratégica de um jogo

Treinadores tem recorrido mais frequentemente a abordagens qualitativas com o objetivo de gerar informação prática e relevante para o desenvolvimento de uma análise e estratégia (Cordes et al., 2012). O desenvolvimento de um sistema de análise de desempenho e de um plano de intervenção, antes e durante a competição, requer um bom entendimento da dinâmica do jogo, ou seja, da definição do modelo de jogo da equipa (Almeida et al., 2019). Com base

nisto, para potenciar a gestão do jogo e melhorar a análise do desempenho (a considerar o modelo de jogo da equipa e os constrangimentos situacionais do jogo), os treinadores devem constantemente captar a melhor informação que permita decisões momentâneas adequadas, como também a identificação de cenários prospetivos (Almeida et al., 2019).

O estudo de Cordes et al. (2012) realizou um estudo com treinadores de futebol no qual o objetivo era desenvolver uma abordagem que avalia a geração, implementação e controlo das estratégias por parte dos treinadores na liga profissional alemã. O primeiro passo deste estudo foi realizar uma entrevista semiestruturada no início da época com os treinadores para perceber a sua filosofia. Em um segundo momento, o estudo realizou uma nova entrevista semiestruturada logo antes de um jogo a fim de repassar a preparação estratégica relativa a esta partida. Cordes et al. (2012) encontraram que as perguntas sobre a equipa adversária foram respondidas com muito mais detalhes, o que sugere que o estilo de jogo do adversário desempenhou um papel importante nas decisões estratégicas. Seguindo uma linha parecida de pesquisa, Almeida et al. (2019) revelaram que a identidade da equipa e as forças e fraquezas do adversário são elementos prioritários para a preparação estratégica de um jogo. Assim, com a definição dessas ações estratégicas para a partida, a equipa e o treinador podem agir instantaneamente quando ocorrerem situações de jogo pré-identificadas (Almeida et al., 2019).

3. Metodologia

3.1 Participantes

O grupo de participantes deste estudo foi formado por cinco treinadores de andebol (um português e quatro espanhóis) com experiência ao alto nível. Os participantes foram selecionados propositadamente nos pressupostos enunciados por Patton (2002), que refere que a seleção proposital se importa em identificar um grupo que tenha significado teórico que podem ajudar a responder as questões do estudo devido as suas características. Segundo Patton (2002), os inquéritos qualitativos concentram-se em amostras relativamente pequenas propositadamente para permitir a investigação e compreensão de um fenómeno em profundidade. Os treinadores foram selecionados para participar deste estudo seguindo os critérios: ser *mastercoach* (mais alto nível de grau de formação de treinadores na Europa); mínimo de 10 anos de experiência como treinador; e estar a comandar uma seleção nacional no momento da entrevista.

A idade dos participantes varia de 41 a 60 anos ($M=52,8$). A experiência como treinador em diferentes níveis de competição deste grupo varia de 20 a 41 anos ($M=27,4$). 3 treinadores comandam seleções nacionais masculinas e 2 comandam seleções nacionais femininas.

Este estudo foi realizado de acordo com as diretrizes da Comissão de Ética da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Os procedimentos metodológicos seguiram as Normas do Conselho Nacional de Ética para as Ciências da Vida, nomeadamente, a Declaração de Helsínquia modificada em Edimburgo em 2000.

3.2 Coleta de dados

Uma entrevista semiestruturada foi conduzida para compreender a visão, experiências e os processos dos treinadores relacionados ao tema principal. Para Patton (2002), o propósito da entrevista é permitir aos entrevistadores entrar na perspectiva do entrevistado. Segundo o autor, as entrevistas qualitativas

começam com a suposição que a perspectiva do outro possui significado, é conhecível e pode ser explicitada.

Um guião de perguntas de respostas abertas foi preparado para a entrevista. Este guião de respostas abertas consiste em um grupo de questões cuidadosamente redigidas e agrupadas com a intenção de apanhar cada resposta através da mesma sequência de perguntas para todos os entrevistados e realizar as perguntas exatamente com as mesmas palavras (Patton, 2002). A entrevista foi conduzida de forma flexível, mas sempre com a preocupação que todas as questões foram abordadas pelo respondente, havendo, em alguns casos, necessidade de alterar e (re)orientar o foco do discurso do treinador para o que realmente estava em análise ou porque o treinador já havia abordado o assunto a ser perguntado em uma questão anterior.

A entrevista foi dividida em três subtemas principais (filosofia do treinador, preparação estratégica dos jogos e avaliação da preparação estratégica). A primeira parte esteve focada em perceber a visão do treinador sobre o andebol atual, suas ideias sobre o jogo e sobre como desenvolveu e ainda desenvolve o modelo de jogo da equipa que lidera. A segunda parte da entrevista esteve mais envolvida em perceber a preparação estratégica dos treinadores (e da sua equipa técnica) dentro da competição, ou seja, identificar os elementos que os ajudam a recolher a informação do adversário e da própria equipa e como transmitem aos jogadores o plano de jogo. Por último, esta parte foi referente a avaliação do plano foi tentar perceber como os treinadores analisam o desempenho da equipa pós-jogo e identificar possíveis intervenções futuras com base nestas análises. Embora uma entrevista semiestruturada tenha questões pré-formuladas, os treinadores tiveram a liberdade de comentar e expressar suas opiniões sobre o tema e os subtemas (Thomas, Nelson e Silverman, 2015).

Uma entrevista piloto foi realizada com um treinador de elite que se insere nos critérios do estudo. Este treinador, que não fez parte do grupo final, contribuiu com sugestões e de que resultaram em algumas alterações que foram realizadas dentro do guião de perguntas (Musa e Menezes, 2022).

As entrevistas foram realizadas individualmente, de forma remota, via aplicação Zoom, em um horário e em uma data que foi conveniente para os treinadores. A entrevista foi realizada na língua nativa dos entrevistados. As entrevistas duraram entre 40 e 65 minutos e foram gravadas através da própria aplicação Zoom e também através do QuickTime Player.

Todos os treinadores entrevistados concordaram com a gravação da entrevista. Eles foram informados dos objetivos da pesquisa e tiveram a garantia de que as repostas serviriam exclusivamente como objeto de estudo e nada seria partilhado. A fim de preservar a identidade dos treinadores, eles foram renomeados por ordem de realização da entrevista (treinado A, treinador B, treinador C, treinador D e treinador E). Embora este estudo contou com a presença de treinadores que lideram equipas masculinas e femininas, apenas o género masculino foi utilizado em afirmações relativas aos jogadores ou as jogadoras.

3.3 Análise dos dados

Após a realização da entrevistas, o áudio da gravação foi inserido na aplicação Transkriptor para a realização da transcrição *verbatim*. Os documentos de cada entrevista, transcritos para o Microsoft Word, tiveram entre 11 e 20 páginas.

As entrevistas foram analisadas recorrendo à análise temática do conteúdo (Patton, 2002). Por conseguinte, a informação contida nas mensagens, tal como reporta Bardin (1991) relativamente à análise de conteúdo, foi tratada e foram sendo identificadas temáticas que reuniam características comuns (Santos, 2012). Os procedimentos de identificação das categorias foram dedutivo-indutivos. Enquanto a abordagem dedutiva tem por base o quadro teórico e o guião da entrevista, a abordagem indutiva, segundo Thomas (2003, p. 2), tem como “principal objetivo permitir que os resultados da pesquisa emerjam os temas frequentes, dominantes ou significativos inerentes aos dados.” Thomas (2003) indica algumas das suposições que estão relacionados

com o uso da abordagem intuitiva: a) a análise dos dados é determinada tanto pelos objetivos de pesquisa quanto pelas múltiplas leituras e interpretações dos dados bruto; b) o principal modo de análise é o desenvolvimento de categorias a partir dos dados brutos que capture os principais temas interpretados considerados importantes pelo pesquisador; c) para que as descobertas sejam utilizáveis, o pesquisador deve decidir sobre o que é mais importante e o que é menos importante nos dados.

Assim, na análise das entrevistas, as unidades de registo, isto é, as respostas dos treinadores, foram inseridas nas suas respectivas categorias seguindo os critérios³ da Análise de Conteúdo. A regra para a seleção dos temas e unidades de registo que entraram neste estudo é a da frequência. Esta regra de frequência refere-se ao número de vezes que uma unidade de registo aparece nas respostas dos treinadores (Bardin, 1991). Como todas as unidades possuem o mesmo valor, isto significa que quanto mais vezes aparece, maior a sua importância (Bardin, 1991). O estágio final e confirmatório da análise pode ser dedutivo ao testar e afirmar a adequação da análise de conteúdo indutiva (Patton, 2002).

³ Os critérios de categorização das unidades de registo da Análise de Conteúdo são: a) exclusão mútua, sendo que uma unidade de registo não pode ser inserida em mais de uma categoria; b) homogeneidade, que significa que um princípio claro deve governar a organização da categoria; c) pertinência, quer dizer, as unidades de registo analisadas devem pertencer ao quadro teórico; d) objetividade e fidelidade, ou seja, a codificação deve ser feita da mesma forma para todas as unidades; e) produtividade, na qual devem produzir resultados férteis, com hipóteses novas e dados exatos (Bardin, 1991).

4. Resultados

4.1 As ideias do treinador e o modelo de jogo da equipa

4.1.1 O contexto atual do Andebol no cenário internacional

O aumento do ritmo de jogo foi citado pela maioria dos treinadores como uma forte característica atual do andebol de alto nível. É o que afirma o treinador D, ao dizer que *“há uma clara tendência em aumentar a velocidade do jogo em relação ao maior número de ações de transição”*. O treinador A segue na mesma linha, dizendo que *“o andebol dos últimos anos está a evoluir em direção à velocidade.”* Segundo os treinadores entrevistados, o jogo que está a ser jogado hoje, em meados da terceira década do século XXI, está a caminhar para um andebol muito mais físico. Conforme disse o treinador E, *“acho que estamos a evoluir para um andebol muito mais físico, mais rápido”*.

Mais especificamente, o treinador B aponta o contragolo como uma ação evidente do aumento da velocidade do jogo no contexto atual:

“...hoje em dia, aquilo que se percebe é que há muito mais contragolo... As seleções nomeadamente as melhores, logo após sofrer golo, tentam contratacar fazendo reposição rápida.”

Os treinadores participantes procuraram diferenciar o contexto atual do andebol de alto nível que é jogado no feminino e no masculino. Na perspetiva do treinador C, o andebol masculino apresenta a questão física como diferencial:

“É evidente que o andebol masculino se baseia muito em ações individuais. E essas ações individuais estão baseadas também na capacidade física dos jogadores.”

A capacidade de remate a distância no género masculino é um fator de propensão ao desequilíbrio que se destaca na perceção dos treinadores quando comparado ao género feminino. O treinador A aponta:

“...os jogadores são capazes, com os quilos que tem, com a capacidade física que possuem, de desenvolver um remate evidentemente muito, muito potente...”

Entretanto, no feminino, o jogo mais elaborado, quer dizer, mais tático, parece ser o predominante. O treinador C diferencia o feminino ao pontuar que *“o trabalho tático, individual e coletivo, predomina com respeito a estas ações individuais físicas que acontecem no masculino.”* O treinador D complementa: *“no feminino, o jogo de ataque é mais elaborado para gerar situações de desequilíbrio e conseguir êxito.”* O treinador C finaliza:

“Embora tenha havido um avanço muito grande no desenvolvimento físico das jogadoras, acho ainda que poucas equipas e poucas jogadoras possam depender do físico... é um andebol muito mais tático, onde as resoluções das ações do jogo tem que vir por ações consecutivas, seja individual ou coletiva.”

4.1.2 As ideias de jogo dos treinadores

Os treinadores entrevistados enfatizam o conceito de defesa antecipativa como uma das principais ideias defensivas. O treinador A afirma:

“O conceito de antecipação defensiva para mim é vital. Ser capaz, no ponto de vista defensivo, de ter a iniciativa.”

Do mesmo modo, fala o treinador D:

“Defensivamente eu gosto de um trabalho defensivo mais ativo, de possuir certa iniciativa, romper um pouco a criação do jogo elaborado da outra equipa, tentando sempre que as ações defensivas dificultem a colaboração entre os jogadores ofensivos.”

O treinador B acompanha a fala dos demais treinadores, ao ressaltar que *“o jogador deve antecipar para que o duelo seja eficaz.”*

Outro princípio fortemente utilizado pelos treinadores e que ajuda a marcar o momento do andebol atual é o objetivo de recuperar a bola. O treinador C afirma:

“O objetivo defensivo é recuperar a bola. Ou melhor, não é evitar que nos marquem golo, e sim tentar colocar na cabeça dos jogadores defensivos que o mais importante é ter mentalidade de poder recuperar a bola de diferentes maneiras.”

O treinador E recorda que o principal objetivo defensivo era evitar o golo, mas para o andebol jogado neste nível e neste momento, parece ter havido uma mudança. Ele manifesta:

“Quando eu fiz o curso de treinadores, a prioridade defensiva era não sofrer golo. A segunda prioridade era recuperar a bola. Hoje, recuperar a bola está por cima dos demais objetivos.”

Do ponto de vista ofensivo, os treinadores apontaram, de forma unanime, a continuidade das ações como um ponto chave para as suas ideias de jogo. O treinador B logo destaca: *“nós tentamos trabalhar o ataque em função de uma ação principal e suas continuidades.”* O treinador C direciona para o mesmo caminho:

“...caso a defesa impeça nossa ação de 1x1 no centro, que tenhamos variantes ou recursos suficientes para saber, identificar e poder analisar outras ações sem que mude a ideia principal que queríamos realizar.”

O feito de possuir diferentes formas de continuar o movimento da bola e dos jogadores é importante para estes treinadores. Como refere o treinador E: *“gosto que todas as combinações tenham diferentes opções... assim, o jogador decide dentro destas possibilidades, que obviamente estão treinadas.”* O treinador D diz o mesmo: *“...a nível de ataque, utilizamos diferentes variantes partindo do jogo colectivo.”* O treinador A finaliza:

“no ataque, o conceito de continuidade é muito importante... quero que minha equipa tenha claro quais são as pautas de continuidade no jogo. Quer dizer, se a situação 1 não dá certo, que saiba qual é situação 2, a situação 3. Que saiba como vamos continuar o jogo.”

Apesar do ritmo de jogo ter aumentado, o treinador A pondera a necessidade do pensamento estratégico acerca do jogo em transição:

“...falo sobre a otimização do contra-ataque. Não podemos renunciar à forma mais fácil de fazer golo, mas é preciso saber os momentos de frear o jogo... Depende de contra quem está a jogar, qual o momento da partida...” E continua: “Não pode ser correr para sempre... para mim, não funciona assim.”

Com o mesmo sentido, o treinador E afirma que tem como ideia o rápido jogo de transição ofensiva, mas ressalta: *“temos que jogar rápido, mas não com pressa... o mais rápido que podemos, mas com controlo.”*

4.1.3 Construção do modelo de jogo da equipa

Como releva a clara compreensão que as suas ideias de jogo não estão integralmente inseridas no modelo de jogo da equipa que está a conduzir, o treinador A atribui, em grande parte, ao perfil dos jogadores a construção do modelo de jogo da equipa:

“Eu como treinador tenho que adaptar o que eu quero jogar ao tipo de jogador que tenho.”

O treinador E faz uma afirmação parecida:

“O modelo de jogo de ataque depende muito do tipo de jogador que tens. Nós não temos finalizadores de longa distância, então temos que adaptar nossa forma de jogar.”

Entretanto, quando as ideias do treinador e a cultura local apresentam conceitos e princípios demasiado diferentes, o jogador pode ter dificuldades na adaptação ao modelo de jogo da equipa. É o que aponta o treinador E:

“Existem jogadores que tem dificuldade em aceitar o modelo. Não porque não querem, e sim porque possuem muita dificuldade em interpretar esta forma de jogar.”

O treinador E acrescenta: *“temos uma forma de defender totalmente diferente e o jogador tem dificuldade em se adaptar neste sistema.”*

Além desta dificuldade de adaptação, o pouco tempo de treinamento é um fator que prejudica a evolução do modelo de jogo da equipa. O treinador B diz que *“existe uma intenção de trabalhar a nossa transição, só que nós precisávamos de mais tempo para que ela fosse mais eficaz.”*

O treinador D ainda adiciona a dificuldade de desenvolver o modelo de jogo quando a equipa já está envolvida em competições:

“...devido ao pouco tempo que temos, temos que ir diretamente a preparação da partida... É muito difícil modificar as ideias de jogo do jogador. No final, o trabalho feito na seleção é muito pontual.”

O treinador E identifica a mesma situação: *“temos cinco semanas internacionais por ano... concentramos domingo e treinamos domingo, segunda e terça. Logo viajamos e preparamos a partida... não há muito tempo para desenvolver o modelo de jogo.”*

Em contrapartida, participar de um processo com jogadores que foram formados com as mesmas ideias de jogo do treinador facilitou a construção do modelo de jogo da equipa. O treinador D descreve:

“Como quase todos os jogadores tiveram na formação de defender de forma aberta e atacar contra defesas abertas... acredito que nos ajudou a nível de poder trabalhar isto com eles.”

O treinador C demonstra a mesma relação positiva:

“Felizmente... eu gosto de desenvolver este modelo de jogo que estamos falando. É um modelo de jogo que vem também da minha época como jogador e das minhas primeiras fases de treinador no meu país.”

E o treinador C acrescenta:

“Aqui há jogadores que tanto na fase ofensiva como na fase defensiva possuem esta mesma filosofia, esta mesma ideia de jogo, o que ajuda muito porque estamos a falar a mesma língua.”

Embora exista esta dificuldade de adaptação, os treinadores demonstram que utilizar o trabalho feito nos clubes por parte dos atletas ajuda no ganho de tempo. É o que diz o treinador A:

“Para mim, muito importante, é saber onde estão os jogadores, com quais treinadores e o que posso aproveitar o que já fazem nos clubes... Com o tempo de treinamento que tem, se aproveita e insere coisas que os jogadores fazem em seus clubes, já possui muito tempo ganho.”

O mesmo é dito pelo treinador B:

“Eu pontualmente tento aproveitar alguma coisa que os clubes fazem... esta ação de 7x6 foi algo que utilizamos com alguma frequência, aproveitando um pouco a relação que os jogadores de determinada equipa tinham.”

4.2 Preparação estratégica dos jogos

4.2.1 A divisão de responsabilidade dentro da equipa técnica

Como os treinadores já sabem seus adversários de uma competição internacional com meses de antecedência, este trabalho de analisar as dezenas de jogos costuma ser dividido entre os membros da equipa técnica. O mais comum é um analista de desempenho ser responsável pelo maior volume de jogos. Conforme diz o treinador A, *“temos uma pessoa que está responsabilizada de cortar todos vídeos.”* O treinador B usa da mesma estratégia: *“eu tenho alguém que corta os jogos para mim e depois eu aproveito a informação.”*

Entretanto, no dia a dia da competição, na qual há um grande número de jogos em poucos dias, praticamente todos os membros da equipa técnica estão envolvidos neste trabalho de análise dos vídeos. É o que fala o treinador D:

“... nós repartimos o trabalho. Eu faço a análise de alguns jogos, o segundo treinador de outros e o treinador de guarda-redes analisa os remates dos adversários..., portanto, nós três dividimos essa análise.”

O treinador B especifica o que cada integrante da equipa técnica deve analisar. Neste caso, o treinador B delega a função do treinador-adjunto:

“Quando nós temos jogo dia sim dia não, o treinador-adjunto é chamado a cortar vídeo. Digo para que olhe as situações de assimetria, ou seja, focar o olhar para as situações de desigualdade numérica... Assim, já me liberto um bocado e não estou ocupado com isto.”

O treinador C destaca a necessidade de a equipa técnica estar totalmente alinhada para que as informações que serão passadas aos jogadores não sejam conflituosas:

“... quando estamos em um Campeonato do Mundo, um Campeonato da Europa ou Jogos Olímpicos, a verdade é que não temos tempo. E o que acontece? Que a minha forma de pensar e ver o jogo e, em seguida, as informações que vou passar aos jogadores deve coincidir perfeitamente com a do treinador-adjunto e do analista que vão realizar estes cortes de vídeo.”

O treinador A expõe como espera que seja a atuação dos seus companheiros neste processo de preparação: *“...sempre digo aos meus ajudantes que não estão aqui para me dizer as coisas que faço bem, e sim o que*

fariam de diferente.” Porém, após a conclusão das tarefas que foram repartidas entre a equipa técnica, a decisão final da estratégia é do treinador. O treinador A deixa evidente como funciona na sua equipa:

“No final, eu que decido. E eu sempre gosto de dizer que minhas equipas são uma democracia autoritária. Democracia porque todos podem falar. Autoritária porque, no final, eu que devo decidir.”

4.2.2 Critérios para a seleção de jogos da equipa adversária que serão analisados

Para iniciar o processo de recolha da informação sobre o adversário, torna-se imperativo definir alguns critérios de seleção dos jogos que serão analisados. O treinador A tem como um dos critérios os últimos jogos do adversário: “...*sempre prefiro os últimos sete ou oito jogos.*” O treinador E diz parecido, porém com um olhar mais direcionado, ou seja, seleciona os jogos realizados pela equipa adversária contra equipas que possuem o modelo de jogo (isto está definido lá atrás?) parecido com o do treinador:

“Sempre seleciono os últimos cinco jogos da seleção que vamos enfrentar. Se não consigo cinco, um mínimo de três. Porém, são oponentes que jogam de forma parecida a nossa.”

Além dos jogos recentes, o treinador A utiliza o contexto como outro critério de análise. A troca de treinadores no comando e a renovação de jogadores tem importância na seleção dos jogos:

“É o mesmo treinador ou não? Se houve troca de treinadores, vão jogar de forma diferente... se entrarem jogadores novos, também podem mudar.”

O treinador D destaca os jogos recentes realizados contra a equipa que vai enfrentar como um dos critérios pontuais que utiliza:

“caso tenhamos algum jogo anterior realizado contra esta equipa, o analisamos. É o caso desta próxima seleção que vamos enfrentar. Nós jogamos contra elas duas vezes em Março e teremos estes jogos para analisar.

4.2.3 Processo para a recolha da informação sobre a equipa adversária

O primeiro passo para a recolha da informação acerca da equipa adversária é dividir o jogo pelas suas fases (defesa, transição ofensiva, ataque e transição defensiva). É o que esclarece o treinador D, dizendo que *“...a partir daí é destrinçar toda a informação estratégica, iniciando pelas fases de jogo.”* Exatamente o mesmo enfatiza o treinador E: *“...para recolher a informação, dividimos, é claro, pelas quatro fases de jogo.”*

O treinador D aponta para a necessidade de buscar os pontos fortes e fracos das diferentes fases do jogo:

“... encontrar as variações táticas por parte da equipa contrária, seja no ataque ou na defesa... buscar os pontos fortes e fracos. Identificar por onde temos de causar mais danos ou onde eles podem nos causar mais danos para saber qual a prioridade na hora de preparar nosso jogo.”

Entrando na fase defensiva da equipa adversária, o treinador B mostra que primeiro olha o todo e, em seguida, aprofunda a informação:

“Primeiro, claro, os sistemas que defendem, qual o formato de cooperação que eles tem. Será que tem uma defesa mais individualizada mesmo sendo 6:0? Quais são os jogadores mais vulneráveis? Existe algum benefício no caso de nós fazermos uma transição rápida para que evitem as trocas ataque-defesa que eles tem?”

E o treinador B aprofunda:

“Para mim, é muito importante perceber onde estão as zonas mais vulneráveis, quem são os jogadores com mais dificuldades no 1x1, quem são os jogadores que tem pior relação quando há um pivot na zona...”

O mesmo é dito pelo treinador E, entrando nos pormenores de informação que recolhe para ajudar a analisar profundamente o adversário:

“Na defesa, primeiramente analisamos os defensores centrais, a relação que possuem com os segundos defensores... como atuam os defensores exteriores... também vemos como defendem contra situação de cruzamento e entradas de ponta, por exemplo, que são movimentos que nós usamos no nosso modelo”

Para analisar o ataque da equipa adversária, o treinador A recorre ao uso das estatísticas como ponto de apoio na preparação. O treinador A esclarece como usa os dados estatísticos:

“...os jogadores que iniciam o 1x1 e 2x2 e, conseqüentemente, o número de remates, golos, falhas técnicas, jogadores excluídos, zonas de ataque onde mais rematam, zonas de ataque onde são mais eficientes...”

E, para o treinador A, todos estes dados ajudam a responder à pergunta: *“de qual maneira vamos jogar este jogo contra este rival?”* O treinador B usa os dados para tentar ajudar a responder uma pergunta parecida: *“Como eles marcam os golos?”*

O treinador D também usa alguns dados estatísticos como a zona de remate, por exemplo. Porém, alerta para a confiabilidade dos dados estatísticos: *“... acontece que depende muito da origem das estatísticas, sabe? Elas podem não ser tão exatas.”*

Já o treinador C considera o contexto para fazer uma recolha precisa da informação. O mesmo acredita que está informação contextualizada, dos momentos da partida, pode ser mais produtivas. O treinador C expressa:

“Eu sou partidário de obter uma informação válida, eficaz, ou seja, as ações importantes nos momentos importantes do jogo. Qual jogador ou quais ações são as que mais realizam? E, nos momentos importantes, qual jogador toma a responsabilidade? O que a equipa faz nos momentos importantes? O que acontece quando estão à frente no marcador? E quando estão atrás?...”

O treinador C exemplifica como recolher informação sobre o momento do jogo pode determinar um possível comportamento de um jogador:

“...no fim do jogo, este jogador pode jogar de diferentes maneiras... Quero dizer, se no começo do jogo este jogador gosta de jogar muito com o pivot e não remata tanto, nos momentos onde a equipa precisa dele provavelmente irá realizar ações de 1x1 ou remate surpresa.”

De um ponto de vista mais específico, a análise individual dos jogadores adversário foi dita por todos os treinadores entrevistados como um elemento importante no processo de recolha de informação sobre o adversário. Para o treinador B, a análise dos jogadores que desequilibram é fundamental:

“... o que nós tentamos recolher do ataque do adversário é ver quem são os jogadores valiosos. E os jogadores mais valiosos não são aqueles que marcam mais golos nem aqueles que só fazem assistência. São aqueles que geram uma vantagem. E isso é uma coisa que não aparece nas estatísticas.”

O treinador A intensifica a análise individual dos jogadores mais importantes buscando o que estes atletas fazem em seus clubes. Dessa maneira, acaba por ter em posse dados que ajudam a elaborar a preparação estratégica da partida. O treinador A exemplifica:

“Evidentemente é um jogador muito importante. Analisando os jogos no seu clube, quando inicia o 1x1, por exemplo, vai 85 vezes para o ponto forte e 15 vezes para o ponto fraco. Quando vai para o ponto fraco, joga com o companheiro seguinte e nós podemos trabalhar a ação de ímpar. Quando vai para o ponto forte, joga mais com o pivot ou lateral. Bom, estes dados nos ajudam a preparar melhor o plano de jogo.”

O treinador B utiliza uma estratégia muito parecida:

“Eu recordo-me que vi, por exemplo no último Mundial, cento e vinte duelos de 1x1 deste jogador para depois decidirmos como íamos defendê-lo... E ele não esteve muito bem no nosso jogo porque nós conseguimos mais ou menos defender o que é um dos melhores fintadores do mundo.”

O treinador B enfatiza a importância de se analisar individualmente os jogadores adversários: *“se tu estudares bem as características individuais dos jogadores..., provavelmente tens uma informação privilegiada.”* E finaliza sobre a necessidade de se ver muitos jogos da equipa adversária para se tomar um conclusão:

“... e tu chegares a uma conclusão parece que foi fácil... Tens que ter visto muitos jogos, porque senão tu vês um jogo e já tiras conclusões. Isto para mim não serve.”

4.2.4 A transmissão do plano de jogo para a equipa

De forma unanime, os treinadores utilizam as sessões de vídeo para transmitir a estratégia elaborada para o próximo jogo. O treinador D disse que *“o padrão costuma ser várias reuniões de vídeo”* e o treinador B fala que, após o resumo da informação recolhida do adversário, *“fazemos um vídeo para a preparação do plano.”*

Os treinadores utilizam a estratégia de realizar as sessões de vídeo antes do treinamento de campo com o objetivo de visualizar e depois realizar o que será feito no jogo. O treinador B diz:

“Antes do treinos, meia hora de reunião não custa nada. Isto é muito mais eficaz para mim e, acho eu, muito mais eficaz para os jogadores. Mais facilmente retém a informação.”

O treinador A segue o mesmo caminho ao dizer que *“pela tarde, antes do pequeno treinamento, fazemos um vídeo de ataque e defesa do rival com as ideias principais.”* O treinador D diz o mesmo:

“Antes do treino da manhã fazemos uma sessão de vídeo. Se vamos trabalhar o ataque, vemos um pouco da defesa do adversário e dos melhores recursos que utilizaremos para atacar essa defesa... e procuramos fazer sempre antes para o que treinamento fique mais claro.”

O treinador C realiza a mesma estratégia:

“Primeiro, vemos como joga a equipa rival. Após isto, de alguma maneira, indicamos aos nossos jogadores, tanto no ataque quanto na defesa, quais são as situações que vamos jogar com a possibilidade de termos êxito. Então, a partir daí, no treinamento que vamos ter, é uma questão de lembrar estas situações para que no jogo possamos realizá-las, não é?”

Devido a dificuldade de comunicação e tradução (decorrentes do facto do plantel ter atletas cuja língua nativa não é a mesma do treinador e possuem um fraco domínio de línguas alternativas), o treinador E utiliza os vídeos antes do treinamento como meio auxiliar de compreensão por parte dos jogadores, ajudando a deixar claro o plano de jogo:

“Fazemos um vídeo muito curto de cinco minutos com os exercícios que vamos usar... logo, os jogadores tem os exercícios claros e os recordam facilmente.”

Há uma precaução por parte dos treinadores em controlar o tempo destinado a sessão de vídeo. Manter o nível de concentração dos jogadores é o principal argumento para que a sessão seja curta e a informação seja bem transmitida. É o que estabelece o treinador D:

“Tento que as sessões de vídeo não sejam excessivamente largas. Entre vinte e trinta minutos. Acredito que os jogadores perdem a concentração. Deixam de prestar atenção ao que é fundamental e podem estar dispersos em outros detalhes.”

Dentro de uma competição, na qual existem jogos dia sim e dia não, o treinador A reforça a necessidade das reuniões de vídeo curtas: “...*como não temos muito tempo, fazemos uma pequena reunião de trinta minutos onde estão os pontos principais.*”

Além da transmissão do plano de jogo em sessões coletivas, o envio de informações direcionadas e específicas a determinados jogadores da própria equipa é uma estratégia adotada para alcançar níveis mais detalhados de preparação. O treinador B expõe:

“À medida que vamos preparando o plano de jogo, há coisas que são muito particulares para um determinado jogador. Por isso, enviamos um pequeno vídeo por WhatsApp...”

E o treinador B explica o tipo de informação que costuma dar individualmente aos atletas:

“...olha o que faz o teu par, aquele ponta está a desmarcar nas costas, aquele lateral, quando há um ímpar, corre nas costas para o fly...”

O treinador D realiza reuniões com pequenos grupos de jogadoras para trabalhar algumas informações específicas e importantes para o jogo:

“Fundamentalmente eu gosto de me juntar com os centrais, sobretudo para explicar o que podemos buscar como prioridade. E, algumas vezes, com os centrais defensivos.”

No momento da transmissão do plano de jogo, a participação dos atletas nesta reunião de concretização do plano varia de acordo com o seleção que o treinador está a comandar. O treinador E gosta que o jogador de opinião sobre o plano de jogo, entretanto, faz um alerta ao dizer que “*gosto que meu jogador opine, mas que opine dentro do nosso modelo de jogo.*” O treinador D dá o seu exemplo sobre a participação dos jogadores no seu contexto:

“Com estes jogadores custa muito que participem... Como estão acostumados a que tudo seja dirigido, muito estruturado, os jogadores tem pouca iniciativa. Porém, as vezes fico com duvidas se realmente estão a entender ou estão me dando a razão para que os deixem tranquilos.”

Já o treinador C utiliza uma estratégia diferente para que os jogadores participem efetivamente da concretização do plano de jogo:

“Em um Campeonato do Mundo, lembro-me que integramos os jogadores dentro do que era a análise do adversário. Dividimos a equipa em grupos defensivos e ofensivos... Vimos muitos vídeos e os jogadores se responsabilizavam em dizer os pontos fortes e fracos. Depois disto tudo, elegíamos as ações que melhor poderiam se encaixar. No dia seguinte, na sessão de vídeo, apenas relembávamos.”

4.2.5 Superar as dificuldades presentes na construção de um plano de jogo em um contexto de competição

As características da competição de alto rendimento abordadas neste estudo, isto é, Campeonato do Mundo, Campeonato da Europa e Jogos Olímpicos, possuem um alto número de jogos em um curto período de tempo. Pode haver situações em que a equipa jogará dois dias depois sem saber qual será seu adversário. Com este contexto, o treinador A constata categoricamente que a antecipação é fundamental para ganhar tempo:

“Temos que antecipar! Quando chega o campeonato, temos que ter os 6 primeiros jogos já quase preparados, onde somente vai adicionando ou retirando em função do que está a acontecer na competição.”

Assim como o treinador A, o treinador E analisa previamente os adversários já conhecidos:

“Antes de ir ao campeonato, já temos os cortes de vídeos das seleções, temos analisado todas as equipas do nosso grupo. E, a cada dia que passa [em contexto de campeonato], e estas equipas jogam, vamos tendo mais informação.”

Com os adversários da primeira fase já estabelecidos, a análise prévia é o que permite uma equipa estar mais ou menos preparada para enfrentar os diferentes rivais. É como observa o treinador C: *“Prévio ao Mundial, devemos ter preparado com antecipação todas as distintas possibilidades ou variantes que possam ocorrer em função da equipa que iremos enfrentar.”*

O treinador D alerta para a necessidade de antecipar as análises dos possíveis adversários das fases seguintes da competição: *“tentamos sempre ter uma previsão de contra quem podemos jogar para termos certa informação.”* O

treinador E adota processos parecidos: *“...quando já sabemos ou começamos a saber contra quais oponentes poderemos enfrentar, cortamos os vídeos destes dois ou três oponentes e deixamos tudo preparado.”* E ainda reforça sobre como conhecer o adversário nos mínimos detalhes podem fazer a equipa avançar de fase ou não, já que o nível de competição que participam exige essa atenção aos pormenores:

“Um detalhe como conhecer um pouco mais o rival ou saber uma determinada ação que podem fazer em determinados momentos pode te fazer ganhar ou te fazer voltar para casa.”

O treinador B relaciona a intervenção do treinador dentro do jogo com a preparação previa do plano de jogo. Para ele, *“o treinador que tem que intervir demasiado no jogo é porque não preparou aquilo que poderá vir a acontecer.”*

A criação de planos de jogo alternativos de momento, ou seja, inventar estratégias e repassá-las na hora, também é motivo de questionamento por parte do treinador B:

“Eu gosto mais de me preparar previamente do que estar sempre a ir buscar planos alternativos um pouco em função da intuição. Às vezes a intuição também acontece, mas eu gosto mais de me preparar com alguma antecedência aquilo que vai acontecer.”

Ainda sobre o tema da preparação previa dos adversários, o treinador A finaliza sendo ainda mais enfático sobre seu estado de apuro quando não tem a análise feita de forma antecipada:

“Posso dizer que me sinto cómodo quando tenho as coisas preparadas. Ir a um jogo a cegas, sem ter visto nada do adversário, sem ter preparado nada, me gera muito estresse... Eu sou aquele que necessita horas em frente ao computador, e a ver vídeos e a analisar as coisas e preparar. Assim é quando me sinto cómodo.”

E diz o mesmo o treinador B:

“Eu gosto de ir tranquilo para o jogo. E, para mim, ir tranquilo é como se eu soubesse tudo o que vai acontecer. Depois posso ser surpreendido, mas eu tenho que sentir que o meu trabalho, a minha parte está feita.”

Além do tempo, uma dificuldade levantada é a quantidade de informação transmitida aos jogadores ao longo da competição. O treinador E expressa a opinião que tem: *“minha sensação é que o jogador recebe muita informação e*

não a processa.” O treinador A aponta para a necessidade de repassar uma informação com qualidade, precisão e assertividade: *“temos que ser realmente muito analíticos e precisos na informação que damos...”* E acrescenta: *“os jogadores agradecem que digamos quatro coisas precisas sobre o adversário.”* Nesta linha, o treinador E finaliza:

“Considero que é muito melhor dar menos informação, embora omitas informação. Prefiro dar menos informação e que ela fique clara e o jogador a assimile bem do que dar demasiada informação que, ao final, o jogador tem tanto informação e não sabe o que fazer com ela.”

A fim de lidar com esta situação, o treinador D focaliza a atenção para a própria equipa: *“Quando não temos tanta informação, o que temos que fazer é focar na nossa equipa.”* E continua mostrando como focaliza: *“...ao centrarmos a atenção em nós, devemos reforçar o que é positivo e melhorar o que temos de ponto fraco.”*

A análise profunda da própria equipa, reconhecer os pontos positivos e negativos e a capacidade de adaptação perante qualquer adversário é o que apresenta o treinador C como um elemento importante na superação de dificuldades em um ambiente competitivo:

“O mais importante, creio eu, é a nossa equipa. Devemos ser capazes de saber quais são nossos pontos fortes... sermos capazes também de conhecer como podem nos defender e como podem nos atacar.”

E enfatiza sobre a necessidade de ter um modelo de jogo suficientemente completo para superar todas as adversidades que possam ser impostas pelos diferentes adversários dentro da competição:

“Se somos capazes de ter um modelo de jogo que contemple tudo isto, pois logo resultará muito mais fácil poder preparar diferentes planos de jogo sem a necessidade de treinar continuamente.”

O treinador A aponta para esta possibilidade da equipa de possuir variantes ofensivas que possam surpreender os rivais sem a necessidade de adicionar informação nova nos jogadores:

“Quando jogamos um campeonato, e jogamos muitos jogos seguidos, eu gosto de, ao invés de trocar os movimentos [jogadas ou combinações], fazer variantes de um mesmo movimento. Por exemplo, a ação 1 pode ser 1+2, ou

pode ser 1+3 ou 1+4. Portanto, se hoje jogamos contra a Islândia e usamos a 1+2, depois de amanhã jogaremos contra a Hungria e usaremos a 1+3, de tal maneira que o rival, embora nos analise, vai encontrar respostas táticas diferentes.”

4.2.6 Rotinas da equipa no dia do jogo

Embora praticamente todo o plano de jogo já tenha sido transmitido aos jogadores, a manhã do dia do jogo é utilizada como um período para reforçar as informações já transmitidas. É o que diz o treinador E: *“após a volta do passeio, fazemos um vídeo curto de vinte, vinte e cinco minutos sobre o jogo.”* O mesmo é falado pelo treinador D: *“aproveitamos para fazer uma sessão recordatória de vídeo, normalmente geral, de coisas muito concretas e muito, muito pontuais.”*

O momento de saída do hotel para o jogo depende muito das condições locais (distância até o pavilhão, meteorologia, trânsito, etc.) e do grupo de jogadores. O treinador E “assustou-se”, quando chegou à seleção atual, com o tempo de antecedência com que os seus jogadores gostam de chegar no pavilhão: *“...eles gostam de estar muito tempo antes no pavilhão... e falo de duas a três horas antes. Bom, se o jogador quer, para mim é igual.”*

O treinador D destaca a importância de uma boa programação para que a chegada ao pavilhão seja no horário desejado:

“...dependendo da hora do jogo, ajustamos todos os horários... se temos que fazer um trajeto mais longo ou mais curto até o pavilhão... que fique tudo ajustado. Eu gosto de chegar entre 1:15h, 1:30h antes.”

Já no pavilhão, os treinadores dedicam um máximo de quinze minutos de conversa no balneário. É o que diz o treinador E: *“Eu geralmente preciso de quinze minutos mais ou menos de conversa. Dez, quinze minutos. Nada mais.”* O treinador D também ilustra: *“tento que a conversa seja de muito pouco tempo, que seja somente pontuar alguns pormenores.”* O treinador B concretiza:

“No balneário fazemos sempre uma revisão, um resumo do plano de jogo, às vezes com campos na parede ou às vezes sem campo na parede... o foco é nos principais problemas que temos que resolver.”

O treinador A recorre à colocação de quadros e/ou campos para enfatizar as ideias principais:

“Quando os jogadores entram no balneário sempre tento colocar, em um quadro grande, quatro ou cinco aspectos importantes de ataque e de defesa.”

E demonstra como estrutura a conversa pré jogo: *“Eu gosto de fazer o modo ‘sandwich’. No começo, falo de motivação. Em seguida, falo do conteúdo estratégico-tático. Por último, um pouco mais de motivação.”*

4.2.7 Rotinas dos treinadores no dia do jogo

Embora quase todo o plano de jogo já esteja preparado, o nível exigido pela competição mostra que cada elemento presente no plano de jogo precisa ser revisado, mesmo que mentalmente, por parte dos treinadores. É o que o treinador B costuma fazer pela manhã no dia do jogo: *“...levanto-me cedo e penso os formatos ofensivos, todas as sequências que vamos fazer... defensivamente quem troca, quem não troca...”*

O treinador C imagina, um dia antes, os diferentes caminhos que o jogo pode seguir:

“...é verdade que eu gosto de repassar mentalmente ou visualizar como pode correr o encontro e quais opções ou quais situações poderíamos escolher ou poderíamos fazer em cada uma destas circunstâncias que podem acontecer dentro de uma partida.”

A conversa realizada no balneário, antes do aquecimento, também é minuciosamente revisada pelo treinador D: *“nos momentos livres que temos, reviso as informações do jogo e repasso a conversa que vou dar aos jogadores.”*

O treinador E adota a estratégia de memorização para ter todas as informações na cabeça e poder dizê-las na conversa pré jogo:

“Eu gosto de estar um pouco tranquilo antes de entrar no balneário, repassando a conversa do jogo porque eu não gosto de ler na conversa pré jogo. Eu gosto de falar, de ter tudo memorizado para que seja claro.”

Como já tem todo o trabalho de análise e preparação antecipado para o jogo, o dia do jogo para o treinador B acabar por ser o que ele trabalha menos: *“...acaba por ser quando eu trabalho menos porque eu tenho isso tudo feito já com alguma antecedência..., portanto, só reflito um pouco nas soluções e, a partir daí, é só jogar.”*

4.3 A avaliação da preparação estratégica

4.3.1 Os elementos utilizados para avaliar o plano de jogo

Relativamente a avaliação do plano estratégico de uma partida, os treinadores divergiram sobre a necessidade de se realizar uma análise crítica sobre o que aconteceu no jogo. Para o treinador A, a avaliação do plano pode ser fundamental para a evolução da equipa: *“para mim, há um série de dados que são importantes para o rendimento da minha equipa.”* Já para o treinador B, o resultado do jogo pode não traduzir o que realmente aconteceu dentro de campo: *“...às vezes, há coisas que são um bocado aleatórias...”*. Entretanto, para o treinador C, a avaliação do plano de jogo não possui demasiada importância: *“... a verdade é que o pós-jogo me interessa bem pouco.”* E finaliza:

“...uma vez que termina, o resultado é imodificável. Não acredito que analisar um jogo exaustivamente vai te servir para ganhar o próximo.”

Independentemente da diversidade das respostas sobre a avaliação do plano de jogo, os treinadores utilizam diferentes elementos para realizar uma análise pós-partida. Já que não confia na estatística oficial da competição, o treinador D coleta os próprios dados e os relaciona com o vídeo:

“Depois de ter o vídeo do jogo, eu gosto de ver mais claramente o jogo e contrastar com a estatística que fizemos durante o jogo... fazemos uma análise global da equipa nas diferentes fases do jogo, uma análise individual dos jogadores e comparamos também com o que tínhamos previsto antes de começar.”

O treinador A considera os elementos ofensivos como determinantes no desempenho da equipa:

“... olhos os dados como bolas perdidas e as situações de superioridade numérica ofensiva como elementos importantes para decidir o rendimento da equipa.”

Para o treinador E, os elementos fundamentais para analisar o jogo são condizentes com o modelo de jogo da equipa:

“Para dizer se a estratégia funcionou ou não, não posso me fixar no resultado ou em quantos golos fizemos. Tenho que fazer essa análise a partir

das diferentes situações de jogo, com isso consigo perceber se o meu modelo de jogo está a funcionar ou não, se os jogadores estão a perceber ou não.”

O treinador B destaca o valor dos dados estatísticos na avaliação e preparação do jogo seguinte:

“A questão das estatísticas também é importante. Recordo-me que comparamos a eficácia média dos guarda-redes de toda a competição com os nossos. E estávamos abaixo de todas as médias, com exceção de uma. Portanto, nosso objetivo era melhorar estes valores.”

E ressalta que esta avaliação pode ajudar a criar novos objetivos e novas possibilidades, podendo melhorar o modelo de jogo da equipa:

“Depois de fazer esta avaliação e perceber o que precisamos melhorar, o que correu bem e o que correu mal, podemos seguir um caminho... Temos que estar sempre a procura de algo mais, uma ideia, detalhe ou algo que faça com a construção do modelo de jogo esteja sempre viva, nunca a morrer. E isto está associado à questão da avaliação do plano de jogo.”

4.3.2 O papel da experiência na avaliação do plano de jogo

A experiência dos treinadores também possui influência na avaliação da preparação da partida. O treinador C reconhece que, com o passar dos anos, a análise de um jogo se tornou mais racional:

“Sou consciente de que no nível que estamos, podemos ter um dia onde tudo seja maravilhoso e um dia onde tudo seja o contrário... e isso não significa nada. Quero dizer, não significa que tenhamos que trocar os jogadores, ou o sistema, as ações... Simplesmente foi um jogo. E isto foi adquirido também com a experiência de muitos anos nestas situações.”

O treinador A complementa, associando os elementos que usa para analisar o jogo com o resultado final:

“Não perdemos bola, as situações de superioridade nós resolvemos bem, taticamente fizemos o que estava planeado... Porém, nosso guarda-redes fez 8 defesas e o guarda-redes do adversário fez 19. O que podemos fazer? ...E isto sim, tento, com o passar dos anos, aprender que não é só o resultado. Taticamente eu não mudaria nada.”

5. Discussão

O objetivo principal deste estudo foi analisar o processo de preparação estratégica de treinadores de seleções nacionais, mais especificamente, tentar identificar os elementos que os treinadores mais valorizam na construção de um plano de jogo.

Na construção do modelo jogo, emerge do discurso da maioria dos treinadores (quatro de cinco) uma concepção defensiva baseada na recuperação da posse de bola e numa atuação proativa (*“...o objetivo defensivo é recuperar a bola. Ou melhor, não é evitar que nos marquem golo, e sim tentar colocar na cabeça dos jogadores defensivos que o mais importante é ter mentalidade de poder recuperar a bola de diferentes maneiras.”*). Esta forma de conceber a atuação defensiva do andebol vem ao encontro do estudo de Gryko, Bodasiński, Bodasińska, e Zieliński (2018). Estes autores fizeram uma comparação entre campeonatos do Mundo de 2013 e 2015, realizados, respetivamente, em Espanha e em Catar. Gryko et al. (2018) encontraram que o número de suspensões por 2 minutos no campeonato de 2015 foi significativamente maior que em 2013. Os mesmos autores sugerem que a causa destas mudanças pode ter sido o aumento da atividade e agressividade da defesa visando a bola ou interrompendo a continuidade do jogo ofensivo do adversário. Font et al. (2022) concluíram recentemente que a recuperação da bola é um dos elementos-chave no andebol de elite que define o sucesso defensivo das equipas. Além disto, estes autores afirmam que o contra ataque está conectado com a recuperação da bola, isto é, o sucesso nestas duas fases é crucial para vencer jogos e ser uma equipa de sucesso.

Em relação a fase ofensiva, os treinadores inquiridos foram assertivos em colocar as diferentes formas de continuidade das ações ofensivas como a ideia de ataque mais importante (*“nós tentamos trabalhar o ataque em função de uma ação principal e suas continuidades.”*). Este é um resultado que não sendo surpreendente, revela uma concepção de jogo mais atual, que ainda que possa ter jogadas ou ações individuais ou de cooperação predeterminadas, estas são

realizadas de forma mais aberta e adaptativa. Esta abordagem contrasta com as perspectivas mais tradicionais de construção do jogo de ataque, baseado em jogadas pré-programadas e realizadas de forma fechada que são facilmente antecipadas pelos adversários. A preparação do ataque e o desenvolvimento de sinergias entre os jogadores emergem assim como elementos centrais da preparação de uma equipa. Embora a maioria dos treinadores de alto nível saibam o que significa um modelo de jogo, Ribeiro et al. (2019) alertam para o equívoco fundamental que existe sobre o papel do modelo de jogo ao considerá-lo como ações pré-planeadas e pré-estabelecidas ou movimentos mecanizados que devem ser reproduzidos fielmente. Estes autores dizem que estes conceitos equivocados podem influenciar negativamente o desenvolvimento do atleta. Para Davids, Araújo, Seifert, e Orth (2015), o desenvolvimento e a performance de um jogador de alto rendimento aumenta de acordo com a quantidade de soluções táticas que o atleta experimenta para alcançar um princípio de jogo específico. Quanto maior a quantidade de soluções táticas, melhor a variabilidade adaptativa do movimento (Davids et al., 2015). Os cinco treinadores deste estudo responderam de acordo com este conceito, colocando as continuidades das ações com diferentes variantes como uma de suas principais ideias de jogo (*"gosto que todas as combinações tenham diferentes opções... assim, o jogador decide dentro destas possibilidades, que obviamente estão treinadas"*).

No discurso dos treinadores fica evidente que o modelo de jogo é entendido como a identidade de uma equipa e que esta é uma construção que depende das características dos jogadores. Sendo que o modelo de jogo é o ponto de partida da preparação estratégica. Assim, a conceção do modelo de jogo da equipa deve atender às características dos jogadores (*"o modelo de jogo de ataque depende muito do tipo de jogador que tens. Nós não temos finalizadores de longa distância, então temos que adaptar nossa forma de jogar."*). Similarmente também Cunha (2016) concluiu que as características dos jogadores à disposição da equipa devem ser rentabilizadas ou potenciadas pelos treinadores no processo de construção do modelo de jogo. Esta influência

dos jogadores na construção do modelo de jogo é também reconhecida por Tamarit (2007), ao referir que as características dos jogadores são fatores condicionantes. Segundo Barrero e Cabrera (2019), conhecer e analisar cada um dos jogadores em relação aos seus pontos fortes, fracos e características mais importantes é considerado o primeiro elemento que deve dar sentido ao desenho do modelo de jogo.

Sobre a preparação estratégica do jogo, o aprofundamento da informação sobre o oponente é essencial para identificar como superar os pontos fortes e explorar os pontos fracos da outra equipa (*“...encontrar as variações táticas por parte da equipa contrária, seja no ataque ou na defesa... buscar os pontos fortes e fracos. Identificar por onde temos de causar mais danos ou onde eles podem nos causar mais danos...”*). Estes resultados vêm ao encontro dos resultados de Almeida et al. (2019), na qual os treinadores evidenciaram que a identidade da equipa, os pontos fortes e fracos do oponente e o momento competitivo são elementos determinantes para a preparação de um jogo. O estudo de Cordes et al. (2012) observou, através de entrevistas semiestruturadas realizadas com treinadores de futebol, que as respostas sobre os adversários foram respondidas com muitos detalhes. Isso sugere que a análise do adversário exerce um papel proeminente nas decisões estratégicas. Geralmente, os treinadores estão interessados nos sistemas táticos do oponente, nos jogadores mais importantes e nas jogadas ou combinações e suas variantes (Cordes et al., 2012). No estudo de Silva et al. (2011) a totalidade dos treinadores de futsal (N=16) que participaram no estudo referiram recolher informações acerca do adversário para preparar um jogo. Em um estudo para perceber o processo cognitivo dentro de uma competição com um treinador de andebol de elite, Debanne and Fontayne (2009) identificaram que, fora de campo, a preparação do treinador envolve conhecer como atua o adversário nas competições, observando as reações do grupo quando confrontados a um momento de dificuldade dentro da partida.

Tipicamente em contexto de competição internacional de seleções, a competição é muito densa (muitos jogos num curto espaço de tempo) e a distância entre os jogo é curta (podendo ser de apenas um dia). Isto leva os

treinadores a identificar a falta de tempo como uma das dificuldades no processo de elaboração do plano estratégico de jogo. O estudo de Wright, Atkins, e Jones (2012) identificou que cerca de 75% dos treinadores (N=46) que participaram na pesquisa enunciaram limitações de tempo disponível conjugadas com um tempo de si elevado para realizar uma análise profunda do adversário como os principais fatores que impactam na capacidade do treinador em dar feedbacks aos seus atletas. Para contornar este tipo de constrangimentos, trabalho de recolha e análise dos adversário antecipadamente conhecidos ou possíveis (dependendo da evolução da competição) é feito previamente ao início da competição propriamente dita, como forma de adiantar a preparação (*“...antes do campeonato começar, já temos que ter os seis jogos dos oponentes quase todos preparados.”*). Essa estratégia de recolher informação de forma antecipada (quer dizer, antes do início da competição) sobre o adversário é também descrita por Williams e Grant (cit. por Almeida et al., 2019) como uma forma de evitar que o oponente esteja um passo a frente da própria equipa. Para Lames e McGarry (2007), em desportos caracterizados como eminentemente táticos [como é o caso do andebol], ter o conhecimento das situações atuais e anteriores interfere nas decisões que foram e serão tomadas. Também Silva et al. (2011) revelaram que as informações provenientes deste processo de planeamento são muito importantes para a definição das estratégias para superar o adversário e identificar seus pontos fortes e fracos.

As equipas técnicas têm habitualmente um profissional responsável, geralmente chamado de analista de desempenho, por adiantar este processo de recolha e análise dos jogos do adversário e assim auxiliar no ganho de tempo para facilitar o trabalho de preparação do jogo por parte dos treinadores (*“temos uma pessoa que está responsabilizada de cortar todos vídeos.”*). Sobre a participação do analista de desempenho, resulta evidente que o profissional responsável por esta função deve estar alinhado com as ideias do treinador para fornecer uma informação de qualidade (*“...as informações que vou passar aos jogadores deve coincidir perfeitamente com a do treinador-adjunto e do analista que vão realizar estes cortes de vídeo.”*). Com este objetivo de observar o jogo

para recolher a informação ideal, Sarmiento, Pereira, Campaniço, Anguera, e Leitão (2013) reportaram em seu estudo com treinadores de futebol da primeira divisão (N=8) que o profissional que observa os jogos deve ter uma compreensão e sensibilidade do jogo similar ao do treinador. Além do grande conhecimento sobre o jogo, Sarmiento et al. (2015) enfatizam ainda que os treinadores valorizam que o analista de desempenho tenha habilidades com equipamentos de vídeo e possua a capacidade de observar e gerar a informação útil para o treinador em função do adversário. Segundo Carling, Reilly, e Williams (2008), os dados adquiridos através da análise de jogo ajudam os treinadores a tomarem decisões embasadas sobre o desempenho e a evitar a recolha incompleta ou imprecisa dos aspetos do jogo. Debanne e Fontayne (2009) afirmam que elaborar e construir um plano de jogo requiere um processo colaborativo entre todos os sujeitos. Porém, apesar da divisão de trabalho da equipa técnica para analisar o adversário, a decisão final na elaboração da estratégia é da responsabilidade do treinador (*“no final, eu que decido. E eu sempre gosto de dizer que minhas equipas são uma democracia autoritária. Democracia porque todos podem falar. Autoritária porque, no final, eu que devo decidir.”*). Também no estudo de Sarmiento et al. (2015) se constatou que a decisão final das observações é do treinador de acordo com a sua perceção do que é melhor para a equipa.

Resulta também evidente que o processo de recolha da informação é bem estruturado pelos treinadores, os elementos presentes na construção do plano de jogo costumam partir da análise mais global, dividindo a análise do adversário pelas fases do jogo (*“... encontrar as variações táticas por parte da equipa contrária, seja no ataque ou na defesa... buscar os pontos fortes e fracos. Identificar por onde temos de causar mais danos ou onde eles podem nos causar mais danos para saber qual a prioridade na hora de preparar nosso jogo.”*). O estudo de Sarmiento et al. (2013) encontrou o mesmo, apontando que as quatro fases do jogo (ataque posicionado, defesa posicionada, contra ataque e recuperação defensiva) são um dos aspetos chaves que os treinadores costumam focar mais. Assim, também dentro das fases de jogo, os treinadores

buscam identificar os pontos fortes e fracos do oponente com o objetivo de criar um plano de intervenção para vencer o adversário, a tentar explorar os pontos fracos e se proteger dos pontos fortes (Sarmiento et al., 2013).

A transmissão da informação sobre a preparação estratégica da partida é estruturada pela equipa técnica ao longo da competição. Os jogadores recebem esta informação antes do dia do jogo e através das sessões de campo e das reuniões de equipa, quase sempre com recurso a vídeos (“...*pela tarde, antes do pequeno treinamento, fazemos um vídeo de ataque e defesa do rival com as ideias principais.*”). Estes resultados estão de acordo com o observado por Mason, Pumpa, McKune, Gill, e Ball (2022), em que os treinadores entrevistados referiram que os jogadores devem ser educados acerca da importância da preparação estratégica do jogo antes do dia da competição. Também Cunha (2016) encontrou resultados semelhantes acerca da transmissão da informação aos jogadores. Em seu estudo, também com entrevistas semiestruturadas aos treinadores, identifica que os treinadores fazem a análise do adversário através dos vídeos e, logo em seguida, transmitem esta informação nos treinos e nas reuniões. Esta transmissão da informação via sequência de vídeos e discussão sobre as possibilidades dentro do jogo também aparecem no estudo de Debanne and Fontayne (2009). De acordo com o artigo de Sarmiento et al. (2013), a transmissão do plano de jogo durante um microciclo de treinamento é sustentado prioritariamente pela adaptação e modificação dos exercícios de treinamento, dependendo da análise feita baseada no desempenho da própria equipa e do adversário. Além disso, estes mesmos autores esclarecem que a intervenção também acontece em reuniões coletivas, individuais ou com pequenos grupos. Além disso, Almeida et al. (2019) observaram que os treinadores planeiam o treino de forma a replicar a atuação dos adversários nos treinamentos com o objetivo de preparar a própria equipa.

No discurso dos treinadores entrevistados, fica evidente que a transmissão da informação acerca do adversário na preparação da equipa com recurso ao vídeo é uma prática generalizada. Este procedimento visa auxiliar na transmissão da informação recolhida e considerada relevante aos jogadores

(“...primeiro, vemos como joga a equipa rival. Após isto, de alguma maneira, indicamos aos nossos jogadores, tanto no ataque quanto na defesa, quais são as situações que vamos jogar com a possibilidade de termos êxito.”). Sarmiento et al. (2015) indicam o mesmo, afirmando que a informação recolhida do adversário permite aos treinadores criarem exercícios que possam simular as situações que podem ocorrer durante uma partida. O uso de videoclipes é uma estratégia recorrente e comum a todos treinadores entrevistados para o processo de recolha da informação sobre o adversário e também para transmitir o plano de jogo à equipa (*“...fazemos um vídeo para a preparação do plano.”*). Sarmiento et al. (2015), no futsal, observaram que os treinadores realizam duas sessões de vídeo por semana para discutir a preparação do jogo. A primeira é sobre as ações defensivas e ofensivas do adversário. A segunda está focada nas estratégias que a equipa vai utilizar contra este adversário. A utilização dos recursos de vídeo para a transmissão da informação para a equipa também é revelada no estudo de Wright et al. (2012), onde se observou que 86% dos treinadores utilizam o vídeo para fornecer feedback a toda equipa e 82% usam ainda para feedbacks individuais. A envio de informação individual e específica para os jogadores também emergiu do discurso dos treinadores entrevistados (*...à medida que vamos preparando o plano de jogo, há coisas que são muito particulares para um determinado jogador. Por isso, enviamos um pequeno vídeo por WhatsApp...”).*

Devido a uma rotina cansativa e uma grande exigência física e mental nos dias de competição, a quantidade de informação repassada aos atletas no contexto competitivo é motivo de preocupação para os treinadores (*“minha sensação é que o jogador recebe muita informação e não a processa.”*). Os resultados de Sarmiento et al. (2013) mostraram que os treinadores mostram uma grande preocupação em intervir de maneira apropriada para com os jogadores. Para isso, os treinadores cuidadosamente selecionam a informação que vão transmitir aos jogadores e realizam várias reuniões de curta duração durante a semana. Entretanto, perante o quase inevitável aumento da quantidade de informação transmitida e recebida pelos jogadores, Afonso,

Garganta, e Mesquita (2012) referem-se ao direcionamento da atenção como estratégia para processar a informação. Para Afonso et al. (2012, p. 594), “ao direcionarem a atenção para indicadores pertinentes, os atletas podem utilizar a informação recolhida, permitindo a antecipação do desenrolar dos cenários, o que, conseqüentemente, se reflete numa performance mais ajustada aos constrangimentos da tarefa e do envolvimento.”

A solidez do modelo de jogo da equipa emerge como fundamental para garantir o rendimento da equipa (“...quando não temos tanta informação, o que temos que fazer é focar na nossa equipa.”). Cunha (2016), através da análise do discurso de treinadores de voleibol, conclui que quando as informações sobre o adversário não são precisas, a estratégia passa a ser construída essencialmente a partir das competências que a própria equipa possui.

A rotina da equipa (seleção nacional), em dia do jogo, emerge do discurso dos treinadores como um momento dedicado à preparação estratégica da partida. Assim, parece ser prática recorrente realizar-se uma reunião de curta duração, geralmente com recurso a vídeo, para reforçar os pontos estratégicos do plano de jogo que colocarão em prática horas depois (“fazemos um vídeo curto de vinte, vinte e cinco minutos”). O mesmo é apresentado no estudo de Mason et al. (2022), na qual os treinadores entrevistados referiram que as reuniões que possuem informações estratégicas-táticas no dia do jogo são uma importante ferramenta para a preparação da equipa. A conversa no balneário é o momento final para a recordação do plano de jogo (“...no balneário fazemos sempre uma revisão, um resumo do plano de jogo, às vezes com campos na parede ou às vezes sem campo na parede...”). Para Bloom, Durand-Bush, e Salmela (1997), a conversa no balneário, antes do aquecimento, é importante para fazer uma revisão do plano de jogo e não adicionar novas táticas. Para estes autores, adicionar novas informações pode sobrecarregar mentalmente os jogadores, os distrair e, conseqüentemente, inibir o seu desempenho.

Quanto a preparação pessoal do treinador, Almeida et al. (2019) afirmam que a revisão do plano de jogo, a revisão do adversário e a preparação final do jogo, que inclui a mensagem final e o *feedback* aos jogadores são aspetos

fundamentais e que devem estar preparados antes do jogo. Estes procedimentos foram também mencionados pelos treinadores entrevistados no presente estudo (*“...nos momentos livres que temos, reviso as informações do jogo e repasso a conversa que vou dar aos jogadores”*). Inclusive diferentes cenários de jogo são mentalmente antecipados e trabalhados cognitivamente pelos treinadores (*“...levanto-me cedo e penso os formatos ofensivos, todas as sequências que vamos fazer... defensivamente quem troca, quem não troca...”*). Também Bloom et al. (1997) identificaram a preparação do treinador no dia da competição, afirmando que mais de 90% dos inquiridos reservam um tempo para revisar os diferentes cenários do jogo, incluindo, inclusive, as possíveis rotações dos jogadores em campo. O mesmo é realçado por Sarmiento et al. (2015), tendo observado que os treinadores preparam possíveis cenários que podem acontecer durante um jogo para fundamentar a sua intervenção.

Este estudo não encontrou respostas convergentes relacionadas a avaliação do plano estratégico de uma partida (*“para mim, há uma série de dados que são importantes para o rendimento da minha equipa”* e *“... a verdade é que o pós-jogo me interessa bem pouco.”*). Apesar disto, foi destacado pelo treinador B a importância de usar a análise do jogo anterior para preparar os próximos (*“recordo-me que comparamos a eficácia média dos guarda-redes de toda a competição com os nossos. E estávamos abaixo de todas as médias, com exceção de uma. Portanto, nosso objetivo era melhorar estes valores.”*). Wright et al. (2012) encontraram que a grande maioria dos treinadores utiliza a análise do jogo para preparar as sessões de treinamento. Na mesma linha, Bloom et al. (1997, p. 138) observaram que *“independentemente do resultado, os treinadores sentem que é importante usar cada jogo como uma experiência de aprendizagem para fazer mudanças apropriadas nos planos pré competitivos e na competição, refinando o conteúdo das suas sessões de treinamento e, ultimamente, aumentar a qualidade e consistência do rendimento da equipa.”*

6. Conclusões

Este estudo procurou indagar sobre o processo da preparação estratégica do treinador de andebol num contexto competitivo de elevada exigência de rendimento, nomeadamente ao nível de seleções. Neste sentido, pretendeu-se identificar os elementos valorizados e processos adotados na construção e no treino do plano de jogo por parte dos treinadores entrevistados.

A primeira ilação que se retira deste estudo é que para preparar a equipa para a competição, os treinadores de elite buscam obter informações revelantes de desempenho da própria equipa e também do adversário.

As ideias de jogo do treinador e as características dos jogadores são os principais elementos a considerar para a construção do modelo de jogo das seleções nacionais de andebol.

A estratégia de jogo é concebida por forma a superar os pontos fortes e explorar os pontos fracos do oponente, tanto no ataque quanto na defesa, mas sempre a partir dos princípios do modelo de jogo da equipa.

Como o tempo dentro da competição é escasso para proceder à recolha e tratamento de informação, os treinadores costumam antecipar o trabalho de preparação da análise do adversário, contando com a colaboração de outros integrantes da equipa técnica para isto.

A transmissão da informação do adversário é realizada, segundo os treinadores, nas sessões de treino no campo e, principalmente, através das sessões de vídeo. O uso das sessões de vídeo é unanimidade neste nível de competição. A conversa no balneário antes do aquecimento aparece como o momento final da transmissão do plano de jogo aos jogadores.

Por último, os treinadores costumam dedicar a manhã anterior ao jogo para mentalizar e prever cenários que possam acontecer nos jogos, buscando estar mais preparados para as situações.

Uma das principais limitações deste estudo é a falta de treinadoras mulheres entrevistadas. Não foi possível contactar uma treinadora mulher com os critérios seleccionados para a pesquisa. Além disto, seria interessante obter um número

maior de treinadores (homens e mulheres). Devido a compromissos vários, alguns dos treinadores convidados não puderam participar.

Com base no que foi encontrado neste estudo, seria interessante, para estudos futuros, estudar as particularidades da preparação e liderança de equipas masculinas e femininas. Também seria interessante estudar o processo de preparação de forma mais aprofundada, complementando e relacionando o discurso do treinador com evidência de campo, da prática. A comparação entre as possibilidades e exigências de atuação ao nível do contexto de clubes e de seleção é outra linha investigação que falta explorar.

7. Referências bibliográficas

- Afonso, J., Garganta, J., & Mesquita, I. (2012). Decision-making in sports: the role of attention, anticipation and memory. *Revista brasileira de cineantropometria & desempenho humano*, 14, 592-601.
- Almeida, J., Sarmiento, H., Kelly, S., & Travassos, B. (2019). Coach decision-making in Futsal: from preparation to competition. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 19(5), 711-723. doi:10.1080/24748668.2019.1648717
- Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido* (Vol. 89): Ediciones Akal.
- Barrero, A. M., & Cabrera, F. I. M. (2019). El modelo de juego en el fútbol: de la concepción teórica al diseño práctico. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*(36), 543-551.
- Bloom, G. A., Durand-Bush, N., & Salmela, J. H. (1997). Pre-and postcompetition routines of expert coaches of team sports. *The Sport Psychologist*, 11(2), 127-141.
- Bos, W., & Tarnai, C. (1999). Content analysis in empirical social research. *International journal of educational research*, 31(8), 659-671.
- Bowes, I., & Jones, R. L. (2006). Working at the edge of chaos: Understanding coaching as a complex, interpersonal system. *The Sport Psychologist*, 20(2), 235-245.
- Butterworth, A., O'Donoghue, P., & Cropley, B. (2013). Performance profiling in sports coaching: a review. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 13(3), 572-593.
- Capra, F. (2006). A teia da vida: uma nova compreensão dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eicheberg. In: São Paulo: Cultrix.
- Carless, D., & Douglas, K. (2011). Stories as personal coaching philosophy. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(1), 1-12.
- Carling, C., Reilly, T., & Williams, A. M. (2008). *Performance assessment for field sports*: Routledge.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*.
- Cordes, O., Lamb, P. F., & Lames, M. (2012). Concepts and methods for strategy building and tactical adherence: a case study in football. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(2), 241-254.
- Coté, J., Saimela, J., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of sport and exercise psychology*, 17(1), 1-17.
- Cunha, F. M. P. (2016). O Conhecimento Estratégico do Treinador de Voleibol de Alto Rendimento.
- Davids, K., Araújo, D., Seifert, L., & Orth, D. (2015). Expert performance in sport: An ecological dynamics perspective. In *Routledge handbook of sport expertise* (pp. 130-144): Routledge.
- De Rose, J. (2006). D.; SILVA, TAF As Modalidades esportivas coletivas (MEC): história e caracterização. *DE ROSE JR., D.(Org.). Modalidades esportivas coletivas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan*.

- Debanne, T., & Fontayne, P. (2009). A study of a successful experienced elite handball coach's cognitive processes in competition situations. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(1), 1-16.
- Descartes, R. (2004). *Discurso del método*: Ediciones Colihue SRL.
- Santos, F. M. (2012). Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. In Duarte, R., Araújo, D., Correia, V., & Davids, K. (2012). Sports teams as superorganisms: Implications of sociobiological models of behaviour for research and practice in team sports performance analysis. *Sports Medicine*, 42, 633-642.
- Fernandez-Echeverria, C., Mesquita, I., González-Silva, J., Claver, F., & Moreno, M. P. (2017). Match analysis within the coaching process: a critical tool to improve coach efficacy. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 17(1-2), 149-163.
- Font, R., Daza, G., Irurtia, A., Tremps, V., Cadens, M., Mesas, J. A., & Iglesias, X. (2022). Analysis of the Variables Influencing Success in Elite Handball with Polar Coordinates. *Sustainability*, 14(23), 15542.
- Garganta, J. (1998). O ensino dos jogos desportivos colectivos. *Perspectivas e tendências*. *Movimento*, 4(8), 19-27.
- Gomes, A. R. (2015). Liderança e treino desportivo: Implicações para a formação do treinador de alto rendimento.
- Gréhaigne, J.-F., Godbout, P., & Bouthier, D. (1999). The foundations of tactics and strategy in team sports. *Journal of teaching in physical education*, 18(2), 159-174.
- Gryko, K., Bodasiński, S., Bodasińska, A., & Zieliński, J. (2018). Offensive and defensive play in handball in a 2-year world championship cycle: Characteristics and tendencies. *Polish Journal of Sport and Tourism*, 25(3), 10-16.
- Hibbs, A., & O'Donoghue, P. (2013). Strategy and tactics in sports performance. In *Routledge handbook of sports performance analysis* (pp. 266-276): Routledge.
- Jenkins, S. (2010). Coaching philosophy. *Sports coaching: Professionalisation and practice*, 233-242.
- Johnson, G., Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*: Pearson UK.
- Jones, R. L. (2006). How can educational concepts inform sports coaching? In *The sports coach as educator* (pp. 3-13): Routledge.
- Lames, M., & McGarry, T. (2007). On the search for reliable performance indicators in game sports. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 7(1), 62-79.
- Lord, F., Pyne, D. B., Welvaert, M., & Mara, J. K. (2022). Capture, analyse, visualise: An exemplar of performance analysis in practice in field hockey. *PLoS ONE*, 17(5 May). doi:10.1371/journal.pone.0268171
- Lyle, J. (2005). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*: Routledge.
- Mallett, C. J. (2010). Becoming a high-performance coach: Pathways and communities. *Sports coaching: Professionalisation and practice*, 119-134.

- Mallett, C. J., & Coulter, T. J. (2016). The anatomy of a successful Olympic coach: Actor, agent, and author. *International Sport Coaching Journal*, 3(2), 113-127.
- Martins, R. F. (1984). Acerca do conceito de estratégia. *Nação e Defesa*.
- Mason, B. R. J., Pumpa, K. L., McKune, A. J., Gill, N. D., & Ball, N. B. (2022). A Multidisciplinary Approach to Game Day Preparation for Team Sports: A Delphi Study With Expert Consensus. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 36(5), 1345-1352. doi:10.1519/JSC.00000000000004232
- Menezes, R. P. (2012). Contribuições da concepção dos fenômenos complexos para o ensino dos esportes coletivos. *Motriz: Revista de Educação Física*, 18, 34-41.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Morin, E., & Lisboa, E. (2007). *Introdução ao pensamento complexo* (Vol. 3): Sulina Porto Alegre.
- Musa, V. d. S., & Menezes, R. P. (2022). Coaches' opinions about teaching defensive skills for youth handball teams. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17(5), 1009-1017.
- Oliveira, J. (2004). Conhecimento específico em futebol: contributos para a definição de uma matriz dinâmica do processo ensino aprendizagem-treino do jogo.
- Palmer, S., Novak, A. R., Tribolet, R., Watsford, M. L., & Fransen, J. (2023). Cooperative networks in team invasion games: A systematic mapping review. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17479541231177133.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (Vol. 3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Porter, M. E. (1996). O que é estratégia. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rangel, W., Fellingham, G., Santana, F., & Lamas, L. (2023). Integrated evaluation of team strategy, training practices and game performance of a basketball team. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(1), 197-206.
- Renkema, L. J., & Van Yperen, N. W. (2008). On goals and strategies: How a fit between performance goals and regulatory strategies affects performance. *Revue internationale de psychologie sociale*, 21(1), 97-107.
- Ribeiro, J., Davids, K., Araújo, D., Guilherme, J., Silva, P., & Garganta, J. (2019). Exploiting bi-directional self-organizing tendencies in team sports: the role of the game model and tactical principles of play. *Frontiers in psychology*, 10, 2213.
- Riera, J. R. (1995). Estrategia, táctica y técnica deportivas. *Apunts: educación física y deportes*(39), 45-56.
- Roche, F. P. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (Vol. 26): Editorial Paidotribo.
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic direction*, 28(8).

- Rynne, S. B., Mallett, C. J., & Rabjohns, M. W. (2016). High performance coaching: Demands and development. In *The psychology of sports coaching* (pp. 114-127): Routledge.
- Sarmiento, H., Bradley, P., & Travassos, B. (2015). The transition from match analysis to intervention: optimising the coaching process in elite futsal. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 15(2), 471-488.
- Sarmiento, H., Pereira, A., Campaniço, J., Anguera, M. T., & Leitão, J. (2013). Soccer match analysis: a qualitative study with portuguese first league coaches. In *Performance analysis of sport IX* (pp. 10-16): Routledge.
- Silva, P. M., Castelo, J., & Santos, P. (2011). Caracterização do processo de análise do jogo em clubes da 1ª liga portuguesa profissional de futebol na época 2005/2006. *Revista brasileira de educação física e esporte*, 25, 441-453.
- Sloan, E. C. (2012). *Modern military strategy: an introduction*: Routledge.
- Sun, T. (2016). *El arte de la guerra*: Aegitas.
- Tamarit, X. (2007). Que és la periodizació tática. *Espana. Editorial Mcs Sports*.
- Tamarit, X., & Frade, V. (2013). Periodización tática vs Periodización tática. *Management for Business in Football (MBF)*.
- Teruelo, B. (1993). La planificación estratégica: ensayo de aplicación a una entidad deportiva municipal. *Actas III Encuentro de política deportiva*, 30-45.
- Thomas, D. R. (2003). A general inductive approach for qualitative data analysis.
- Thomas, J., Nelson, J., & Silverman, S. (2015). *Research Methods in Physical Activity Human Kinetics*: Champaign. In: Illinois.
- Tobar, J. (2018). Periodização Tática—Entender e Aprofundar a Metodologia que Revolucionou o Treino de Futebol. *Estoril: Prime Books*.
- Travassos, B., Araújo, D., Duarte, R., & McGarry, T. (2012). Spatiotemporal coordination behaviors in futsal (indoor football) are guided by informational game constraints. *Human movement science*, 31(4), 932-945.
- Von Bertalanffy, L. (2008). *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*: Vozes.
- Wright, C., Atkins, S., & Jones, B. (2012). An analysis of elite coaches' engagement with performance analysis services (match, notational analysis and technique analysis). *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 12(2), 436-451.