



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

**Migrations impact on the Coaching Philosophies of
Professional Portuguese High-Performance Football
Coaches**

Imari Obadelle Nkenge-Hinds

Porto 2020



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

Migrations impact on the Coaching Philosophies of Professional Portuguese High-Performance Football Coaches

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.

Orientador: Professor Doutor António Manuel Leal Ferreira Mendonça
Fonseca

Coorientador: Professor Doutor Carlos Eduardo Senareli Teixeira

Imari Obadelle Nkenge-Hinds

Porto 2020

Nkenge-Hinds, I.O. (2020). Migrations Impact on the Coaching Philosophies of Professional Portuguese High-Performance Football Coaches. Porto: I. Nkenge-Hinds. Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Treino Desportivo – Treino de Alto Rendimento, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: Migração, Filosofia de *Coaching*, Liderança, Futebol

“Do not imagine, if something is hard for you to achieve, it is therefore impossible for any man: but rather consider anything that is humanly possible and appropriate to lie within your own reach too.”

“What then can escort us on our way? One thing, and one thing only:
philosophy.”

Marcus Aurelius

Dedico este trabalho ao Jarret Oliver Satchell
que nos deixou prematuramente demais mas
é responsável por a minha paixão para o '*Beautiful Game*.'

Agradecimentos

Embarcar e concluir esta fase da minha vida académica, profissional e pessoal foi tornado possível por muitas contribuições e sacrifícios. Estou grato a todos que me ajudassem a cumprir esta aspiração para estudar e graduar-me na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Ao Prof. Dr. António Manuel Leal Ferreira Mendonça Fonseca, apresentei-lhe algumas propostas ambiciosas antes de escolher finalmente este tópico. Sempre me deu conselhos nítidos e astutos, não apenas como professor, mas também como meu Orientador. Muito obrigado por me dar esta oportunidade para colaborar consigo e por estar sempre disponível para as minhas preocupações.

Ao Dr. Carlos Eduardo Senareli Teixeira, tenho certeza que trabalhar com alguém que não fale português nativo trouxe muitos desafios. Porém, a sua paciência e encorajamento sempre me forneceram confiança para seguir adiante. Além de me dar desafios continuamente, sempre estava disponível para todas as minhas ideias, os meus rascunhos e adversidades e tinha a resposta adequada. Foi um grande prazer a trabalhar consigo ao longo do último ano; obrigado por tudo, Coorientador.

À Prof^a Dr. Isabel Maria Ribeiro Mesquita, muito obrigado por toda a sua orientação e apoio; desde o primeiro dia da aula de orientação até à minha última aula teórica na FADEUP.

Ao Prof. Dr. António Natal Campos Rebelo, obrigado pelas suas excelentes aulas e por responder a todas as minhas dúvidas de futebol acertadamente.

Ao Prof. Dr. José Manuel Fernandes de Oliveira, muito obrigado por todas as suas aulas intuitivas e apoio.

Aos senhores Treinadores entrevistados, pela disponibilidade e pela atenção com que me receberam e colaboraram.

A todos os professores e funcionários da FADEUP por me acompanharem nestes últimos dois anos. Embora hajam demasiados para listar, há alguns que gostaria de mencionar: Prof. José Soares, Prof. José Maia, Prof. Rui Garcia, Prof. José Afonso, Prof.^a Zélia Matos, Prof.^a Teresa Dias, Prof. Nuno Corte-Real, Prof. José Magalhães, Prof. Filipe Conceição, Prof. Paulo Colaço, Prof. Júlio Garganta, Prof. Cláudio Farias, Prof. Rui Garganta, Sra. Virgínia Pinheiro, Sra. Patrícia Martins, Sra. Mafalda Pereira, Sr. Pedro Novais, Sr. Fernando Marinho e Sr. Jorge Araújo.

A todos os meus colegas de turma do mestrado em Treino Desportivo de Alto Rendimento 2018/2019. Todos vocês fizeram um estranho sentir bem-vindo; ajudaram-me com os trabalhos das aulas e ofereceram um escape dos estudos. Especiais agradecimentos a: Beatriz Gondra, Vinícius Freitas, Efrain Gonzalez, Oswaldo Esqueda, Leonardo Monteiro, Hugo Chacon, Matheus Steinmetz, Isabella Rezende, Ana Eloi, Pedro Leite, João Espinhosa, Carla Nunes, Henrique Lobo, Gabriel Augusto, Rodrigo Ribeiro, André Milheiro, Miguel Duarte, João Pinto, João Almeida, Pedro Santos, João Silva, Gabriel Antony e Patricia Ferreira.

À Universidade do Porto e à Marisa Macedo, Sara Martins, Joana Sousa, Ângela Carvalho e Barba Costa da Reitoria que me ajudaram a estabelecer-me com a vida universitária, na cidade e apresentar-me aos colegas estudantes internacionais; Florian Graz, Mateusz Kiełtyk, Chiara Vitiello, Ari Joshi e Sara Ouahrani.

Aos meus patrões Rui Pina, Pedro Pedreira e Filipe Coelho e aos meus colegas de trabalho do Rivoli Cinema Hostel: Thyago Galvão, Rafael Gomes, Pedro Cajeira, Armando Basto, Petra Fernandes, Catarina Maravalhas, Sebastião Healy, Dona Susana, Dona Laura e Senhor António.

À Universidade de Carolina do Norte em *Wilmington*, à Faculdade de Saúde e Ciências Humanas Aplicadas, Departamento de Filosofia e em particular aos: Prof. Mathew Eshleman, Prof.^a Debbie Dowd, Prof.^a Regina Félix, Prof. Wayland Tseh, Prof^a Paige Tan, Prof^a Remonda Kleinberg, Prof. S. Bart Jones, Prof. Robert Boyce e Prof. Derrick Miller.

À Pontifica Universidade Católica do Paraná e em particular à Dona Lídia Maria Kovalski, Prof. Paulo Barros, Prof.^a Grace Thiel e Senhor Leonardo Peroni.

À *Durham School of the Arts* e aos meus professores Sr. Thomas Magrinat, Sr. Darrel Thompson, Sr. David van Skyke, Sr. Gregory Mitchell. À *Hill Learning Center* e os meus professores Sra. Jennifer Thompson, Sra. Jan Lamb, Dr. Craig Frazier, Sra. Becky Rohn, Sra. Bonnie Cheek, e Sra. Mary-Beth Markham.

Ao meu mentor Mika Elovaara por proporcionar a minha primeira posição como treinador e o primeiro a informar-me sobre estudar um mestrado na Europa.

Ao João Aragão Oliveira por me avisar sobre a possibilidade de estudar na FADEUP e pela minha primeira oportunidade de treinar em Portugal.

À Cláudia Patrícia Jorge Nunes por me ajudar com as aplicações à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Sem o seu apoio eu não estaria em Portugal.

À Maria Sofia Leite Lucas Martinho, sem as tuas revisões, comentários, sugestões e mais importante disponibilidade para fazer correções, eu não conseguiria apresentar este trabalho escrito em português. Muito obrigado pela tua ajuda colaborativa e imediata.

À Albani Sinacori pela amizade e assistência de tradução portuguesa ao longo do processo das entrevistas e processo de escrita.

Ao meu companheiro de casa Jorge Filipe Bouça Barreira, para me ajudar a navegar a vida portuguesa, o teu bom gosto em música e qualquer ajuda do idioma luso.

Ao *Above & Beyond* pela música para que eu pudesse chegar até o fim, ao longo destes dois anos de estudos.

Aos treinadores, jogadores e diretores do Rio Ave F.C.; em particular Pedro Félix, Joaquim Jorge, Amâncio Pereira, Tiago Viana, Bruna Moita, Vítor Viana, Senhor Miguel e Senhor António.

Aos meus colegas de futebol anteriores; em particular Muhammad Feisal (o melhor treinador com quem eu treinei), Oleg Alentyev. Tiago Castro, Pedro Rodrigues, Francisco Palas, Pavit Singh, Neeraj Boojani, Prof. Edinho Rosa, Billy Furjanic, Gary Williamson, Dani McKeon, John Cirillo, Noah McKonon, Senyonjo Mukungu, Vila Heron, Ashley Braganza e Nikhil Dubois.

Aos meus amigos próximos que tenham proporcionado valioso encorajamento e aventura sempre, vitalmente ao longo destes últimos dois anos. Em particular: Alessia Magaldi, Joy Mogami, Kay Huneycutt, Carlos Rocha, Gabriela Camillo, Gabriel Leal, Houda Aarab, James Smith, Mădălina Papoiu, Laura Guérin, Stefano Morini, Elvia Valentini, Carolina Bellas, Abdoul Ba, Abhay Verma, Laura Eva Pistoni, Federica Minerva, Andrea Špaková, Kassandra Krühssel, Alec Shannon, Florian Fagot, Dorina Nagy, Densil Alexander, Adi Paithane, Corina Thull, Fátima De Abreu Gomes, Nico Brito, Juan Camilo Vila, Wieland van Miegroet, Chris Alen, Naomi Nicholls, Jai Gosar, Roopali Gosar, Kiran Gujar, Sulakshana Yadav, Amanda D'Costa, Nana Kwesi, María Lucía Cala, Julia Jacobina, Ana Dourado, Kingsley McLeod, Imèn Maaroufi, Dustin Doing, Hervé Afeto, Calvin Leung, Juan Miguel Santana Salazar, Eve Zheng, Natalie Payan, Joel Potter, Stefanía Valencia, Sandeep Ghewade, Sean Boone e Leonardo Battezzini.

Finalmente, à minha família; o guia por detrás de todos os meus triunfos, a minha mãe Sra. Ntianu Dafina Nkenge. Ao trabalhador mais duro que eu conheço, o meu pai Sr. David McDonald Hinds. À minha irmãzinha que está sempre um passo à minha frente, Sra. Bakara Oni Nkenge-Hinds. À *Materfamilias* a minha avó Sra. Wilhelmenia Torian. Às minhas Tias Sr. Sharon Burke, Sr. Vashti Hinds, e Sr. Felica Suggs e ao meu Tio Sr. Ricky Suggs. Aos meus primos Sheldon Andrews, Sr. Vance Torian, e Ricky Suggs Jr. Por fim, à minha família estendida Ryan James Spalding, Evan Brady Spalding, Beloved Heartsong, Rachel Frances Spalding, Thomas Spalding e Roxane Davur. O apoio que tenham prestado pode ter sido financeiro, emocional ou direcional. É por causa de vocês que eu estou a realizar as minhas aspirações!

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	IX
ÍNDICE DE TABELAS E QUADROS.....	XVII
RESUMO.....	XIX
ABSTRACT.....	XXI
LISTA DE ABREVIATURAS	XXIII
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II: JUSTIFICAÇÃO	5
CAPÍTULO III: REVISÃO DA LITERATURA	9
3.1: MIGRAÇÃO DESPORTIVA	10
3.1.1: Motivações Migratórias	10
3.1.2: Networking	11
3.1.3: Estruturas Migratórias	12
3.1.4: Tipologias Migratórias	13
3.2: A FILOSOFIA.....	16
3.2.1: Contexto	16
3.2.2: Filosofia no Desporto	20
3.3: CONSIDERAÇÕES TRANSCULTURAIS.....	26
3.3.1: Multiculturalismo no Desporto	26
3.3.2: Motivações e Adversidades Transculturais	27
3.3.3: Aculturação	30
3.3.4: Preparação Transcultural	31
3.4: A LIDERANÇA	33
3.4.1: Uma Visão Geral da Liderança	33
3.4.2: Liderança Global	34
3.4.3: Estilo de Liderança	36
3.5: A SOCIOLOGIA	39
3.6: PROGRAMAS DE TREINAMENTO	42
CAPÍTULO IV: OBJETIVO	45
4.1: OBJETIVO	45
4.1.1: Objetivos Específicos:	45
CAPÍTULO V: METODOLOGIA.....	47
5.1: OS PARTICIPANTES	49
5.2: O PROCEDIMENTO	50
5.2.1: Critérios de Inclusão	51
5.2.2: Critérios de Exclusão	51
5.3 RECOLHA DE DADOS	53
5.4: DESENHO METODOLÓGICO	54
5.4.1: Desenho das Perguntas	54
5.4.2: Perguntas Demográficas	54
5.5: AVALIAÇÕES.....	60
5.5.1: Questões Preliminares	60
5.5.2: Motivações Migratórias	60
5.5.3: Estilo de Liderança	61

5.5.4: <i>Filosofias dos Treinadores</i>	61
5.5.5: <i>Considerações Transculturais e Pensamentos Finais</i>	61
CAPÍTULO VI: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
6.1 CODIFICAÇÃO E O PROCEDIMENTO DE ANALISAR OS RESULTADOS	63
6.2 MEDIDAS DEMOGRÁFICAS DOS PARTICIPANTES.....	64
6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS	66
6.3.1 <i>Processo de Recrutamento</i>	67
6.3.2 <i>Motivações para Migrar</i>	69
6.3.3 <i>Experiência de Migração</i>	74
6.3.4 <i>Desafios no Exterior</i>	77
6.3.5 <i>A Liderança</i>	81
6.3.6 <i>Filosofia de Coaching</i>	90
6.3.7 <i>Programas de Treinamento</i>	96
6.3.8 <i>Respeito</i>	100
6.3.9 <i>Considerações para o Treinador de Sucesso</i>	103
CAPÍTULO VII: CONCLUSÃO	113
7.1 RESULTADOS PRINCIPAIS.....	113
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	116
7.3 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	121
ANEXOS:	XXV
ANEXO 1: ENTREVISTA DO PARTICIPANTE 1	XXV
ANEXO 2: ENTREVISTA DO PARTICIPANTE 2	XLVI
ANEXO 3: ENTREVISTA DO PARTICIPANTE 3	LXXIV

Índice de Tabelas e Quadros

Tabela & Quadro 1. Respostas Demográficas dos Participantes – A.....	65
Tabela & Quadro 2. Respostas Demográficas dos Participantes – B.....	65

Resumo

O objetivo principal deste trabalho foi verificar o impacto gerado e influências na Filosofia de *Coaching* de treinadores Portugueses de futebol profissional ao emigrarem de Portugal. A inspiração e necessidade desta pesquisa foi baseado na falta de discussões e inquéritos no desporto de alto rendimento. Dado o crescente número de profissionais portugueses de futebol a trabalhar no estrangeiro, expor as suas motivações e experiências poderá contribuir para o sucesso de futuros treinadores que ponderem seguir a mesma via de trabalho. A amostra foi constituída por três participantes masculinos de futebol profissional ($n=3$). Participantes estes que trabalharam na Europa, África, no Médio Oriente, e na Ásia. A idade média foi 43.33 anos (± 12.66) com uma média a treinar futebol de 16.66 anos (± 11.01). Juntando a isto uma média de 3.83 anos (± 2.92) de experiência no estrangeiro. Adicionalmente, estes participantes realizaram funções diferentes ao longo das suas carreiras com alguns a realizar numerosos papéis no estrangeiro. Os dados foram recolhidos através de três entrevistas individuais em português: duas efetuadas pessoalmente e uma através de uma plataforma de videochamada. Duas entrevistas foram gravadas com áudio e a restante áudio e visual. A análise dos dados foi realizada através da plataforma *NVivo* para transmitir códigos temáticos e grupos. Igualmente, para fornecer exposições visuais dos temas comuns e palavras-chaves. Perguntas demográficas foram interpretadas pela *IBM SPSS*. Resultados demonstraram que fatores como os anos de experiência como treinador e as suas experiências vividas são fundamentais na expressão das Filosofias de *Coaching*. Crucialmente, embora estes paradigmas evoluam ao longo do tempo, alguns aspetos são inerentes à própria pessoa.

Contudo, tais transformações à Filosofia de *Coaching* são igualmente possíveis sem recorrer a qualquer experiência no estrangeiro. Não obstante, estas experiências fora de Portugal contribuem não só para o desenvolvimento profissional do treinador, mas também para o seu desenvolvimento pessoal.

Palavras-chave: Migração, Filosofia de *Coaching*, Liderança, Futebol

Abstract

This study's central purpose was to ascertain the impact generated and influenced on the Coaching Philosophies of professional Portuguese football trainers who migrated outside of Portugal. The inspiration and necessity for this exploratory experiment were based on the lack of investigations and discussions on similar topics within High-Performance sport. Further, given that many professional Portuguese football actors formerly trained and are currently working abroad, exposing their motivations and experiences could benefit prospective football trainers—the sample size comprised of three male professional football coaches ($n=3$). Participants worked in Europe, Africa, the Middle East, and Asia. The average age was 43.33 (± 12.66) years old, with an average 16.66 (± 11.01) years of coaching experience.

Further, there was an average 3.83 (± 2.92) years of working abroad for the participants. Moreover, trainers performed different roles throughout their coaching careers, with some performing multiple tasks while working abroad. The data was collected through three individual interviews conducted in Portuguese: two performed face to face and one through an online video calling platform. Two interviews were audio-recorded, while one was audio and video recorded. Data analysis was performed firstly through NVivo to generate thematic codes and groups. Further, to provide some visual representations of common themes and keywords. Demographic responses were interpreted through IBM SPSS.

The results demonstrated that the importance and articulation of Coaching Philosophies contrasted based on the years of coaching and lived experiences. Crucially, although these constructs evolve, certain aspects remain ingrained. Moreover, such transformations to a Coaching Philosophy may be undertaken without migrating. However, for coaches who are respectful of diverse cultures and passionate about international engagements, such excursions abroad not only benefit a trainer's career but transcend sport.

Keywords: Migration, Coaching Philosophy, Leadership, Football

Lista de Abreviaturas

AC – Antes de Cristo

EU – União Europeia

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P.

UEFA – *Union des Associations Européennes de Football*

RU – Reino Unido

Capítulo I: Introdução

Filosofias de *Coaching* têm sido entendidas profundamente como os desenhos técnicos do sucesso desportivo. Não obstante, como estes enquadramentos são desenvolvidos e como as experiências *cross-cultural* as influenciam ainda continua indeterminado por definir. O que é certo, é que valores específicos que indivíduos possuam, representem funções essenciais na metodologia de *Coaching* de um treinador. A maneira como este treina, é mostrado através dos valores sobre o treinamento do próprio líder, o desporto particular e a gestão dos elementos. Esta assembleia complexa de valores é considerada como uma '*Coaching Philosophy*' (Lyle, 1999a, 2002b).

O ex-ciclista profissional Norueguês Atle Kvålsvoll observou que a função do treinador e filosofia epitomem exclusivamente como a filosofia esteja arraigada no desporto de elite; "A prática de um treinador é fundada no seu ou na sua filosofia; ela vai afetar as suas escolhas sobre o que é certo ou errado. Isto é extremamente importante no desporto de alto nível porque há demasiadas tentações para fazer atalhos" (Hardman & Jones, 2013). Treinadores encarnam qualidades dentro das suas profissões, concentram-se nas facetas determinadas e desenvolvem intérpretes, baseado nas suas experiências, os seus contribuidores, valores e atitudes relativamente ao desporto e treino. Este define com precisão, as tarefas e filosofias deles (Jones et al., 2003; Lyle, 1999b; Nash et al., 2008; Potrac et al., 2000).

Averiguar como experiências particulares moldaram os *ethos* ou aprimoraram os valores dos líderes através do trabalho em ambientes variados; precisamente, qual a função que a migração representa numa Filosofia de *Coaching*. Adicionalmente, Portugal é um país que tem uma tradição distinta de migração. Durante os últimos vinte anos, a emigração portuguesa tem representado um papel social, político e académico de maior importância, segundo Marques & Gois (2017).

Com uma grande atração global e composição diversa dos participantes, torna-se o futebol incomparável aos outros desportos. A obsessão pelo futebol é profunda, baseada nas paixões que ele provoca. Além disso, o futebol

transcende muitas facetas da humanidade; sociedade, cultura, economia, regiões ou nações. Futebol é envolvente pela sua capacidade de atravessar estas diferenças e mais (Richards, 2010). “A evolução do Futebol, ao nível mundial, deve-se em grande parte à ação de jogadores, treinadores, árbitros e empresários portugueses” (Garganta, 2019). Portugal e estes protagonistas portugueses oferecem uma união que muitas nações raramente exibem – uma nação que tem produzido alguns dos mais bem-sucedidos treinadores de futebol de alto rendimento e uma história de migração por trabalho no estrangeiro.

O desporto proporciona uma introspeção intrigante relativamente aos julgamentos dos indivíduos, as suas técnicas e às da civilização. Culturas que salientem a importância do coletivo, da significação sobre treinamento contínuo e autodisciplina frequentemente mostram o que uma sociedade particular considera como proeminente. Todavia, uma localidade que exiba individualidade, conformidade à autoridade, o físico acima da técnica e o que for preciso para realizar os seus objetivos Hyland (1990) são igualmente relevantes para estabelecerem de onde vêm os valores e o porquê de alguns serem considerados mais elevados do que outros. As características sociais e culturais servem não apenas para perceber as motivações que levam os treinadores a trabalhar no estrangeiro, mas também, e fundamentalmente, representam um papel crucial na Filosofia de *Coaching* de uma pessoa.

Os treinadores são esperados a responder diariamente às perguntas que tenham a ver com as suas escolhas, não obstante que os mesmos tenham que viver com estas experiências e consequências – tanto positivas como negativas. Por conseguinte, compreender e descrever estes sentimentos não apoiará somente na definição da Filosofia de *Coaching* de um praticante. Aprender com estas experiências aumentará verossimilhança de sucesso no futuro e ajudará a prevenir equívocos e insuficiências similares. A contemplação filosófica e a filosofia, por regra, podem ajudar a delinear as limitações que treinadores possam realizar. As mesmas, também possibilitam um método para confrontar estas perguntas e vicissitudes numa aproximação unificada (Drewe, 2000a; Hardman & Jones, 2013).

A liderança vê-se como influenciadora dos partidos ou grupos para um objetivo comum (Barrow, 1977; Chen & Mason, 2018). Liderança efetiva significa a capacidade para persuadir aqueles que tenham interesses diferentes para se unir a realizar um objetivo comum. Um aspeto adicional decisivo à liderança efetiva é o poder para influenciar indivíduos e grupos. Como alguém influencia outros, pode estar relacionado com o seu carisma, da sua experiência, inteligência, habilidade ou posição numa organização (Scott, 2014b).

O sucesso desportivo só é possível com uma liderança competente. Embora a liderança seja uma disciplina bem documentada e estudada, a informação sobre o impacto que viajar e trabalhar fora da sua pátria prescreve a alguém a liderar é escasso. Praticantes desportivos justificam uma análise sobre os estilos de liderança particulares ao nível de Alto Rendimento. Além disso, se houver estilos particulares que sejam coercivos ou prejudiciais, ao passo que, se houver alguns que sejam favoráveis e fortificantes. Crucialmente, se os sucessos e fracassos destes estilos são universalidades. Por outro lado, se a aplicação e prosperidade destes estilos podem ser variado baseado na localização.

Organizações desportivas contemporâneas são conventículos diversos. As decisões tomadas por estes líderes exigem considerações que vão além dos contextos locais. *'Global Leadership'* é a habilidade para influir aqueles que talvez divirjam do líder, baseado nas formações nacionais e culturais. Para florescer, líderes globais precisam de ter o intelecto para se adaptar, enfrentar ambiguidade, ter uma mentalidade internacional e serem flexíveis dentro de culturas divergentes (Javidan et al., 2006). Esta é a realidade da maioria das equipas profissionais e dos seus líderes. Analisar como liderar dentro de um contexto global vai beneficiar aqueles que desejem treinar aos níveis mais altos.

Rinus Michels, o bem-sucedido treinador do Ajax e a seleção Holandesa, escolhido como o treinador do século vinte pela FIFA¹, disse o seguinte sobre visão: “Principalmente no topo, uma visão clara de futebol é imperativa. Cada treinador tem que estar convencido da sua visão própria e tem que ter confiança em si mesmo. Caso contrário, ele terá dificuldades a tentar doutrinar outros e

¹ Em 1999, O Rinus Michels recebeu o treinador do século prémio (Scholten, 2005).

partilhar a sua mensagem. A visão dele tenha que ser realista ao futebol: as ideias têm que ser devotadas ao sucesso, à vitória” (Michels, 2001). As observações de Michels sublinham a importância de uma filosofia clara e do papel sobre convencer outros a percebê-la e segui-la.

Embora treinadores se difiram consoante as suas experiências vivadas, personalidades e circunstâncias específicas, todos os profissionais vão considerar valores semelhantes, para dar sentido e orientação às suas funções determinadas. Visto isto, é fundamental que o treinador reflita sobre estas perguntas e as adapte ao desporto; ‘e quanto ao desporto que forneça tal sentido poderoso pessoal sobre intenção e bem-estar’ (Hardman & Jones, 2013).

Apurar tais convicções será realizado observando o papel que trabalhar fora de Portugal tem impacto às Filosofias de *Coaching* dos treinadores de elite. Escrutinando as funções da Migração, Filosofia, Liderança e Interações Transculturais, esta dissertação pretende chegar mais perto de responder a essas perguntas pelo prisma do futebol. “O futebol é sentir-se vivo. É sobre sentir-se que se pertence a algo superior. Sobretudo, ele é uma necessidade estética humana” (Olaya et al., 2010).

Capítulo II: Justificação

Os treinadores desempenham um papel determinante na formação de talentos e na preparação dos praticantes pelo sucesso desportivo (De Bosscher et al., 2015). Treinadores de Elite e de Alto-Rendimento frequentemente representam o vínculo entre as políticas de governos e os triunfos desportivos de uma nação (Liston et al., 2013). Compreender o papel da migração desportiva facilitará uma melhor compreensão sobre a política desportiva, os programas de formação e a implementação de estratégias eficazes (Borges et al., 2015). Muitos destes líderes estão rodeados por jogadores multinacionais e por equipas técnicas, assim como trabalham em ambientes estrangeiros. A psicologia desportiva tem aprofundado o entendimento dos fatores culturais que conduzam participantes de elite a competir Khomutova (2016) e gerir dentro de cenários multiculturais diversos. No entanto, isto representa uma área recente de pesquisa, especialmente entre as motivações de treinadores.

Há examinações abundantes focadas na migração de desporto, através das perspetivas dos atletas. Não obstante, muito menos atenção tem sido proporcionado aos técnicos. Migração de atleta é uma realidade que precede a modernização do desporto de diretrizes uniformizadas e órgãos administrativos. Este desenvolvimento aconteceu na esteira da Revolução Industrial nos meados do século XIX (Agergaard, 2008; Magee & Sugden, 2002; Taylor, 2006, 2010).

Por conseguinte, o foco nos treinadores é fundamental por atendendo a duas razões: eles são predominantemente responsáveis por recrutar jogadores; e os treinadores são comumente, também eles, emigrantes (Borges et al., 2015). Além disso, existe uma escassez de investigações sobre as motivações migratórias dos treinadores, crucialmente treinadores de Alto-Rendimento. A pesquisa sobre migração acerca das motivações dos jogadores está bem encaminhado. Todavia, pouco é conhecido sobre a deslocação e as motivações dos *managers*, treinadores e técnicos (Taylor, 2010).

Continuamente inexistente são as pesquisas sobre as crenças e funções dos treinadores e equipa técnica, relativamente ao êxito desportivo. Paradoxalmente, ao nível de Alto-Rendimento, onde os resultados são abrangentes e primordiais, há uma lacuna maior sobre as investigações

filosóficas e sociológicas. Em vez, existem dois âmbitos que são discernidos mais comumente; ferramentas que produzem sucesso desportivo, tais como *ergogenic aids*, programas de treinamento, aparelhos ou inovações de treino desportivo – assim como a função e importância do atleta; muito menos notoriedade é dada aos papéis dos treinadores. O desporto de Alto-Rendimento tem fornecido muitas inovações nas ciências do desporto, módulos de treinamento, nutrição e avanços tecnológicos. Porém, muito menos atenção é dada ao papel do treinador em perseguir a excelência desportiva (Nash et al., 2008). Há uma tendência para favorecer os ‘aspectos tecnológicos, biofísicos e científicos pois eles são considerados mais inequívocos para manipular (Williams & Hodges, 2005). Indiscutivelmente, é necessária uma examinação em profundidade das pessoas que autorizem ou influenciem a execução destas decisões.

Pressupor que a Filosofia de *Coaching* vise servir como o ‘road map’ ao sucesso desportivo; avaliar a preparação destes manuais não ajuda apenas protagonistas, ela contribui positivamente nos potenciais individuais que desejem embarcar nas profissões semelhantes em locais extraterritoriais.

A importância dos valores é fundamental quando a decifrar qualquer filosofia. Contudo, ao analisar uma Filosofia de *Coaching*, a atribuição da liderança é tão essencial. Se existirem muitos estudos sobre liderança, um aspeto subvalorizado são os estilos de liderança dentro de contextos estrangeiros. Revelar o estilo de liderança ou o método de um líder facilitará a compreensão das suas ações, porém pode também ser benéfico na constituição da sua Filosofia de *Coaching*.

Treinadores enfrentam perguntas incontáveis fundado em ‘valor, ética, significado e experiência.’ Embora tais inquéritos sejam inevitáveis, estar preparado para os enfrentar, é a marca de um treinador proactivo (Hardman & Jones, 2013).

Os treinadores profissionais de Alto-Rendimento são os participantes ideais para analisar. Tal análise, não somente aumentará a compreensão dos aspetos além da *performance*, que sejam inatos no sucesso desportivo. Experiências e lições aprendidas fora de um contexto e como os aplicar numa

localização dissemelhante pode preparar aqueles para as importâncias e realidades da capacidade de adaptação. Os valores e crenças destes especialistas oferecem uma perspectiva exclusiva sobre as calculações nalgumas das maiores, mais caóticas e exigentes organizações do mundo. Além disso, há pouco conhecimento sobre como valores se transformam não apenas no tempo, mas por lugar. Adicionalmente, como estas experiências influenciam o processo de *coaching* (Lyle, 2002b).

Excogitar as Filosofias de *Coaching* dos treinadores poderá exhibir procedimentos e métodos especializados que são adquiridos ou divulgados pelas vivências excepcionais, nomeadamente pelas experiências migratórias. “*Such a study [philosophical] therefore raises in us a sense of humility about our own world views, visited so as they are by inherent weaknesses, and a sense of tolerance about the views of others, visited so as they are by inherent strengths*” (Osterhoudt, 1991d).

Capítulo III: Revisão da Literatura

As motivações migratórias dos jogadores têm sido estudadas dentro das ciências sociais e desportivas há muito tempo. Ainda assim, esta é uma esfera nascente no que toca a treinadores, em particular treinadores de elite. Embora os treinadores desempenhem um papel fundamental no recrutamento e processo de migração dos jogadores, poucos estudos se focam nas motivações e perspetivas dos treinadores (Borges et al., 2015). Poucas modalidades encantam espectadores, artistas e *stakeholders* a nível global tal como o *‘Beautiful Game.’* A dimensão, a composição e a deslocação dos migrantes pelo futebol significa que poucas zonas sejam inalteradas pelo fluxo dos técnicos, atletas e outros colaboradores (Elliott, 2013).

A filosofia e o Método Filosófico não se denotam por ser instrumentos meticolosos. O processo filosófico exige muito. Apenas através de grande esforço e reflexão, o discernimento filosófico poderá ser perceptível. Isto é possível após uma *‘prolonged and trying period of study’* (Osterhoudt, 1991a). Aplicar tais ferramentas filosóficas ao desporto poderia ser efetuada como; o valor de uma prática desportiva específica? Como é que os participantes se devem comportar enquanto jogam ou treinam? Além disso, como é que o desporto poderá contribuir para uma vida significativa e gratificante? (Hardman & Jones, 2013).

Desempenhar com sucesso no estrangeiro e fora das zonas de conforto pode significar incertezas. Dificultar assuntos adicionais, pode vir dos fatores sociais, culturais, económicos, geográficos e competências específicas da profissão. Influências que determinem uma migração bem-sucedida podem incluir *‘rendimento, duração do contrato,’* família, idioma e a distância do seu próprio país. Curiosamente, estes fatores são mais determináveis do sucesso no exterior do que perspetivas desportivas atuais ou futuras (Orlowski et al., 2016). Quando a trabalhar no estrangeiro, é fundamental não subvalorizar o papel significativo que a cultura e a sociedade representam na realização profissional. A dimensão social não se pode separar de *coaching*. Este componente é onipresente devido às *‘estruturas sociais’* e *‘valores sociais’* que abrangem o desporto (Lyle, 2002a).

3.1: Migração Desportiva

3.1.1: Motivações Migratórias

A facilidade de cruzar o mundo tem deixado destinos que eram remotos antigamente, agora alcançáveis. Os avanços em comunicação permitem ficar conectado com parentes e aqueles no seu país de origem mais facilmente e barato do que nunca (Elliott, 2013). Historicamente, “treinadores viajaram ao exterior especificamente para encontrar trabalho (e muitas vezes para um emprego preciso que tivesse sido organizado antes da mudança)” (Taylor, 2010).

A migração internacional pode ser definida como ‘realocação de longo-prazo através de uma fronteira internacional’ (Lafleur & Stanek, 2017). Embora os termos Mobilidade e Migração sejam utilizados, frequentemente, como sinónimos, há uma distinção simples no continente Europeu: Mobilidade é utilizado comumente quando se referem a políticas que relatem aos indivíduos deslocando-se de um país UE a outro. Por outro lado, a Migração pode ser imputado aos individuais a chegar à EU de países terceiros (Glorius et al., 2013; Lafleur & Stanek, 2017).

A necessidade de se sentir estabelecido e confortável numa terra estrangeira é fundamental, por isso muitos escolham um destino em vez de outro ou simplesmente não viajar. Se estas necessidades não forem satisfazidas, elas podem trazer condições moderadas de choque ou até isolamento completa. Elliott (2013) examinou as motivações dos jogadores profissionais de futebol para viajar numa liga específica – Primeira Divisão Polonesa (*Ekstraklasa*) – que no sumário do autor, é ‘localizado fora do núcleo económico do futebol².’ Algumas das motivações que o autor revelou foram recompensas financeiras, o prestígio de jogar em torneios de UEFA, a similaridade entre a cultura Polonesa e as culturas nativas dos jogadores, oportunidades e a utilização da experiência como um trampolim. Notavelmente, as conclusões indicaram que as motivações dos jogadores para migrar ‘não possam ser reduzidas a nenhuma circunstância casual única’ (Elliott, 2013). Portanto, como assim em jogadores, ao examinar

² A classificação atual das ‘big-five’ Ligas Europeias, em ordem do maior rendimento são: a *English Premier League*, *German Bundesliga*, *Spanish La Liga*, *Italian Serie A* e *French Ligue 1*. (DELOITTE, 2019).

treinadores, é fundamental considerar que exista uma panóplia de incentivos que influenciem a decisão para se migrar por emprego.

3.1.2: *Networking*

Para perceber migração e as suas motivações, é essencial perceber o que é uma rede e como se variam. As redes são entendidas como variedades que juntam potenciais migrantes, migrantes anteriores e não-imigrantes dos países de origem e aos destinos através de ‘ligações de parentesco, amizade e origens de comunidade compartilhadas’ (Massey et al., 1993; Taylor, 2010).

Dentro do âmbito de ‘Migração em Massa’ há dois tipos de redes sociais – Redes de Migração Internas e Externas – quais facilitam as subseqüentes conexões por migrantes (Marques & Gois, 2017). As Redes de Migração Interna são indicativas de estabelecer todas as condições necessárias para emigrar, de partida no país de origem de uma pessoa. Estas podem incluir acesso às oportunidades no exterior e informação apropriada sobre um país estrangeiro (Marques & Gois, 2017). Em contrapartida, Rede de Migração Externa surgem apenas após partir do país de origem. Migração Externa Rede dependem do país em que um se encontre; por exemplo, as redes que alguém enfrentaria no Brasil seriam diferentes do que aquelas encontradas em Angola. Segundo aos Marques & Gois (2017) “Elas [Migração Externa Redes] parecem ser mais relevantes em contextos mais tradicionais de emigração (v.g. França e Suíça) e representam um papel menos central nos recém destinos de emigração (v.g. RU ou Angola).”

Embora treinadores comumente não sigam motivações semelhantes ou redes prévias às que um civil possa buscar, estas e outras redes não são menos importantes. O facto de a maioria de treinadores sair com trabalhos já confirmados pelo contrário aos migrantes que não possuam emprego antemão e possam começar de treinar apenas após chegar e estabelecer-se, não minora a relevância sobre as ‘redes transnacionais’ para facilitar e inspirar decisões migratórias (Taylor, 2010).

Dentro do futebol, as Redes Formais ligam empregadores e administradores do país natal do treinador a outras localizações pelo mundo; no estudo de Taylor (2010), clubes de futebol e administradores na Grã-Bretanha

ficaram ligados com outras partes do globo por meio de redes formais. Redes Menos-Formais podem ser cultivadas quando individuais se reúnem em congressos ou qualquer outro tipo de ambiente entre os seus colegas. Estas redes informais têm-se tornado ainda mais reconhecíveis pelas inúmeras reuniões internacionais que atuam como ‘*zones of contact*.’ Nestas zonas pode haver treinadores, jornalistas, líderes ou peritos de modalidades diferentes. Exemplos são os jogos Olímpicos, competições de futebol internacionais ou cimeiras desportivas das federações (Blackbourn, 2008; Taylor, 2010).

Dentro das Redes Sociais e Pessoais há uma ‘ligação emocional’ entre família, amigos ou colegas que é crucial para manter e divulgar a migração (Taylor, 2010). O mesmo autor afirma que é devido às ligações dos migrantes iniciais, que viajantes futuros estão muito mais inclinados a aventurar-se nestes locais se tiverem uma referência de familiaridade no qual se associar.

3.1.3: Estruturas Migratórias

Numerosos estudos têm exibido que a migração atlética tem uma história longa e desempenha um papel instrumental na divulgação e internacionalização inicial do desporto moderno. Como os jogadores, os treinadores pioneiros foram empregues e viajaram às localizações que fossem ou compatíveis culturalmente ou que começassem a cultivar uma identidade autónoma de futebol (Taylor, 2006, 2010).

Embora a experiência de migração esteja definida, as motivações e apelo para escolher um destino sobre outro necessitam elucidação adicional. Uma tal racionalização é o *Push-Pull Framework*. Piore (1979) descreveu esta estrutura migratória como sendo motivada por fatores de *Push* tais como as condições de trabalho num país de origem e fatores de *Pull* como a necessidade de um trabalhador estrangeiro no país de destino (Orlowski et al., 2018). Salários baixos, cargas de trabalho altas, perspetivas de desenvolvimento profissional desfavoráveis e reconhecimento social baixo são fatores que possam afastar (*Push*) alguém (Orlowski et al., 2016). Inversamente, aventura, ambição, descobrir um destino novo, tornar-se um *trailblazer* numa esfera específica, as características cosmopolitas de uma terra estrangeira e renumerações financeiras altas possam ser considerados como incitamentos de atração (*Pull*).

Ainda que hajam algumas limitações críticas a esta teoria, muitas das quais têm sido sublinhadas por De Haas (2011). Há um fenómeno que esta teoria pode ter notáveis dificuldades a explicar. Uma situação ou proposta semelhante que incentive alguém para se afastar podia atrair outro para se manter (Orlowski et al., 2018).

Apesar de algumas destas reservas, este modelo é utilizado consistentemente dentro do mundo académico de ciência do desporto para interpretar motivações migratórias dos atletas e dos treinadores; alguns destes exemplos incluem: Elliott (2013, 2016) e Orlowski et al. (2016, 2018). Por conseguinte, ele é uma ferramenta útil para perceber o porquê de participantes saírem inicialmente de Portugal para treinar no exterior.

3.1.4: Tipologias Migratórias

O artigo de Maguire (1996) sobre as motivações dos jogadores de hóquei no gelo canadianos para migrar, apresentou algumas das primeiras tipologias utilizadas para descrever as suas inspirações. Estas categorias têm sido utilizadas em inúmeros estudos desde essa altura e têm até sido aperfeiçoados por outros autores.

As palavras e ações dos *Pioneers* podem ser vistas como uma maneira de evangelizar a sua respetiva modalidade desportiva para cima dos nativos (Maguire, 1996). “Os Pioneiros impulsionam e evoluem o seu desporto no estrangeiro” (Borges et al., 2015).

Os *Settlers* não apenas trazem os seus conhecimentos desportivos ao país em que migrem; eles acabarão por permanecer e estabelecer-se na sociedade em que tenham emigrado (Maguire, 1996). Magee & Sugden (2002), ao realizarem o estudo deles sobre as perspetivas migratórias dos futebolistas profissionais a trabalhar na Inglaterra, os mesmos autores definiram um *Settler* como “alguém que se tivesse deslocado para o futebol inglês e permanecido na Inglaterra por um período sustentado; pelo menos por quatro ou cinco temporadas .”

Mercenaries migram em busca dos lucros rápidos ou contratos lucrativos (Borges et al., 2015) “O Mercenário é o atleta que esteja motivado antes de mais nada, pelo dinheiro. Este tipo não hesita em deslocar-se com frequência para

adquirir lucros económicos. A posição, seja jogador [ou treinador] num clube em particular, é considerada um emprego que o atleta cumpre antes de ele [ou ela] se mover para um emprego novo” (Agergaard, 2008).

Nomadic Cosmopolitans utilizam as suas carreiras atléticas de modo a explorar países e culturas diversas. Eles embarcam em missões desportivas de certa forma para vivenciar os ‘outros’ povos e sociedades, enquanto estão simultaneamente a ser ‘outro’ (Maguire, 1996; Maguire & Stead, 1996). “O Cosmopolita Nômades é alguém que, através da sua carreira sénior a jogar [ou treinar], esteja motivado pela vontade de vivenciar nações e culturas diferentes, nomeadamente nas principais cidades do mundo” (Magee & Sugden, 2002).

Os Ambitionists têm uma forte vontade e determinação para prosseguir uma carreira profissional de futebol em qualquer lugar (Magee & Sugden, 2002). Além disso, alguns indivíduos têm o desejo de trabalhar num país específico ou organização específica. Por fim, estas pessoas podem ter uma vontade forte de intensificar as suas carreiras emigrando para um campeonato de qualidade superior. “Os Ambicionistas podem ser subdivididos em três tipos. Em primeiro lugar, há o jogador [treinador], que aceita a oportunidade para realizar uma carreira profissional. Segundo, há o atleta, que tenha desejado jogar num país em particular e porventura num clube em particular, durante o seu ou a sua infância ou juventude. Terceiro, existem alguns migrantes desportivos que são ambicioso no que toca a jogar numa equipa que possua o nível desportiva mais alto que seja possível, para lhes dar uma maior hipótese de melhorar as suas carreiras e de obterem mais medalhas” (Agergaard, 2008).

Um *Celebrity Superstar* é um indivíduo que migra para um outro país e campeonato para conseguir cobertura mediática. “Este jogador [treinador] vai deslocar-se somente aos clubes e países em que os interesses deles ou delas na cobertura mediática possam ser igualados” (Agergaard, 2008). A importância desta tipologia não se conserva com o ‘status’ do participante – porém nomeadamente, as motivações para escolher uma liga em vez de outra. Agergaard (2008) realizou um estudo sobre as motivações que levavam jogadoras de andebol femininos de elite a migrar para a Dinamarca. Uma sujeita citou os média e especificamente ‘cobertura mediática’ como sendo

fundamentais para a progressão da sua carreira para que outros clubes pudessem monitorar o seu progresso e potencialmente pensar em contractá-la no futuro.

Por fim, migrantes *Family* podem escolher trabalhar num país dado a sua localização geográfica em relação à família ou decidir para se manter num país devido à sua família. Um exemplo destes, seria um treinador que, após trabalhar num lugar, decida manter-se por mais tempo do que expectava, para manter a família dele ou dela estabelecida. Isto é muito comum em famílias com crianças pequenas ainda na escola num país específico e seria demasiado perturbador saírem da cidade ou do país atual. “Há benefícios para aqueles jogadores [ou treinadores] que tenham famílias jovens em se tornar *Settlers*. Jogadores falaram sobre os benefícios de ter crianças bilingues ao serem criadas no prestigioso sistema de educação inglês como um incentivo positivo para se permanecer na Inglaterra” (Magee & Sugden, 2002). Agergaard (2008) também descobriram razões genealógicas para escolher um lugar sobre outro, para jogadores de handebol femininos. Embora nenhuma das participantes – e muito poucas atletas femininas de elite – tenham crianças, escolher destinos de proximidade à casa ou família foi essencial.

No artigo original do Maguire (1996) houvesse uma quinta categoria, *Returnees*. Estes indivíduos passaram um tempo determinado no exterior aos seus ambientes nativos e as suas aspirações originais para emigrar muito provavelmente se encaixem dentro de uma das categorias mencionadas anteriormente. Todavia, a uma certa altura, a aspiração de regressar a casa foi realizado; “Contudo alguns cosmopolitas juntamente com Pioneiros, Mercenários e mesmo *Settlers* a longo prazo, tornem-se repatriados no processo global. A atração da terra nativa pode revelar-se forte demais” (Maguire, 1996). Embora seja possível encontrar alguns participantes, que tenham regressado a Portugal para emprego. Estas intenções de regressar não são o objetivo desta pesquisa. Preferencialmente, os motivos iniciais que os persuadiram a trabalhar fora de Portugal.

3.2: A Filosofia

3.2.1: Contexto

A filosofia foi utilizada inicialmente para confrontar a abundância das questões que afetam a sociedade e seres humanos. A filosofia precede 3000AC e é vista amplamente como a ‘primeira disciplina acadêmica.’ Os primeiros estudiosos deste curriculum, lutaram inicialmente para responder às questões sobre o ‘mundo, a sociedade, a natureza humana e a religião’ (Hardman & Jones, 2013). Dado que a filosofia aborda a vida mais profundamente do que outros tópicos, ela repetidamente ‘revela o carácter básico e razão da vida. A divulgar mais profundamente, quem nós somos e ‘nós devemos ser’” (Osterhoudt, 1991d). Best (1978) relata o processo filosófico como a responder às duas perguntas chaves: ‘O que quer dizer?’ Além disso, ‘Como se sabe?’ Estas perguntas não apenas incitam alguém a fazer autorreflexão mas também exijam uma noção de pensamento crítico (Hardman & Jones, 2013).

Tendo em conta que treinadores – particularmente treinadores de Alto-Rendimento – estão cercados pelos cenários e seleções que poderão trazer ramificações significativas. Qualquer tipo de assistência que não apenas possa melhorar o pensamento crítico e a tomada de decisão, assim como reforçar os valores do líder, é necessária. “A filosofia e reflexão filosófica podem ajudar treinadores a estabelecer um raciocínio evidente para o que eles estejam a fazer e fornecer as ferramentas para lidar com estas e outras questões de uma maneira pertinente” (Drewe, 2000b; Hardman & Jones, 2013).

A filosofia pode ser classificada dentro de muitos âmbitos. Alguns dos mais reconhecidos contam a Metafísica, Epistemologia e Axiologia. A metafísica estabelece os fundamentos em que outros conceitos filosóficos são baseados. A essência do conhecimento pode considerar-se como epistemologia. Apesar de axiologia ter a ver com ‘a natureza essencial do valor, ou determinação.’ Ambos epistemologia e axiologia são respeitados como ‘entidades’ de metafísica (Osterhoudt, 1991c). Destes três ramos principais, originam-se outros conceitos de estudo filosófico. A axiologia, *Ethics*, Ontologia e Fenomenologia vão cumprir papéis substanciais a dissecar as Filosofias de *Coaching* dos treinadores.

3.2.1.1: Axiologia

A axiologia diz respeito ao ‘valor’ que algo traz. Além disso, valores no desporto podem ser divididos em Subjetivo ou Objetivo. Valores Subjetivos podem ser interpretados como os valores primordiais aos grupos e indivíduos enquanto valores Objetivos correspondam ao mérito dos objetos, e de eles mesmos; a importância de um treinador ou de um jogo de futebol, por exemplo (Hardman & Jones, 2013). “Um treinador pode ter motivos subjetivos ou pessoais para desejar treinar que possam ou não possam coincidir com os valores concretos adequados para a função de um treinador” (Hardman & Jones, 2013). A intenção de simplificar os nossos valores a Subjetivos ou Objetivos é a de perceber o porquê de comportamentos e determinados métodos de *coaching* serem desejados em vez de outros.

Finalmente, valores têm motivações Intrínsecas e Extrínsecas; o prazer de treinar porque o exige a utilizar competências sociais, motivar atletas, desenvolver o crescimento e o esforço para alcançar *arete*³ podem ser exemplos de considerar *coaching* intrinsecamente. *Au contraire*, conquistar títulos ou promoções, êxito financeiro ou maior reconhecimento social e ascensão profissional são valorizações extrínsecas. Por sua vez, perceber que algumas crenças serão influenciadas intrinsecamente e outras extrinsecamente; geralmente indivíduos vão possuir uma mistura de ambas, em *coaching*. É vital para estabelecer como alguns conjuntos dos valores e motivações que treinadores identifiquem como imprescindível. Desta forma, a corresponder às decisões que treinadores tomem e como eles comunicam os seus esquemas (Hardman & Jones, 2013).

3.2.1.2: Ethics

Ethics corresponde a se, alguma escolha ou decisão é ‘moral’ ou não. As avaliações morais determinam como nos tratamos a nós e aos outros e o que é bom ou mau, além disso o que é ‘certo e errado’ (Hardman & Jones, 2013). Um exemplo clássico desportivo é a enganar. Um especialista em ética poderia

³ Arete é o conceito greco que solicite alguém para buscar à excelência humana por aspirar para supremacia alcançada eticamente (Garcia & Cunha, 2016).

determinar se ao aplicar alguns auxílios ergogénicos, comportamentos de olheiro ou resultados combinados⁴ está certo ou errado.

Adicionalmente, as Prescrições são definidas pelas ações que devem ser incentivadas, enquanto Proscrições são aquelas que devem ser desencorajadas. A *Ethics* de *coaching* é relativa a que objetivos os treinadores se empenham em alcançar e como treinadores ‘se comportam’ com outros e individualmente na busca destas aspirações (Hardman & Jones, 2013).

Deontologia é um ramo de éticas normativas e popularizou vivamente pelo filósofo alemão, Immanuel Kant. Deontologia se concentra nos direitos e deveres de alguém, especificamente que ações e as suas consequências sejam factos independentes. Além disso, que escolhas sejam obrigatórias, proibidas ou permitidas moralmente (Larry & Moore, Winter 2016 Edition). ‘*Deon*’ deriva do Grego, que significa dever e ‘*logos*’, estudo; ou seja, o estudo da ‘obrigação ou dever.’ Códigos de conduta de um clube ou de uma federação desportiva são bons exemplos das obrigações e comportamento esperados, que um treinador tenha que cumprir. Não obstante, afirmar diretrizes e práticas tradicionais não é garantia que elas sejam obedecidas; “saber o que é certo não garante a ação certa” (Hardman & Jones, 2013). Independentemente do nível de competição, a obrigação e dever profissionais do treinador vão ser escrutinados sempre.

Se a Deontologia é definida pelas regras que fazem das ações certas e erradas, Consequencialismo é a antipodal. Como a teoria indica, Consequencialismo foca-se no objetivo final ou consequência (Sinnott-Armstrong, Summer 2019 Edition). Esta lógica é reconhecida amplamente através do ramo da ética designado por Utilitarismo. Esta teoria tornou-se afamada pelos filósofos ingleses Jeremy Bentham e John Stuart Mill; a mesma afirma que uma ação seja justa desde que traga ‘a maior alegria para o maior número’ (Sinnott-Armstrong, Summer 2019 Edition). Um exemplo desportivo poderia ser um treinador a justificar o porquê de alguns jogadores específicos receberem mais tempo de jogo sobre outros se o propósito for um campeonato

⁴ “*Match-fixing* ou Resultados Combinados, o ato de decidir numa maneira que não seja honesto o que será o resultado de uma partida particular, antemão” (Oxford, 2020).

ou um triunfo desportivo significativo. Resumidamente, os fins justificam os meios.

O último método predominante de ética normativa, é Ética das Virtudes. A ética das virtudes distingue-se do Consequencialismo e Deontologia através da importância imputada nas virtudes (Hursthouse & Pettigrove, Winter 2018 Edition). A ética das virtudes concentra-se sobre as qualidades de um ser e não apenas nas suas ações ou consequências (Hardman & Jones, 2013). Ética das virtudes empenha-se em propagar atributos positivos e costumes, como ‘coragem, equidade e honestidade’ (Hardman & Jones, 2013). Um treinador que não apenas esteja preocupado com as suas virtudes, tais como *fair play* e dedicação a uma causa, mas também com as dos seus atletas, encaixaria nesta definição.

3.2.1.3: Ontologia

O significado de uma ação específica entende-se como Ontológico. Ontologia é a temática de filosofia que apura o que existe (Hofweber, Summer 2020 Edition). As interrogações ontológicas podem confrontar complexidades, tais como o significado da vida ou de coaching. A noção de *telos*⁵ aplica-se ao treinamento ao averiguar como ou o porquê o treinamento trazer significado à vida. Em busca de uma ‘boa vida’ dentro do desporto, a noção de *telos* é indissociável. Ontologia aspira para perceber o significado e satisfação que treinadores adquiram das suas profissões (Hardman & Jones, 2013).

Dos quatro âmbitos filosóficos anteriormente mencionados, nenhum é mais apropriado para analisar as experiências e relevância que os treinadores ganham com treinamento do que ontologia. Nesta pesquisa, focalizar sobre qual foi o significado de trabalhar fora de Portugal para treinadores. As motivações e experiências de cada participante vão variar. Não obstante, haverá algumas semelhanças fundamentais. O significado ontológico de *coaching* averigua o potencial que o desporto representa ao formar estes líderes. Enquanto algumas circunstâncias em particular influenciassem indivíduos a treinar, existe um ‘conjunto essencial de características’ que proporcionam significado pessoal, expressão, satisfação e confiança ao participante (Hardman & Jones, 2013).

⁵ “Um fim último” (Merriam-Webster, 2020e).

3.2.1.4: Fenomenologia

A fenomenologia dentro dos desportos ambiciona sondar a experiência de treinamento para um indivíduo. Ela é um estudo sobre ‘fenómenos;’ como coisas se figuram e a satisfação que alguém adquire de uma atividade específica (Smith, Summer 2018 Edition). Um exemplo podia ser a experiência de treinar no exterior numa linguagem estrangeira. Além disso, como é que é treinar num nível específico? Como é que as experiências de pressões externas – adeptos ou estipulações específicas por um clube – influenciam a experiência de treinamento?

A fenomenologia é um exercício antireductionism, ou seja, o objetivo não é obter compreensão ao dividir as crenças em outros conceitos (Hardman & Jones, 2013). Uma análise psicológica do desempenho de um treinador pode focar-se nas ansiedades, motivações e raça⁶ de um indivíduo. Por outro lado, a fenomenologia concentra-se apenas na experiência. Colocado sem rodeios, “[fenomenologia], é conhecimento da experiência ‘como é realmente,’ incluindo os sentimentos, emoções e sensações físicas” (Hardman & Jones, 2013). O papel que a fenomenologia representa na filosofia de um treinador é indispensável. É através da compreensão de ambas as experiências positivas e negativas que treinadores progridam. Numa vocação onde crescimento pode implicar resultados desejáveis e estagnação pode significar inversão ou pior desemprego, a fenomenologia decifra estas experiências.

3.2.2: Filosofia no Desporto

A ‘Filosofia do Desporto’ diz respeito à natureza intrínseca e significado do desporto e o ‘carácter básico do conhecimento desportivo (e método)’ (Osterhoudt, 1991b). Compreender o que os treinadores valorizam como fundamental, contribui para perceber como treinadores gerem e estimulam sucesso nos seus ambientes. Dado que a experiência desportiva é administrada e conceptualizada por treinadores, as suas ‘crenças filosóficas’ são fundamentais aos ambientes que eles concebem (Collins et al., 2011).

⁶ A utilização desta palavra se segue com a definição informal; “Coragem, determinação ou espírito de luta” (Portuguesa, 2008-2020).

3.2.2.1: Filosofia de *Coaching*

A filosofia é utilizada extensamente dentro do desporto e da sociedade ‘para referir um ponto de vista mundial’ ou ‘ideologia própria’ (Hardman & Jones, 2013). Frequentemente, quando a Filosofia é citada no desporto, ela é citada sinonimamente como Estilo de Jogo, Método ou mesmo Modelo de *Coaching*. Porém Lyle (2002b) diferencia um estilo de jogo de uma Filosofia de *Coaching*; “Uma ‘filosofia’ sobre um desporto em particular (quer dizer um modelo técnico/tático) não deve ser confundida com uma Filosofia de *Coaching*. A metodologia técnica/tácita do treinador pode basear-se num conjunto de crenças sobre as vantagens e desvantagens de uns métodos de preparação específicos, estratégias ofensivas/defensivas, qualidades do executor indesejáveis... Uma Filosofia de *Coaching* é um conjunto de valores mais abrangente sobre o comportamento e conduta do treinador.”

As definições supérfluas de Filosofia de *Coaching*, podem tornar-se complicadas e o âmago destes conceitos podiam perder-se. Nash et al. (2008) propõem uma definição sucinta de Filosofia de *Coaching* no desporto; “Uma filosofia baseia-se em crenças, essas adquiridas através do desporto enquanto artista e treinador, e baseia-se na formação educacional e experiências de vida.” As experiências e crenças de um participante são cruciais para perceber como e onde os valores se derivam. A Filosofia de *Coaching* auxilia indivíduos a inquirir e compreender o que é que das suas atividades que eles consideram sacrossantos. As filosofias pessoais são instrumentos que apoiam treinadores para ‘questionarem as suas atividades.’ Além disso, elas podem aprimorar desempenhos e a compreensão de atividades específicas (Nash et al., 2008).

Não obstante o nível profissional, todos participantes têm que ter objetivos pertinentes, as competências interpessoais, *nous* e a capacidade de lidar com as exigências. Estas exigências não são genéricas; em vez, alteram-se baseando-se no ambiente em que alguém se encontra. Independentemente do nível de treinamento, os treinadores devem possuir ‘o estilo de coaching’ adequado, ‘métodos de comunicação e língua.’ Além disso, deve ser capaz de aguentar as exigências, tendo em conta tempo e energia. Estas devem ser

personalizadas a uma determinada sociedade, cultura e desporto específico (Nash et al., 2008).

As crenças e os valores dos educadores têm efeitos consideráveis na maneira como eles educam. As filosofias e crenças dos instrutores estão associadas às suas práticas de *coaching* e ao conhecimento e método de treinamento. Frequentemente, ‘as crenças prévias [dos treinadores] distinguem-se numa função específica de *coaching*, como consequência das suas experiências de vida’ (Nash et al., 2008). A pedagogia e os valores dentro do desporto são valiosos de forma a perceber como experiências afetam crenças de *coaching*.

A pedagogia é a arte, a ciência ou a profissão de ensino (Merriam-Webster, 2020c). Na pedagogia desportiva, o conceito de educação é central. Este conceito de educação emana-se de uma noção ampla e rigorosa. A educação tem o objetivo de mudar o indivíduo definitivamente para melhor, tendo em conta as exigências normativas. A característica fundamental é a intencionalidade e a necessidade central dos valores (Matos, 2018).

Merriam-Webster (2020g) “define os valores como algo (tal como um princípio ou uma qualidade) valioso ou desejável intrinsecamente.” Os valores são conceitos muito pessoais. Não obstante, existe um grau de aceitação sobre algumas crenças; por exemplo, o entendimento predominante que enganar no desporto é inaceitável. “Embora possam haver alguns valores (tais como autodeterminação ou justiça) que mereçam certo respeito e aprovação universais, vai ser evidente que valores estão sujeitos às interpretações sociais e necessitará um elemento de aceitação social; pelo menos, por valores individuais” (Lyle, 2002b). Vitalmente, dentro do contexto de *coaching*, os valores transformam-se ao longo do tempo, variam baseando-se na localização e não podem modelar-se num contexto formal sem vivência. Aplicar, desenvolver e descrever os valores dentro do contexto de *coaching* associa-se ‘ao conhecimento e à experiência’ dos treinadores e não se baseia apenas na educação de *coaching* (Nash et al., 2008). Uma Filosofia de *Coaching* é meramente um conjunto lógico de declarações sobre os valores e métodos que constituam a abordagem de *coaching* de alguém (Lyle, 2002b). As filosofias são

preparadas através das convicções dos individuais; como participantes desportivas ou treinadores. Decisivamente, estas são desenvolvidas através da ‘formação educativa e experiências de vida’ (Nash et al., 2008; O’Sullivan, 2005).

Ao desenvolver uma filosofia, este não é influenciado apenas pelas suas crenças, mas aquelas dos seus colegas, o ambiente que alguém se habita e a função de treinamento. Ao cultivar uma filosofia, as crenças e os costumes de uma organização, o conhecimento pessoal e opiniões tudo pode orientar um treinador; não obstante a ‘relevância’ que alguém possa atribuir a tal filosofia à sua função e atividade (Nash et al., 2008).

Os valores têm uma maior significância com pessoas porque eles raramente oscilam em contraste às opiniões e crenças. Os valores são concepções abrangentes sobre as características importantes nas mentalidades dos indivíduos. Embora eles possam variar com tempo, geralmente são estáveis. Ao contrário das opiniões e crenças que não apenas influenciam menos o comportamento, são mais caprichosos (Lyle, 2002b). Se a responsabilidade e função dos treinadores for de mudar, formar e melhorar o comportamento dos atletas – que vão trazer melhor resultados e desempenhos – então quais e como os valores são desenvolvidos, é relevante.

A investigação de Vallée & Bloom (2005) sobre treinadoras canadianas de elite do nível da universidade, seguiram uma abordagem diferente quando a identificar uma Filosofia de *Coaching*. Embora os mesmos autores não especificassem o que eles consideram ser uma Filosofia de *Coaching* absoluta, as descobertas deles merecem uma elucidação adicional.

No modelo sobre os pontos de vista dos treinadores em como constituir um programa de sucesso por Vallée & Bloom (2005), continham os seguintes âmbitos: *Individual Growth* (Crescimento Individual), *Organization Skills* (Competências Organizacionais) e *Coaches’ Attributes* (Atributos dos Treinadores). *Coaches’ Vision* (A Visão dos Treinadores) está no centro deste modelo e cruza-se ou está influenciado pelos três âmbitos anteriores. O crescimento Individual refere-se à maneira geral de desenvolver cada atleta, dentro e fora do campo (Vallée & Bloom, 2005). Em resumo, este âmbito trata-se das competências para a vida e empoderamento que o treinador desenvolve

em cada jogador; para além das habilidades atléticas. Competências Organizacionais são o *modus operandi* de um treinador. Esta categoria é sublinhada pelo planeamento e pelas tarefas de gestão que um treinador tenha que executar (Vallée & Bloom, 2005). Finalmente, Os Atributos dos Treinadores é a própria natureza ou persona de um treinador. Estes atributos estão distinguidos por dois fatores: o empenho do treinador na educação e os atributos dos treinadores (Vallée & Bloom, 2005).

A Visão é entendida como o elemento primordial para descodificar como os treinadores criam programas de êxito (Vallée & Bloom, 2005). A Visão encapsula os objetivos e a direção que os treinadores quisessem dar aos seus programas. A Visão do treinador tem de ser apresentada aos atletas, mas crucialmente tem que ser aceita pelos mesmos. A Visão do treinador é a essência de uma Filosofia de *Coaching*. Uma Visão bem desenvolvida, articulada e implementada vai render êxito desportivo. “Em conclusão, as quatro categorias, orientadas juntas pela Visão enquanto peça central, parecem proporcionar a base sobre a qual estes treinadores construíram, com sucesso, os seus programas” (Vallée & Bloom, 2005).

As Filosofias de *Coaching* que não sejam aperfeiçoadas e experimentadas em prática, servem de pouco aos líderes. Com vista a serem criadas e desenvolvidas, devem as estar dentro dos ambientes de treinamento. Dado que treinadores participam e aprendem as suas profissões através da experiência, é lógico supor que as suas filosofias evoluem de uma maneira semelhante (Collins et al., 2011). ‘Uma Filosofia de *Coaching*’ que não tiver sido esquadrihada na prática é apenas um conjunto de propósitos especulativos que não serve de nada exceto se for implementado (Lyle, 2002b). Os treinadores são os condutores da experiência do atleta. Treinadores de Alto-Rendimento não apenas realizam as instruções, porém muitas vezes são embaixadores das organizações que eles defendam. As Filosofias de *Coaching* trazem orientação numa profissão volátil, tal como é o futebol de Alto-Rendimento. “Um desrespeito para com a filosofia, algo que atualmente está na moda, constitui assim uma traição às nossas maiores e altas possibilidades, uma detenção de nós sobre nós próprios, uma negação da nossa humanidade fundamental... portanto um

desconhecimento sobre filosofia, de qualquer forma que seja, que constitui um declínio vil à escuridão (Osterhoudt, 1991d).

3.3: Considerações Transculturais

3.3.1: Multiculturalismo no Desporto

Transcultural pode ser considerado como fornecer comparações entre duas ou mais culturas diferentes ou ramos da cultura (Merriam-Webster, 2020b). Além disso é conveniente distinguir entre monocultura e multicultural. Monocultura como o título se refere, foca-se somente numa cultura. Contudo, ter proficiência somente sobre um domínio pode não ser vantajoso. A investigação Szymanski et al. (2019) analisou as vantagens competitivas que líderes multiculturais trouxeram às suas organizações – no enquadramento de equipas de futebol de Alto-Rendimento – os mesmos autores descobriam que hajam pontos fortes concretos em ter conhecimento sobre somente uma região. “Dado os níveis baixos, seja de variedade, seja de movimento, estes ambientes competitivos privilegiam eficiência e geralmente têm menos oportunidades estratégicas porque firmas competidoras utilizam uma gama mais restrita de técnicas competitivas” (Szymanski et al., 2019). Líderes monoculturas foram descobertos a aplicar decisões estratégicas que acumulassem crescimento e eficiência incremental, que possam ser vantajosos em ambientes globais menos competitivos.

Pelo contrário, atributos multiculturais mostram mais flexibilidade e melhor empatia e união entre colegas ou jogadores que venham de origens multiculturais. Alguém que possua um entendimento multicultural pode ter efetuado numa contratação migratória ou mobilidade ou serem descendentes de imigrantes. Os líderes com formações multiculturais frequentemente prosperam em posições de ‘alta flexibilidade e de capacidades dinâmicas descontínuas.’ Eles podem exibir uma vantagem significativa dentro de ‘ambientes globais de alta competição.’ Pesquisa indica que tais indivíduos se adaptam melhor, são capaz de interagir com mais liberdade com outros; quando estão inseridos em ‘situações social, político e institucionalmente diferentes’ (Szymanski et al., 2019).

Tem havido um excesso de pesquisas que indicam que tais perspetivas multiculturais continuem a influenciar a cognição e capacidade de alguém para enfrentar temas mais complexos. As tradições multiculturais influenciam ‘as

estruturas cognitivas e conteúdo dos individuais;’ ao apoiarem na formação e resolução das complexidades transculturais com maneiras mais criativas do que aquelas que possuam ‘conhecimentos monoculturas’ (Szymanski et al., 2019). Por fim, foi documentado que aqueles que tivessem vivenciado algum tipo de tutela global não apenas se mostram mais valores universais, porém também mais preparados para enfrentar os desafios que existam em ambientes dinâmicos. Atletas multiculturais habitualmente utilizam vários ‘conjuntos de normas e valores culturais’ para navegar e discernir o mundo. Pois lhes permite possuir ‘níveis mais altos de complexidade cognitiva’ e lhes facilitem a ‘adquirir valores, suposições, normas e comportamentos mais amplos e diversificados’ (Szymanski et al., 2019). Contudo, equipas de futebol de elite geralmente não são provinciais e inquestionavelmente são entidades altamente competitivas. O estudo dos Szymanski et al. (2019) concluiu que os atributos multiculturais somente se possam apresentar como vantagens quando a trabalhar em tais contextos.

Imperativamente, possuir apenas um enquadramento multicultural não significa êxito. Por sua vez, os treinadores que tenham formações monoculturas não implicam insuficiência. Em vez, num ambiente tal como futebol de elite, onde os cenários são maioritariamente diversificados, experiência internacional não pode fazer mal. O que deve ser lembrado é que ambas as abordagens têm as suas vantagens e desvantagens, consoante a situação em que o treinador se depara. Os líderes com experiência multicultural podem possuir ‘atributos cognitivos’ que possam apoiar com facetas dinâmicas de organizações. Porém, tais atributos só são favoráveis ‘dentro de ambientes competitivos altamente globais’ notáveis por níveis altos de variabilidade e flutuação (Szymanski et al., 2019).

3.3.2: Motivações e Adversidades Transculturais

Para ser bem-sucedido num ambiente estrangeiro, preparação é fundamental. Boas intenções não chegam. Preparação intencional e conhecimento do local através de ‘planeamento adequado,’ paciência e ‘implementação competente’ são essenciais para se ser bem sucedido (Craven, 1994). Todavia, alguns indivíduos têm mais predileção e predisposição para

triunfar no exterior do que outros. Adicionalmente, alguns traços inalienáveis fazem a realização mais acessível: mutável, extrovertido e tolerância.

Num estudo, ao analisar treinadores, atletas e executivos canadianos e internacionais, notaram-se posições semelhantes; os indivíduos que reservam julgamento, '*peopleoriented* (orientados para pessoas),' são flexíveis e adaptam-se naturalmente e respeitosos 'geralmente são os com mais sucessos em ambientes estrangeiros' (Craven, 1994). O mesmo autor salienta que aqueles que estejam a considerar experiências migratórias ou mobilidades precisam de se perguntar primeiro porquê? Inclusive, porquê seria calamitoso se tais experiências não acontecessem? "Aqueles a considerar uma experiência estrangeira, antes devem determinar porquê? Ela deve importar consideravelmente que o empreendimento se realize; ela deve ser ruinosa se a não acontecer. Ela deve ser considerada como uma experiência eminentemente valiosa e gratificante, um evento positivo e extremamente benéfico" (Craven, 1994).

Embora hajam inúmeros tipos de adversidades e consternações que possam prejudicar o desempenho, alguns impedimentos podem revelar-se, quando alguém sair da sua zona de confronto, mais gravemente. Craven (1994) delineia quatro dos 'mais frequentes' choques; Cultural, Língua, Choque de Autodescoberta e Choque de Função.

Dos quatro, o Choque Cultural é o mais comum; ele varia em como e quando ela surja e a gravidade dela vai diferir com cada pessoa. No entanto, aqueles que estejam menos preparados para o contexto que eles estão a entrar e que se envolvam numa cultura que seja significativamente contrastante com a sua própria, geralmente sofrem mais poderosamente. Independentemente de um arranque bom ou mau, é geralmente aceite que durante o período de adaptação haja uma fase negativa. Esta é reconhecida como 'Choque Cultural,' e é uma acumulação 'das ansiedades e tensões' que se originam ao se desempenhar efetivamente num contexto estrangeiro, onde as normas culturas são dissimilares (Craven, 1994).

Exceto se um profissional estiver empregado numa região em que a língua de ensino seja igual àquela do país nativo dele, pode existir algum tipo de

frustração, devido à comunicação e falta de uma compreensão unificada. Porém, se alguém for Estadunidense ou Francês, divergências num idioma em comum podem ocorrer, mesmo quando estiverem empregados na Austrália ou no Congo, por exemplo; este tipo de choque é mais perturbador quando um indivíduo não tem o conhecimento básico do idioma local. O Choque de Língua pode surgir baseado nas complicações a compreender o idioma e nos desafios para transmitir a sua inteligência ou proficiência completamente. Além disso, frustrações podem vir à tona quando necessitar de aprender uma língua estrangeira e como comunicar novamente (Craven, 1994). O que pode ser mais agravante é que as adversidades que apareçam, possam ter nada a ver com o conhecimento técnico ou competência do treinador.

Uma maneira de contornar isto, é a implementação de um tradutor. Contudo, mesmo com tradutores, os pensamentos e a maneira como eles se demonstram nunca são totalmente apresentados aos jogadores e colegas, na mesma maneira alguém apresentaria, se pudesse. Há inúmeros estorvos na utilização de um tradutor. As especificidades de um desporto em particular podem ser desconhecidas ou inexprimíveis por um tradutor. 'É difícil encontrar tradutores que sejam capazes coloquialmente, e mais complicado ainda encontrar aqueles que possuam a terminologia e jargão desportivas adequadas' (Craven, 1994).

Raramente discutido ou analisado são as ansiedades e ónus quando a linguagem é idêntica; quando alguém tem que se focar em sons que já estão estabelecidos, pode resultar repetidamente em atenuação. "Há menor pressão sobre alguém a ouvir um ruído que não faça sentido, quando não espera compreendê-lo, que a ouvir um ruído que seja entendido, imediatamente compreendido e reagido, só para descobrir que o "conhecido" é o desconhecido" (Craven, 1994). Variações oratórias constantes podem ser cansativas nos indivíduos e extrair energia desnecessariamente (Craven, 1994).

Sempre que alguém é enfrentado com questões, discernir crenças antigas, valores, costumes ou flexibilidade, denomina-se como Choque de Autodescoberta. Após viver ou acreditar em certas verdades, pode ser angustiante descobrir que opiniões pessoais são errôneas. Além das

descobertas novas desenvolvidas no exterior, indivíduos muitas vezes começam a redescobrir-se a si mesmo. Esta pode ser provocada pelas experiências dentro de países hospedeiros. Além disso, quando alguém estiver a associar ‘pátria e país anfitrião’ ou o velho com o novo (Craven, 1994). Vivenciar esta transformação no exterior pode ser mais desconcertante. Como consequência, este tipo de conflito interno pode resultar num desempenho profissional inferior e mesmo abdicação.

Por último, o Choque de Função é o mais imperdoável para um profissional; a função e intenção de viajar até um destino novo são mesmo contestadas. Manifesta-se pela função prevista de alguém e função verdadeiro, no exterior. Por exemplo, contratado por uma instituição, localizada numa área mais rural do que se presumisse inicialmente. Depois, descobrir ao chegar que não apenas é obrigado a gerir a atividade estipulada, mas também outras modalidades da instituição, com pouco ou sem apoio dos colegas, pode ser um exemplo de Choque de Função. Choque de Função é o choque mais precário de todos os choques. Em comparação com o choque cultural, este tipo de choque pode demorar-se. Vitalmente, ele é grave e não pode resolver-se simplesmente. ‘Ele constitui-se como, discutivelmente, a causa mais comum das deficiências de empreendimentos transculturais’ (Craven, 1994).

3.3.3: Aculturação

Merriam-Webster (2020a) define Aculturação como a “modificação cultural de um indivíduo, grupo ou pessoas adaptando-se a ou utilizando atributos de uma outra cultura.” Por outro lado, Inculturação⁷ pode ser considerada como manter costumes do país nativo de alguém; seja moda ou dietético (Kontos, 2009). Schinke et al. (2013) descobriu que quando a examinar este processo nos atletas de elite, haviam duas particularidades fundamentais: navegar os costumes do país anfitrião e natal e a responsabilidade deste processo. Um exemplo de navegar as normas podia ser alguma coisa tão simples como curvar para saudar alguém em vez de apertar a mão. Ou como a proibição do consumo de bebidas alcoólicas em espaços públicos ou uma

⁷ “O processo pelo qual um indivíduo aprenda os conteúdos tradicionais de uma cultura e assimilar-se nas práticas e valores desta cultura” (Merriam-Webster, 2020f).

interdição por completo. O ónus de se adaptar a uma cultura pode ser delicada; esta responsabilidade na adaptação, pertencerá somente ao emigrante, – atletas ou treinadores? Ou há também uma obrigação colocada na organização que trouxe os participantes ao seu país?

Numa pesquisa posterior, os mesmos autores descreveram como este dever pode ser atual. ‘Aculturação como responsabilidade do atleta,’ ‘Reciprocidade Envolvida,’ e ‘Reciprocidade Limitada’ foram as três abordagens detalhadas pelos autores (Schinke & McGannon, 2014). Como o título refere, o primeiro processo coloca o dever só no atleta quando se trata de adaptar no estrangeiro. Destas três estratégias, esta considera-se a menos eficaz. Reciprocidade Envolvida significa uma responsabilidade mutualista, seja o treinador imigrante ou atleta ou ‘a sua nova equipa’ (Khomutova, 2016). Apesar disso, esta abordagem pode render uma maior noção de pertença e integração dos migrantes dentro de um ambiente novo. Por fim, Reciprocidade Limitada pode ser considerada como uma fusão entre as duas abordagens acima citadas. Embora este método acolha mais engajamento dos participantes hospedeiros, o mesmo não é compulsivo. É a responsabilidade do imigrante para se adaptar aos arredores novos; “em vez de exigir ao atleta imigrante [ou treinador] que aprenda o idioma local, funcionários recetores forneceriam a sua assistência e encorajamento” (Khomutova, 2016).

3.3.4: Preparação Transcultural

Pode parecer rudimentar, contudo a melhor maneira de evitar qualquer tipo de choque é planejar e preparar-se vigorosamente para a localização em que uma eventual migração se realizará. É difícil de prever um encontro no exterior sem desafios. Não obstante, a duração e intensidade dos tais obstáculos podem ser atenuados através de planeamento adequado assim como ao ter uma necessidade e paixão distintas para trabalhar numa região específica. O contacto com outros quando a viver no exterior é uma etapa fundamental na conquista do ao êxito fora da sua pátria. Se estiver incapaz de se acomodar ou se adaptar aos ‘padrões de comportamento’ para acomodar aos outros, os praticantes estarão desfavorecidos gravemente (Craven, 1994). “A interação com pessoas locais é necessária para valorizar as perspetivas, necessidades,

comportamentos e crenças deles, a fim de transferir ou adquirir habilidades com sucesso” (Craven, 1994).

Muitos que tenham vivenciado trabalhar e morar no exterior, exaltam que a expressão das ideias é muito mais impactante que a execução de tarefas específicas. Para dominar este estilo de expressão, um necessita de compreender, não apenas competências verbais, mas também não-verbais. As comunicações de ideias podem ser mais imperiosas do que executar determinadas tarefas. Além disso, para comunicar através da língua e barreiras culturais requiere ‘ambas competências verbal e não-verbal’ (Craven, 1994). No final de contas, a maneira e o estilo que alguém usa para superar adversidades estrangeiras é muito subjetiva; não existe uma abordagem infalível. Através do planejamento, conversações com outros que tiverem viajado e trabalhado no mesmo domínio enquanto no exterior e sobretudo a entender que contratempos fazem parte do processo, vão ajudar um *émigré* a triunfar no exterior. “O viajante, o estrangeiro, é um ponto de contacto entre duas culturas e um portador de mudança... o viajante, quer treinador, quer atleta, é um meio para um fluxo de troca em todos domínios, não apenas no domínio técnico” (Craven, 1994).

3.4: A Liderança

3.4.1: Uma Visão Geral da Liderança

A liderança é uma esfera em que existem pesquisas, teorias e pareceres copiosos. Embora o que faz líderes serem efetivos pode ser desafiante e muito subjetivo de responder. Há mais homogeneidade sobre o que os líderes devam fazer; “Obter resultados” (Goleman, 2000). Dentro do desporto, a liderança pode ser caracterizada como a maneira como um indivíduo ou grupo persuade o coletivo para alcançar um objetivo comum ao líder e aos participantes (Gardner & Gardner, 1993). Além disso, alguns vêm a liderança como um processo. Por tal denominação, a liderança é reduzida de ser um traço ou personalidade da pessoa a liderar, e em vez disso, como uma transação que aconteça entre os seguidores e o líder (Northouse, 2018).

Ao analisar a liderança, é essencial lembrarmo-nos que existem escalões diferentes. Yammarino et al. (2001) delinearam quatro níveis em que a liderança é analisada: níveis dos ‘Pessoa,’ ‘Díades,’ ‘Grupo ou Equipa’ e ‘Coletivo.’ Ao nível Pessoal, um líder poderá exibir crenças e estilos pessoais que diferem de cada indivíduo. Igualmente, não existe uma abordagem universal nem omni-abrangente para o sucesso deles. Dentro Díades (troca líder-membro), o líder tem um relacionamento interpessoal único com cada seguidor, que rende níveis de desempenho excepcionais baseados nesta relação única de gratificação. A liderança de um Grupo ou Equipa é mostrada através da ligação do líder a uma função específica. “Este nível corresponde à capacidade de flexibilidade do líder, empoderamento e à medida em que a inovação e criatividade é promovida ao nível de grupo ou equipa” (Scott, 2014b). Por último lugar, o Coletivo retrata-se pelas ramificações, que se originam da visão, missão e decisões de uma organização (Scott, 2014b). Quando não existir uma abordagem evidente ou unificada, podem gerar-se resultados desfavoráveis ao nível coletivo. Poder-se-á a argumentar que independentemente da função que um técnico é esperado a realizar dentro uma organização, ele ou ela vai enfrentar um destes quatro níveis. Dessarte, os treinadores devem procurar melhorar-se em todos estes quatro domínios e não somente se distinguir em um.

Yukl (2009) tem identificado a liderança como sendo ou um ‘Papel Especializado’ ou um ‘Processo de Influência Compartilhado.’ O indivíduo que seja o único com responsabilidade numa organização e que os outros sigam, apresentaria um Papel Especializado. Contrariamente, quando as funções e responsabilidades entre praticantes são mais ambíguas e muitos dos ‘seguidores’ podem demonstrar qualidades de liderança, este considera-se um processo de Influência Compartilhado. Esta abordagem às vezes é conhecida como o Estilo de Liderança Transformacional. Discípulos deste estilo influenciam outros principalmente através das suas técnicas colaborativas, governança compartilhada e criticamente utilizam uma ‘visão partilhada’ (Voight, 2012).

Um dos fatores essenciais dentro da liderança é a noção de atividade humana e vontade. Ainda que alguém que esteja consolidado num papel de liderança ou gestão, por designação, se for incapaz de persuadir outros a crer ou ‘seguir’ uma visão, não vai ser um líder bem-sucedido. Tais observações foram efetuadas por Kouzes & Posner (2006): “a liderança é uma relação entre aqueles que ambicionam liderar e aqueles que optam por seguir.” Os mesmos autores, sublinham que táticas coercivas e ceticismo não vão render sucesso duradouro, porém uma liderança de sucesso nota-se pela ‘confiança recíproca.’ Divergentemente, receio e ceticismo não provocam resultados que durem. Um relacionamento recíproco, baseado na confiança e fé, é ideal para ultrapassar adversidades e deixar um ‘legado significativo’ (Kouzes & Posner, 2006). Num inquérito global realizado pelos mesmos autores, inquiridos chegaram à conclusão que Honestidade, *Forward-Looking*, Inspirador e Competente foram as quatro maiores atrações dos seguidores nos líderes (Scott, 2014b).

3.4.2: Liderança Global

Ao escrutinar a essência da liderança global, Javidan et al. (2006) descreve-a como a capacidade de influenciar indivíduos que sejam divergentes do regente, baseado na cultura e educação. Para prosperar, ‘líderes globais’ têm que possuir uma “mentalidade global, tolerar altos níveis de ambiguidade e mostrem adaptabilidade cultural e flexibilidade” (Javidan et al., 2006).

3.4.2.1: Globalização

Globalização – como definido por Robertson (1992) – constitui a “comunidade global” consolidada num espaço pleno (Scott, 2014a). Aninat (2002) define Globalização como “o processo através do qual um fluxo crescentemente mais livre dos ideais, pessoas, bens e serviços e capital influenciam a integração das economias e sociedades.” No seu livro seminal, Maguire (1999) define globalização como “cada aspeto da realidade social – condições de vida das pessoas, crenças, conhecimentos e ações – seja entrelaçado com os processos reveladores de globalização. Este processo inclui o surgimento da economia global, uma cultural cosmopolita transnacional e uma gama de movimentos sociais internacionais.”

Amiúde emaranhado com a globalização é a Internacionalização. Daly (1999) distingue que embora haja alta importância nas alianças internacionais, comércio e tratados, a unidade de avaliação fundamental continua ao nível doméstico. Em comparação com Globalização que, na opinião de Daly, é a integração de economias nacionais e um controlo flexibilizado na migração (Scott, 2014a). A palavra Transnacional é utilizada também sinonimamente com globalização. Contudo, Transnacional significa tudo que se expandir ou ampliar para além das fronteiras nacionais (Merriam-Webster, 2020f).

3.4.2.2: Liderança Global na Prática

Os atributos e qualidades que são esperados de qualquer participante que imigre para treinar dentro de um contexto multicultural são considerados como Liderança Global. Javidan & Walker (2012) acreditaram nisto como um procedimento de persuadir os indivíduos e grupos das origens ‘cultural/política/institucional’ diversas a cumprir uma visão compartilhada. Holt & Seki (2012) define-a como “alguém que atue num contexto multicultural, complexidade paradoxal para alcançar resultados no nosso mundo – onde todos estão habilitados a utilizar habilidades de liderança globais.” Esta última descrição é a realidade moderna que muitos treinadores de futebol de Alto-Rendimento enfrentam. Não obstante, maiores plantéis internacionais e muitas partidas transnacionais agendadas ao longo de uma temporada, exijam que um possua habilidades de liderança globais.

Salientando observações semelhantes feitas por Craven (1994) sobre costumes transculturais, Javidan et al. (2006) afirmaram a importância de adaptabilidade e flexibilidade aos valores e normas do país anfitrião, ao atuar em ambientes estranhos. Os mesmos autores sublinham a consequência de líderes a compreender culturas distintas, a adaptar-se a realizar metas, inclusive a estabelecer relações construtivas com os residentes (Scott, 2014a). Além disso, os líderes têm que ter noção que cada país conserva um “paradigma diferente,” que significa que os costumes e métodos que funcionarem bem num país podem render resultados negativos num outro (Scott, 2014a). Para ser bem-sucedido, o líder tem que se adaptar rapidamente e não serem desencorajados pelo equívoco. Em essência, o que distingue ‘a Liderança’ da ‘Liderança Global’ é a capacidade de “influenciar outros dissimilares de si próprio” (Javidan & Walker, 2012).

3.4.3: Estilo de Liderança

Um segmento crucial do atributo de um treinador ou de uma treinadora, centra-se em volta do Estilo de Liderança dele ou dela; a consideração subjacente ao Estilo de Liderança dos treinadores é baseada no artigo de (Goleman, 2000), *Leadership that gets Results*. O autor enumera seis estilos de liderança que gestores de elite utilizem: Coercitivo, Autoritário, *Affiliative* (Afiliado), Democrático, *Pacesetting* e *Coaching*.

3.4.3.1: Liderança Coercitiva

O líder coercitivo exige conformidade imediata dos seus subordinados. O estilo de liderança coercitivo não é realista na maioria das situações. Todavia, em situações de crise, para catalisar um impacto imediato, este estilo pode ser valioso. “O estilo coercitivo deve ser utilizado apenas com extrema cautela e naquelas situações onde o seja absolutamente imperioso... Se o líder depender exclusivamente deste estilo ou continuar a utilizá-lo assim que a emergência tivesse passado, o impacto a longo prazo da sua insensibilidade à moral e aos sentimentos daqueles que lidera, será catastrófica” (Goleman, 2000).

3.4.3.2: Liderança Autoritária

O líder autoritário, em comparação aos outros seis, demonstra o estilo de liderança mais eficaz. “O líder autoritário é um visionário; ele [ou ela] motiva as pessoas ao lhes deixar claro como o trabalho deles encaixa dentro de uma visão maior da organização” (Goleman, 2000). Este estilo de liderança tem sido o mais eficaz quando organizações ou indivíduos precisarem de uma direção concreta. Apesar de haver muitos aspetos positivos, existem algumas limitações a este estilo; “A abordagem fracassa, por exemplo, quando o líder estiver a colaborar com uma equipa de peritos ou pares que sejam mais especializados do que o próprio líder... se um gestor que estiver a tentar ser autoritário e se torne prepotente, ele [ou ela] pode prejudicar o espírito igualitário de uma equipa efetiva” (Goleman, 2000).

3.4.3.3: Liderança Afiliada

Os líderes afiliados valorizam os indivíduos e as suas emoções mais do que fazer cumprir e delinear tarefas e objetivos. Esta filosofia auxilia a aumentar inspiração, criatividade e flexibilidade. Por causa deste nível alto de confiança mútua, este estilo de liderança é excelente para estimular lealdade. Goleman (2000) expressa que este estilo seja bem utilizado “para curar discórdias numa equipa ou para motivar pessoas durante circunstâncias stressantes.” Tal como cada estilo, este também tem limitações e é melhor utilizá-lo em concomitância com pelo menos um dos outros estilos. “O ênfase exclusivo dele sobre o elogio pode permitir que mau desempenho fique por corrigir; os funcionários poderão considerar que mediocridade seja tolerado. E porque os líderes afiliados raramente proporcionam feedback construtivo em como se melhorar, os funcionários têm que descobrir como fazê-lo por conta própria (Goleman, 2000).

3.4.3.4: Liderança Democrática

O Democrata exalta a ideia do consenso e da colaboração a partir da equipa técnica dele ou dela. Ao demorar tempo a considerar as opiniões das pessoas, este tipo de líder constrói confiança, respeito e dedicação. “Ao escutar as preocupações dos seus funcionários, o líder democrata aprende o que fazer para manter a moral alta” (Goleman, 2000). Algumas das limitações deste estilo, têm a ver com o impacto inicial dele, em comparação aos outros. Para além

disso, ao procurar constantemente uma ‘regra da maioria,’ este estilo pode tornar-se menos orientado para a ação; “algumas das suas consequências exasperantes podem ser reuniões intermináveis onde opiniões são remóidas, o consenso mantém-se elusivo e o único resultado perceptível é o agendamento de mais reuniões” (Goleman, 2000). Este estilo pode ser útil quando o líder estiver inseguro sobre uma direção específica para aceitar ou para gerir ideias.

3.4.3.5: Liderança *Pacesetting*

O estilo de *Pacesetting* – tal como o Coercitivo – este é utilizada melhor, quando com moderação. Um líder de *Pacesetting* pode definir padrões de desempenho excessivos ou às vezes exagerados. Todavia, este líder vai exemplificar estes padrões que ele ou ela define. Obceca-se com todos os pormenores a ser melhor e mais rápido e exige o mesmo dos seus empregados. Este estilo é vantajoso com operários que sejam “auto-motivados, altamente competentes e necessitem pouca direção ou coordenação” (Goleman, 2000). A limitação mais significativa deste estilo é que pode ser contraproducente ao espírito de equipa. Os membros da equipa podem sentir-se sobrecarregados ou esgotar-se devido a tantas exigências pela excelência e a confiança pode cair. “Orientações para trabalhar podem ser claras na mente da [ou do] líder, porém ela [ou ele] não as declara nitidamente; ela supõe que as pessoas saibam o que fazer” (Goleman, 2000).

3.4.3.6: Liderança *Coaching*

O estilo de *Coaching* é sobre o desenvolvimento dos funcionários a longo prazo. “Líderes de *Coaching* apoiam empregados a identificar os seus excecionais pontos fortes e fraquezas e uni-los às suas aspirações pessoais e de carreira” (Goleman, 2000). Estes líderes delegavam muito as tarefas através da sua força de trabalho. Como fruto, o clima e o desempenho estão altos quando estiver a ser utilizado este estilo. A limitação principal deste estilo é que ele não é útil quando indivíduos não desejarem ser treinados; o estilo de *Coaching* faz pouco sentido quando funcionários, por qualquer motivo, forem resistentes a aprender ou modificar as suas maneiras” (Goleman, 2000). Este estilo é também desfavorável se ao líder faltar *nous* técnico; um líder que não saiba como ‘coach’ ou que não saiba a especialização dele ou dela.

3.5: A Sociologia

Coaching extensivamente é uma tarefa social. “Sobretudo, *coaching* refere-se aos fatores pedagógicos e sociais numa perspetiva que considere as idiossincrasias dos contextos” (Gomes & Mesquita, 2016). Os treinadores são responsáveis por interagir com os seus colaboradores principais (os jogadores) e colegas, administradores e os adeptos. Um treinador excecional não apenas consegue identificar as maneiras como diferenças em género, etnia, condição socioeconómica, sexualidade, mobilidade e idade podem afetar os atletas enquanto seres humanos e enquanto intérpretes (Matthews et al., 2013). Apesar disso, eles saberão quais as correções a instituir para suscitar os seus jogadores a funcionar com o seu máximo potencial. Estas interações, elementos e relacionamentos estão agravadas quando a trabalhar num país estrangeiro. Todavia, através da compreensão dos contextos sociais em quais empreitadas desportivas se revelam, um líder vai estar melhor preparado para as exigências sociológicas que os seus deveres necessitem (Matthews et al., 2013).

O desporto é formado e às vezes refletido pela sociedade. Contudo, o desporto pode contribuir para os padrões sociais, tal como relações de poder, estruturas sociais e tendências que estejam a emergir (Lyle, 2002a). É fundamental que praticantes percebam que além de ser uma atividade das habilidades, competências e uma Filosofia de *Coaching* personalizada, que a atividade social afete e modele todos destes âmbitos e além do *coaching* (Cushion, 2007; Matthews et al., 2013). “Através desta análise social simples e profunda, reforça-se esta ideia ao relembrar-nos que a natureza humana não seja inata, porém, desenvolvida socialmente” (Cooley, 1909; Fonseca & Mesquita, 2016). O reconhecimento da importância sociológica de como treinadores navegam os seus ambientes de trabalho – ‘redes sociais e culturas de organização,’ é constantemente reduzida. Através de uma melhor compreensão de sociologia, os treinadores podem predominar sobre a miríade de ‘constrangimentos estruturais e dinâmicas institucionais’ (Matthews et al., 2013).

A sociologia⁸ pode ser entendida como a maneira como vivemos com os outros, portanto, a abranger uma sociedade (Matthews et al., 2013). Enquanto, a Socialização “refere-se à aquisição dos valores e das normas de uma sociedade ou de um subgrupo da sociedade” (Matos, 2018). Alcançar um melhor quadro sociológico pode contribuir para perceber como indivíduos se comportam, especificamente; para construir uma compreensão das estruturas sociais sobre as quais poder e influência são implementados (Jones, 2000). O Poder, e a maneira como é exercitado e obedecido, está no âmago da sociologia – e poder-se-á argumentar que no de *coaching*. A empreitada sociológica tenta apurar o livre-arbítrio (Atividade Humana) de um indivíduo e a vontade (Estrutura Humana) influenciada pelas forças sociais (Matthews et al., 2013).

Dentro da sociologia, há duas doutrinas diferentes; Atividade Humana Estrutural e Individual. Se alguém crer que o comportamento de um indivíduo seja formado pelas forças sociais como ‘etnia, deficiência, a família e classe social’ e tais, estes seriam considerações concordadas por Estruturalistas (Matthews et al., 2013). Ao contrário, aqueles que creiam que o comportamento seja determinado e informado significativamente pelas suas escolhas, é representativa da Atividade Humana Estrutural (Matthews et al., 2013). Dentro da Macro-Sociologia⁹, decifrar as experiências pessoais e como elas influenciam a própria vida, pode ser classificada como uma abordagem *Functional* ou Hierarquizada (Matthews et al., 2013). O primeiro “indaga para perceber como grupos e organizações diferentes contribuam à operação estável da sociedade.” O último, também se refere como ‘desigualdade,’ “para mostrar como poder é utilizado para preservar divisões entre grupos sociais” (Matthews et al., 2013).

Aderentes da Micro-Sociologia são interessados nos aspetos mínimos, as interações “*face-to-face*” que constituem *coaching* (Matthews et al., 2013; Powers, 2010). Ao contrário de analisar as estruturas sociais e como elas

⁸ “O estudo metódico do desenvolvimento, estrutura, interação e comportamento coletivo dos grupos organizados dos seres-humanos” (Merriam-Webster, 2020d).

⁹ “*Macro-sociology* centra-se com o estudo metódico das sociedades através de uma investigação de comportamento humano e interações dentro os contextos e instituições sociais em quais ocorram” (Matthews et al., 2013).

influenciam a formação de um treinador; este contexto avalia os comportamentos de um indivíduo, às vezes como estes comportamentos são afetados e influenciados pelos outros (Marsh, 1996). Como consequência, há muitos estudos Micro-Sociológicos que averiguem e salientem que não existe uma abordagem global a *coaching*. Em vez, ambos jogadores e treinadores sejam responsáveis por estabelecer e sustentar relacionamentos onde cada parte é ciente das necessidades do outro e é receptivo a cumpri-los (Matthews et al., 2013). “Dado que relações humanas se encontram no coração da sociologia, uma análise micro-sociológica pode ajudar em descrever e explicar acuradamente tal e situações semelhantes, fazendo com que ambos treinadores e atletas se perguntem porquê é que eles agem da maneira como agem” (Matthews et al., 2013).

3.6: Programas de Treinamento

A quintessência de desporto de Alto-Rendimento é o que o separa dos níveis inferiores, é a sua natureza profissional. “A essência de uma profissão é possuir um corpo coerente e estruturado de conhecimentos, técnicas, linguagens, valores, que formam a Cultura Profissional” (Queirós, 2018). A legitimação de uma profissão é através da produção e circulação de conhecimento exclusivo de uma organização ou ‘grupo.’ É assim que profissões são afirmadas e se distinguem (Queirós, 2018). Para os treinadores, a maneira como estes conceitos, ideias e competências são dispersas e aprimoradas é através dos programas de treinamento formais.

Lyle (2002c) afirma que duas condições essenciais influenciam esta expansão em programas de treinamento: um aumento de ‘responsabilidade’ sobre as metodologias e sobre os resultados das ações dos treinadores através da sociedade em geral e a aspiração para o treinamento a ser considerado como uma profissão ‘verdadeira.’ Presentemente, instrutores não podem evadir esta realidade social, que não é apenas multifacetado, porém também intrincado. Eles devem possuir um desenvolvimento prático e teórico excelentes, independentemente dos pupilos que eles treinarem no futuro. Assim, eles vão ser capazes de ter uma leitura crítica das propostas de mudanças (Queirós, 2018).

Embora haja uma abundância de módulos em como treinar profissionais, Chesterfield et al. (2010) aconselha que pouca investigação tem sido feita nos particulares destes cursos. Especificamente, que a maioria se foque sobre “‘desenvolvimento e aprendizagem do treinador;’ ‘eficácia do treinador no âmbito desportivos de juventude;’ e ‘as limitações da racionalidade técnica.’ Além disso, referem que pouco se saiba sobre como os treinadores vivem” estes programas de estudos (Chesterfield et al., 2010).

Um estudo de caso foi realizado por Jones et al. (2003) analisando como um treinador de futebol de Alto-Rendimento construiu e continuou a desenvolver o seu conhecimento profissional. Os pesquisadores descobriram que na opinião do participante, o que ele aprendeu durante os programas de treinamento dele continha ‘valor prático limitado.’ O participante considerou os cursos errantes

quando tivesse a ver com qualidade e adequação e para além de algumas instruções organizacionais, desprovidas de detalhes (Jones et al., 2003).

É imperativo enfatizar algumas limitações destas descobertas. Primeiramente, este estudo realizou-se há dezassete anos atrás. Os Programas de treinamento têm-se transformado e melhorado drasticamente ao longo deste período. Este estudo é baseado nas posições de apenas um indivíduo. Depois, embora estas sejam as reflexões de um treinador de certificação UEFA-A (quando se realizou a entrevista), a satisfação dos programas de licenças da UEFA pode variar em cada federação. Desta forma, é altamente subjetivo considerar estas observações em isolamento.

Apesar de ser um sentimento comum em muitos praticantes –programas de treinamento formais não satisfazem requisitos práticos. Somente através de discussões adicionais, mais informação vai surgir. Igualmente, ao focalizar nas deliberações dos interpretantes de Alto-Rendimento assim como os treinadores que planifiquem executar funções em contextos transnacionais. Vai materializar se os treinadores portugueses de futebol profissional consideraram que estes modules estejam a fornecer os instrumentos necessários para trabalhar em contextos internacionais. Além disso, se esta é uma obrigação destas federações.

Capítulo IV: Objetivo

4.1: Objetivo

Verificar o impacto gerado e influência na filosofia de Coaching de treinadores Portugueses profissionais de futebol através de migração e emprego fora de Portugal.

4.1.1: Objetivos Específicos:

1. Identificar o que motivou os treinadores profissionais de futebol portugueses a migrar para o exterior.
2. Averiguar como a filosofia de Coaching, de um treinador se alterou após trabalhar fora de Portugal.
3. Estabelecer se uma experiência de mobilidade é proveitosa para aqueles que ambicionem treinar no nível de elite.
4. Descobrir que estilo de liderança cada participante se associa e determinar se influências ocorreram durante o tempo no exterior.

Capítulo V: Metodologia

A investigação utilizou uma abordagem qualitativa ao longo de três entrevistas semiestruturadas. Cada entrevista realizou-se com o investigador e um participante e foi gravado audivelmente. As três entrevistas transcorreram uma hora, em média. Os dados áudios subsequentes foram transcritos em arquivos escritos e inseridos na plataforma *NVivo*. Através da *NVivo*, o pesquisador conseguiu codificar temas semelhantes que emergissem durante cada entrevista para análise comparativa e avaliar assuntos divergentes. Após codificar, o pesquisador definiu nove categorias que fossem presumidas ser em comum. Ademais, perguntas demográficas foram inseridas no IBM SPSS para produzir representações visuais e frequências estatísticas das respostas dos participantes.

Esta exploração usou uma perspectiva Epistemológica Interpretivista, permitindo ao investigador considerar as experiências únicas de cada participante. A perspectiva Interpretivista foi selecionada para perceber melhor como é que realidades sociais são fabricadas e o que é de interesse ou significância nas mentes dos respondentes (Sparkes, 2012). Tais quadros conceituais são reconhecidos com indagações que analisam o comportamento humano em que é pouco conhecido e visando perceber mais profundamente o tema em causa (Chesterfield et al., 2010; Denzin, 2017).

A importância de uma abordagem qualitativa foi substantiada com as descobertas empíricas aprofundadas, opiniões coincidentes e únicas, e experiências individuais dos interpretantes (Creswell & Creswell, 2017). Fundamentalmente, a intenção desta investigação não foi a de avaliar filosofias, experiências nem desempenhos, mas sim de averiguar escolhas individuais e pensamentos que participantes considerem como sacrossantos. O objetivo principal foi interpretar as realidades de cada indivíduo, como descrevidas e não buscar estabelecer uma verdade absoluta. Dada a natureza exploratória do projeto, o dado qualitativo deste paradigma ajudou a entender os fenómenos específicos (Atkinson, 2011; Khomutova, 2016; Mesquita, 2019a, 2019b).

As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas porque elas permitiram que as conversações fossem controladas flexivelmente com as mínimas

restrições sobre os participantes. Dependendo das respostas – que se originam diretamente e indiretamente do guia da entrevista – as conversações conseguiam evoluir naturalmente (Howitt, 2019). Da mesma forma, questões abertas permitiam aos participantes expressar-se mais satisfatoriamente e são reconhecidas pelos seus resultados qualitativos abundantes, que podem ser proveitosos quando os entrevistados tiverem acesso limitado ou compromissos profissionais (Khomutova, 2016). Devido aos constrangimentos de tempo impostos sobre ambos entrevistador e participante, este método foi preferido.

Os dois programas informáticos utilizados para a interpretação dos dados foram *NVivo* e *IBM SPSS*; após cada arquivo de Microsoft Word ser inserido em *NVivo*, o investigador codificava e classificava palavras e passagens das três entrevistas. *NVivo* também avaliava a frequência de algumas palavras e temas. Adicionalmente, as representações visuais dos diálogos eram produzidas através do *NVivo*. Devido à natureza qualitativa deste estudo, *IBM SPSS* serviu para interpretar apenas as perguntas demográficas dos participantes. Isto foi proveitoso para avaliar e contrastar determinadas prebendas mútuas e distintas e experiências dos participantes. Tal como *NVivo*, *IBM SPSS* produzia dados visuais e gráficos das respostas dos participantes.

O pesquisador reafirmou a cada participante que não existiam respostas certas nem erradas, antes do começo de cada entrevista (Lincoln, 1985). Depois, foi feito *rapport building* com cada indivíduo, antes da entrevista. E em último lugar, o pesquisador comunicou explicitamente a intenção académica desta inquirição e que as respostas e contribuições dos participantes permaneceriam confidenciais (Mesquita, 2019a; Queirós & Lacerda, 2013). A autorização para esta investigação foi concedida pela Comissão de Ética da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

5.1: Os Participantes

Um Luso-venezuelano e dois Portugueses profissionais de futebol de Alto-Rendimento foram convidados para participar neste estudo. Os participantes foram selecionados propositadamente Lucas (2014) baseado nas suas experiências de mobilidade atuais e anteriores a treinar equipas de futebol profissionais fora de Portugal. Alternativamente, por fazerem parte das equipas técnicas dos treinadores principais enquanto a trabalhar no estrangeiro. O nível mais baixo das equipas treinadas aceite por este estudo, foi a terceira divisão de uma nação. Em Portugal, os treinadores foram excluídos se eles apenas possuísssem familiarização abaixo da Liga Pro. Para participar, os treinadores tinham que ter experiência, pelo menos, na Liga Pro ou mesmo na divisão mais alta do país, Liga Nos.

Em alguns países, tal como os Estados Unidos da América, a diferenciação entre a primeira e segunda divisões não é tão discernível; nos Estados Unidos, *Major League Soccer* e *United Soccer League* são duas entidades competidoras. Embora nunca houvesse tal circunstância ambígua, a apreciação do autor foi de julgar se um potencial participante fosse elegível para participar.

5.2: O Procedimento

A seleção dos participantes observava o parâmetro de referência delineado por Dandelion (1995) e imitava a estratégia, '*friend-of-a-friend strategy*,' no estudo por Magee & Sugden (2002). Quando interesse fosse verificado, foi lançado contacto por escrito e verbal a todos participantes – através de e-mail, mensagens de textos e chamadas telefónicas – a explicar a intenção e objetivo da investigação.

As Entrevistas semiestruturadas foram realizadas para apurar o conhecimento, perceções e compreensão dos participantes do papel que migração e operação fora de Portugal influenciasse as suas Filosofias de *Coaching*. Para alcançar isto, questões discursivas foram utilizadas. Este tipo de descobrimento é reconhecido como sendo o mais adequado à natureza exploratória desta pesquisa. Em média, as três entrevistas foram efetuadas numa hora e quarenta e seis segundos; a primeira transcorreu por quarenta e oito minutos e trinta e cinco segundos, a segunda por uma hora e quatro minutos e cinquenta e cinco segundos e a última por uma hora e oito minutos e quarenta e nove segundos.

Após o período da recolha de dados, todas as entrevistas foram transcritas dos arquivos áudios para textos de Microsoft Word. Posteriormente os textos eram inseridos na plataforma *NVivo* para apoiar na avaliação temática. Inclusivamente, *NVivo* permitiu ao pesquisador calcular quais temas específicos fossem mais correspondentes. Inicialmente, dez códigos predominantes forem gerados, com os primeiros códigos específicos subdividiam-se em quarenta códigos suplementares. Depois de concluída a codificação, o pesquisador definiu nove temas centrais de conjugação entre todos dos três participantes. Estes nove assuntos em comum vão ser apresentadas no capítulo seis.

Além da codificação das frases e passagens, *NVivo* ajudou na visualização das conversações: *Word Trees* e *Word Clouds*. *Word Trees* exibiam como uma palavra se relacionasse com frases semelhantes por cada participante. *Word Clouds* proporcionavam uma representação visual das palavras mais faladas ou das expressões mais reiteradas que um participante citasse.

Anonimidade e confidencialidade foram informadas a cada participante antes do início da primeira entrevista (Queirós & Lacerda, 2013). O consentimento esclarecido e permissão para efetuar este estudo foram obtidos e autorizados em conformidade com o código de ética da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. A cada participante foi-lhe apresentado e pedido para assinalar uma carta de Consentimento Informado, ademais enfatizando os seus direitos e o objetivo desta pesquisa.

5.2.1: Critérios de Inclusão

- Anteriormente treinado ou atualmente a treinar fora de Portugal;
- Anteriormente treinado ou atualmente a treinar dentro da primeira ou segunda divisão de futebol profissional num respetivo país estrangeiro;
- Anteriormente treinado ou atualmente a treinar equipas de futebol masculino ou feminino de onze contra onze, pela definição da Associação Internacional de Futebol (Board, 1 June 2018);
- Anteriormente treinado ou atualmente a treinar jogadores dos escalões de sub-dezasseis ou acima;
- Nacionalidade Portuguesa, Cidadãos Naturalizados ou Cidadãos Portugueses nascidos fora de Portugal;
- Treinadores de futebol profissional masculinos ou femininos;
- Treinadores principais, treinadores adjuntos, olheiros/observadores, preparadores físicos ou treinadores de posições específicas (que incluem, mas não se restringem, aos treinadores dos guarda-redes) e,
- Portador da licença da IPDJ do nível II ou superior (Professionnel, 2020).

5.2.2: Critérios de Exclusão

- Anteriormente ou atualmente a treinar por um período inferior aos doze meses (bruto)
- Membros da equipa técnica cujos títulos de emprego e deveres do trabalho não se incluam no processo de ‘*Coaching*’ ou ‘Identificação do talento,’ que incluam, mas não se restringem, ao Treinador Pessoal, Psicólogo Desportivo, Nutricionista e Gerente de Equipa¹⁰;
- Treinadores que fossem incapazes de cumprir um mínimo de seis meses nos seus deveres no exterior, e

¹⁰ Embora estes membros das equipas técnicas possuam e possam fornecer introspeção preciosa, o alvo deste estudo é uma Filosofia de *Coaching*. Devido ao acesso limitado que destes intérpretes tenham no processo de treinamento, eles não eram elegíveis para este estudo.

- Equipas e Nações que não sejam uma das duzentas e onze associações afiliadas ou confederações reconhecidas pela FIFA (Association, 2019).

5.3 Recolha de Dados

Esta investigação exigiu a examinação de perguntas e respostas semiestruturadas. Os dados foram recolhidos entre Janeiro e Julho de 2020 através de duas entrevistas presenciais e uma virtual que foi realizada através da plataforma Zoom.

As conversações foram efetuadas em Português; a língua materna de todos os participantes. Cada entrevista foi gravada audivelmente; para apoiar na recolha, interpretação e análise dos dados retrospectivamente. Devido às limitações particulares da Pandemia Global COVID-19 e à localização geográfica de um treinador, uma entrevista não foi efetuada presencialmente. Esta entrevista foi efetuada pelo Zoom. Como consequência, esta entrevista foi gravada visualmente também. Subsequentemente, as declarações gravadas dos participantes foram transcritas e traduzidas pelo autor em inglês. A análise *post hoc* das respostas eram prestadas usando análise temática indutiva (Boyatzis, 1998). Com o apoio do NVivo e IBM SPSS, cada entrevista foi analisada adicionalmente usando análise comparativa uniforme.

Durante as suas horas de trabalho, um participante foi entrevistado na sua função atual como professor universitário na Universidade do Porto. O segundo participante, que estava desempregado na altura da entrevista, conversou pessoalmente, na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, logo após regressar a Portugal seguindo a experiência de mobilidade dele. O último participante está empregado atualmente e faz parte da equipa técnica de uma equipa da primeira divisão da *Ligue 1 Uber Eats*¹¹. Este foi entrevistado virtualmente através do Zoom; sendo que ele estava a realizar as preparações para a pré-temporada durante o tempo da entrevista.

¹¹ *Ligue 1 Uber Eats* é a primeira divisão francesa (Professionnel, 2020).

5.4: Desenho Metodológico

5.4.1: Desenho das Perguntas

Além de inquéritos genéricos, perguntas foram subdivididas em cinco temas centrais: Questões Preliminares, Motivações Migratórias, Estilo de Liderança, Filosofias de Treinadores e Considerações Transculturais. A secção final, denominada de Pensamentos Finais, permitiu aos participantes adicionar, elaborar ou esclarecer qualquer coisa que quisessem incluir no estudo. O investigador usou um 'Guia da Entrevista' para utilizar o tempo dos participantes da forma mais eficiente e garantir que os cinco temas centrais sejam abordados durante a entrevista; isto garantiu que tipos semelhantes de informações fossem obtidas dos participantes de forma inteligente (Queirós & Lacerda, 2013).

5.4.2: Perguntas Demográficas

Antes do início de cada entrevista, respostas demográficas específicas foram estabelecidas. As respostas a estas perguntas ajudaram o investigador a comparar e contrastar as respostas dos participantes, *post hoc* pelo IBM SPSS. As perguntas demográficas incluíam:

- Idade;
- Anos de Experiência como Treinador;
- Nível de certificação de Treinador;
- Nível de Escolaridade;
- Função Atual;
- País ou Países onde esteve empregado no estrangeiro;
- Anos de Experiência em Treinamento Estrangeiro;
- Género;
- Nível Profissional quando atuava no Exterior;
- Carga média de trabalho semanal;
- Experiências anteriores profissionais como Imigrante, e
- Idiomas Falados

5.4.2.1: Questões Preliminares

- a. Como é que se envolveu com a profissão de treinador?
- b. Como encontrou a oportunidade de treinar no exterior? Como foi o processo de recrutamento?

A primeira pergunta é de fácil interpretação e foi simples para os participantes para elaborar e detalhar. Seguindo as recomendações e observações feitas por Queirós & Lacerda (2013) de iniciar com uma pergunta ampla, e, assim tudo tenha sido extraído dessa pergunta, avançar para um tópico mais penetrante.

A intenção da segunda pergunta origina-se a partir da fundamentação seguida pelo estudo de Borges et al. (2015) *Coaches' migration: a qualitative analysis of recruitment, motivations, and experiences*. Neste artigo, os autores diferenciaram entre 'Recrutamento Formal' e 'Informal.' "Mecanismos de recrutamento informais são aqueles que se baseiem em contactos individuais para adquirir informação sobre recrutas ou lugares de recrutamento possíveis... Em contraste, os mecanismos de recrutamento formais são aqueles que se baseiem nos empresários de futebol e na sua progressão das academias desportivas" (Borges et al., 2015).

Averiguar o processo de recrutamento dos treinadores foi necessário por vários motivos. Especificamente, ao observar *post hoc*, se a maioria das oportunidades para trabalhar fora de Portugal foram obtidas por contactos pessoais ou através de empresas desportivas, demonstram o quão simples estas oportunidades são de obter.

5.4.2.2: Motivações Migratórias:

- a. Qual foi a sua principal motivação para migrar para o exterior?
- b. Pode citar os desafios que enfrentou na sua trajetória no exterior?
- c. Como foi a sua experiência geral de migração?

A classificação que foi inicialmente concebida por Maguire (1996) no seu estudo sobre as motivações que levam jogadores canadianos de hóquei no gelo a migrar para jogar no Reino Unido, foi imitada aqui; tipologias semelhantes foram utilizadas em estudos por Agergaard (2008); Borges et al. (2015); Magee & Sugden (2002) e adaptadas para esta investigação. As categorias incluem; Pioneiros, *Settlers*, Mercenários, Cosmopolitas Nómades, Ambicionistas, *Celebrity Superstar* e Família.

Para a segunda pergunta, o pesquisador tentou avaliar quais os desafios – desportivos ou não desportivos – que influenciaram os participantes.

No fim da análise dos dados, as quatro categorias ajudaram a identificar estes tipos de desafios como; Choque Cultural, Choque de Língua, Choque de Autodescoberta e Choque de Função (Craven, 1994).

A última pergunta tentou descobrir se os treinadores acreditassem que as suas experiências no estrangeiro foram benéficas; ademais se os treinadores considerassem que as suas carreiras tivessem sido de sucesso sem essa experiência de mobilidade.

5.4.2.3: Estilo de Liderança

- a. O que significa liderança para si, enquanto treinador de futebol?
- b. Existem diferenças nos estilos de liderança quando comparamos Portugal com outros países? Porquê?
- c. Como define o seu estilo de liderança?
- d. Como é que a experiência no exterior enquanto treinador de futebol profissional ajudou na sua formação atual de liderança?

A primeira pergunta sobre liderança é simples e pretendia pôr os participantes a pensar sobre liderança no contexto específico de futebol. A segunda pergunta pretendeu apurar se um estilo de liderança, que fosse eficaz em Portugal, fosse favorável no exterior. Por outro lado, se um estilo de liderança que funcionasse num lugar pudesse não funcionar noutro, e por que razões, na opinião dos participantes, isto pode acontecer.

A terceira pergunta tentou descobrir como os participantes apresentam os seus próprios estilos de liderança. Posteriormente, foi vantajoso para observar como estilos de liderança influenciassem uma Filosofia de Coaching. Para análise comparativa, o investigador utilizou seis classificações para identificar os estilos de liderança dos participantes, 'Leadership That Gets Results,' *Coercitivo*, *Autoritário*, *Afiliado*, *Democrático*, *Pacesetting* e *Coaching*. A última pergunta foi colocada para perceber como as experiências estrangeiras impactassem diretamente a maneira como os treinadores lideravam e, mais importante, como este processo se formava.

5.4.2.4: Filosofias dos Treinadores

- a. Na sua opinião, o que é uma Filosofia de *Coaching*?
- b. Existe algo significativo como, por exemplo, valores, crenças ou métodos que fortaleceram a sua Filosofia de *Coaching* durante o seu tempo a fora de Portugal?

A primeira questão orientava os treinadores a descrever o que é uma Filosofia de *Coaching*, nas suas próprias palavras. Consideravelmente, para averiguar se os participantes pudessem distinguir entre uma 'Filosofia de *Coaching*,' um 'Estilo de Jogo' ou algo completamente diferente. No estudo de Horsley et al. (2015), que examinou as Filosofias de *Coaching* dos treinadores participantes, os autores descobriam que a maioria dos treinadores confundiam Filosofia de *Coaching* com 'Estilo de Jogo;' "At maioria dos participantes interpretaram a filosofia em termos de estilo de jogo, com muitos a apoiar um *passing game*."

Embora estes participantes sejam de um nível de treinamento abaixo aos dos entrevistados neste projeto, muitos treinadores de Alto-Rendimento têm dificuldades em descrever e desenvolver filosofias; "Treinadores novatos não aparentam ter um conhecimento unificado sobre o que significa desenvolver uma *coaching philosophy*" (Nash et al., 2008).

Não obstante, não foi a intenção do pesquisador procurar uma resposta 'verdadeira' nem 'correta' quando tem a ver com a Filosofia de *Coaching* de alguém. Mas sim, ouvir nas palavras dos respondentes, o que é uma. "O papel do investigador não consiste em modificar pontos de vista, mas em compreender os pontos de vista dos sujeitos e as razões que os levam a tê-los" (Queirós & Lacerda, 2013).

A última pergunta filosófica foi ao cerne da questão desta dissertação de mestrado e o porquê de o investigador selecionar participantes que tivessem experiência em treinar fora de Portugal. "As Filosofias de *Coaching* são frequentemente baseadas em crenças e valores formados ao longo do tempo, informadas por experiências desportivas, formação educacional e experiências de vida" (O'Sullivan, 2005). Estas transformações em causa, são as de experiências de vida e como elas aprimoram ou alteram as suas Filosofias de

Coaching. Foi previsto e provado que, com as múltiplas respostas a esta questão, os padrões começassem a surgir. Padrões que dessem detalhes sobre como trabalhar fora da terra de origem de alguém influenciava os valores e as crenças dos indivíduos.

5.4.2.5: Considerações Transculturais

- a. Como são os programas de treinamento dos treinadores de futebol?
Como é que preparam os treinadores para atuarem no exterior?
- b. Na sua opinião, como a experiência internacional pode contribuir para um treinador no futebol profissional?
- c. Como vê a diferença dos treinadores que tiveram oportunidade de treinar equipas estrangeiras com aqueles que apenas treinaram clubes portugueses?

A primeira pergunta pretendeu estabelecer se os programas de treinamento forneceram treinadores com os recursos para triunfar fora das federações nas quais estes treinadores foram educados. Perscrutar no terreno da ‘formação de treinadores’ ‘é pertinente se o objetivo for aprender como um treinador forma uma Filosofia de *Coaching* (Chesterfield et al., 2010; Jones et al., 2003).

Com o apelo mundial e força laboral a tornar-se cada vez mais diversos. Inspeccionar se, na mente dos participantes, os líderes destas organizações multiculturais estão em melhor situação com alguma orientação internacional, foi um lógico ponto de partida. Para organizações de elite de Alto-Rendimento, esta exigência é mais imperativa onde as margens de erro sejam menores e as repercussões mais impiedosas.

A última pergunta emana da hipótese de Szymanski et al. (2019) que pressupõe que organizações guiadas por líderes com experiência multicultural vão desempenhar melhor do que aqueles que apenas exibem tendências monoculturais. A pergunta procurou descobrir, nas opiniões dos participantes, se houvesse diferenças entre treinadores que tinham realizado formações estrangeiras, em contraste com aqueles que tivessem realizados experiências apenas em Portugal.

5.4.2.6: Pensamentos Finais

- a. Para eventuais treinadores que desejem trabalhar no futebol fora de Portugal, que conselho considera que lhes seria útil?

5.5: Avaliações

5.5.1: Questões Preliminares

A primeira pergunta destinou-se a ser um *'ice-breaker'* e a encorajar os participantes a partilhar livremente e se sentirem confortáveis. As respostas à segunda pergunta foram classificadas como Formal ou Informal, seguindo as definições de processos de recrutamento Formal e Informal delineados por (Borges et al., 2015).

5.5.2: Motivações Migratórias

Tipologias de Motivações Migratórias

As respostas dos participantes à pergunta 'Qual foi a sua principal motivação para migrar para o exterior,' foram classificadas como: Pioneiros, *Settlers*¹²¹³, Mercenários, Cosmopolita Nômades, Ambicionistas, *Celebrity Superstar*¹⁴ e Família. Estas tipologias baseiam-se nos estudos realizados por: Agergaard (2008); Borges et al. (2015); Magee & Sugden (2002); Maguire (1996, 2004). Embora fosse apurado, durante as entrevistas e análise *post-hoc*, que tais designações binárias não retratam definitivamente as motivações para migrar, mas antes, as motivações para migrar são complexas e variadas. Porém, estas tipologias práticas ajudaram a discutir as motivações.

Desafios e 'Choques'

Craven (1994) delineou quatro desafios ou 'choques' habitualmente enfrentados que podem acontecer no exterior. Seguindo esta abordagem, a investigação utilizou estes quatro tipos de choques como determinantes dos possíveis desafios que treinadores passassem enquanto a trabalhar no exterior.

¹² Neste estudo, o investigador reconheceu um *Settler* como alguém residir num país por mais do que quatro temporadas; o mesmo parâmetro de referência foi utilizado por (Magee & Sugden, 2002).

¹³ Mesmo que um participante saísse de uma organização para uma outra, mas se mantivesse no mesmo país por um mínimo de quatro temporadas, este indivíduo foi considerado um *Settler*.

¹⁴ Agergaard (2008) intitulou qualquer participante que tenha viajado a um país estrangeiro para cobertura mediática. Embora estas motivações não fossem descobertas nos participantes desta investigação, a designação de *'Celebrity Superstar'* ia sido utilizada caso contrário.

Embora alguns fossem sentidos mais do que outros, todos estes quatro estão discutidos no capítulo da Apresentação e Discussão dos resultados.

5.5.3: Estilo de Liderança

scapaz de estar alternados baseado num cenário. Como vão ser exibido, esta empreitada foi problemática. As funções dos participantes influenciaram consideravelmente como eles percebiam e executavam deveres de liderança no quotidiano. A classificação dos estilos de liderança originam-se por Goleman (2000); Coercitivo¹⁵, Autoritário, Afiliado, Democrático, *Pacesetting* e *Coaching*¹⁶.

5.5.4: Filosofias dos Treinadores

Há uma superfluidez de definições e convicções sobre o que contribui e constitui uma Filosofia de *Coaching*. Baseado nas observações e determinações de: Collins et al. (2011); Hardman & Jones (2013); Lyle (2002b); Nash et al. (2008); Vallée & Bloom (2005); foi no julgamento do pesquisador decidir se a descrição dos participantes se alinhava àquelas definidas por estes autores e, desta forma, ser considerada uma Filosofia de Coaching.

Embora não indicado explicitamente, nestas quatro unidades filosóficas tipológicas; Axiologia, Deontologia, Ontologia e Fenomenologia, os resultados mostraram como a experiência de um treinador no exterior, influenciavam a Filosofia de *Coaching* dele, noT que diz respeito aos valores, morais, significados ou prazeres que eles associaram ao futebol.

5.5.5: Considerações Transculturais e Pensamentos Finais

As respostas às perguntas sobre considerações transculturais e pensamentos finais variaram-se dos outros na subjetividade de diálogo dos

¹⁵ Foi difícil de imaginar que algum participante admitiria abertamente de ser um líder coercitivo, foi pretendido que durante as conversas que este estilo surgiria. Porém nenhum dos praticantes correspondem a esta designação.

¹⁶ Do mesmo modo, foi difícil de prever qualquer participante que sejam '*Coaches*' não se exibir algumas destas atribuições deste estilo de liderança. Este estilo e a sua definição encontra-se incluído por integralidade, com os outros cinco estilos. Não obstante, não foi uma tipologia que fosse atribuída na interpretação dos dados após a fase de recolha dos dados.

participantes. Isto foi devido a tanta pesquisa e informação sobre migração, liderança e filosofia no âmbito do desporto.

Os resultados e respostas das três perguntas sobre considerações transculturais proporcionaram conhecimento de como os participantes considerassem experiência de treinamento internacional assim como os programas de treinamento que ofereçam as habilidades aos treinadores para trabalhar no exterior. Ademais, como esta experiência pode apoiar potenciais profissionais.

Em conclusão, o pesquisador antecipa que hajam facetas de uma Filosofia de *Coaching* profissional que podem ter sido negligenciados na metodologia. Apenas durante as discussões com os participantes foram estas lacunas visíveis. Por essa razão, a entrevista fechou a deixar os treinadores a oportunidade para adicionar qualquer coisa que considerassem pertinente.

Capítulo VI: Apresentação e Discussão dos Resultados

6.1 Codificação e o Procedimento de analisar os resultados

Duas entrevistas foram efetuadas presencialmente e gravadas através de uma aplicação de dictafone. A última entrevista foi realizada virtualmente através da aplicação Zoom e gravada visualmente e audívelmente. Após a conclusão de cada entrevista, as conversações foram transcritas integralmente, em Português, nos ficheiros de Microsoft Word. Posteriormente, cada ficheiro escrito foi examinado meticulosamente para proporcionar ao pesquisador uma análise temática vigorosa (Boyatzis, 1998). Esta estratégia permitia classificar temas comuns de cada entrevista, em vez de pressupor paradigmas e enquadramentos prévios, e foi ideal para escrutinar os conteúdos; a seguir uma abordagem utilizada por Khomutova (2016).

Utilizando espaçamento simples, a primeira entrevista registou treze páginas, a segunda dezassete páginas e a terceira catorze páginas, para um total de quarenta e quatro páginas de conteúdo. O processo de escutar as observações e comentários de cada participante era repetido várias vezes pelo investigador principal para adquirir uma familiarização robusta do material. Como explicado por Braun & Clarke (2006); Khomutova (2016), sr: 1) A transcrição do conteúdo verbal e uma familiarização abrangente das conclusões; 2) aplicar códigos; 3) detetar temáticas nos dados que fortaleçam os códigos principais; 4) o processo de revisão para averiguar padrões emergentes; 5) definir e classificar temas e 6) a criação do relatório final. Este processo foi replicado através da fase de recolha dos dados.

Análise de conteúdo adicional foi realizada por indivíduos que falem Português nativamente; esta abordagem realizava-se só em situações em que o investigador considerasse a passagem indecifrável, após muitas tentativas. Suplementarmente, isto foi realizado por três indivíduos distintos, para obter um entendimento inequívoco dos temas em causa.

6.2 Medidas Demográficas dos Participantes

Doze perguntas demográficas preliminares foram apresentadas aos três participantes. Todos os participantes eram masculinos. Enquanto no exterior, dois participantes desempenhavam funções secundárias ou funções diferentes; observador de oposição e treinador adjunto. No entanto, a função principal (e o que os levassem no estrangeiro) era na capacidade de preparador físico ou de recuperador físico. Apesar de cada treinador começar a sua carreira de treinamento ou como treinadores principais ou como treinadores adjuntos, alguns tinham papéis como coordenadores de equipas de futebol profissional em Portugal. Enquanto empregado no exterior e refletindo sobre essas experiências, era nas funções de preparadores físicos.

Tabela & Quadro 1. Respostas Demográficas dos Participantes – A

	Idade	Anos de Experiência como Treinador	Anos de Experiência em Treinamento Estrangeiro	Nível de Certificação de Treinador	Nível de Escolaridade	Função Atual	Nível Profissional quando atuava no Exterior	Idiomas Faladas	País ou Países que atuou no Estrangeiro
Treinador 1	57	28	6	Licença de UEFA Pro	Doutorado	Professor Universitário	1ª Divisão	Português Castelhano Inglês Francês	Espanha, Egito, Saudita China, Arábia
Treinador 2	32	6	,50	Licença de UEFA B	Pós-Graduação	Desempregado	3ª Divisão	Português Espanhol Inglês	Inglaterra
Treinador 3	41	16	5	Licença de UEFA B	Doutorado	Preparador Físico	1ª Divisão	Português Inglês Espanhol Francês	Rússia, França China,

Tabela & Quadro 2. Respostas Demográficas dos Participantes – B

	País de Origem	País de Emprego Atual	Carga Média de Trabalho Semanal	Experiências Profissionais Imigrante	Anteriores como
Treinador 1	Portugal	Portugal	90-120 minutos por dia, 6 vezes por semana; cada dia salvo folgas.	Não, não como profissional.	
Treinador 2	Venezuela	N / D.	16-18 horas por dia.	Sim, mas não como profissional, como civil.	
Treinador 3	Portugal	França	90-120 minutos por dia; salvo dias de folgas e semanas com dois ou mais jogos.	Não, não como profissional.	

6.3 Apresentação dos Resultados Qualitativos

Durante o processo de rever e codificar, nove temas comuns foram observados, por cada participante. Estes temas foram: Processo de Recrutamento, Motivações para Migrar, Experiência de Migração, Desafios no Exterior, Liderança, Filosofia de Coaching, Programas de Treinamento, Respeito e Considerações para o Treinador de Sucesso. Estes nove temas sublinham revelações observadas antes, durante e depois da experiência de mobilidade estrangeira dos treinadores. Vitalmente, como é que aqueles, que aspirem embarcar em percursos semelhantes, podem ter êxito.

6.3.1 Processo de Recrutamento

Cada participante obteve a sua incursão inicial no estrangeiro através de práticas de recrutamento informais. Embora as tarefas e funções de cada participante variassem – alguns vindo de contextos académicos, de jogador ou de treinador – o convite e oportunidade de trabalhar fora de Portugal foi informal:

“Foi porque eu tinha treinado com este treinador aqui em Portugal. E ele foi convidado para ir até a Inglaterra e ele convidou-me e eu fui... ele já tinha trabalhado comigo e gostou de trabalhar comigo e eu gostei de trabalhar com ele e fomos! Convidou-me; tenho esta oportunidade para trabalhar, queres vir? E fui!” (T2)

As divulgações feitas pelo Treinador 3 sublinham a dura realidade e tradição de futebol de elite quando se trata de métodos de recrutamento informais:

“Ora... isto no futebol profissional, sabes que é muito difícil de entrar, só pelo currículo né? Ninguém é escolhido assim, é muito raro que isto acontecer. Normalmente as pessoas quando precisam de alguém para treinar naquela função vão pensar em alguém que já conheçam. Ou senão conhecer, vai tentar perceber quem é este tipo... vai tentar de obter informações das outras pessoas que sejam especialistas na área; quem poderia desempenhar estas funções e convidá-los. No meu caso, isto foi o que aconteceu, mais ou menos assim. Porque uma pessoa que já trabalhava com o atual treinador em que eu trabalhava, indicou o meu nome quando eles sentissem a necessidade de incluir mais alguma pessoa na equipa técnica, para desempenhar essa função. Portanto, foi assim. Foi essa necessidade. E ele indicou-me, foi assim. Mas já nos conhecemos, obviamente.” (T3)

Abaixo são as revelações do Treinador 1 e como ele entrou no futebol profissional:

“Não sei como se diz em inglês. Porém, em português se diz, boca em boca. Ou seja... comecei a treinar com jovens e depois o clube gostou o meu trabalho e chamou-me aos seniores. E depois, o treinador de seniores, gostou o que ouviu falar de mim dos outros treinadores; ‘aquele é bom preparador físico’ e foram buscar-me e foi sempre assim. Nesta altura, não havia tantas redes sociais nem... Nem agentes. Também não existiram. Era mais, tu és competente e a tua competência vai ser reconhecido.” (T1)

Explicatus

Não foi uma surpresa que houvesse consenso no processo de recrutamento. Cada participante descobriu a proposta para trabalhar no estrangeiro através de um colega ou foram '*head hunted*' e escolhidos para posições específicas. Borges et al. (2015) explicou que uma razão para este padrão podia ser o resultado dos custos altos com a utilização de entidades terceiras. Por outro lado, a crença de que aqueles que já se encontrem num ramo particular tenham melhor conhecimento e julgamento que aqueles que venham de fora. Devido à natureza insular do futebol, isto pode tornar-se desmotivante para aqueles que desejem entrar neste mundo, mas que não se originem nesta comunidade restrita.

6.3.2 Motivações para Migrar

As motivações iniciais para migrar variaram por cada participante. Para O Treinador 3, ele tivera posições de treinamento profissional anteriores em Portugal; apesar de passar a maioria da sua formação no domínio académico. Ele descobriu que as oportunidades profissionais dentro Portugal eram escassas. Contrariamente, a sua primeira oportunidade de Alto-Rendimento sénior realizou-se no estrangeiro, na Rússia:

“Olha, a principal motivação foi que eu queria entrar neste escopo profissional. Porque eu tinha um *Background* académico muito forte. Portanto, tive de especializar-me em várias áreas do treino, no futebol; na área de conhecimento físico, na área de análise do jogo, na metodologia do treino, et cetra, et cetra. E, portanto, tinha um desejo muito grande de colocar as coisas em prática, mas no contexto profissional. E aqui em Portugal, nunca tive nenhum contexto profissional. Apenas antes de ir para a Rússia; tive na [Clube da Primeira Divisão Portuguesa]. Mas não era num contexto tão alto, tão alto nível como o contexto eu encontrei na Rússia.” (T3)

Em contrapartida, O Treinador 2 mencionou como seguir um Pioneiro do futebol português e ansiar por descobrir expectativas e metodologias novas fora da sua terra de origem foram as motivações que o levaram a trabalhar no estrangeiro:

“Tudo isto começou, muito para nós aqui em Portugal, começámos muito atrás do Mourinho. Mourinho foi aquele que o deu pontapé de saída. Foi aquela bandeira que visse... Eu sempre gostei de futebol, sempre tive aquele sentido, porque não era muito bom jogador. Sempre gostei muito as táticas... E acho que foi o seu pontapé de saída que me desse o sinal a dizer, ‘pá, vou pra ali...’ Para mim, vou te dizer, foi mais na situação de ver novas expectativas, novos pensamentos. E acima de tudo, eu fui pra Inglaterra porque eu acho que Inglaterra tem uma intensidade totalmente diferente. Eles não jogam muito bem futebol, como nós jogamos. Mas a nível de intensidade e vê-los, os adeptos a brilhar; são experiências que nunca ia esquecer e que foi um dos motivos que me levou para ir. Foi mais na expectativa de ver como aqueles tem tanta intensidade, tanta dedicação, tanta paixão no jogo e para ver outras expectativas.” (T2)

Embora cada treinador referisse, a certo ponto, que a paixão fez parte da razão pela qual eles se aventuraram ao exterior para emprego, esta tornou-se a motivação principal para O Treinador 1:

“Esta é uma das perguntas mais difíceis de responder. Porque há uma tentação muita grande para mim a indicar o fator financeiro. Sabes que é uma coisa importante que seja relevante. E a maioria das pessoas em que vais

perguntar vão tentar atribuir menor importância a esse fator. Mas no meu caso concreto, não foi o fato ou fator mais importante. Este fator é importante, alias, quase tudo na minha vida é a seguir a paixão. Entendes? Primeira paixão! Depois, sim é verdade, que ninguém pode dizer que está diferente o fator financeiro.” (T1)

Quando menciona a paixão e o seu papel na decisão dele de migrar, O Treinador 3 tal como O Treinador 1, referenciou que as finanças fizeram parte do seu pensamento:

“Então a minha grande motivação, principal motivação foi essa, foi a seguir a minha paixão, alguma coisa que gostava de fazer. E também me prepara durante muito tempo. Obviamente depois tens as motivações financeiras.” (T3)

Ao responder à pergunta ‘Como vê a diferença dos treinadores que tiveram oportunidade de treinar equipas estrangeiras com aqueles que apenas treinaram clubes portugueses?’ O entrevistado deixou claro que não houvesse uma diferença significativa. Porém, tratava-se mais de oportunidades recebidas e a sua vontade de alcançá-las. Quando pedido para explicar porquê é que existem tantos treinadores portugueses empregados por todo o mundo, vitalmente, este sublinhou que o fator ou a atração principal fosse a financeira:

“A grande diferença é financeiramente. Porque tu aqui ganhas “x” e vais para Inglaterra e ganhas “x vezes de cinco” ou “x vezes de seis.” Esta é a grande diferença... No fundo, se houver um clube em que te pague dez vezes mais o que tu estejas a ganhar, tu não vais abdicar o bem-estar da tua família para não queres ganhar dez vezes mais. Porque vais dar condições aos teus filhos, à tua mulher, aos teus pais, né... A parte chave é; financeiramente é muito mais rentável. Do resto... se derem o mesmo dinheiro, no país de Manchester ou no país da Benfica, a pessoa vai ficar na Benfica e ganhar o mesmo; ele está aqui em Portugal, está aqui com a sua família. É uma questão de financeiramente ser muito mais rentável, né? Esta é a realidade. Porquê há pessoas que saíam daqui e vão para até a Segunda ou Terceira Liga inglesa?!” (T2)

Quando perguntado sobre os destinos que não sejam considerados altamente reconhecidos, baseado nas suas histórias desportivas, o investigador propôs o exemplo de tantos treinadores profissionais portugueses de grande importância a executar funções na Arábia Saudita. O Treinador 2 relatou o seguinte:

“Para ganhar dez vezes mais! Tem nada a ver com assistir melhor futebol que aqui em Portugal. Esta tem a ver... chega um ponto em que a parte

financeira seja mais importante. Nós quando somos novos, sigamos muito a paixão pelo jogo, a paixão pelo futebol, a paixão pelos adeptos, pelo processo. Mas chega um ponto em que tu constituis uma família e a tua prioridade é ganhar; ganhar no jogo, no treino, e ganhar dinheiro os todos os meses para pagar as tuas e a vida da tua família” (T2)

Ao terminar nas suas perspetivas sobre porquê é que treinadores específicos aceitariam migrar para determinados lugares, e outros se recusariam? Além de esclarecer isto, o Treinador 2 também referenciou as diversas fases profissionais por que muitos treinadores passam:

“Para teres a tua segurança para teres a tua estabilidade; uma pessoa que vai para Arábia e ganha seis milhões num ano estás sossegado. Depois podes chegar aqui, podes dizer não quero treinar o Porto, só quero treinar no Sporting. Pronto, quando aparecer o Sporting eu vou, senão não treino mais. Pronto! Podes dizer, acabou carreira, não quero treinar mais. Quero olhar na minha família. Pronto, tens seis milhões... tens esta estabilidade, vou dedicar-me a minha família. Porque dediquei vinte anos ao futebol. E agora vou dedicar o resto da minha vida a minha família. Tá certo! Está a direito da pessoa, né? Eu acho que é por aí. Eu acho que é por aí. Nós todos trabalhamos por diferentes etapas.” (T2)

Por outro lado, o Treinador 1, quando consultado sobre motivações semelhantes; se ele recebesse um salário idêntico, escolheria trabalhar em Portugal ou no estrangeiro? Este afirmou-se que trabalharia no estrangeiro; mencionando que o estatuto do treinador fora do país seja importante para ele:

“Procuraria noutros países especialmente os novos ou em locais onde nós sentimos que eramos um pouco mais reconhecidas no trabalho, entendes? Por exemplo, na China tu és muita reconhecida pelo teu trabalho. Os fãs, os jogadores, os diretores, reconhecem muito o teu trabalho como treinador, entendes? Respeitam muito o teu trabalho... Mas a pessoa é a mesma. E, portanto, não sei se é algo que nós não identifiquemos muito por vezes em Portugal, entendes?” (T1)

O Treinador 1 foi efusivo no seu apreço que tivera pela China; especificamente o estatuto dos treinadores lá em comparação a Portugal. Não obstante, ele sublinhou que nem todos os países são santuários; nalguns que ele tivesse viajado, os treinadores não eram tão bem respeitados dentro da sociedade:

Claro que nem todos países são bons. Se houver perguntas entre Egito e China, Egito e China respeitam mais a posição dos treinadores. Entre China, Egito, Arábia, talvez aos que respeitem menos dos três é Arábia. Portanto há especificidades culturais, mas acredito, pensando no caso concreto da China,

foi o local onde me encontrei de trabalhar e onde me sentei mais respeitado como treinador; um órgão importante na equipa para fazer a crescer dos jogadores, isto é muito bom. E causou uma sensação autoestimo grande. Por isto se calhar, temos a vontade de repeti-lo, entendes? Faz mais uma vez ali. Porque no caso concreto de Portugal, eu acho que para as maiorias dos treinadores que estejam a trabalhar no seu dia a dia não se sentem muito respeitados, entendes? Só gostam da atividade...” (T1)

Explicatus

Muitas vezes, é considerado que as únicas motivações para migrar sejam conquistas desportivas, aventura ou remunerações financeiras. Todavia, Orlowski et al. (2018), Elliott (2013) e De Bosscher et al. (2015) têm delineado que aspetos como valorização profissional e sentirem-se respeitados numa sociedade sejam igualmente importantes.

Todos os participantes foram atraídos ao estrangeiro pela ambição; fosse para começar uma carreira profissional, descobrir uma nova realidade ou experimentar uma outra cultura. Além disso, todos os treinadores revelaram a importância que as finanças representam nas decisões de qualquer executor.

Um participante expressou que se não fosse para um pioneiro de futebol português talvez este não tivesse tido esta referência sobre as possibilidades de trabalhar fora de Portugal com sucesso. Finalmente, estas motivações são importantes para compreender porque, baseado na fase em que alguém se encontre, pode determinar se o desporto, as remunerações ou a aventura vão encantar-lhe.

6.3.3 Experiência de Migração

A experiência de migração, como seria de esperar, variou-se por cada indivíduo. Todavia, todos afirmaram que foi uma experiência muito positiva e enriquecedora. O Treinador 1 relatou o seguinte sobre a sua experiência:

“Muito positivo! E não vou esconder que a parte financeira não melhorou. Teria me mentir a dizer isto... Agora a maior diferença que fique comigo; em que eu falei um pouco, foi que eles têm contextos onde as pessoas entendam, para além a vida do treinador exista um homem. Que tem que ter uma vida normal, entendes? Não és só treinador. Mas há uma altura em que és pai, és irmão, és marido, és elemento total da sociedade que estás integrado na sociedade. E em Portugal, isto é muito difícil, entendes? Treinador do Porto, se não estiverem em primeiro, não pode frequentar alguns sítios com regularidade.” (T1)

O Treinador 1 dá um exemplo de como a falha profissional é considerada no estrangeiro em comparação a Portugal:

“Se eles estiverem no primeiro lugar, pode ir estes sítios, sem problema. Mas estiverem em segundo ou em terceiro, provavelmente até levar o filho à escola vai ouvir coisas desagradáveis. E, portanto, em outros locais onde estive, nomeadamente em China nunca tal aconteceu. Final do jogo, a perder 4-0, e recebeu um “gift” dos fãs. Perdemos em casa, QUATRO-ZERO. E estávamos em segunda lugar. Portanto estes tipos de carinho é algo que não tem preço. Isto é algo que tu tens todas as horas do dia; te sentes bem contigo próprio, percebes?” (T1)

Quando incitado a elaborar sobre o porquê de tantos treinadores portugueses se sentirem subvalorizados em Portugal; porquê continuar sob tais condições? O Treinador 1 disse o seguinte:

“Pela paixão; têm uma família para sustentar também, nós não sabemos. E eles toleram isto. Mas a maioria provavelmente se tu perguntares, estarem aqui ou num outro país... Eu não sei também se o fato de sermos estrangeiros por vezes nos ajudarmos numa estrutura especial, entendes? Há um ditado português que diz: Santo de casa não faz milagres! Provavelmente, isto quer dizer que as pessoas não respeitem muito por vezes os seus. Respeitam o estrangeiro, mas não o nativo, entendes?” (T1)

O Treinador 3 além de concordar com o Treinador 1 sobre os aspetos positivos para si próprio, descreveu como considera as experiências muito positivas e como elas proporcionaram, a ele e à sua família, a vivência de realidades que não seriam possíveis sem a trabalhar no estrangeiro:

“Sim foi muito positivo! Muito positivo. A minha experiência foi excelente porque eu vivia experiências que nunca de outra forma teria de ter vivido; só

a quantidade dos países que já visitei na minha profissão. Portanto, permitiu-me conhecer muitos países. Permitiu-me a minha família viver comigo em dois países estrangeiros.” (T3)

Às vezes ignorados são os aspetos fora do seu contexto de trabalho, no estrangeiro. O apoio da família está estudado como um fator significativo para se aceitar uma função no exterior ou não; Orlowski et al. (2018), Agergaard (2008), Magee & Sugden (2002), e Borges et al. (2015). Como o Treinador 3 explicou, estes aspetos positivos eram vivenciados por membros da família dele:

“Mas para a minha filha isto foi muito bom. A minha filha mais recente que nasceu na China que podia ter as mesmas experiências da minha filha que vai fazer 8 anos este ano que tinha 4 anos teve. Ela estava lá na China numa escola Internacional a aprender inglês e conviver com amigos dos todos países do mundo né; com cinquenta e nove nacionalidades que havia naquela escola. Portanto, isto pra ela foi uma experiência muita boa. Depois veio pra França e teve aulas aqui numa escola que fique dentro de um resort de golfe a volta do resort ficam montanhas. Ela tinha amigos também do todo lado; Russos, Chineses, tinha aulas de golfe... Portanto são coisas que marquem pra vida e o que sempre fale da personalidade dela.” (T3)

Quando colocado uma pergunta semelhante, no início, o Treinador 2 esteve mais sucinto na sua resposta:

“Houve momentos bons, houve momentos menos bons. Mas acho que em geral foi muito positivo porque acima de tudo, tu dás valor às outras coisas que antigamente não davas.” (T2)

O Treinador 2 deu exemplos de aspetos da sua vida em Portugal, que poderá ter tomado por garantido e que se tornassem marcantes pelas suas ausências no Reino Unido:

“Como por exemplo, a tua família, o teu país, a tua comida. Ausência do mar. O simples facto que ausentava o mar e que eu vivia à beira do mar, deu-me um valor muito da praia e do mar. E pronto fui e não tinha o mar não tinha praias. O simples facto que às vezes nós tínhamos folgas; vinha cá e ia ao mar; vinha cá e estava como novo. São coisas que nós não damos valor no nosso dia a dia, mas estando lá, estando a passar pelos momentos, fases menos boas; também porque não temos só fases boas. Dá-nos mais valia. E isto é importante para nós numa expectativa futura.” (T2)

Explicatus

Raramente analisados com atores desportivos nas experiências transculturais são os aspetos que venham fora do desporto; os aspetos culturais e sociais. Um participante citou que os desafios vivenciados no exterior trouxeram-lhe uma melhor apreciação de Portugal, algo que não tivesse acontecido sem viver num outro país. Por um outro treinador, além de ser uma experiência transformativa para si próprio, expressou que membros da família dele conseguissem crescer e aproveitar a experiência estrangeira. Finalmente, o último treinador comparou sucesso e falha em Portugal e no estrangeiro e como algumas destas lições são impagáveis.

6.3.4 Desafios no Exterior

Os Treinadores 1 e 3 concordaram que os dois maiores desafios no estrangeiro foram o idioma e a cultura. Todavia, o Treinador 2 esteve mais ambíguo na sua resposta. Porém ele deixou claro que as suas adversidades tivessem mais a ver com as funções que estivesse habituado a executar em Portugal e como estas fossem realizadas na Inglaterra:

“Hmm, vários desafios... Por exemplo, eu não estava preparado que eles quisessem trabalhar tanto; porque eles trabalhavam muito. E isto foi um dos principais desafios para mim. Porque tinha a ideia que eles trabalhavam demasiado. Mas eles adoravam de trabalhar. Por o simples facto que eles são “Workaholics,” “Ginásioaholics,” entendes? Porque eles, mesma na pré-activação, antes do jogo, eles gostavam de ir ao ginásio, como se fosse só sobre a pré-activação. E eu não vi isto como um aspecto positivo.” (T2)

O Treinador 1 afirmou que o desafio mais formidável no estrangeiro era adaptar-se à cultura nova:

“Foram basicamente, dois. Mais importante eram as diferenças culturais, entendes? A forma em que te interpretes o mundo de, quando tu saís do teu país, vais sentir-te diferente, mais ou menos diferente. Na Espanha, um pouco diferente de Portugal, um pouco. China, MUITO diferente de Portugal. Arábia muito diferente de Portugal. Egito é muito diferente de Portugal e diferente dos outros. Tu tens esta; o maior desafio é adaptar-te à nova cultura. São desafios extraordinários em que tu aprendas muito como te comportas na nova cultura, respeitar aquela cultura, integrar-se à nova cultura; esse foi o melhor desafio.” (T1)

Este continuou com a seu segundo significante desafio e como, mesmo com a utilização de um intérprete, podia ser problemático:

“O segundo, nas maiorias dos casos, é a língua que esteja associada à essa cultura. Um aspecto, digamos assim a dessa cultura. A língua quando tu quiseses comunicar com jogadores e com outras pessoas que não falem a mesma linguagem é um obstáculo grande. Nós costumávamos ter um intérprete... Mas sabes o próprio tradutor por vezes sendo nativo, sendo Chinês, sendo Árabe, não entenda muito bem a tua mensagem, percebes? Há informação que esteja perdida desde o que tu falas até a pessoa que recebe. E, portanto, isto é um desafio muito grande, o segundo desafio. O primeiro é cultura, numa forma mais genérica; eles pensam numa forma diferente. Tu estás a passar uma ideia, a tua ideia em Portugal entendido numa forma, numa forma geral pelas pessoas do teu país. Na China ou na Arábia, a tua ideia não esteja recebida na forma em que estás a pensar que é, percebes?... Tens que aprender a perceber como é que tens de passar a ideia para eles entenderem na forma correta, sabes? É um desafio muito grande.” (T1)

Embora o Treinador 3 comunicasse desafios de idioma e de cultura semelhantes, o maior desafio dele teve a ver com a alteração dos contextos:

“Olha, os desafios; a barreira da língua né, a barreira cultura. Depois um grande desafio que eu tive, foi, quando tu vens do contexto académico tu estás imerso numa luta enorme de informação, de muita informação, muita publicação. Mas depois quando chegas na prática, tu percebes que muita dessas coisas não funcionem assim, estás a perceber? Ou seja, vais perceber que muita da investigação que fosse realizada, fosse realizada com experiências que fossem poucas representativas do que é o contexto da prática do futebol. E isto foi um grande desafio para mim; foi para perceber o que eu realmente poderia e conseguiria aplicar e o que eu ia ter dificuldades em aplicar... Mas o mais difícil foi mesmo esse a questão de me adaptar à prática, porque a barreira da língua, da cultura, isto, a gente apanha rápido. Difícil foi perceber o que é importante, o que tu podes fazer, o que nós não podemos fazer, quais são as dificuldades que provavelmente encontrar se ocuparmos por determinados caminhos né. Isto foi um grande desafio inicialmente.” (T3)

O mesmo, continuou a explicar a importância de aplicar conteúdos aprendidos da teórica para a prática. Além disso, como levar estes conteúdos e os adaptar ao ambiente atual. Também a importância de experimentar conteúdos para não nos arriscarmos a perdê-los:

“Repara, tudo que tu possas aprender sem experimentação prática, não vão servir-te muito. Porque vais acabar de esquecer. Tudo aquilo que possas aprender num determinado assunto... ou ex-professor, sempre estás a falar nele, ele estar a dar aulas todos os anos aos alunos, isto nunca te esqueces. Ou então se tu vais num livro sobre informação qualquer, por exemplo treino... treino sei lá, treino de força, alguma coisa assim. Mas depois se não personalizares, vais esquecer. Portanto, só com prática e reflexão, reflexão e prática, é que te permitam realmente evoluir e aprender. Só teoria, não chega.” (T3)

Quando compelido para se expressar mais em relação à pergunta acima referida e se sentisse que este desafio pesara mais num país sobre um outro, o Treinador 3 relatou uma lei fundamental que todos treinadores devem observar para ter sucesso ao longo de diversos locais:

“Repara, isso é assim, os países são todos diferentes, as culturas são todas diferentes, os clubes são todos diferentes, os jogadores são todos diferentes. A única coisa que me variou foi o treinador. E as pessoas em que eu trabalhava não sempre eram as mesmas. Agora, o que tu aprendas na primeira experiência é precisamente isto que quando chegues ao qualquer lado vai ser tudo diferente outra vez. Ok, estás a perceber? Ou seja, tu não podes ir lá com receitas na cabeça. Ora, ali na Rússia eu fiz assim, eu vou

chegar na China e vai funcionar a mesma, Não! Algumas coisas podem funcionar outras coisas podem não funcionar. Esta é a grande aprendizagem inicial. É não dar nada por adquirido. Ou seja, não há receitas nem formas; chegas lá a perceber quais são os contornos do contexto né, quais são as particularidades de cada contexto. E adaptar-te à metodologia e na forma em que tu trabalhes.” (T3)

Explicatus

Todos os participantes levantaram desafios com a linguagem e cultura. Todavia, baseado na nomenclatura definida por Craven (1994) um participante detalhou um Choque de Função; originava-se pelo facto de trabalhar num contexto profissional tão contrastante com aquilo a que este estivesse habituado em Portugal. Como consequência, os treinadores expressaram que com tempo a maioria destes desafios vão acabar. Porém os choques mais graves necessitam adaptação, flexibilidade, reflexão e observação do treinador para estes choques e desafios poderem ser superados.

6.3.5 A Liderança

A liderança mostrou ser a consideração primordial quando a trabalhar no estrangeiro por cada treinador. Todos a consideraram como o aspeto essencial de um treinador de êxito.

A Liderança Definida

O Treinador 2 começou por explicar a importância da liderança no futebol:

“A liderança no meu ponto visto, é cada vez mais, o ponto mais importante de futebol. Porque a liderança está inata na comunicação. Que também é um ponto importante, no meu ponto visto. E a liderança é aquilo que tu consigas convencer todas as cabeças que a tua ideia está correta. E a liderança pode ser, no meu ponto visto, uma agressividade ou uma não agressividade. Um comportamento justo com o teu colega de equipa ou um comportamento injusto.” (T2)

O Treinador 2 deu um exemplo sobre como a gestão dos seres humanos e a procura de equilíbrio é a parte crucial da liderança:

“Pode ser... se tu fizesses alguma coisa errada e eu perceber, compreender e eu dizer-te, vi, compreendo, aceito, ou não aceito. Mas para a próxima estás ou não estás concordando ou concordando já. Eu acho que isto é aquela gestão de recurso humanos, gestão de mentes, o equilíbrio que tu tenhas de ter... a tua própria coerência” (T2)

O Treinador 2 continuou dando um exemplo do que ele crê ser a essência de liderança, demonstrando a um grupo que o caminho do líder é o caminho certo:

Vou dar-te um pequeno exemplo. Um teste de lançamentos. Primeiro teste, lançamento máximo; o jogador só conseguiu lançar seis metros. E se eu fizer um trabalho com ele, em que esteja passando oito semanas, ele consegue lançar doze, ele dizer, realmente! E ele vai dizer ‘eu tenho que pratique mais vezes, porque eu sei que consigo lançar mais longe.’ Ou ‘vou começar a lançar mais longe e colocado.’ E isto é o quê nós temos que lhes mostrar. É que, eles estão a trabalhar e bem. E estão a ter sucesso, estão a realizar os objetivos. Isto vai condicioná-los. E vão chegar motivados, e a perceber o processo... E acho que isto tem a ver, isto faz parte da liderança; mostrar que o teu caminho está sucesso.” (T2)

O Treinador 1 reiterou a importância de coordenar diferentes elementos na consecução de um objetivo comum:

“Liderança significa, agir na forma consertar, combinar, coordenar, os esforços dos elementos; no caso de futebol, que já haja no futebol. Por

exemplo de liderar os elementos diferentes para um bem comum. Mas eu, sendo o líder, sendo o treinador principal, tenho as responsabilidades de coordenar as ações dos outros para uma direção um bem que seja bem para todas; para mim, para eles, para o clube, para toda a gente... A definição de Liderança para mim, tem a ver com a organizar das atividades para os outros que estejam responsáveis numa forma em que, no final, chegamos no resultado que todos desejem.” (T1)

O Treinador 3 sublinhou a importância de saber ou perceber a sua função dentro de um clube, especialmente quando não se é o líder principal:

“Como adjunto, é muito importante a perceber como é que, a pessoa em que tu trabalhes, o que é o líder, como é que a forma em que ele lidere. Porquê? Porque a forma em que tu vais interagir com toda a gente no clube; com os jogadores, com os médicos, com o resto do Staff, especialmente com as pessoas que já estão no clube. É decidido muito da forma como o teu líder estar no clube; como é a posição dele? Como é a imagem dele? Como é o estilo dele de liderança?” (T3)

O participante descreve o que um bom líder é e o que não é; assim como relata alguns aspetos característicos de líderes de sucesso:

“No futebol, o que é um bom líder? Um bom líder é aquele que consiga ter os jogadores no lado dele, motivados, que trabalhem por ele, que gostem dele, que façam tudo por ele. Ou seja, sigam as ideias dele, acreditem nele. Pronto conseguimos isto, é tudo fica muito mais fácil... Agora uma definição o que é liderança, isto para mim é muito difícil. É um estilo... é difícil. É mais difícil descrever do que dizer; um bom líder é aquele que consiga ter jogadores, especialmente os jogadores no lado dele, a optar para as ideias dele, acreditar nele e fazer e dar a vida por ele e dar tudo por ele. Isto para mim, fica um bom líder.” (T3)

Estilo de Liderança Pessoal

Suplementarmente, a cada participante foi pedido para descrever os estilos de liderança deles, se houvessem. O Treinador 1 começou por explicar como existem diferenças em estilos de liderança de país para país; ilustrando as suas experiências na China:

“É alguma coisa curiosa; vamos pensar na China. Eu acho que na China, porque estás numa cultura, onde o povo, os grupos estão muito habituados estes estilos de liderança muito diretivos. Se tu fizesses uma passagem muita brusca para os estilos mais democráticos, pode ser difícil, a fazer isto. Porquê? Porque quem é o dirigido, não sabe como se comportar num ambiente de partilhar de decisão. Posso contar-te assim; no balneário, digamos, há trinta ou quarenta amigos. Eu vou sair do balneário e vocês vão decidir a hora do treino para amanhã. E tu saís e voltas, passa uma hora. Eles não decidiram nada, entendes? Porque eles não são habituados a

discutir, a delegar, a decidir nem a escolher; estou a dar um exemplo muito simples.” (T1)

Mesmo aspetos mais complexos do jogo podiam ser mais difíceis de obter uma concordância dos jogadores que não estivessem habituados a expressar a sua própria vontade:

“Mas mesmo nas coisas mais complicadas; se dizes, ‘olha o que vocês acham, nós jogamos assim ou assado?’ Eles não são habituados a partilhar a decisão, entendes? Porque cresceram desde muito pequenos, a fazer o que lhes disseram para fazer. Sentem-se mais confortáveis, que se tu ias dizer para eles a fazer naquela maneira, entendes?” (T1)

O Treinador 3, que também exerceu funções na China, reafirma como os estilos de lideranças possam variar baseando no contexto e a importância de utilizar um estilo que não colide com o contexto local:

“Mas atenção, há alguma coisa importante. O que é, há países, por acaso a China onde a liderança é bocadinho diferente do que os outros sítios. Um pouco diferente. Mas um pouco diferente porquê? Porque na China tudo funciona por hierarquias. Entendes? Tudo funciona por hierarquias; desde o roupeiro até ao presidente. O roupeiro tem os outros roupeiros que trabalhem por ele; há o roupeiro chefe e os roupeiros empregados. O chefe manda os empregados, percebes? Depois na China, por exemplo, a idade é um posto hierarquia, como um escalão. Tu podes ter menos conhecimentos sobre um assunto, que uma outra pessoa qualquer. Mas se fores mais velho vais ter de ser respeitado por causa disto. A idade peso muito na China.” (T3)

O Treinador 2 proporcionou um olhar sobre o seu estilo de liderança pessoal e sobre a responsabilidade que os treinadores têm na formação dos seus jogadores:

“Aquilo que eu acho é que o jogador, cada vez mais, queira aprender. Eu acho que nós enquanto treinadores, temos a responsabilidade de querer ensinar. Por muito, que não consegues ensinar, aquilo que o jogador queira é que tu ensinas a tua ideia do jogo. E tens de fazê-la para que eles percebam as tuas ideias do jogo.” (T2)

Baseado no estilo de liderança dele, o Treinador continua expressando algumas condições operacionais que ele seja a favor e contra:

“Eu não sou apologista de castigos. Eu sou só apologista do trabalho e trabalho de reforços positivos. Eu sou apologista... se deres duas folgas, há duas folgas, nem seja no meio da semana. Se tu trabalhares sempre nos limites, eu acho que não há mal nenhum. Porque o jogador tem que se sentir confortável. Agora, na nossa liderança, temos que fazer com que os jogadores se sintam parte integrante do processo. Máxima responsabilidade,

máxima liberdade; liberdade para eles a fazer tudo, tudo o que eles achem que é benéfico, mas com máxima responsabilidade.” (T2)

Notavelmente, o Treinador 3 não se negou ao fato de não possuir um estilo de liderança pessoal. Fundamentalmente mencionou que os jogadores sejam espertos suficiente para reconhecerem quem é o líder e se alguém tentar fingir, resultaria em desconfiança e desarmonia:

“Olha, eu não tenho um estilo de liderança porque eu não sou o treinador. Eu sou adjunto. Agora, dentro das minhas funções, há momentos em que eu tenha de liderar; por exemplo, quando estou a dar um exercício, tem que ser eu a dar. Dentro o meu trabalho, e neste caso eu tenho que dar uma ordem, dar uma instrução a um jogador para fazer um determinado exercício. Claro que está numa posição do adjunto; ninguém tem, nem deve ter na minha opinião, uma forma de instrução que, com base no autoritarismo. Porque os jogadores olham para mim e olham para os outros colegas, como eles são, como nós somos, adjuntos. E não como os líderes, percebes? Portanto, a nossa forma de liderar, a minha forma de liderar com os jogadores, é nesta base de respeito de fazer e perceber quem é importante. O que temos que fazer? O que temos que trabalhar? Estamos a realizar algo por o melhor? Porque é pra eles; para incentivá-los, motivá-los, para eles se sentem superar desta base. Não há nenhuma base de autoritarismo; nem conseguiria, nunca faço isto.” (T3)

Aspetos e Estilos de Liderança

O Treinador 3 sublinhou que a liderança é a vertente fundamental no sucesso de qualquer equipa de futebol; justifica ao dizer que um bom líder valha mais a uma equipa do que jogadores talentosos por si só: o

“Mesmo com uma equipa que não têm jogadores muitos bons... se forem uma equipa que tenham um líder forte que acreditem nas ideias do treinador, como se for poesia, vão acabar sempre conseguir objetivos que não foram demasiados ambiciosas, objetivos realistas, vão sempre conseguir a alcançar estes objetivos. Pelo contrário, uma equipa muita boa com grandes jogadores e muita qualidade individual, se não tiverem um líder que una a equipa em todo, de um objetivo, de uma ideia, de um estilo, numa forma de estar, vão ter muitas dificuldades e não alcançam objetivos modestos.” (T3)

O Treinador 3 continua a explicar como os estilos de liderança são exclusivos de cada treinador:

“Portanto, agora, como é que se faz isto? Há muitas formas para fazer isto. Há treinadores que são mais agressivos, mais intimidatórios. Outros que tentem no lado empatia, que derem mais empatia aos jogadores. Portanto, conseguem liderar muito no base do respeito mútuo; respeito pelos jogadores, os jogadores respeitem por eles. Isto é muito difícil de definir.

Porque cada líder, cada estilo de liderança, também tem muito a ver com a personalidade com essa pessoa, o líder. Há líderes que são muito agressivos né, mas que os jogadores gostem e respeitem.” (T3)

O participante dá exemplos de Características Autoritárias assim como Democráticas dos líderes:

“Tens um treinador o que é famoso por isto, o treinador do Atlético de Madrid, Simone¹⁷, né. Eles respeitam, admiram imenso dele. Mas ele não dá tréguas e também não se muda fácil. Pronto, depois tens tipos dos treinadores que sejam treinadores com uma liderança mais no base de sentir o que eles precisarem o que eles quiserem; tenta que eles se sintam bem, se sintam felizes. Se for necessário, considerar algumas coisas que eles querem, estás a perceber? Há muitas formas, há muitas formas ao mesmo ponto, ao mesmo lugar, ao mesmo objetivo, a liderar. Mas isto está basicamente ligado a personalidade do próprio treinador. E a forma em que ele quer estar dentro aquele clube.” (T3)

O Treinador 1 foi pedido para explicar se ele acreditasse que hajam diferenças nos estilos e na liderança entre Portugal e alguns dos países em ele já se encontrasse:

“Sim, sim; diria que os países divididos mais para esta zona, têm estilos que apanhem mais democráticas. Cada vez mais, eu sou português eu disse que nós conseguimos utilize um estilo mais democrático. Mas, eu estou a falar apenas de Portugal agora, e em Portugal a maioria daquilo que me dado a ver dos treinadores, usem estilos mais democráticos, entendes? No caso concreto da minha equipa técnica, é um estilo mais Majoritária. Em Portugal, acho que, comparando Portugal e Espanha com China, por exemplo, Egito, Arábia. Ali nesses locais o estilo é mais diretivo, para esta zona da Europa.” (T1)

Uma das descobertas fundamentais desta investigação e baseado na opinião do Treinador 1; porquê alguns líderes escolheriam utilizar um estilo de liderança Autoritário em vez de um estilo Democrático:

“Acredito que os estilos mais democráticos possam requer um outro domínio de liderança. Eventualmente, nunca pensei muito nisto. Mas acredito que os estilos mais diretivos acontecem um pouco por defesa, entendes? Porque tu, a partir do momento em que tu dês a responsabilidade aos jogadores a dar as suas opiniões, tens vinte e oito, vinte e nove, trinta, trinta e um, trinta e dois opiniões. Muita gente. E este exigirá uma mestria no domínio de liderança, em exige o líder mais democrático, entendes? Portanto, quando esta mestria não está desenvolvida, provavelmente o “*Short-Cut*,” uma defesa é optar pelos estilos mais diretivos.” (T1)

¹⁷ Diego Pablo Simeone, treinador principal atual do Club Atlético de Madrid (Madrid, 2020).

O Treinador 2 explica que devido à importância histórica que o papel do *Manager*¹⁸ tem na Inglaterra, há uma aparente distinção entre Portugal e Inglaterra no que tem a ver com tipos de liderança e coaching. Isto reflete-se nos jogadores:

“Isto tem a ver com as raízes deles. Porque lá dão mais autonomia aos treinadores; os treinadores lá, no fundo, não são treinadores, mas são *Managers*; o que aqui em Portugal é impensável. Um treinador aqui, não consegue escolher todos os jogadores. Não consegue dizer, ‘vamos pra aquele hotel e vamos fazer estágio, ali, ali e ali’. Porque a função do *Manager* é fazer isto. A função do *Manager* é ser capaz de fazer, de ter o ‘Budget’ e distribuí-lo aos jogadores, distribuí-lo pela posição. Aqui não consegue fazer isto, porque isto é mais a parte do Diretor Desportivo para fazer isto. E a liderança de lá, tem a ver com isto. Tem a ver com a dar mais responsabilidade aos jogadores. E aqui eles encaixam mais os jogadores. Lá o jogador tem muito autónoma para muitas coisas e aqui não. E há muitas vezes os jogadores querem folgas, mas nas folgas trabalham. Aqui, não me acredito que trabalhem. Mas tem a ver com a mentalidade.” (T2)

O Treinador 3 indicou que embora hajam diferenças em liderança, não são tão consideráveis devem à globalização:

“Obviamente que o que a pessoa é, da personalidade do treinador, tem muito a ver com a forma de liderar. E obviamente que a personalidade de uma pessoa também está muito relacionada; tem influência do país ele veio. Agora, independente disto; não quero dizer que a forma em que eles liderarem, é diferente. Mas podemos definir alguns estilos de liderança que já te disse. Um treinador mais agressivo, mais guerreiro, que liderará na base de autoritarismo, de impor a ordem, ditador que dita leis que dita e que consegue ter os jogadores no lado dele. Ou o tipo de treinador que não é tanto assim. Um treinador mais de relações com os jogadores, de respeitar muito, de estar ao lado deles, de convencer; mais uma forma que não seja deitar, *lazy*, há regras, estás a perceber? Portanto, agora, há treinadores chineses e portugueses a fazer da mesma forma e fazer numa outra forma, estás a perceber? Não sei se tem bem a ver com o país. Ora, claro que o país de onde tu vens, há certa formas que tragas contigo né? Mas eu penso que a profissão do treinador tal como os restos das profissões estão a ficar muito globalizada. Ou seja, cada vez há menos diferenças entre pessoas que venham dos países diferentes. Há formas e coisas que estejam para fazer para ter sucesso e vão ser feitas independente do onde tu vens, entendes?” (T3)

¹⁸ No Reino Unido, a classificação do *Manager* é sinónimo de Treinador Principal. Como o Carson (2013) explicou no prefácio do seu livro – *The Manager: Inside the Minds of Football's Leaders* – “Na Grã-Bretanha, as pessoas com as tarefas de liderar o futebol são os *Managers*. As funções deles têm pouca a ver com gestão, e muito mais com a liderança.

Porém, existem universalidades que tenham que ser tidas em conta se alguém quiser ter sucesso em qualquer ambiente:

“Por exemplo, há erros que tu não podes cometer; perder os jogadores. Pronto, perder o grupo significa que eles deixaram de acreditar em ti, não trabalham por ti, perdeste, entendes? E quando isto acontece, acabou! Já não és treinador, mas treinador faz de conta¹⁹. Pá isto é um erro que tanto pode ser um chinês, um holandês, como um português que não deve fazê-lo, entendes? Não tem tanto a ver com o país de onde tu vens. Mas sim, como a forma de treinar, como a forma de liderar, que é mais ou menos propicia alcançar as coisas todas a ir. E não se esquecer de liderar é uma questão de tudo social. É mais social do que metodologia. Liderar é alguma coisa mais social do que metodologia. Claro que metodologia também tem que ser aplicado nisto. Mas é isto, é seres humanas, liderança é sobre seres humanas. Por exemplo, isto o que vou falar, não roubar é um princípio válido em todo partes do mundo, independente do país de onde tu vens. Correto? Tal como é de respeitar as pessoas. Tanto você é x; holandês ou italiano, começar de respeitar alguém; além não só alguma coisa boa para fazer, estás a perceber? Não parece que o país seja uma influência muito grande, é sempre influente, mas não seja num peso muito grande na forma de liderar, não me parece.” (T3)

A Liderança influenciada por Exposição Estrangeira

O Treinador 1 confessou que, possivelmente, a sua idade e as experiências realizadas no estrangeiro lhe tenham fornecido uma melhor perspetiva sobre como ele construía e aperfeiçoava a sua liderança:

“Acho que, ajudou, muito, muito, muito, muito, muito, muito! Às vezes tenho dúvidas, porquê? Porque eu não sou o mesmo que era aos vinte anos. E, portanto, e por vezes, penso assim; eu hoje, vejo liderança numa forma diferente porque as experiências de emigração ajudaram-me a ver diferente? Ou é isto um processo natural da minha idade, percebes? Fico nessa dúvida. Mas eu acredito que são ambas das coisas; a minha idade dá-me uma maturidade de ver as coisas numa outra forma, como acontece com qualquer ser humano. Mas foi muito interessante para mim, eu já ouvi dizer, mas as diferenças culturais que existam e a forma de pensar, “*The way of thinking*,” pode ser tão diferente em função das diferentes regiões e na sociedade que nós temos de nos colocar; conhecer bem porquê os outros pensam assim, e colocar-nos no lugar deles. Isto para mim foi uma aprendizagem muito grande. E tal forma que acerca capacidade de observação, que nós temos que ter, de análise, de interpretação. Acho é um fator chave para ser treinador do sucesso.” (T1)

¹⁹ Faz-de-conta, significa para estar num “mundo da imaginação, da fantasia.” (Portuguesa, 2008-2020).

O Treinador 2 enfatizou que o seu tempo no Reino Unido foi muito proveitoso para o enriquecimento do seu estilo de liderança pessoal:

“Sim, sim! Sem dúvida! Porque eu acho que se eu te disser alguma coisa, tu vais esquecer. Mas se eu te mostrar, se eu te mostrar, tu até vais ficar em dúvida se eu te mostrei; se não te mostrei e quando te mostrei. Mas se eu te fizer sentir parte do sucesso, se eu te obrigar para fazer, ou te condicionar para fazer, tu vais estar integrado nas coisas, vais sentir parte integrante das coisas. E nunca vais esquecer. Existe uma pessoa... Tom Nelson, ele disse um provérbio nativo americano: ‘Diz-me e eu esquecerei. Mostra-me e poderei não lembrar. Envolva-me e eu compreenderei.’ Eu acho que muito disto que falta. Eu acho que é importante na liderança e eu acho que foi uns dos aspetos que eu gostei da Inglaterra. Foi a tua envolvimento vai fazer com que eles vão que compreender que isto é importante ou que isto não é importante. E se eles acharem que importante e se tiverem comprometidos e desenvolvidos no processo, vão morrer por ti. Até pode não ganhar, mas vão morrer por ti.” (T2)

Quando explicava como a sua experiência fora de Portugal moldou ou melhorou os seus métodos de liderança, O Treinador 3 referenciou a importância das interações informais e fora do relvado com os jogadores, para a integração e aceitação pelos mesmos:

“Sim! Obviamente, com o tempo, com a experiência, vais começar, vais tentar de melhorar a forma de interagir, né. Interagir com os atletas, no treino e a fora do treino. Porque muitas vezes aquilo que tu fales com eles no contexto que não seja do treino, no contexto informal, às vezes é muito importante porque ajuda-te a construir relações com o atleta ou seja ajuda-te a construir empatia e a condição de respeito, né. Depois quando estás num momento de treino, é mais fácil que tu consegues dar instrução e eles seguiam e aceitar e respeitar. Agora, obviamente com o tempo, que tudo isto começa a ser mais fácil, tudo isto começa a ser mais indutivo, mais duma forma natural, obviamente sim.” (T3)

Explicatus

A liderança foi o tema mais discutido pelos participantes. Além disso, foi reconhecido como a parte chave que todos aqueles que quiserem ter êxito no estrangeiro devem dominar. Apurar um estilo de liderança dos participantes foi difícil e por fim tornou-se inconclusivo. Como um dos participantes explicou, não sendo o líder, ou seja, o técnico principal, o dever não foi dele para possuir um estilo de liderança.

Porém, todos foram capazes de proporcionar exemplos de liderança boa e má; isto foi visto através das experiências próprias ou regras básicas que devam ser cumpridas. Bem como dar definições fortes do que significa liderança.

Em suma, um participante expressou que devido à globalização, embora hajam muitos treinadores diversos, não existem tantas diferenças, a respeito de alcançar sucesso. Especialmente para aqueles que desejem ter êxito, há normas e absolutas que devem ser seguidas. Algo tão simples como interagir com os jogadores fora da relva pode tornar-se imensurável para construir a confiança deles.

6.3.6 Filosofia de *Coaching*

Além de ser o núcleo desta pesquisa, a Filosofia juntamente com a Liderança foram as dois mais citados rumos atravessados durante as entrevistas. Não obstante, os anos de experiência como treinador, as funções anteriores e atuais e localizações viajadas, tudo influenciou a maneira como os participantes caracterizassem uma Filosofia.

Filosofia de *Coaching* Definida

O Treinador 1 apresenta uma definição, sucinta e mais precisa, de uma Filosofia de *Coaching*. Além disso, explica como não só contém metodologias desportivas, mas valores pessoais:

“Tem a ver com a forma como em que o treinador ache que tudo que esteja feito no treino, deve ser realizado; com bases, claro com os conhecimentos que ele tem, nos valores ele tem. E na forma com ele concebe construção duma equipa de futebol. Toda que interfira para que essa equipa seja formada e jogue numa determinada maneira. Portanto, em aspetos muitos genéricos, têm aspetos que tem a ver com o próprio treinador; do conhecimento que ele tem, de conceber o treino de uma equipa.” (T1)

Em contraste às muitas definições oferecidas por Lyle (1999b), Nash et al. (2008), Collins et al. (2011), Hardman & Jones (2013), e Vallée & Bloom (2005), o exemplo sugerido pelo Treinador 2 foi inadequado²⁰; correspondendo mais à liderança e gestão de indivíduos:

“O coaching... eu acho que tem muito a ver com liderança também. Eu acho que coaching tem muito a ver com liderança; bate muito na liderança. Porque tem a ver com.. isto é, como *storytelling*. Já ouviste falar sobre *storytelling*? Pronto. Eu acho que... a gestão de recursos humanas, a liderança, o coaching, o *storytelling* tem tudo a ver com o que eu acho, tem tudo a ver com o que tu consigas entrar na mente dos jogadores. Tu fazes o teu caminho para persuadir eles; este é como namoradas. O nosso problema é uma namorada. Só que no futebol, temos vinte-cinco namoradas. Esta aqui é a realidade!” (T2)

Este continua a expressar como persuadir os outros para se juntarem ao treinador é importante e como *Storytelling* pode facilitar:

²⁰ This explanation could be due to many factors; how the question was framed, the participant not articulating a Coaching Philosophy in a specific manner, or the language barrier and how the interviewer presented the question to the interviewee.

“Mas eu acho que o *storytelling* é ótimo; o que é por muito que seja verdade ou não, tu tens que contar uma história. E tens que convencer o público. E no futebol é igual! Tu tens que convencer... a tua história tem que convencer aos teus atletas. E se eles acreditarem, és maior. E eu acho que o coaching tem a ver com isto. Tem a ver com a comunicação, tem a ver com os teus comportamentos” (T2)

O Treinador 3 além de proporcionar uma definição detalhada de uma Filosofia de *Coaching*; criticamente percebeu e expressou que uma Filosofia de *Coaching* seja o *blueprint* de tudo:

“Ora bem, isto é muito complexo, né! Não dá tempo para falar num tema assim. Repara, a filosofia é alguma coisa muito abrangente. Pá, a filosofia abrange numa forma em que tu queiras jogar, abrange uma forma como é que tu queiras treinar, abrange a forma como tu queiras liderar, como tu queiras... os jogadores que tu vais contratar. Portanto, tudo isto acaba por estar, relacionado e torna-se interdependente porque... a mesma forma como se treine, por exemplo, estou a dar um exemplo, é muito... como é que eu posso dizer... é muita condicionada, não é condicionada, não é bem a palavra. É muita influenciada, com a forma em que tu queiras liderar, estás a perceber?” (T3)

Este dá exemplos de como o estilo e filosofia de um treinador Autoritário e Coercitivo podiam distinguir-se de um líder Afiliado ou Democrático:

“Por exemplo, se tu és um líder que atue na base do autoritarismo; quer de voz e mando e dás imposição, ‘porque eu quero fazer assim e tens que fazer porque eu sou o treinador’ e tu vais maldisser as cenas; ‘vais por aí, senão vais por aí, tu vais encontrar...’ Por exemplo, uma metodologia do treino onde tu tens exercícios que expõem constrangimentos; o treinador e o jogador, em discussões né, em discussões verbais. Tem o treinador que tenha que corrigir o jogador. Tem que dizer ‘não é assim, o que é assim,’ et cetera, et cetera, né. Então o treinador está disposto e o jogador está sempre menos disposto; ele começará a criticar ao treinador.” (T3)

Exemplo de filosofias e estilos dos líderes Afiliados ou Democráticos:

“Se tu és um treinador diferente né. Se tu és um treinador que dás mais liberdades aos jogadores, dás mais liberdades ao que eles decidiam, por exemplo. Tu vais ter uma forma de treinar onde vais ter exercícios mais, por exemplo, ao contexto do jogo, onde tu vais dar mais liberdade para eles decidir; mas não quero dizer que os exercícios estão analíticos onde tu estás praticamente corrigir cada passe que eles dão; onde é que eles passem, onde é que eles tenham que correr, et cetera, et cetera.” (T3)

O Treinador 3 procede ao dar uma declaração sobre a Filosofia de *Coaching* que toca no cerne desta investigação e que abrange este quadro:

“Portanto, estás a ver uma metodologia de treino, como a seleção dos exercícios, tem muita a ver com a forma como tu lideres, estás a ver? Portanto, a filosofia é isto né, é tudo deste processo, em volta uma ideia do jogo, duma forma como tu queiras liderar.” (T3)

O participante também cita aspetos de uma filosofia que à primeira vista pareçam irrelevantes, mas que de facto são significativos à Filosofia:

“E depois, condiciona tudo isto; a forma como tu vais treinar, como tu vais estar com eles no clube, dentro o clube, fora do clube, et cetra, et cetra. Isto é, a filosofia para mim, é isto, né. Essa confluência de ideias, confluência de objetivos, né, que modele uma forma de treinar, uma forma de jogar, uma forma de liderar; as pessoas que condicionem muitos processos que estão associadas ao treino. Por exemplo, a seleção dos jogadores, o recrutamento dos jogadores, dos próprios adjuntos, dos médicos. As rotinas dentro o clube; por exemplo, obrigatoriedade de usar o determinado equipamento nos dias em que tu saís. Depois, as horários... Tudo isto, estás a perceber? Todos destes pequenos detalhes estão associados a isto. Isto para mim é o que filosofia.” (T3)

O participante termina citando que muitos atribuam aspetos da Filosofia de *Coaching* ao Modelo do Jogo. Todavia, na sua opinião, uma Filosofia é um fenómeno mais abrangente:

“Ao contrário do que alguns, se calhar, alguns os meus colegas possam pensar; eu respeito a opinião dos meus colegas... se calhar alguns, se tu perguntares os meus colegas, a filosofia, se calhar volta mais centrada numa forma mais do jogo, dos aspetos tácitos e do treino, nitidamente. Para mim, é mais abrangente do que isto. Mais abrangente do que isto. São todos estes aspetos que eu te falei que estejam emaranhados que condicionem e evoluam, estás a perceber? É um fenómeno muito complexo.” (T3)

O impacto da Migração numa Filosofia de *Coaching* pessoal

O Treinador 2 começa por explicar como a mentalidade dele, em relação ao treinamento físico, se alterou após trabalhar na Inglaterra:

“O que eu desenvolvi mais lá na Inglaterra foi que eles dão muito importância ao aspecto físico. Eles dão muito importância ao aspecto físico. E eles são muito físico, físico, físico. Por isto eles não jogam tanto futebol. E isto fez-me pensar muito sobre as intensidades e as cargas...” (T2)

O Treinador 2 continua a afirmar aspetos da sua Filosofia de Coaching própria que não tivessem acontecido sem a experiência de trabalhar no estrangeiro. Além disso, este relata algumas diferenças entre jogadores portugueses e ingleses:

“O estilo do jogo deles, é muito simples! Não é tão complexo. Mas o quê eu sentei que eles corram, mas demasiados. E ao início e ao fim, eles correm e lutam. E aquilo que me fez pensar é, como que tu saís daqui, e saem daqui jogadores e não gostem de treinar. E chegam lá, só obrigados a correr, até vomitar. E tu dizes ‘pá, como que isto é possível?’ Porque em cima de tudo, acho que para os jogadores e nós seres humanos, nunca somos levados aos limites e não queríamos! Porque eu sou um bocado do contra, até comigo... Dizer assim, ‘se não me apetece nada, não ir ali. Mas eu vou porque não me apetece...’ percebes? Eu acho que isto o que falta; nós queremos mais, realizar mais os nossos desafios. Eu acho que isto é o que lá fez-me ver que o limite foi feito para alguém que não conseguiu. Nós temos que sempre tentar.” (T2)

O Treinador 2 também descreve a importância de passar pelas adversidades e como atravessamos os nossos próprios limites determina se podemos alcançar os nossos objetivos ou não:

“Acima de tudo, passar pelas dificuldades e experiências e pensar assim, ‘pá eu não conseguia fazer aquilo.’ Mas depois estás lá e dizer, ‘pá afinal consigo ultrapassar isto.’ ‘Porque o limite hoje é a chegar ao vinte, e eu só consigo chegar ao dezanove, mas se eu treinar já vou passar!’ ‘Em vez de fazer um minuto de prancha, conseguia fazer três minutos.’ Agora... isto tem a ver com treino, com o teu pensamento de crês ser mais, e trabalhar mais e ser melhor. E lá acima de tudo, aquilo o que eu acho que me fez ver, é que nós criamos os nossos próprios limites. E se nós não criamos barreiras, vamos conseguir chegar onde nós queremos.” (T2)

Finalmente, este participante afirma que se os jogadores acreditarem no método e caminho do líder, podem ganhar jogos, às vezes, coma raça e crença apesar de faltar qualidade técnica:

“O que eu acostumo dizer é que os jogadores têm que dar a vida para nós. Se eles derem a vida para nós, podem jogar mal. Porque a jogar mal faz parte. Há dias em que nós não acordamos bem-dispostos. Mas se não renderam para nós, mas se derem tudo, eles vão ganhar o jogo na raça e no crer. Até podem perder, mas deram tudo e não conseguiram; disseram lá, ‘pá não consegui, foram muito melhor do que nós, correram mais do que nós.’ Esta aqui foi a verdade. É o que eu acho, é a minha verdade.” (T2)

O Treinador 3 expressou que o elemento mais valioso melhorado após o seu tempo no estrangeiro foi a capacidade de se adaptar. Notavelmente, também deixou claro que alguém não precisa de viajar ao exterior para passar por uma transformação profissional:

“Portanto é a questão de adaptação né? De chegar num local e não fazer aquilo que sempre fez. Fazer e também ter em conta as características e as culturas e as mentalidades. Isto foi essencialmente a característica que, pouco a pouco, eu comecei de desenvolver, além de que eu já fazia, foi basicamente isto. Depois, o resto não foi tanto, ao facto estar-me no estrangeiro. Foi o facto trabalhar com pessoas diferentes, conhecer pessoas diferentes, metodologias de trabalho diferentes. Isto também acontece em Portugal, não tem que ser só no estrangeiro. Mas no estrangeiro o que eu mais evolvi, foi aquela capacidade de chegar um local diferente perceber como as coisas funcionam e tentar fazer o melhor adaptar-me à situação, ao contexto né.” (T3)

O Treinador 1 conclui que a sua habilidade de observar e respeitar os outros foram aperfeiçoadas após a sua mobilidade:

“Respeitar muito o outro. Ou seja, respeitar muito a individualidade dos outros. Isto é alguma coisa que, como tu dizes, questões pelas diferenças que eu encontrei quando estava a fora. Percebi que, um bocadinho o que eu falei, que a capacidade para observar; numa primeira fase, nós temos que ser mais de que tudo, observadores. Porque observação vai dar-nos informação por nos depois utilizarmos; faz parte da minha filosofia. Se alguém que respeitar a natureza dos outros, é algo que desenvolve muito, quando estiver a fora. Portanto, este aspeto é algo que eu acho que é muito diferente; o respeito pela individualidade. Por os outros; centrado muito no trabalho, com base noutro. Eu acho que cresci muito em que o que eu encontrei. E aceitar o que o outro pode estar a agarrar numa outra coisa numa forma diferente. Portanto a minha filosofia, deve integrar o outro numa forma como vemos o jogo.” (T1)

Explicatus

Embora nem todos os treinadores fossem capazes de definir uma Filosofia de Coaching, todos eram capazes de proporcionar exemplos, tirados das suas experiências, em que as suas crenças fossem alteradas e melhoradas. O Treinador 1 explicou como após trabalhar no estrangeiro este pôde respeitar e ter mais entendimento sobre as pessoas que venham de contextos diferentes. Além disso, a capacidade de adaptação dele foi aperfeiçoada.

Decisivamente, o Treinador 3 citou que, embora estar no estrangeiro é uma boa maneira para crescer e melhorar a capacidade de se adaptar, não é necessário sair de Portugal para se submeter a tal transformação. A parte fundamental é experimentar metodologias e experiências novas, algo que possa acontecer em Portugal em clubes e contextos diferentes.

Finalmente, como presumido no início da investigação, a idade dos participantes pode tornar-se útil no descrever e na valia atribuída a uma Filosofia. Inicialmente, o Treinador 2 teve dificuldades a explicar uma Filosofia ou uma Filosofia própria; por fim, a reatar nas opiniões de liderança. Porém com mais experiência no estrangeiro e mais anos de treinamento em geral, as definições e significância de uma Filosofia de Coaching foram manifestadas melhor pelos Treinadores 1 e 3.

O Treinador 1 levantou um paradoxo que permanece insolúvel; uma apreciação por uma Filosofia, ela vir da sua experiência e um período prolongado de trabalho. É só assim, que um participante possa dar mais valor nela? Ou com programas de treinamento que se foquem nas atribuições de Filosofia e como as aplicar em prática, os treinadores podiam valorizá-las e aplicá-las mais cedo nas suas carreiras? mc

6.3.7 Programas de Treinamento

Perguntou-se aos participantes se, a seu ver os Programas de Treinamento prepararam adequadamente os treinadores para treinar em contextos internacionais. O Treinador 2 começa por dizer que os cursos são desenhados para obter habilidades em treinamento. Competências transculturais devem ser obtidas por cada indivíduo:

“Eu acho que acima de tudo, os conteúdos servem para tu treinares. E se treinares em Portugal, na Inglaterra, na Espanha, em todo lado; aqui a questão tem a ver com a tua sensibilidade. Eu não acho que tem a ver com os conteúdos. Tem a ver com a tua experiência ou com as pessoas em que estão a volta que te provoquem, ao contexto; se tu és mais proficiente ou não. E eu acho que tem a ver, acima de tudo, contigo próprio; se tu estás aberto ou não. Não acho que os conteúdos da IPDJ ou da FPF sejam adequados. Eu acho que são corretos para tu treinares. Agora, eu acho que nós enquanto indivíduos, enquanto pessoas, é que temos que abrir horizontes e estar preparados porque os contextos de lá serem diferentes. Isto é, com cada clube ou cada cidade, vão ter os seus próprios contextos.” (T2)

Sendo convidado em alguns cursos de treinadores pela FPF, o Treinador 1 conseguiu oferecer um testemunho ocular dos outros participantes:

“Nunca são suficientes. Nunca são suficientes porquê, porque há uma parte que tem a ver com o quê só será adquirida. Mas repara, mesmo nos conteúdos; eu faço parte de programa de formação dos treinadores em Portugal. E mesmo ali, e mesmo nos conteúdos teóricos, acredito que haja alguma coisa que poderia ser melhorado, entendes? Para discutir assuntos que nós estamos aqui a falar, estás a ver? Esta conversa que estamos a ter, provavelmente não aconteça muito na formação dos treinadores. Isto é algo que eu acho que poderia ser desenvolvido. Sabendo que há alguma parte que provavelmente exijam a estar em local. E isto só desenvolveria em estágios. Em vezes de fazer estágios em Portugal, imagina a maioria da tua formação está bem avançado. Poderias fazer estágios nos outros realidades; fazer estágio em Inglaterra, fazer estágio em Arábia, fazer estágio em China. Agora deve ser, pelo menos, seis meses; poderias fazer estágios nas outras culturas. Porque eu acho que o fato se comparar a forma como eu fosse chegar em Espanha – foi o primeiro país. Com a forma, da última chegada à China. A minha postura, a minha atitude, os meus valores, não têm nada a ver. Porquê? Porque, entretanto, eu cresci muito, na filosofia de integrar no treino, com base nestas experiências, entendes? Eu acho que é algo que enriqueceria muito a formação dos treinadores. Não apenas alguns destes aspetos que tenhamos discutidos. Mas também considerando a possibilidade de fazer estágio nas outras realidades, nos outros países.” (T1)

O Treinador 3 concordou com o Treinador 2 na sua posição sobre o motivo dos Programas de Treinamento. Além disso, que ter êxito no exterior viesse com experiência e sejam desenvolvidos pelo tempo e que aqueles que não sejam capazes de se adaptar, não vão sobreviver:

“Tal como, não existe nenhuma disciplina na Faculdade e nenhum curso, nenhuma área que te preparar para tu trabalhes na Noruega ou vais pra China ou África do Sul, né. Isto são *Skills* pessoais que tu obtenhas ou tragas de desenvolver. Porque senão, é aquela realidade de seleção [Seleção Natural]; se adaptares, sobrevives, se não adaptares, morres e acabas por sair do meio da área, é basicamente isto. Agora eu não senti em nenhum momento preparado, em nenhum curso para fazer fácil os desafios colocam pelo facto de estar no estrangeiro ou em locais diferentes. Pelo menos, não senti esta aprendizagem num curso.” (T3)

Quando apresentado com a pergunta, “porquê é que há tantos técnicos portugueses a executar funções no estrangeiro, isto tem a ver com Programas de Treinamento superiores?” O participante refletiu nas fases iniciais de futebol e como os ingleses o transformassem numa atividade mundial²¹. Porém, apesar das influências originais dos ingleses, todos tenham aplicado uma forma própria ao jogo:

“É assim, Inglaterra inventou futebol né. Foi inventado na Inglaterra. Agora, nunca dizer que eles ensinaram aos outros. Eles ensinaram as regras do jogo. Mas cada país desenvolveu a sua forma de jogar; Brasil tem uma forma de jogar do Brasil. Holanda tem uma forma de jogar da Holanda, né. Isto ao redor dos conteúdos, as características, as mentalidades, as ecologias da cultura, tudo isto né. Portugueses agora na Inglaterra, provavelmente saem por esta razão. Porque quando futebol começou de ser um fenómeno mundial, ou seja, quando começar a ver competições entre equipas portuguesas e equipas estrangeiras, antigamente não havia. Os portugueses não tinham muito sucesso. O primeiro sucesso foi do Benfica né, nos primórdios do futebol. Porque tinham um jogador a fora de fé e tinham uma equipa muita boa. E depois foi o Porto; mas na década oitenta, foi campeão da Europa, tudo mais, pronto. Então foi aí que alguns treinadores portugueses que tivessem sucesso começaram a sair de Portugal. Mas isto, não quero dizer que eles tivessem tipos de formação para trabalhar para França ou Inglaterra. Eles foram porquê, foram para ter sucesso e normalmente é assim. É como uma empresa que produza automóveis, vem na Alemanha, vem em Portugal ou na França, e assim vai buscar um engenheiro que está a trabalhar num sítio qualquer; aquele é muito bom engenheiro. É basicamente por aí, pelos resultados. Agora se um português

²¹ *Football's Engineers? British Football Coaches, Migration and Intercultural Transfer, c.1910-c.1950s* (Taylor, 2010)

tivesse uma formação para ir para o estrangeiro, não me parece. Eu nunca tive. Não conheço ninguém que tenha tido. Mas pá, ainda eu não fiz o curso de nível III ou nível IV. Os cursos agora foram todos reformulados, foram todas atualizadas. Por exemplo, eu sei com os cursos dos treinadores agora já uma disciplina sobre linguagem corporal, essas coisas assim, relações. Se há alguma coisa para trabalhar no estrangeiro não conheço; nunca ouvi falar e eu nunca tive.” (T3)

Explicatus

Embora seja evidente que hajam muitos treinadores Portugueses a desempenhar funções internacionalmente, dois dos treinadores foram categóricos em como isto não signifique que os programas de treinamento em Portugal fossem melhores do que outros. Como o Treinador 2 apresentou, a grande diferença é com oportunidades e que alguns gostem aceitá-las e outros tenham que se recusar. O Treinador 3 citou que embora os módulos de treinamento estejam diferentes agora e hajam conteúdos mais avançados do que na altura em que ele foi um candidato, que o sucesso e trabalhar no estrangeiro vêm da própria pessoa.

Não obstante, o Treinador 1 ofereceu uma opinião alternativa e utilizou o seu tempo nos programas de formação dos treinadores pela FPF para a reforçar. Na estimativa dele, havia uma diferença entre os treinadores que tinham trabalhado fora e aqueles que somente trabalharam em Portugal. Este também acredita que os conteúdos destes programas; o foco desta investigação, por exemplo, não são discutidos na formação dos muitos candidatos. Além disso, a possibilidade de realizar estágios fora de Portugal pode ser uma boa oportunidade para treinadores novíços crescer e aprender mais.

6.3.8 Respeito

Juntamente com temas recorrentes tal como adaptabilidade, observabilidade e a Liderança, o Respeito repetiu-se continuamente durante cada entrevista. Isto viu-se a respeito do clube, tradições locais, culturas e o mais básico, respeito pelos outros. Ao terminar a sua entrevista, o Treinador 3 referiu que se houvesse só alguma coisa que pudesse recomendar aos treinadores aspirantes seria isto:

“Acima de tudo, respeitar as pessoas. Chegar ao qualquer lado vindo do estrangeiro, e comportas-te como se fores, sei lá, um rei ou um tirano, percebes? Não é uma muita boa ideia. Obviamente, que não possas perder a tua liderança. Pois és tu a liderar e a mandar. Mas dentro dos possíveis, respeitar as pessoas. Obviamente que vai haver aqui, ali, alguns pontos de ruptura e tens que mesmo dês castigo, né. Em algum ponto tem que ver ruptura, tem que ver choque, tem que ver erros, tem pequenas guerras. Mas no geral, é necessário que nos pilares fundamentais né, nas coisas fundamentais que seja capaz de abordar ou de implementar à tua filosofia, respeitando isto, adaptando-se a isto. E assim, torna-se mais fácil, torna-se mais lateral, entendes? As coisas fluem de uma forma diferente. Do que chegar e tu comesças a ter, criar conflitos com muita gente; por coisas insignificantes, comesças a construir paredes à tua volta. Porque chegas um ponto em que estás isolado, estás solzinho. Portanto, essas são os maiores conselhos em termos de quem quer ir para o estrangeiro e implementar uma forma de trabalhar. Eu acho que é isto um pouco. Adaptar-se, também fazer com que outros adaptam a ti. Mas, mantê-las sempre o respeito; tanto por eles como eles para ti. Assegures que eles também tenham respeito como tu respeitas eles assim. É isto, basicamente é isto; conhecer bem a realidade, perceber porquê as coisas são, porquê as coisas acontecem, quais são os costumes. E depois eu sugeria, giras estas situações dentro o que estão os teus objetivos do aquilo que tu queiras alcançar. Portanto, resumidamente conhecer bem. Adaptar-se. Respeitar. Imponhas o respeito também para as tuas ideias e as tuas coisas, não perdendo esta falta de respeito dos outros para ti; aqui é alguma coisa difícil né, não é fácil, se fosse fácil toda a gente fazia, alguma coisa complicada. Tens que ser mesmo, ser um bom líder.” (T3)

O Treinador 1, além de esclarecer que se deve ter respeito pela individualidade, citou que o respeito pelas instituições é fundamental para se ter sucesso no estrangeiro:

“Repara outra coisa que também que tem a ver com, quando digo outro, falo do jogador. Mas posso falar do clube. Por exemplo, no mesmo nível em termos de acontecimentos, poderias treinar uma equipa; imagina Guimarães. Onde os fãs não querem tempos. Não querem pausas. Querem ataque, ataque, ataque, ataque! Tu tens que respeitar isto. Não sei se vai fazer exatamente assim. Mas não podes se esquecer que há décadas a fazer isto

ou num outro país qualquer. E, portanto, tu, a forma em que tu organizes o treino e a tua filosofia do treino, deve respeitar estes constrangimentos também.” (T1)

Treinador 2 afirmou a importância de, quando se chega a um local novo, respeitar os nativos, assim como da capacidade de se adaptar aos contextos novos:

“Eu vou te dizer, o que eu acho é que nós devemos respeitar os próximos; devemos respeitar os colegas, respeitar aos jogadores. E respeitar os mesmos colegas, porque também tive adjuntos ingleses. E nós acima de tudo, devemos chegar e ver o que eles fazem, o que estão habituados a fazer. E depois, perceber, perguntá-los, porquê eles fazem assim? E depois, se tu ganhares e se fizerem o que eles estão habituados a fazer e ganhem, tá certo. Se tu perceberes que aquilo está condicionada com o teu trabalho por alguma forma, vais tentando mostrar outros caminhos, aos poucos, não radicalmente, aos poucos que vais tentar com aqueles que vão experimentando. Eles vão senti-lo, vão vir se der ou não der resultados. Porque às vezes, um jogador pode dar o resultado e com o outro não. E se um se sinta mais confortável a fazer o que ele sente estar confortável. Acima de tudo, eu acho que nós não devemos ser radicalistas e dizer, ‘não, não fazes isto!’ Acho que logo vão matar-nos. ‘Em vez disso, continuas a fazer isto, mas experimentas fazer aquilo para ver se vais ter os melhores resultados.’ ‘Ou se isto aqui vai fazer como tu evoluas ou aconteça alguma coisa diferente.’ ‘Experimentas neste caminho.’ E depois, tem a ver com a sensibilidade deles ou não. Porque alguns são mais sensíveis gostam e outros não gostam. E temos que respeitar; acima de tudo temos que respeitar. Cada um tem o seu gosto, por isso é que uns gostam de loiras, outros gostam de morenas, um gosta cerveja, outro gosta de coca-cola né! Se a bola bate no poste e entra, tá tudo bem!” (T2)

Explicatus

Respeito, como foi relatado, pode demonstrar-se às pessoas ou às regiões e instituições. Todos os participantes salientaram as necessidades de respeitar as pessoas com quem se trabalhe; quando se vai para um contexto novo, ao chegar e observar a maneira e a lógica das ações deles podem tornar-se fundamental na adaptação e aceitação pelos outros. Crucialmente, ao mesmo tempo, um líder não possa deixar de ser respeitado pelos outros também. Antes de chegar a um clube novo ou região nova, é essencial pesquisar as normas deste contexto. Se alguém pretender ignorar a história ou tradições que tenham de ser realizadas por anos numa instituição, isto é, uma maneira rápida de perder o respeito dos nativos e tornar uma tarefa difícil quase impossível de executar com sucesso.

6.3.9 Considerações para o Treinador de Sucesso

Diretamente e indiretamente, ao longo das três entrevistas, cada participante mencionou recomendações e técnicas que se obedecidas, poderiam trazer sucesso. Muitas são indiscutíveis, mas algumas são mais desconhecidas.

A Importância de manter os jogadores cativados

O Treinador 2 relembra que tantos jogos de futebol foram ganhos ou perdidos nos últimos minutos dos jogos e que isto pode ser um bom índice de se os jogadores estão a endossar um líder genuinamente:

“Eu acho que a chave do sucesso, tem a ver com a tua liderança. Porque, muitas vezes tu ganhas, ganhas no último minuto e perdes no último minuto. E isto às vezes é o que te dê mais um bocadinho. Porque um jogador ou uma equipa, está contigo ou não. Ou dá-te menos um bocadinho porque a equipa está ou não está contigo.” (T2)

O Treinador 2 também expressa que no passado talvez não estivesse tão na moda ter treinadores que podiam explicar tudo aos jogadores. Para os jogadores modernos, a capacidade dos treinadores de instruir e passar a sua mensagem é fundamental:

“Acho que [a culpa] é cinquenta-cinquenta. Porque, cada vez mais, os jogadores são mais inteligentes. Cada vez mais, gostam de saber. E nós enquanto treinadores, somos obrigados a saber mais. E somos obrigados a ensinar. Eu acho que isto é o que os treinadores antigamente; há anos atrás não queriam explicar ou não queriam aprender ou fazer. Porque pensavam que os jogadores sabiam tudo. Mas os jogadores não sabem tudo. Os jogadores são mais inteligentes, mas não sabem tudo. Nem nós enquanto treinadores sabemos tudo. Mas acho que acima de tudo, o que falta, é ensinar a nossa verdade. Eu acho que isto é o que neste momento alguns treinadores conseguem e outros não conseguem. Porque eu acho que acima de tudo, tu tens uma ideia do jogo. Se tu tens uma ideia do jogo, tu tens que ensinar a tua ideia do jogo! Ou a tua verdade! Se tu queres ganhar com aquela ideia, é a tua verdade. E tu tens que fazer com os jogadores acreditem naquela ideia!” (T2)

Embora o processo de envolver os jogadores na sua Filosofia e Ideia do jogo possa exigir muito tempo, contudo somente integrando-os e fazendo-os sentir compreendidos, eles possam crescer como jogadores:

“Mas tu tens que envolver os teus jogadores; fazê-los acreditar, o que é o teu processo. Mas isto tens que perder tempo nisto, tens que ensiná-los, tens

que dizer como que vamos chegar ali ou como vamos sair daqui. Porque as equipas são diferentes. E a tua ideia, no fundo é a mesma. Mas tendo uma ou outra alternativa por acaso dos erros; pressionar aqui ou pressionar ali ou haver espaço ali. Porque a tua ideia vai ser sempre a mesma. Vai haver uma ou outra variante com a forma, a ocasião, né. Agora, eu acho que o que falta acima de tudo é nós queremos ensinar a nossa ideia. E depois para experimentar. Trabalhas na tua ideia e bater com os jogadores a tua ideia. Porque os jogadores, alguns vão gostar e alguns não vão gostar. E às vezes, nós temos uma ideia e esta é uma excelente ideia. Só que o grupo não aceita. E tens que sentir isto! Não aceitam, tu estás errado então. O mesmo que tu não estejas errado tens que te adaptar! Porque o grupo é o que está certo. O grupo vai ter que jogar para nós. E nós temos que fazer isso. Já tive grupos que aceitaram, outros não aceitaram. Mas temos que nos adaptar!” (T2)

O Valor de uma experiência internacional

Sendo que os campeonatos, jogadores e contextos sejam distintos, o Treinador 3 foi categórico que a experiência estrangeira podia ser frutuosa. Além disso, sublinhou que sucesso num contexto internacional e num doméstico não seja igual:

“Pode contribuir muito! Repara, todos os países são diferentes, todas as ligas são diferentes, todos os jogadores são diferentes, os clubes são diferentes. Mas há coisas que são comuns em todos também. Isto é alguma coisa importante que tu comesças a perceber. Tu não comesças a perceber só as diferenças que existam em país por país e em clube por clube. Começas de perceber também quais são as coisas em comum que funcionem em todos os países, percebes? Isto é uma experiência porque depois, se és treinador e estás a preparar ir algum país, comesces a estruturar uma ideia, uma filosofia a volta desses princípios que são importantes em todo lado do mundo, né. Que são o que fazem a diferença né. Isto sim, pode ser benéfico. Parece-me benéfico. Parece-me uma vantagem para quem trabalhou em vários sítios, né. É diferente a ter sucesso em três ou quatro países ou ter sucesso só num país. Ou seja, nem a ter sucesso, trabalhar vinte anos em Portugal não é a mesma coisa de trabalhar vinte anos em cinco ou seis países diferentes né. Quem trabalhou em cinco ou seis países diferentes se calhar consegue ter uma abrangência maior né, das coisas que são importantes, das coisas que são em comuns ou transversais no futebol né. Do que alguém que trabalhou toda uma carreira no mesmo sítio ou no mesmo país; podem esquecer um pouco. Não quero com isto dizer que quem trabalhou sempre no mesmo país também não passa de chegar aos altos níveis, né. Não há nada disto, pode chegar. Mas isto essencialmente, passa pelo mesmo que eu já te tinha dito, os seus *Skills* pessoais. Aquelas coisas que não vêm dos livros. A tua capacidade de aprender, de adaptar-se e acho que é muito por aí.” (T3)

O Treinador 2 expressou a importância de experimentar em realidades diferentes assim como a necessidade de refletir sempre nas coisas que correrem bem assim como nas coisas a melhorar:

“Aqui acima de tudo, vai bater naquilo que um pouco estávamos a falar. Tu tens que estar aberta às novas culturas, às novas ideias. E as tuas experiências lá fora; se tu fores para um estágio lá fora, se fores a fazer um estágio duas semanas, ou um mês, ou quinze dias, ou uma semana, tu vais ver coisas que não concordas com. Outras que tu concordas. E depois, eu acho o que tem a ver connosco, é pegar coisas que tu aches que possam ser úteis para ti e adaptar-te. Mas eu acho que é importante para nós não mexermos só numa vertente, só numa ideia. Eu acho que é importante que nós bebamos diferentes coisas, diferentes ideias, diferentes estilos, diferentes lideranças. Porque cada grupo é um grupo. Cada pessoa tem a sua ideia. Eu acho que isto é o que eu acho que é muito enriquecedor para estagiar lá a fora. Ou até tem mesmo cá dentro, porque nem todas as lideranças nem todas as pessoas são iguais. E eu acho que é muito enriquecedor porque culturalmente, condições do treino, também vês condições do treino que umas são melhores e outras são piores. Mas também são boas porque ajudarás os clubes a se desenvolver. Coisas básicas; de cozinhas ou sem cozinhas [a referenciar-se aos apartamentos no exterior]. Para os jogadores, próprio ginásio [nos clubes], próprias salas para os treinadores. Eu acho que é importante que nós vejamos diferentes coisas, e depois refletir sobre; mesmo que não tires e não consigas tirar...” (T2)

O Treinador 1 expressou que após o seu tempo no estrangeiro ele podia perceber melhor os jogadores e indivíduos que venham de nações estrangeiras e como isto podia tornar-se benéfico às experiências estrangeiras no futuro:

“Sem dúvida que sim. Sinto certo, se eu contratar [um jogador], vamos imaginar em Portugal, tive jogadores da África, do Brasil, Ásia e de outros locais. Isto dá-me algum conhecimento, de quando eu vou para a fora, algumas das particularidades; da forma de ver o treino, de ver o jogo, de ver estes jogadores. Mas acho que o que ganha ainda muito maior quando eu vou para um país ou uma região. Se hoje em Portugal, hoje; já não treino em Portugal há doze anos. Mas se hoje eu treinasse em Portugal com Africanos, Egípcios, Chineses, Árabes, Brasileiros, mas especialmente daquela região, eu entenderia eles muito melhor hoje, percebes? Porque na altura, antes de sair não tinha noção de que as pessoas possam pensar numa forma bastante diferente do treino, e do jogo. Porque estes são culturais, gerais e específicos do treino, entendes? E, portanto, eles não têm esta referência. E hoje, se recebermos um jogador destes, Arábia Saudita ou da China, percebo que tenho que adaptar um pouco o treino ao ele. E tentar ajudá-lo a crescer a habituar-se a treinar nas condições em que nós treinamos. Porque, isto é requerido antes da adaptação. E, portanto, se eu não respeitar isto provavelmente, vou ter um jogador daqui num ano daqui uns dois, se eu não perceber isto, posso liquidá-lo e eliminá-lo devolvê-lo, simplesmente porque

não sabia que há aspetos no desenvolvimento dele que venha duma outra realidade diferente.” (T1)

As diferenças entre treinadores com e sem Experiência Internacional

Nas opiniões dos Treinadores 2 e 3, não existem diferenças significativas entre treinadores portugueses que tenham tido experiências estrangeiras e os que não. Porém, para o Treinador 1 havia. O Treinador 2 começa por dizer que a maior discrepância vem daqueles que tivessem oportunidades de trabalhar ao exterior e aqueles que não tivessem:

“Aqui a grande questão é que nós portugueses somos bons na área de futebol. Muito bons. Aqui não há diferença entre os que estão fora e os que estão aqui. Aqui a questão tem a ver com, às vezes, as oportunidades. Às vezes, aqueles que querem, mas abdicam de grandes coisas. Os outros que não abdicam de grandes coisas. E assim, o treinador português, chega lá fora, pode vencer ou pode não vencer. Mas não existe diferença entre treinador português que vai ou não vai. O que eu acho que não existe diferença. O que é a diferença são as oportunidades que se recusem e os outros que aceitem. E depois tem a ver que alguns sejam mais abertos por coisas e outros sejam mais fechados que outras. Ou contrário, quem vai para a fora é pior e o que quem está aqui é melhor. Eu não acho, não vejo por aí. Acho que no nível de qualidade, todos que estão aqui e todos que estão a fora são muito bons. Agora, alguns têm oportunidades, outros não. Outros não querem e alguns são mais abertos para as coisas e outros não. Basicamente eu acho que é isto.” (T2)

O Treinador 3 começou por explicar que tomar a decisão de trabalhar num ambiente novo é uma experiência enriquecedora. Porém, o sucesso em tais contextos depende muito da versatilidade pessoal de cada indivíduo:

“Não sei como explicar, se existe ou não. O que eu acho que a resposta passa sempre pela mesma né. Isto é como viajar né. É como viajar; hoje estava a discutir com uma colega aqui, que quando os meus filhos crescessem, se eu tiver esta possibilidade, quando eles acabassem com a Faculdade eu não continuaria a trabalhar. Fiquei assim um ano, só para viajar. Para viajar! Para todo lado, para todos os continentes, para ver, percebes? Porque isso abre-se a muitos horizontes, percebes? E a questão de trabalhar no estrangeiro é essa, enviesar coisas diferentes. Coisas que eu não vou enviesar se eu tiver de trabalhar sempre no mesmo país né. Abrir horizontes, abrir portas, abrir outras coisas, outros métodos, percebes? Ser estimulado para me adaptar, tem que me adaptar, tem que chegar num sítio novo e adaptar-me e conhecer e descobrir o desconhecido. É diferente do que estar sempre no mesmo país, fora da tua zona de conforto né. É diferente, é diferente. Mas como eu já te disse, não quero dizer que uma pessoa esteja sempre no mesmo país que não possa chegar aos altos níveis ou ter níveis altos. Mas sem dúvida, trabalhar fora nos diferentes contextos,

é uma experiência muito enriquecedora, muita enriquecedora. Não tenho nenhuma dúvida.” (T3)

Contraditoriamente, baseando-se no seu tempo em Programas de Formação de Treinadores, o Treinador 1 discordou com os seus colegas ao afirmar que havia uma diferença entre os treinadores que se aventuraram fora de Portugal e aqueles que não:

“Na minha experiência, resume-se um pouco, ao treinador com quem eu trabalho. E neste, eu noto – ele era muito diferente do que era antes de ir ao estrangeiro, há muitos anos. Outro exemplo que eu tenho é na formação dos treinadores, na federação. Por vezes convidam treinadores que andem a treinar aos congressos e meetings. Por vezes, convidam treinadores que estão fora. E, na minha perceção que os treinadores que tivessem estado em diferentes países lá, estão, têm esta, têm uma forma mais abrangente de entender o que é futebol; o que é o treino de futebol de entender as especificidades culturais, dos países, dos jogadores. Eu acho que eles têm outra forma de ver, uma forma mais madura. Mas como se diz, com mais conhecimento das outras realidades, relatam-se melhor às coisas de Portugal e da França. Têm uma maior compreensão das especificidades sim, é verdade. Considero que sim.” (T1)

Compreender a cultura e o clube onde se encontra empregado

Ao longo das entrevistas, cada participante partilhou alguns fundamentos que tenham que ser cumpridos se alguém pretender ser bem-sucedido no estrangeiro. Estas recomendações originam-se da importância de conhecer a cultura, idioma e história de um clube e da região em que se encontre. Se estes conselhos não forem acatados a probabilidade de sucesso diminui, explicado por Craven (1994).

O Treinador 2 relata a importância de aprender o idioma do país onde se encontre:

“Muito importante, falar a língua. Porque tu tens que perceber o que eles dizem! Perceber as razões deles.” (T2)

Quando interrogado sobre o porquê de um tradutor não ser adequado, este expressou que com um intermediário a mensagem possa ser perdida:

“Porque não é a tua liderança. É a liderança do tradutor. E este, pode dizer alguma coisa; vou te dizer, ‘este telefone é desta marca.’ Tu vais dizer a mesma coisa, mas a tua intenção é a mesma, mas a maneira em que tu fales é diferente. Isto tem a ver com liderança, o que nós falamos. Se as vezes tu possas ser mais assertivo, mais agressivo, mais apaixonante com o que tu dizes. Estou a dizer mais apaixonante e tu vais dizer, ‘com mais calma.’

E assim a mensagem não é a mesma; mas não passa da mesma forma. Eu acho que isto é o que é importante. Tu tens que perceber o que eles dizem, sentir o que eles dizem, e acima de tudo, sentir o que eles sintam também. E a tua mensagem tem que passar. Eu não vivia em nenhum país em que eu não dominasse a língua.” (T2)

O Treinador 2 continua a explicar que observar as indicações verbais tal como não-verbais são importantes para avaliar os estados dos jogadores:

“E tenho que perceber o que o meu jogador me quer dizer! E muitas vezes ele vai me dizer, mas não é isso que o quer dizer. E isto é importante para sentir o que esteja na mensagem; atrás das palavras existem sentimentos. Existe coisas que nós nem pensamos. Mas se tu perceberes o que ele está a dizer; às vezes comportamento do corpo, e como olhar, vão te dizer outra coisa. E tu aí estás a perceber nimamente o que ele quer transmitir. Eu acho que isto é importante. Senão, é difícil. Podes chegar em cima do mundo e ainda não consegues, na minha opinião. Se tiveres outra pessoa no meio, estás dependente dele.” (T2)

O Treinador 1 não limitou as recomendações dele aos viajantes internacionais, mas também àqueles que queiram trabalhar em contextos domésticos:

“Acho que é assim em algumas experiências; algumas fora de Portugal outras também dentro de Portugal. Eu tentaria conhecer o clube para onde vou. E, portanto, tenho que conhecer a história do clube. Conhecer a história do clube É FUNDAMENTAL! A cultura específica do clube para onde eu vou treinar. Outra coisa que também que deves conhecer, alguma história do país. Conhecer um pouco do país qual é a história genérica de identidade que passa em particular, mas daquele país.” (T1)

O mesmo participante dá exemplos de como clubes de futebol possam ter as suas identidades próprias, cultural e desportiva, negligenciadas por líderes:

“O Real Madrid é da Espanha. Barcelona é da Espanha. Mas a forma de pensar, de entender, de ser aceito no clube, de viver no clube, Madrid e Espanha, é diferente. Se há algum trabalho que puder fazer brevemente, eu ia fazer antes de ir. Eu ia ver também, se tivesse pelo menos acesso a vídeos e jogos eu ia ver muitos jogos do clube. Nas épocas anteriores, saber aquilo que é deste ano e aquilo que não é deste ano, o que sempre foi. Imagine Porto, FC Porto, tem a sua história, habitualmente a jogar com 4-3-3!! Décadas! O treinador pode mudar, mas ele sabe que o Porto é uma equipa de 4-3-3!! A cultura do clube, goste de ter um homem ali perto da baliza e dois servi-lo! Portanto, este tipo de informação, eu digo, ESTUDAR isto, antes de ir! Saber como a equipa joga hoje e qual é a história como a equipa jogava. Isto antes de chegar lá. Quando eu chegar lá, se tivesse a oportunidade de ser permitido de tudo, estaria muito mais observador.” (T1)

A necessidade de treinadores aspirantes de se restringir quando chegarem a locais novos é essencial para ser aceite pelos nativos e de dar mais tempo a si mesmo para conhecer as realidades:

“Restringir um bocadinho mais as minhas ideias dá um tempo a mim e às outras pessoas para eu conhecê-los melhor e eles a mim. Observar, observar, observar, observar, antes de dirigir.” (T1)

Além de concordar com o Treinador 1, o Treinador 3 expressou que pesquisar a cultura do sítio para onde alguém vá, é crucial para ter sucesso no estrangeiro. Adicionalmente, observar o que aqueles que tenham estado no clube por mais tempo estejam a fazer, podia ser um bom índice para um recém-chegado:

“Primeira coisa, antes de chegar, procurar conhecer a realidade pra onde tu vais né. Por exemplo, vais trabalhar na Rússia, para São Petersburgo. Perceber a história da cidade, a história do país, os costumes das pessoas né. E depois, perceber também quais são os hábitos que existam no clube por parte dos jogadores mais antigos no clube; tipos de hábitos aqueles têm, tipos dos costumes que têm, percebes? Tente perceber quais são os costumes ou hábitos que são positivos e aqueles que são eventualmente negativos ou contribuem para um mal; para uma falta de harmonia ou uma falta de condições ótimas para trabalhar. Tentar mudá-los né. Tentar dar uma forma de mudá-los.” (T3)

Equipa Técnica

Uma pergunta suplementar foi apresentada ao Treinador 3, baseado nas suas experiências privilegiadas e o tempo adicional. Sendo que este tinha passado tempo a trabalhar em três países diferentes e às vezes com equipas técnicas que ele não conhecia anteriormente. Foi postulado, ‘Como é a situação de trabalhar com indivíduos que possa não ter conhecido anteriormente? Além do mais, porquê é crucial que o treinador principal tenha pessoas à sua volta em que ele confia? A resposta dele é não apenas enfática, mas reconhece também as situações em que alguém possa escolher a sua equipa técnica e quando, pelo contrário, esta é escolhida pelo club:

“Olha, é muito importante o Staff contém pessoas a serem da tua confiança. Por exemplo, o treinador com quem eu trabalho, já disse isto publicamente. O Staff dele, não é negociável. O Staff dele com que ele trabalha, com eles que vai com ele aos clubes, não é negociável. Ou seja, quando vem de negociar com algum clube, diz ‘este é o meu Staff.’ O clube pode dizer, ‘mas nós já temos esta posição aqui, já temos.’ Não, então não vai ninguém. Então vai todos ou não vai ninguém,’ entendes? Portanto, é muito importante, muito importante que as pessoas que estão à tua volta sejam pessoas da tua confiança! Isto é muito, muito importante. Mas também é importante que todos estejam alinhados, né, com o treinador. Percebem o que ele quer, como é que ele vai liderar. Isto é fundamental, fundamental! Obviamente que nem toda a gente tem a possibilidade de fazer isto, né. Por exemplo, quando alguém vai chegar e ponha as coisas que ele queira no clube. E ele consegue sim ou quase sim. Agora, algumas pessoas não podem. Muitos treinadores que precisam de trabalhar, muitas vezes têm que concordar com para que possam aceitar as condições. Porque são impostos pelo clube; muitas vezes nem pode levar os seus adjuntos ou pode levar um adjunto, por exemplo no máximo. Então mais do que nunca, tens que ser capaz de adaptar! Porquê? Porque vais trabalhar com pessoas que já são do clube, estão naquele clube e independentemente do qual treinador entre e saia, eles ficam lá. Portanto, a fórmula dessas pessoas que já estão no clube, é diferente duma pessoa que vai com o treinador e sai com o treinador, estás a perceber? É totalmente diferente! Portanto, no caso disto, no caso que não puderes escolher o teu Staff, tenhas que trabalhar com as pessoas que já estão no clube, então aí mais do que nunca tens que conhecer, adaptar, respeitar e fazer a ser respeitado, mais do que nunca! Muito mais nessas condições do que as condições com o seu Staff. Porque vais ter de convencer aquelas pessoas que eles devem seguir as tuas ideias, implementar as tuas ideias; ainda que sejam coisas que eles desconhecem ou nunca ouviram, estás a perceber? E isto não é um processo fácil, não é um processo fácil. É muito complicado. É muito difícil.” (T3)

Explicatus

A necessidade de manter os jogadores cativados é uma preocupação e um desafio para cada treinador. A complicar esta exigência mais, é a realizar tarefas num país estrangeiro. Além de possuir as habilidades adequadas de liderança, o treinador tem que ser capaz de perceber quando os seus atletas estão a receber as suas indicações na forma correta e, no caso contrário, quando for necessário mudar a sua transmissão. Acima de tudo, tenha que saber o contexto e ambiente em que se encontre. Porque algo que se trouxesse à vitória poderia proporcionar o resultado contrário.

O Treinador 1 citou uma observação pessoal que foi pesquisado por Szymanski et al. (2019) nos atores com experiência multicultural. Embora este participante fosse o único que tenha tido esta opinião, este declarou que acreditava haver uma diferença entre aqueles que tenham trabalhado fora de Portugal, especialmente na forma em que eles vejam o jogo. Isto é importante para lembrar porque nenhum dos participantes acreditaram que uma experiência multicultural podia ser prejudicial. Aliás, haverá técnicos em que tais vivências vão dar mais importância. Por conseguinte, o Treinador 3 apropriadamente avisou que não é necessário efetuar um papel fora de Portugal para se transformar num técnico de sucesso.

Todos os treinadores sublinharam a importância de conhecer bem o local em que se trabalha e, se for possível, efetuar esta pesquisa antes de chegar. Porém esta dica excede não apenas o país e o clube, descobrir e saber bem a história desportiva de um clube – a história desportiva anterior e mais recente – pode fazer as escolhas e decisões tomadas por um líder mais fáceis de adotar. O Treinador 2 explicou a importância de dominar a língua da zona em que trabalha. A concordar com algumas observações escritas por Craven (1994) este também expressou como a utilização de um tradutor não é suficiente porque a mensagem deixa de ser sua e torna-se a mensagem e ideia do tradutor.

Em conclusão, o Treinador 3 respondeu a uma pergunta suplementar. A resposta dele pode ser aplicada tanto em ambientes internacionais como nacionais. Os membros da equipa técnica de qualquer treinador têm que possuir a máxima confiança do treinador. Estes membros têm que perceber, intrinsecamente e claramente, o estilo de liderança e Filosofia de Coaching deste

líder. Frequentemente após a saída de um treinador, é esperado que o recém-chegado trabalhe com os indivíduos que se encontrem no clube ainda. Muitas vezes, muitos destes membros não foram escolhidos pelo novo técnico. Estes cenários difíceis são mais exigentes quando um treinador não tem pessoas à sua volta que já o conheçam. Nestas circunstâncias, mais do que nunca, um treinador tem que se adaptar, observar e respeitar. Ao mesmo tempo, ele não pode ser desrespeitado pelos outros. Senão torna-se quase impossível transmitir sua mensagem e ter êxito.

Capítulo VII: Conclusão

7.1 Resultados Principais

O objetivo principal deste estudo foi apurar como a Filosofia de *Coaching* de um treinador português de futebol foi influenciada através das experiências migratórias. Tal como, tentar responder a quatro perguntas indiretas:

- Identificar o que motivou os treinadores profissionais de futebol portugueses a migrar para o exterior.
- Averiguar como a filosofia de *Coaching*, de um treinador se alterou após trabalhar fora de Portugal.
- Estabelecer se uma experiência de mobilidade é proveitosa para aqueles que ambicionem treinar ao nível de elite.
- Descobrir qual o estilo de liderança a que cada participante se associa e se surgiram influências quando a trabalhar no exterior.

As motivações para migrar para o exterior variaram por cada participante; alguns expressaram uma paixão por futebol, uma ambição para colocar aspirações teóricas em prática ou para descobrir uma liga de futebol inexplorada, porém reconhecida. Nomeadamente, todos os participantes identificaram que as considerações financeiras sejam uma realidade que influencia cada aventura de mobilidade. Os treinadores comentaram sobre experiências pessoais e como os seus rendimentos foram afetados através dos trabalhos estrangeiros. Por outro lado, os participantes utilizaram exemplos de treinadores portugueses de grande importância que tivessem ou estejam a trabalhar atualmente no exterior.

Expressar uma transformação à Filosofia de *Coaching* de alguém, depois de estar no estrangeiro, foi mais laborioso de avaliar. Neste aspeto, anos de experiência como treinador, não apenas no exterior, ajudou. Os treinadores com mais experiência não apenas exibiram mais comodidade a descrever e a definir uma Filosofia de *Coaching*. Decisivamente, eles mostravam que já tinham anteriormente ponderado tais implicações. Como um dos participantes afirmou, e muitos estudos reforçaram, desenvolver isto nos treinadores mais cedo pode

beneficiar os treinadores significativamente. Tais estratégias devem ocorrer dentro dos módulos dos programas de treinamento.

O penúltimo pressuposto é o mais fácil de refutar – há inúmeras características e experiências que guiam indivíduos específicos para serem bem-sucedidos em comparação aos outros. Todavia, não há nada prejudicial a trabalhar no estrangeiro. Não obstante, este compromisso não significa que alguém vai ter sucesso a nível profissional. Como dois dos participantes afirmaram, certamente não traz mal ter esta faceta enriquecida; um outro, expressou um maior entendimento que ele ganhou e que agora possui sobre os jogadores das regiões específicas após trabalhar naquelas regiões. Inicialmente, foi presumido que possam existir programas de treinamento especiais que preparem os treinadores para tais funções. Alternativamente, um maior ênfase deve ser colocada nas federações e instituições de futebol para educar treinadores aspirantes. Contudo, o sucesso de tais mobilidades é atribuído ao indivíduo e tem mais a ver com os atributos pessoais dele ou dela.

Finalmente, a liderança foi o tema mais abrangente ao longo da investigação. Cada participante manifestou a importância dela; chegando mesmo a dizer que este fosse o aspeto mais fundamental para um treinador bem-sucedido. Surpreendentemente, determinar um estilo de liderança pessoal de um treinador foi desafiante para estabelecer. Primeiramente, o tamanho da amostra conter membros da equipa técnica dos técnicos principais e não técnicos principais, pode ser uma justificação. Também, como foi descoberto, os estilos de liderança são muito versáteis; tal como as Filosofias de *Coaching*, os valores específicos e atributos não vão mudar. A localização e o grupo, que esteja a liderar, podem definir como e qual tipo de abordagem que um líder vai utilizar. Um líder ser autoritário com um grupo e democrático com outro, são julgamentos pragmáticos que os líderes utilizem apenas após se familiarizarem com os seus contextos. Em última análise, como um dos temas absolutos deste estudo, foi a capacidade de se adaptar à realidade atual, que vai facilitar como alguém lidera.

No começo deste estudo, o pesquisador esteve cativado pelo facto de tantos treinadores portugueses profissionais, historicamente e atualmente,

estarem a trabalhar fora de Portugal. Embora cada profissional tenha o seu percurso único, que os tenha levado a migrar e trabalhar no exterior, existem algumas semelhanças. Supôs-se que o mais fácil para analisar, e uma área muito negligenciada no desporto de Alto-Rendimento, era a Filosofia de *Coaching*. Embora estudos realizados e literatura informem sobre as complexidades de tais quadros, isto não foi genuinamente percebido até que as entrevistas se realizassem.

Houve algumas descobertas imprevistas antes do começo do estudo. Por exemplo, não foi posto em hipótese como primordial a liderança se representaria para os participantes; houve unanimidade em manifestá-la como a parte essencial do treinamento. De forma contrastante, dois dos três participantes não acreditam inteiramente que uma experiência migratória fosse essencial para se ser um treinador de elite de sucesso. Além disso, os treinadores que tenham trabalhado em contextos multiculturais, talvez não tenham uma vantagem significativa em relação aos seus colegas monoculturais. Adicionalmente, por um estudo que analisa o papel da Filosofia de *Coaching*, a filosofia foi referenciada casualmente.

Baseado na diversificação das localizações, ligas e experiências dos participantes, assuntos específicos que fossem especulados, surgiam durante as discussões. Variam entre a importância de ter os jogadores cativados, pressões externas, a função de um treinador numa sociedade estrangeira e a importância dos membros da equipa técnica.

Como referenciado inicialmente, o objetivo deste estudo não foi averiguar se, mas sim, *como* a Filosofia de *Coaching* dos treinadores se alteram através das experiências migratórias. A redução das experiências estrangeiras dos participantes em Migração, Liderança, Filosofia e Considerações Transculturais revelaram uma descoberta discernível. As Filosofias de *Coaching* são paradigmas flexíveis e complexos. Não obstante, como estes quadros são manipulados e a importância que lhes são atribuídas, dependem do indivíduo. Para alguns, tais transformações não precisam acontecer internacionalmente. Contudo, para aqueles que sejam abertos e respeitosos às experiências e

metodologias novas e hábitos e normas divergentes, tais transformações podem alterar a vida e impactar além do desporto.

7.2 Limitações do Estudo

A limitação inegável deste estudo é que nenhum treinador principal participasse. Além disso, todos os participantes desempenharam funções semelhantes – preparadores e recuperadores físicos. Embora as suas funções possam ter sido semelhantes, as diferenças em experiência de treinamento, países migrados e idade permitiram uma diversificação saudável; isto vê-se nas respostas e opiniões variadas dos participantes. Não obstante, cada participante era um treinador ou adjunto antes de executar as suas funções atuais. Ainda assim, esta função, como líder principal, realizava-se domesticamente para a maioria dos participantes. Todavia, baseado nessas experiências, as suas introspeções tornaram-se contribuições ideais para este estudo.

É considerado que, com mais tempo e este estudo como um exemplo, pesquisas subsequentes devam incluir treinadores principais. Powell & Lovelock (1991) detalharam como obter acesso ao realizar uma investigação é vital; “a qualidade definitiva da pesquisa, de facto a mesma possibilidade de a realizar, depende do pesquisador a negociar e obter acesso com sucesso.” Magee & Sugden (2002) mencionaram obstáculos semelhantes enfrentados, especialmente no futebol profissional; “esta pesquisa foi ameaçada por uma potencial falta de acesso, particularmente em tal mundo inexpugnável como futebol profissional.” Organizações profissionais de futebol são notórias por serem impenetráveis ao mundo exterior. Apesar de contactar vários treinadores principais durante a fase de recolha de dados, foi uma realidade notável sobre o mundo impenetrável do futebol profissional. Sem contatos adequados, ele é inacessível.

Isto foi incontestavelmente evidente nesta investigação. Não apenas a contactar candidatos possíveis, porém também a tê-los de concordar em participar numa entrevista de uma hora foi um desafio constante. Como consequência o tamanho da amostra é baixo; algo observado em estudos por: Elliott (2013); Elliott & Weedon (2011); Khomutova (2016); Magee & Sugden

(2002). É apenas através de mais estudos qualitativos efetuados nos aspetos filosóficos e sociológicos de futebol de elite que tais inquéritos se tornem menos tabu e mais consuetudinários.

Ao limitar o âmbito desta investigação a apenas treinadores portugueses que tenham trabalhado fora de Portugal, diminuiu-se ainda mais o número de potenciais colaboradores. Para responder à importância das Filosofias de *Coaching* em líderes, estudos prospetivos devem tomar uma maior abordagem multinacional; analisando não apenas as nações que tenham tido uma história reconhecida de treinamento, porém, aqueles com uma história emergente.

Esta investigação e hipótese foram extraídas de muitos artigos e estudos e desta maneira faça um estudo altamente subjetivo e exploratório. Levando em consideração o reduzido tamanho da amostra, adicionalmente complicou a extração de informação. Portanto, o objetivo declarado foi de descobrir respostas e não respostas corretas nem determinadas. A necessidade de não fazer generalizações abrangentes baseado nos resultados encontrados, é fundamental de ter em mente.

Algumas das tipologias proporcionadas *post hoc* talvez não possam ser adequadas para expressar as realidades descritas por participantes. Através da maioria dos estudos, livros, artigos e teorias que tenham apoiado a criar este projeto, resultou numa abordagem única para perceber uma Filosofia de *Coaching* dentro de muitos pontos de vista; Migração, Liderança, Social e Cultural. Por isso, a obter uniformidade dos participantes não foi possível, nem uma preocupação.

Ademais, o Guia da Entrevista serviu como acompanhamento; dependendo da realização das entrevistas, algumas perguntas podem ter que ser alteras ou omitidas. Isto foi deixado à discrição do investigador baseado no rumo de cada entrevista.

Quando a realizar uma investigação transcultural, é difícil evitar a possibilidade de barreiras linguísticas. Embora o pesquisador comunicasse com cada participante em Português, haviam algumas leves ocasiões de barreira linguística, durante a execução das entrevistas. Todavia, nenhuma das

discrepâncias influenciaram a interpretação dos dados, atendendo à gravação de cada entrevista.

Devido a realidades atuais trazidas pela Pandemia Global COVID-19, a maneira preferida e habitual de efetuar uma entrevista qualitativa, presencial, não foi viável para todos os participantes. Embora isto não seja visto como um constrangimento catastrófico que influenciasse a recolha e interpretação dos dados, foi uma realidade e um desafio enfrentado durante esta investigação.

Por último, o elemento quantitativo do desempenho foi omitido inteiramente desta pesquisa. Ou seja, poderia ser determinado, baseado nos resultados anteriores (antes da migração) e resultados atuais (durante ou após a migração) se um treinador desempenhasse melhor através das experiências migratórias? Apesar de ser um ramo que pode render muitas implicações frutuosas, esta não foi a intenção desta examinação de um ano. Todavia, é uma futura perspetiva intrigante.

7.3 Implicações do Estudo

Este estudo sublinhou a importância que as perguntas e âmbitos, fora daqueles mais convencionais de performance: a fisiologia, biomecânica e nutrição, tenham no sucesso de treinamento. A liderança, sociologia, psicologia e filosofia são elementos críticos para qualquer treinador de Alto-Rendimento possuir. Não obstante, aprender a melhorar estas áreas enquanto se está num contexto estrangeiro, exige domínio, experimentação e adaptabilidade do líder para encontrar um equilíbrio vantajoso.

Este estudo revelou ainda que tais considerações estão ausentes ao longo das muitas fases de formação de treinamento. Quando os treinadores precisarem de mais direção e orientação, a instrução sobre o que é uma Filosofia de *Coaching* e como se forma uma, é fundamental.

Este estudo também revelou que continua indeterminado se aqueles, que ousem viajar ao estrangeiro, são significativamente melhores treinadores do que aqueles que não viajam. Contudo, como os dados mostram, aqueles que interajam com ambientes diversos e estrangeiros, podem ter uma vantagem quando encontrarem atletas ou quando trabalharem em ambientes semelhantes ao longo das suas carreiras.

Supracitada na secção anterior, uma potencial progressão lógica seria uma análise comparativa – procurar aprender se os indivíduos tivessem mais sucesso após trabalhar internacionalmente. Tal estudo apenas poderia ser efetuado caso a caso, analisando como os desempenhos dos treinadores variaram, antes, durante e depois de trabalhar no exterior. As medidas podiam ser baseadas nas percentagens de vitórias, premiações e competições conquistadas, as perceções dos membros das suas equipas técnicas ou o número de ofertas de trabalho recebidas. Embora mais exploratório e formidável, seria uma outra abordagem para identificar o impacto de experiências estrangeiras nos treinadores de futebol profissionais.

Referências Bibliográficas:

- Agergaard, S. (2008). Elite Athletes as Migrants in Danish Women's Handball. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(1), 5-19.
- Aninat, E. (2002). Surmounting the challenges of globalization. *Finance & Development*, 39(1), 4-4.
- Association, F. I. d. F. (2019). Associations and Confederations. *Associations* Consult. 11 November, 2019, disponível em <https://www.fifa.com/associations/>
- Atkinson, M. (2011). *Key concepts in sport and exercise research methods*: Sage.
- Aurelius, M. (2006). *Meditations*. London: Penguin Group.
- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.
- Best, D. (1978). *Philosophy and human movement*. London: Allen and Unwin.
- Blackbourn, D. (2008). "As dependent on each other as man and wife": Cultural Contacts and Transfers. *Wilhelmine Germany and Edwardian Britain: Essays on Cultural Affinity*, 26.
- Board, T. I. F. A. (1 June 2018). *The International Football Association Board: Laws of the Game 2018/19*. disponível em <https://img.fifa.com/image/upload/khhloe2xoigyna8juxw3.pdf>.
- Borges, M., Rosado, A., de Oliveira, R., & Freitas, F. (2015). Coaches' migration: A qualitative analysis of recruitment, motivations and experiences. *Leisure Studies*, 34(5), 588-602.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Carson, M. (2013). *The manager: Inside the minds of football's leaders*: A&C Black.
- Chen, C., & Mason, D. S. (2018). Postcolonial Reading of Representations of Non-Western Leadership in Sport Management Studies. *Journal of Sport Management*, 32(2), 150-169.

- Chesterfield, G., Potrac, P., & Jones, R. (2010). 'Studentship' and 'impression management' in an advanced soccer coach education award. *Sport, Education and Society*, 15(3), 299-314.
- Collins, K., Barber, H., Moore, K., & Laws, A. (2011). The First Step: Assessing the Coaching Philosophies of Pre-Service Coaches. *ICHPER-SD Journal of Research*, 6(2), 21-29.
- Cooley, C. H. (1909). *Social organization: A study of the larger mind*. New York: C. Scribner's sons.
- Craven, J. (1994). *Cross-Cultural Impacts on Effectiveness in Sport*. Morgantown, WV, USA: Fitness Information Technology, Inc.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Cushion, C. (2007). Modelling the complexity of the coaching process. *International journal of sports science & coaching*, 2(4), 395-401.
- Daly, H. E. (1999). *Globalization versus internationalization: Some implications*. *Global Policy Forum*. Relatório de Estágio apresentado a
- Dandelion, B. P. (1995). Insider dealing: Researching your own private world. In A. Tomlinson & S. Fleming (Eds.), *Ethics, sport and leisure: Crises and critique* (pp. 181-202). Brighton, United Kingdom: University of Brighton Press.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies: an international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations*: Meyer & Meyer Sport.
- De Haas, H. (2011). The determinants of international migration: conceptualizing policy, origin and destination effects. *International Migration Institute Working Paper*, 32.
- DELOITTE. (2019, 30 May 2019). European football market revenues grow to record €28 billion as the 'big five' leagues drive growth. Consult. 14 June 2020, disponível em <https://www2.deloitte.com/xe/en/pages/about->

[deloitte/articles/european-football-market-revenues-grow-record-28b-big-five-leagues-drive-growth.html](https://www.deloitte.com/articles/european-football-market-revenues-grow-record-28b-big-five-leagues-drive-growth.html)

- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*: Transaction publishers.
- Drewe, S. B. (2000a). Coaches, ethics and autonomy. *Sport, Education and Society*, 5(2), 147-162.
- Drewe, S. B. (2000b). An examination of the relationship between coaching and teaching. *Quest*, 52(1), 79-88.
- Elliott, R. (2013). New Europe, new chances? The migration of professional footballers to Poland's Ekstraklasa. *International Review for the Sociology of Sport*, 48(6), 736-750.
- Elliott, R. (2016). Football's Irish exodus: Examining the factors influencing Irish player migration to English professional leagues. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(2), 147-161.
- Elliott, R., & Weedon, G. (2011). Foreign players in the English Premier Academy League: 'Feet-drain' or 'feet-exchange'? *International review for the sociology of sport*, 46(1), 61-75.
- Fonseca, J., & Mesquita, I. (2016). Desenvolvimento da Identidade Profissional do Treinador Desportivo: Uma Área a Explorar. In I. Mesquita (Ed.), *Investigação na Formação de Treinadores Identidade Profissional e Aprendizagem* (pp. 89-123). Porto: FADEUP.
- Garcia, R. P., & Cunha, A. C. (2016). Os pilares do Movimento Olímpico. In J. Barata (Ed.), *Jogos Olímpicos sob o signo da utopia* (pp. 21-36). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Gardner, J., & Gardner, J. W. (1993). *On leadership*: Simon and Schuster.
- Garganta, J. (2019). *Formação avançada em Futebol*. Faculdade de Desporto - Universidade do Porto. Relatório de Estágio apresentado a
- Glorius, B., Grabowska-Lusinska, I., & Kuvik, A. (2013). Introduction. In B. Glorius, I. Grabowska-Lusinska & A. Kuvik (Eds.), *Mobility in transition. Migration patterns after EU enlargement* (pp. 7-17). Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
- Gomes, R., & Mesquita, I. (2016). Quadro Sinótico da Evolução da Investigação no Coaching dos Desportos e Formação de Treinadores In I. Mesquita (Ed.), *Investigação na Formação de Treinadores Identidade Profissional e Aprendizagem* (pp. 17-56). Porto: FADEUP.
- Hardman, A., & Jones, C. (2013). Philosophy for Coaches. In R. L. Jones & K. Kingston (Eds.), *An Introduction to Sports Coaching: Connecting Theory to Practice* (pp. 99-111). London: Routledge.
- Hofweber, T. (Summer 2020 Edition). *Logic and Ontology*. Stanford: Stanford University Relatorio de Estagio apresentado a
- Holt, K., & Seki, K. (2012). Global leadership: A developmental shift for everyone. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 196-215.
- Horsley, D., Cockburn, E., & James, I. A. (2015). An exploration of participation football coaches' philosophies from development to expression. *Sport & Exercise Psychology Review*, 11(2), 22-36.
- Howitt, D. (2019). *Introduction to qualitative research methods in psychology: Putting theory into practice*: Pearson UK.
- Hursthouse, R., & Pettigrove, G. (Winter 2018 Edition). *Virtue Ethics*. Stanford: Stanford University Relatorio de Estagio apresentado a
- Hyland, D. A. (1990). Sport and Values. In D. A. Hyland (Ed.), *Philosophy of Sport* (pp. 2). St. Paul, Minnesota: Paragon House.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Javidan, M., & Walker, J. L. (2012). A whole new global mindset for leadership. *People and Strategy*, 35(2), 36.
- Jones, R. L. (2000). Toward a sociology of coaching. In R. L. Jones & K. M. Armour (Eds.), *The sociology of sport: Theory and practice* (pp. 33-43). London: Addison Wesley Longman.

- Jones, R. L., Armour, K. M., & Potrac, P. (2003). Constructing expert knowledge: A case study of a top-level professional soccer coach. *Sport, Education and Society*, 8(2), 213-229.
- Khomutova, A. (2016). Basketball coaches' experience in working with multicultural teams: central and Northern European perspectives. *Sport in Society*, 19(7), 861-876.
- Kontos, A. (2009). Multicultural sport psychology in the United States. *Cultural sport psychology*, 103-116.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3): John Wiley & Sons.
- Lafleur, J.-M., & Stanek, M. (2017). EU Migration and the Economic Crisis: Concepts and Issues. In J.-M. Lafleur & M. Stanek (Eds.), *South-North Migration of EU Citizens in Times of Crisis* (pp. 1-14): IMISCOE Research Series. New York: Springer Nature, Springer.
- Larry, A., & Moore, M. (Winter 2016 Edition). *Deontological Ethics*. Stanford: Stanford University Relatorio de Estagio apresentado a
- Lincoln, Y. S. G., E.G. (1985). Naturalistic inquiry. *Beverley Hills CA Sage*.
- Liston, K., Gregg, R., & Lowther, J. (2013). Elite sports policy and coaching at the coalface. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(3), 341-362.
- Lucas, S. R. (2014). Beyond the existence proof: Ontological conditions, epistemological implications, and in-depth interview research. *Quality & Quantity*, 48(1), 387-408.
- Lyle, J. (1999a). Coaching Philosophy and Coaching Behaviour. In N. Cross & J. Lyle (Eds.), *The Coaching Process: Principles and Practice for Sport* (pp. 25-46). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lyle, J. (1999b). The Coaching Process: An Overview. In N. Cross & L. J (Eds.), *The Coaching Process: Principles and Practice for Sport* (pp. 3-24). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Lyle, J. (2002a). Coaching and Social Context. In J. Lyle (Ed.), *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour* (pp. 191-208). London: Routledge.

- Lyle, J. (2002b). A Question of Style and Philosophy. In J. Lyle (Ed.), *Sports Coaching Concepts: A Framework for Coaches' Behaviour* (pp. 151-173). London: Routledge.
- Lyle, J. (2002c). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge.
- Madrid, A. d. (2020). Squad and Statisitcs. *First Team* Consult. 24 August, 2020, disponível em <https://en.atleticodemadrid.com/jugadores-primer-equipo/>
- Magee, J., & Sugden, J. (2002). "The World at their Feet": Professional Football and International Labor Migration. *Journal of Sport & Social Issues*, 26(4), 421.
- Maguire, J. (1996). Blade Runners: Canadian Migrants, Ice Hockey, and the Global Sports Process. *Journal of Sport & Social Issues*, 20(3), 335.
- Maguire, J. (1999). *Global sport: Identities, societies, civilizations*: Blackwell Publishing.
- Maguire, J. (2004). Sport Labor Migration Research Revisited. *Journal of Sport & Social Issues*, 28(4), 477-482.
- Maguire, J., & Stead, D. (1996). Far pavilions?: cricket migrants, foreign sojourns and contested identities. *International Review for the Sociology of Sport*, 31(1), 1-23.
- Marques, J. C., & Gois, P. (2017). Structural Emigration: The Revival of Portuguese Outflows. In J.-M. Lafleur & M. Stanek (Eds.), *South-North Migration of EU Citizens in Times of Crisis* (pp. 65-82): IMISCOE Research Series. New York: Springer Nature, Springer.
- Marsh, I. (1996). *Making sense of society: an introduction to sociology*. Longman Publishing Group.
- Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., & Taylor, J. E. (1993). Theories of international migration: A review and appraisal. *Population and development review*, 431-466.
- Matos, Z. (2018). *Pedagogia do Desporto*. Porto: Faculdade de Desporto - Universidade do Porto. Relatório de Estágio apresentado a

- Matthews, N., Fleming, S., & Jones, R. L. (2013). *Sociology for Coaches*. In *An Introduction to Sports Coaching: Connecting Theory to Practice* (Vol. 2nd, pp. 69-81). London: Routledge.
- Merriam-Webster, n. d. (2020a). *Acculturation*. Merriam-Webster. (n.d.).
Relatorio de Estagio apresentado a
- Merriam-Webster, n. d. (2020b). *Cross-Cultural*. Merriam-Webster. (n.d.).
Relatorio de Estagio apresentado a
- Merriam-Webster, n. d. (2020c). *Pedagogy*. Merriam-Webster. (n.d.). Relatorio de Estagio apresentado a
- Merriam-Webster, n. d. (2020d). *Sociology*. Merriam-Webster. (n.d.). Relatorio de Estagio apresentado a
- Merriam-Webster, n. d. (2020e). *Telos*. Merriam-Webster. (n.d.). Relatorio de Estagio apresentado a
- Merriam-Webster, n. d. (2020f). *Transnational*. Merriam-Webster. (n.d.).
Relatorio de Estagio apresentado a
- Merriam-Webster, n. d. (2020g). *Value*. Merriam-Webster. (n.d.). Relatorio de Estagio apresentado a
- Mesquita, I. (2019a). *Paradigmas de Investigação*. Faculdade de Desporto - Universidade do Porto. Relatorio de Estagio apresentado a
- Mesquita, I. (2019b). *Tabela Resumo - Paradigmas de Investigação*. Faculdade de Desporto - Universidade do Porto. Relatorio de Estagio apresentado a
- Michels, R. (2001). *Team Building - the road to success* (J. Hickey & M. Hickey, Trad.). Spring City, PA: Reedswain Publishing.
- Nash, C. S., Sproule, J., & Horton, P. (2008). Sport coaches' Perceived role frames and philosophies. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(4), 539-554.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- O'Sullivan, M. (2005). Beliefs of Teachers and Teacher Candidates: Implications for Teacher Education. In F. Carreiro da Costa, M. Cloes & M. Gonzalez (Eds.), *The Art and Science of Teaching in Physical Education and Sport*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.

- Olaya, C., Lammoglia, N., & Zarama, R. (2010). A 'Messi' Way of Life. In O. Court (Ed.), *Soccer and Philosophy: Beautiful thoughts on the Beautiful Game* (pp. 278-289). Chicgao: Open Court.
- Orlowski, J., Wicker, P., & Breuer, C. (2016). Determinants of labour migration of elite sport coaches. *European Journal of Sport Science*, 16(6), 711-718.
- Orlowski, J., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). Labor migration among elite sport coaches: An exploratory study. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(3), 335-349.
- Osterhoudt, R. G. (1991a). The Nature, Significance, and Method of Philosophy: The Method of Philosophy. In Stipes (Ed.), *The Philosophy of Sport: An Overview* (pp. 7). Champaign, Il: Stipes Publishing Company.
- Osterhoudt, R. G. (1991b). The Nature, Significance, and Method of Philosophy: The Nature of Philosophy. In Stipes (Ed.), *The Philosophy of Sport: An Overview* (pp. 5). Champaign, Il: Stipes Publishing Company.
- Osterhoudt, R. G. (1991c). The Nature, Significance, and Method of Philosophy: The Nature of Philosophy. In Stipes (Ed.), *The Philosophy of Sport: An Overview* (pp. 3-5). Champaign, Il: Stipes Publishing Company.
- Osterhoudt, R. G. (1991d). The Nature, Significance, and Method of Philosophy: The Significance of Philosophy. In Stipes (Ed.), *The Philosophy of Sport: An Overview* (pp. 6). Champaign, Il: Stipes Publishing Company.
- Oxford, U. P. (2020). *Match-fixing*. Oxford: Oxford Univeristy Press. Relatorio de Estagio apresentado a
- Piore, M. (1979). *Birds of Passage: Migrant Labor in Industrial Societies*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Portuguesa, D. P. d. L. (2008-2020). *Raça*. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Relatorio de Estagio apresentado a
- Potrac, P., Brewer, C., Jones, R., Armour, K., & Hoff, J. (2000). Toward an holistic understanding of the coaching process. *Quest*, 52(2), 186-199.

- Powell, J., & Lovelock, R. (1991). Negotiating with agencies. In G. Allan & C. Skinner (Eds.), *Handbook for research students in the social sciences*. (pp. 128-139). Oxford: Falmer Press/Taylor & Francis, Inc.
- Powers, C. H. (2010). *Making sense of social theory: A practical introduction*. Rowman & Littlefield.
- Professionnel, L. d. F. (2020). Ligue 1 Uber Eats - French Football League. Consult. 25 September 2020, 2020, disponível em <https://www.ligue1.com>
- Queirós, P. (2018). *Pedagogia do Desporto*. Porto: Faculdade de Desporto - Universidade do Porto. Relatório de Estágio apresentado a
- Queirós, P., & Lacerda, T. (2013). A Importância da Entrevista na Investigação Qualitativa. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), *Investigação Qualitativa em Desporto* (Vol. 2). Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto CIFI2D.
- Richards, T. (2010). It's a Simple Game, Really. In T. Richards (Ed.), *Soccer and Philosophy: Beautiful Thoughts on the Beautiful Game* (pp. 3). Chicago: Open Court.
- Robertson, R. (1992). *Globalization: Social theory and global culture* (Vol. 16): Sage.
- Schinke, R. J., & McGannon, K. R. (2014). The acculturation experiences of (and with) immigrant athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12(1), 64-75.
- Schinke, R. J., McGannon, K. R., Battocchio, R. C., & Wells, G. D. (2013). Acculturation in elite sport: a thematic analysis of immigrant athletes and coaches. *Journal of sports sciences*, 31(15), 1676-1686.
- Scholten, B. (2005, 17 February 2017). Michels - A Total Footballing Legend. *History* Consult. 20 June, 2020, disponível em <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history/obituaries/newsid=285010.html?redirectFromOrg=true>
- Scott, D. (2014a). Globalization and Leadership. In D. Scott (Ed.), *Contemporary leadership in sport organizations* (pp. 165-187). Champaign, IL: Human kinetics.

- Scott, D. (2014b). A Leadership Primer. In D. Scott (Ed.), *Contemporary leadership in sport organizations* (pp. 3-29). Champaign, IL: Human kinetics.
- Sinnott-Armstrong, W. (Summer 2019 Edition). *Consequentialism* Stanford: Stanford University Relatorio de Estagio apresentado a
- Smith, D. W. (Summer 2018 Edition). *Phenomenology*. Stanford: Stanford University Relatorio de Estagio apresentado a
- Sparkes, A. C. (2012). The Paradigms Debate: An Extended Review and. *Research In Physical Educ. & Sp*, 9.
- Szymanski, M., Fitzsimmons, S. R., & Danis, W. M. (2019). Multicultural managers and competitive advantage: Evidence from elite football teams. *International Business Review*, 28(2), 305-315.
- Taylor, M. (2006). Global players? Football, migration and globalization, c. 1930-2000. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 7-30.
- Taylor, M. (2010). Football's Engineers? British Football Coaches, Migration and Intercultural Transfer, c.1910-c.1950s. *Sport in History*, 30(1), 138-163.
- Vallée, C. N., & Bloom, G. A. (2005). Building a Successful University Program: Key and Common Elements of Expert Coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(3), 179-196.
- Voight, M. (2012). An Investigation into the Coaching Approach of a Successful World Class Soccer Coach: Anson Dorrance: A Commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(3), 457-459.
- Williams, A. M., & Hodges, N. J. (2005). Practice, instruction and skill acquisition in soccer: Challenging tradition. *Journal of sports sciences*, 23(6), 637-650.
- Yammarino, F. J., Dansereau, F., & Kennedy, C. J. (2001). A multiple-level multidimensional approach to leadership: Viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The leadership quarterly*, 20(1), 49-53.

Anexos:

Anexo 1: Entrevista do Participante 1

INTERVIEWER) Professor, gostaria [de] começar com algumas perguntas demográficas. Seja idade, anos de experiência como preparador física ou adjunto, ok. Então o que é a sua idade?

PARTICIPANT 1) Eu tenho 57 anos. Iniciei a minha atividade como preparador físico em 1992. E partir de 2011, como treinador assistente.

INTERVIEWER) Ok muito bem. E atualmente o seu nível de certificação de treinador?

PARTICIPANT 1) UEFA-Pro.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 1) Ou seja, grau IV.

INTERVIEWER) Nível de escolaridade?

PARTICIPANT 1) Doutorado.

INTERVIEWER) Função atual?

PARTICIPANT 1) Professor Universitário.

INTERVIEWER) País ou países que atuou no estrangeiro?

PARTICIPANT 1) Espanha, China, Egito e Arabia Saudita.

INTERVIEWER) Anos de experiência em treinamento estrangeiro? Ou seja, há quantos anos atuava no estrangeiro?

PARTICIPANT 1) 2011-2017, seis anos.

INTERVIEWER) Nível profissional quando atuava no exterior? Acho que...

PARTICIPANT 1) UEFA-Pro.

INTERVIEWER) Acho que, quero dizer com esta pergunta, qual liga, primeira liga, segunda liga...

PARTICIPANT 1) Sempre 1st League.

INTERVIEWER) Ok.

INTERVIEWER) Carga média de trabalho semanal?

PARTICIPANT 1) No campo?

INTERVIEWER) Umhmm.

PARTICIPANT 1) No campo, normalmente, todos os dias menos um. Portanto, jogo...

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 1) Folga, e todos os restantes dias entre 90 minutos e duas horas.

INTERVIEWER) Ok. Ou seja, 90 minutos até

PARTICIPANT 1) Duas horas

INTERVIEWER) Umm 120 minutos, seis vezes por semana?

PARTICIPANT 1) Umm, last day.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 1) Talvez, o último dia antes da competição um pouco mais curto, normalmente uma hora.

INTERVIEWER) Ok!

PARTICIPANT 1) Os restantes, entre 90 e 120, uma hora e meia e duas horas.

INTERVIEWER) Muito bem [a escrever a mim próprio]

INTERVIEWER) Há algumas experiências anteriores profissionais como imigrante?

PARTICIPANT 1) Não.

INTERVIEWER) E a última pergunta. Idiomas falado?

PARTICIPANT 1) Inglês, Castelhana, Francês, só.

INTERVIEWER) Português obviamente?

PARTICIPANT 1) Sim.

PARTICIPANT 1) Chinês, Árabe, não fez, não foi tempo suficiente para aprender.

INTERVIEWER) Não bate papo, palavrzinhas [palavrinhas]?

PARTICIPANT 1) Palavrinhas, sim. Linguagem básica de treino; chuta, passe, pula

INTERVIEWER) Pois!

PARTICIPANT 1) Em árabe ou em chinês, sim.

INTERVIEWER) Mas você...

PARTICIPANT 1) Mas dar passos, um, dois, três, passe, dois-três, três toques. Esta linguagem muito simples do treino..., mas apenas que tem a ver com treino, sim. Para manter comunicação com jogadores, não.

INTERVIEWER) Já percebi.

INTERVIEWER) Mas um Treinador qualquer ator tem que ter essas [palavrinhas] básicas...

PARTICIPANT 1) Sim, sim, obrigatório.

Questões Preliminares

INTERVIEWER) Vamos começar. Como você se envolveu com a profissão de futebol profissional? Seja preparador física, adjunto, como você encontrou este rumo?

PARTICIPANT 1) Talvez, a origem tem nascido como participante. TER DE jogar futebol! E com jogar futebol, veio paixão, amor, pela modalidade. E depois numa altura em que não podemos ser praticantes, ser atleta, desfaz a paixão pela modalidade, habitualmente muito gente e comigo também aconteceu, a paixão espalhar pela carreira de treinador. Não do realizador, mas quem () os outros... É portanto é mal começa a pensar em que não ia jogar mais. Nitidamente, começa a pensar que tinha que me formar para ser treinador. Isto começou aqui na faculdade. E () passei a treinar equipas de formação e depois, fui seguinte para nível profissional.

INTERVIEWER) O professor é um [ex-]aluno de licenciatura e mestrado cá à FADEUP? ou...

PARTICIPANT 1) Sim.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 1) Fiz a minha licenciatura, mestrado, e doutoramento sempre cá.

INTERVIEWER) Ok. Muito bem.

INTERVIEWER) E o seu processo de recrutamento, para obter estas oportunidades a fora, era... seja Friend of a Friend ou mais formal?

PARTICIPANT 1) Friend, não sei como se diz em inglês. Porém, em português se diz, boca em boca. Ou seja...

INTERVIEWER) Ok, mouth to mouth.

PARTICIPANT 1) Comecei a treinar com jovens e depois o clube gostou-me do trabalho chamou-me para os seniores. E depois, treinador seniores, gostava-me de falar com outros treinadores, aquele é bom preparador físico e foram buscar-me e foi sempre assim. Nesta altura, não havia tanto começado redes sociais nem...

INTERVIEWER) Agentes?

PARTICIPANT 1) Não. Era. Nem agentes. Também não existiu. Também eram muito, tu és competente. A tua competência vai ser reconhecido, depois (missing) 6:43

INTERVIEWER) Já percebi.

Motivações Migratórias

INTERVIEWER) Qual foi sua principal motivação para migrar para o exterior?

PARTICIPANT 1) Esta é uma pergunta dos mais difíceis... de responder. Porque há uma tentação muita grande por me indiquei o fator financeiro. Sabes que é uma coisa importante.

INTERVIEWER) Sim, sim.

PARTICIPANT 1) Seja relevante a maioria das pessoas em que vais perguntar, vai tentar atribuir menor importância, a esse fator. Mas no meu caso concreto, não foi o fato ou fator mais importante. Esse fator é importante, alias, quase em quase tudo na minha vida e a seguir a paixão. Entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

PARTICIPANT 1) Primeira paixão! Depois, sim é verdade, que ninguém pode dizer que está diferente o fator financeiro. Mas nós se formos para estrangeiro...

quando digo nós, Staff técnico, eu tenho trabalhado sempre em Staff em grupo, sabes. Sempre com grupo; Treinador Principal, Assistente, Treinador da Guarda-Redes, outro Physical Coach,

INTERVIEWER) Psicologia [Psicólogo]?

PARTICIPANT 1) Sim. Temos uma equipa, esta equipa tem (missing) sempre 8:02

E aconteceu, quando em Portugal, já da ponta vista da paixão isto já não acontecia muito, entendes?

INTERVIEWER) Entendo

PARTICIPANT 1) Porque diz assim, como eu que sei que o dinheiro não há o mais importante? Porque nesta altura havia convites quando estamos muito encorajássemos, com Boa Vista, por exemplo, foi Campeão Nacional. Ou convites pelo Benfica, pelo Sporting, pelo Porto e o treinador não foi, entendes? Porque, pela paixão do trabalho ali era muito forte. Depois, circulámos pelos outros clubes e houve uma altura em que paixão do trabalho em Portugal já não existe tanto. E a partir daí, nós cremos buscar algo que (missing) reagi-me 8:47 Isto aconteceu em Espanha e depois aconteceu em outras locais. Não vou dizer que o fator financeiro não é importante, mas não é o importante. Vou dar-te outro exemplo, hoje se houver para o treinador propor-nos duas propostas, financeiras idênticas, Portugal ou um outro país, provavelmente a opção é outro país, entendes? Porque, em termos de paixão de estar apaixonado, Portugal já não é bem noção de paixão, entendes? 9:19

Um pouco isso.

Também, tenho 57 anos. Quando tinha vinte e tal não pensava assim, quando tinha trinta e tal... Isto é um processo de crescimento, percebes?

INTERVIEWER) [Um] processo natural?

PARTICIPANT 1) Sim.

INTERVIEWER) Ok. O professor encontrou esta sensação [sensação] nos outros países, seja China, Arabia Saudita, Egito? Ou acha que isto é [algum] aspeto muito comum apenas em Portugal?

PARTICIPANT 1) Paixão ou falta de paixão?

INTERVIEWER) O professor vou [lhe] dar um exemplo, se houver uma oportunidade uma proposta para trabalhar em Portugal pelo mesmo salário...

PARTICIPANT 1) Do outro país?

INTERVIEWER) Sim.

PARTICIPANT 1) Procuo outros países espacialmente os novos ou em locais onde nós sentimos que eramos um pouco mais reconhecidas no trabalho, entendes?

INTERVIEWER) Já percebi.

PARTICIPANT 1) Por exemplo, na China tu és muito reconhecida pelo teu trabalho. Os fãs, os jogadores, o Staff diretivo, reconhecem muito o teu trabalho como treinador, entendes? Respeitam muito o teu trabalho. E tu vais começando de crescer um pouco a cultura portuguesa e se calhar aos outros países também acontecem, mas tu vês que a posição do treinador é muito e a forma como que respeitarem flutuar muito! [Importantíssima]

Mas a pessoa é a mesma. E, portanto, não sei é algo que nós não identificamos muito por vezes em Portugal, entendes?

Claro que nem todos países são bons. Se há perguntas entre Egito e China, Egito e China respeitam mais a posição dos treinadores. Entre China, Egito, Arabia, talvez aos que respeitam menos dos três é Arabia. Portanto há especificidades culturais, mas aceito, pensando no caso concreto da China, foi o local onde me encontrei de trabalhar e onde me sentei mais respeitado como treinador, um órgão importante na equipa para fazer crescer dos jogadores, isto é muito bom. E casou uma sensação autoestimo grande, por isto se calhar, temos a vontade de repetir, entendes? Faz mais uma vez ali. Porque no caso concreto de Portugal, eu acho que para maiores dos treinadores que estão a trabalhar no seu dia a dia não se sentem muito respeitados, entendes? Só que gosta de atividade...

INTERVIEWER) Pela paixão

PARTICIPANT 1) Pela paixão, tem família para sustentar também, nós não sabemos. E eles toleram isto. Mas a maioria provavelmente se tu perguntas, se estar aqui ou num outro país... Eu não sei também se o fato de sermos estrangeiros por vezes nós ajudarmos na estrutura especial, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

PARTICIPANT 1) Eu não sei. Um ditado português que diz Santo de casa não faz milagres! Depois tu vais perceber em inglês, quer dizer que, uma pessoa que santo, sabes o que é um Santo?

INTERVIEWER) Sim, sim.

PARTICIPANT 1) Uma pessoa... na sua casa Don't do miracles. Não faz milagres, faz milagres num outro espaço. Provavelmente, isto quer dizer que as pessoas não respeitam muito por vezes os seus. Respeitam o estrangeiro, mas não nativo, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

PARTICIPANT 1) Não sei se isto tem a ver com o fato que temos respeitados nos outros países em que sejam estrangeiros, que sensação de autoestima, de dessatisfação, de valorização, é melhor o contexto, a fora do país.

INTERVIEWER) Já percebi, muito bem.

INTERVIEWER) O professor pode citar desafios que enfrentou na sua trajetória no exterior?

PARTICIPANT 1) Os maiores desafios?

INTERVIEWER) Sim, faz favor.

PARTICIPANT 1) Foram basicamente, dois. Mais importante eram as diferenças culturais, entendes? A forma em que te interpretes o mundo de quando tu saís do teu país, vais sentir-te diferente mais ou menos diferente. Em Espanha, um pouco diferente de Portugal. Um pouco. China, MUITO diferente de Portugal. Arabia muito diferente de Portugal. Egito muito diferente de Portugal. E diferente dos outros. Tu tens esta por maior desafio adaptar-te à nova cultura. São desafios extraordinários em que tu aprendes muito comporta-te à nova cultura, respeitar aquela cultura, integrar-se à nova cultura, essa foi o melhor desafio. O segundo, nos maiores dos casos, é a língua que está associada à essa cultura. Um aspeto digamos assim a essa cultura. A língua quando tu queres comunicar com jogadores e com outras pessoas que não falem a mesma linguagem são um obstáculo grande. Nós costumávamos ter um intérprete, sabes um "Interpreter?"

INTERVIEWER) Sim, sim, sim.

PARTICIPANT 1) Mas sabes o próprio tradutor por vezes sendo nativo, sendo chinês, sendo árabe, não entende muito bem a tua mensagem, percebes? Há informação que perdida desde o que tu falas até a pessoa que recebe. E, portanto, isto é um desafio muito grande, o segundo, o segundo desafio. O primeiro é cultura numa forma mais genérica, eles pensam numa forma diferente. Tu estás a passar uma ideia, a tua ideia em Portugal entendido numa forma, numa forma geral pelas pessoas do teu país. Em latitudes em que as diferentes culturais são muito grandes como China ou Arabia, a tua ideia não é recebida da forma que estás a pensar que é, percebes? Não é isto. Então não tens esta receção. Tens que aprender a perceber como é que tens de passar a ideia para eles entenderem na forma correta, sabes? É um desafio muito grande.

INTERVIEWER) Ainda pior no nosso âmbito, ou seja, na nossa profissão futebol é alguma coisa fluido. Ou seja, se eu pensasse algo para lidar para um jogador, se calhar no momento eu quero, eu já percebi o que... eu quis dizer, o momento já passou.

PARTICIPANT 1) Pois.

INTERVIEWER) Isto é um difícil muito difícil.

PARTICIPANT 1) Sim, sim, sim. É isto.

INTERVIEWER) Qual foi sua experiência geral de migração? Positivo ou...

PARTICIPANT 1) Muito positivo! E não vou esconder que a parte financeira não melhorou. Teria me mentir a dizer isto. Mas aqui em Portugal foi também sempre, bastante bem renumerada, em Portugal. Agora a maior diferença que ficou que eu falei um pouco, foi, eu percebi, e têm contextos onde as pessoas entendem, para além a vida do treinador existe um homem. Que tem que ter uma vida normal, entendes Imari? Não é só treinador. Mas há uma altura em que és pai, és irmão, és marido, és elemento total da sociedade que estás integrado na sociedade. E em Portugal, isto é muito difícil, entendes? Treinador do Porto, se não tiverem em primeiro, não pode frequentar alguns sítios com coloridade.

16:32

Porque sente-se estranho, ali, entendes?

INTERVIEWER) Sim.

PARTICIPANT 1) Se eles tiverem no primeiro lugar, pode ir estes sítios, sem problema. Mas tiverem em segundo ou em terceiro, provavelmente até levar o filho à escola vai ouvir coisas desagradáveis. E, portanto, em outros locais onde estive, nomeadamente em China nunca tal aconteceu. Final do jogo, a perder 4-0, e receber “gift” dos fãs. [O professor mostrou-me um caixa artesanal chinês] Perdemos em casa, QUATRO-ZERO. E estávamos em segunda lugar. Portanto estes tipos de carinho é algo que não tem preço isto. Isto é algo que tu tens todas as horas do dia se sentes bem contigo próprio, percebes?

INTERVIEWER) Percebo.

PARTICIPANT 1) E, portanto, tem que o reconhecer. Porque por muito o custo, as minhas melhoras conquistas desportivas foram feitas em Portugal. Mas a zona em que me senti mais acarinhada foi fora do país.

INTERVIEWER) Ok.

INTERVIEWER) Este tipo de solidão dum treinador, na sua opinião foi pior em Portugal ou num outro sítio? Por exemplo, em Espanha? Foi a mesma pressão ou menor ou maior?

PARTICIPANT 1) Em Portugal é maior. Não conheço nenhum local onde pressão seja maior que Portugal. Mesmo em Espanha, alguns sinais de respeito de que o treinador, aquela hora está com a família. Com que se respeitam um pouco isto, percebes? Em Portugal não se se tu verias, o Treinador para o adepto, ele é 24 horas o treinador do Porto, percebes? Não respeitam os Timings da vida social do.... Acho que em Espanha a pesar todo, respeitam mais tanto treinador como jogadores. Estão muitos mais respeitados. E tu vês que em Espanha os jogadores por vezes estão em vidas que não há jogo. Este fim de semana, não vai ver jogo. Em Portugal não tens isto. Portanto, a posição do treinador e jogador em Espanha é mais respeitada.

INTERVIEWER) Isto tem a ver com os “Três Grandes” cá em Portugal ou todos os clubes na primeira divisão, segunda divisão, há [haja] este tipo de solidariedade [solidão]?

PARTICIPANT 1) Esta é parte, é uma das partes tristes daqui que isto que estou a dizer, é verdade para todas as divisões portuguesas para todos os escalões de formação. Isto (missing) 18:51-18:53

Repara, mesmo treinador cuja atividade principal, ele é, imagina medico. Mas treina uma equipa que treina o fim da tarde. Amadora. Na aldeia, ele vai ter o mesmo pressão, percebes?

INTERVIEWER) Percebo.

PARTICIPANT 1) Além é uma aldeia, na aldeia ele vai ter O MESMO pressão que o treinador do Porto. Embora no Porto é uma escala maior, que é mais reconhecido. Mas na aldeia, talvez por um processo de imitação, os pequenos imitam os grandes; os clubes, os fãs, os treinadores, os jogadores, no futebol há um fenómeno de imitação muito grande, especialmente em Portugal, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

PARTICIPANT 1) Um treinador, isto, eu acho errado. Acho que é errado porque todos, um exemplo é importante, mas os treinadores deveriam agir em função das suas crenças, dos seus conhecimentos. E não porque aquele treinador faz, eu vou fazer porque ele faz isto. Isto não faz sentido. Porque as condições em que ele faz não são as condições em que eu faço, estás a ver Imari?

INTERVIEWER) Tô!

PARTICIPANT 1) E, aquele resultado, ele faz naquele contexto, vê os melhores treinadores, os melhores treinadores do mundo, imagina Klopp, provavelmente intervém na Alemanha, na Inglaterra, numa forma diferente do que fazer na Alemanha. Eu acredito nisto. Porque Klopp é inteligente e entende que acorda com a cultura, os jogadores, os meios têm que agir em conformidade. Portanto, a imitação é um erro que acontece muito no futebol, em Portugal particularmente. Quanto mais abaixo, mais se imita. Portanto, esta solidão dum treinador é verdade por muito o custo, mesmo quando os treinadores quase que não ganham dinheiro para treinar, percebes?

INTERVIEWER) Percebo.

PARTICIPANT 1) São insultados, são se as coisas correm mal, o jogo corre mal, têm que ouvir muitas coisas dos adeptos que não faz sentido. Então esta confusão geral, TODAS AS NÍVEIS competitivas, TODAS ESCALÕES de

formação, treinador de sub-10, sub-11, sub-12, pode ouvir na bancada essas coisas. Eu convide-te vir os jogos das crianças e tu vais ouvir coisas dessas. Percebeste português, tu vais começar de ouvir coisas que são muitas desagradáveis que dizem ao Treinador. Estão ali para ajudar crianças devolverem-se, entendes?

INTERVIEWER) Entendo muito bem.

PARTICIPANT 1) Isto é alguma coisa que eu não gosto muito aqui em Portugal. Espero que... acho que no futuro vai mudar, acredito muito nisto. Mas vai demorar um pouco. Porque, isto tem a ver com educação global, educação desportiva da toda a gente, com valores, esta parte acho que precisa um bocadinho de desenvolvimento.

INTERVIEWER) Percebo bem.

Estilo de liderança

INTERVIEWER) Vamos ir no âmbito de liderança. O que significa liderança para si, no âmbito de futebol no Alto Rendimento?

PARTICIPANT 1) Liderança significa, agir na forma consertar, combinar, coordenar, os esforços de elementos, no caso de futebol, já houve no futebol por exemplo de lidar os elementos diferentes para um bem comum. Mas eu, sendo líder, sendo treinador principal, tenho as responsabilidades de coordenar as ações dos outros para em direção um bem que é para todas, para mim, para eles, para o clube, para toda a gente. A forma em que eu coordenei essas atividades eu acredito que podem ser diferentes estilos de liderança. Por exemplo, nós treinamos com um ambiente mais diretivo, percebes? Do treinador a dirigir. Mas conheço treinadores, outros treinadores com sucesso que são mais democráticos. Que ouvem muito mais, consultam muito mais. Mas a responder a tua pergunta, a definição de liderança para mim, tem a ver com organizar as atividades aos outros que estão responsáveis por isso de forma que na final chegamos no resultado que todos desejam.

INTERVIEWER) Percebo.

INTERVIEWER) A partir daí, na sua opinião, existem diferentes tipos ou estilos de liderança, quando nós olhamos a Portugal e aos outros países, ou senhor atuava? Ou seja China, Arabia Saudita, Egito ou Espanha?

PARTICIPANT 1) Sim, sim. Diria que os países divisados mais para esta zona, têm estilos apanhem mais democráticas. Cada vez mais, eu sou português eu disse que nós conseguimos utilize um estilo mais diretivo. Mas, eu tô a falar de Portugal agora, e em Portugal a maioria daquilo que me dado a ver dos treinadores usam estilos mais democráticos, entendes? No caso concreto da minha equipa técnica, sejam um estilo mais Maioriativa. Em Portugal, acho que comparando Portugal e Espanha com China, por exemplo, Egito, Arabia. Aí nestes locais o estilo é mais diretivo, para esta zona da Europa.

INTERVIEWER) Percebo, percebo.

PARTICIPANT 1) Acredito que os estilos mais democráticos possam requer um outro domino de liderança. Eventualmente, nunca pensei muito nisto. Mas acredito que os estilos mais diretivos acontecem um pouco por defesa, entendes? Porque tu, a partir do momento em que tu dás a responsabilidade aos jogadores a dar a sua opinião, tens 28, 29, 30, 31, 32 opiniões. Muita gente. E este exigirá uma mestria no domínio de liderança, em exige o mais democrático, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

PARTICIPANT 1) E, portanto, quando esta mestria não está desenvolvida, provavelmente o “Short-Cut” uma defesa é optar pelos estilos mais diretivos.

INTERVIEWER) Na sua experiência, havia um estilo de liderança em que se serve muito útil nestes lugares?

PARTICIPANT 1) É alguma coisa curiosa é que vamos pensar na China. Eu acho que na China, porque estás em culturais, o povo, os grupos estão muito habituados estes etilos de liderança muito diretivos. Se tu fizesses uma passagem muita brusca para os estilos mais democráticos, pode ser difícil, a fazer isto. Porquê? Porque quem é o dirigido, não sabe como se comporta num ambiente de partilhar de decisão, estás a perceber Imari? Posso contar-te assim, no balneário diz os meus amigos são 30 ou 40. Eu vou sair do balneário e vocês

vão decidir a hora do treino da amanhã. E tu saís e voltas, passa uma hora. Eles não decidiram nada, entendes? Porque não são habituadas a discutir, a delegar, a decidir, a escolher; está a dar um exemplo muito simples.

INTERVIEWER) Sim.

PARTICIPANT 1) Mas mesmo as coisas mais complicadas, se diz, olha o que acham, nós jogamos assim ou assado? Eles não são habituados a partilhar a decisão, entendes? Porque cresceram desde muito pequenos, a fazer o que eles disseram eles para fazer. Sentem-se mais confortáveis, se tu ias dizer para eles a fazer naquela maneira, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

PARTICIPANT 1) Portanto, se calhar, isto tem a ver também com a educação dum povo. A ter um modelo de liderança democrática, provavelmente exige alguma cultura de quem quer mandá-los, percebes? Dum jogador tem uma cultura tácita, técnica, física, mesmo dos aspetos fundamentais que tu possas discutir com eles, opções para o futuro e para o nosso trabalho dia a dia, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

INTERVIEWER) Você acha, estas experiências a fora de Portugal, ajudou [ajudaram] com a sua, o seu estilo de liderança, numa maneira? Ou não muito?

PARTICIPANT 1) Acho que, ajudou, muito, muito, muito, muito, muito, muito! Às vezes tenho dúvidas, porquê? Porque eu não sou o mesmo que era a vinte anos. E, portanto, e por vezes, penso assim. Eu hoje, vejo liderança duma forma diferente porque as experiências de emigração ajudaram-me a ver diferente? Ou é isto um processo natural da minha idade, percebes? Fico nesta dúvida. Mas eu acredito que são ambas das coisas; a minha idade dá-me uma maturidade de ver as coisas duma outra forma, como acontece com qualquer ser humano. Mas foi muito interessante para mim, eu já ouvi dizer, mas as diferenças culturais que existem, e na forma de pensar, “The way of thinking.” Pode ser tão diferente em função das diferentes regiões e na sociedade que nós temos de nos colocar, conhecer bem porquê os outros pensam assim, e colocar-nos no lugar deles. Isto para mim foi uma aprendizagem muito grande. E tal forma que acerca

capacidade de observação, que nós temos que ter, de análise, de interpretação, acho é um fator chave para ser treinador do sucesso.

INTERVIEWER) Ok, ok, ok.

Filosofias dos Treinadores

INTERVIEWER) Vamos entrar no âmbito de Filosofias dos treinadores. Na sua opinião, o que significa, filosofia de treinamento?

PARTICIPANT 1) Tem a ver com a forma como o treinador acha que tudo que feito no treino, deve ser realizado com bases, claro com os conhecimentos que ele tem, nos valores ele tem. E na forma com ele concebe construção duma equipa de futebol. Toda que interfere para que essa equipa seja formada e joga numa determinada maneira. Portanto, em aspetos muitos genéricos, têm aspetos que tem a ver com o próprio treinador, da sua, daquilo, do conhecimento que ele tem, de concebe o treino duma equipa. Eu acho que na sua filosofia depois, será, vai ser influenciada, porque naquela altura como viajante e por áquilo que ele vai conduzir. Agora é certo que todos nós temos uma forma mais abrangente como sabemos o futebol, o treino de futebol, cada um de nós duma forma bocadinho diferente que façam as nossas experiências, os nossos conhecimentos, as nossas crenças. Isto leva a nossa filosofia duma forma mais abrangente e claro que sim depois num aspeto mais particular, vai dar uma forma de jogar especifica; que dizem que a filosofia de jogo do treinador né, aquela forma de jogar. Este é um aspeto mais final daquilo que são valores que ele tem do que ela acha que ser um bom jogo. O que ela acha que ser um bom jogador profissional de futebol. Essa forma de ver com base nos conhecimentos que ele tem, acaba o processo de filosofia de que ele tem do treino, de futebolista.

INTERVIEWER) Percebo.

INTERVIEWER) Poderia dar-me alguns exemplos [das] características significativas à sua filosofia, em que o professor aprendeu as a fora de Portugal?

PARTICIPANT 1) Que aprendei ali a fora. De características de filosofia?

INTERVIEWER) Umm hmm!

PARTICIPANT 1) Influenciadas por...

INTERVIEWER) Sim, sim.

PARTICIPANT 1) Respeitar muito o outro. Ou seja, respeitar muito a individualidade do outro. O jogador do outro. Isto é alguma coisa que, como tu dizes questões pelas diferenças que eu encontrei quando estava a fora. Percebi que, um bocadinho o que eu falei, que a capacidade para observar; numa primeira fase, nós temos que ser mais de tudo observadores. Porque observação vai dar-nos informação para nos depois utilizamos; faz parte da minha filosofia. Se alguém que respeitar a natureza dos outros, é algo que desenvolve muito, quando estive a fora. Isto é alguma coisa...

[Perturbação na entrevista]

PARTICIPANT 1) Portanto, este aspeto é algo que eu acho que é muito diferente, a respeito pela individualidade, pelo outro centrado muito do trabalho, com base no outro, eu acho que cresci muito em que o que eu encontrei. E aceitar o que outro pode estar a agarrar numa outra coisa numa forma diferente, portanto que a minha filosofia deve, deve integrar o outro numa forma como vemos o jogo.

INTERVIEWER) Percebo.

PARTICIPANT 1) Repara outra coisa que também que tem a ver com, quando digo outro, falo o jogador. Mas posso falar do clube. Por exemplo, o mesmo nível em termos de acontecer, poderias treinar uma equipa, imagina Guimarães. Onde os fãs não querem tempos. Não querem pausas. Querem ataque, ataque, ataque, ataque! Tu tens que respeitar isto. Não sei se vai fazer exatamente assim. Mas não podes se esquecer que são décadas a fazer isto ou num outro país qualquer. E, portanto, tu, a forma em que tu organizas o treino e a tua filosofia do treino, deve respeitar estes constrangimentos também.

INTERVIEWER) Ou seja, tem a ver com o seu estilo do jogo?

PARTICIPANT 1) Tem a ver também com o estilo do jogo, tem a ver também com o seu estilo do jogo.

INTERVIEWER) Do próprio clube? Do próprio clube?

PARTICIPANT 1) Do próprio clube, as vezes da própria, da região que eles representam. Da região em que eles representam, ações políticas, culturais,

ações sociais por trás, as ações são diversas, mas eles querem uma mistura da equipa daquela forma. E, portanto, tu tens que ser um treinador que não pode chocar com isto. Tens que acomodar isto que o clube goste de fazer, na tua ideia do jogo, na forma em que brincares com o jogo, tens que tens que tentar respeitar isto.

INTERVIEWER) Ou seja, um treinador muito conhecido pelo Catenaccio, tenta a fazer este estilo à Barcelona?

PARTICIPANT 1) Sim!

INTERVIEWER) Não dá.

PARTICIPANT 1) Isto impede a ter sucesso, não vai ser possível, provavelmente.

Considerações Transculturais

INTERVIEWER) Vamos com algumas perguntas transculturais.

INTERVIEWER) Como são os programas de treinamento dos treinadores de futebol? Quero dizer, na sua opinião, estes programas, estas licenças, “Workshops,” para os treinadores são suficientes para aqueles que tenham a ideia a trabalhar a fora de Portugal?

PARTICIPANT 1) Nunca são suficientes. Nunca são suficientes porquê, porque há uma parte que tem a ver que só será adquirida. Mas repara, mesmo nos conteúdos, eu faço parte de programa de formação dos treinadores em Portugal. E mesmo ali, e mesmo nos conteúdos teóricos, acredito que haja alguma coisa que poderia ser melhorado, entendes? Para discutir assuntos que nós estamos aqui a falar, estás a ver? Esta conversa que estamos a ter, provavelmente não acontece muito na formação dos treinadores. Isto é algo que eu acho que poderia ser desenvolvido. Sabendo que há alguma parte que provavelmente exigem a estar em local. E isto só desenvolveria em estágios. Em vez de fazer estágios em Portugal, imagina a medida da tua formação está bem avançado, poderia fazer estágios nos outros realidades; fazer estágio em Inglaterra, fazer estágio em Arabia, fazer estágio em China. Aqui agora deve ser seis meses, poderias fazer estágios nas outras culturas. Porque eu acho que o fato se comparar a forma como eu fui chegar em Espanha, foi o primeiro país. Com a forma, com a última chegada à China. A minha postura, a minha atitude, os meus valores, não

têm nada a ver. Porquê? Porque, entretanto, eu cresci muito, na filosofia de integrar no treino, com base estas experiências, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

PARTICIPANT 1) Eu acho que é algo que enriqueceria muito a formação dos treinadores. Não apenas alguns destes aspetos que temos discutidos, que estás a falar. Mas também considerando a possibilidade de fazer estágio nas outras realidades, nos outros países, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

INTERVIEWER) Na sua opinião, como esta experiência internacional pode contribuir para um ator no futebol profissional? Ou seja, a ter uma experiência a fora do seu próprio país, é algo que seja positivo para um líder, numa equipa com muitos atores, dos outros países, os outros culturais.

PARTICIPANT 1) Sem dúvida. Sem dúvida que sim. Sinto certo de que eu contratar, imagina em Portugal, tive jogadores da África, do Brasil, Ásia e dos outros locais, isto dá-me algum conhecimento de quando eu vou para a fora, algumas particularidades da forma, de ver o treino, de ver o jogo, de ver estes jogadores. Mas acho que o que ganha ainda muito maior quando eu vou para um país ou realizo neste país, naquele e naquele. Se hoje em Portugal, hoje, já não treino em Portugal há 12 ou 12 anos. Mas se hoje eu treinasse em Portugal com Africanos, egípcios são da África também, Chineses, Árabes, Brasileiros, mas especialmente daquela região, eu entenderia eles muito melhor hoje, percebes? Porque na altura, antes de sair não tinha noção de que as pessoas poderiam pensar numa forma bastante diferente do treino, e o jogo, porque estes são culturais, gerais e específicos do treino, entendes? Por exemplo, uma coisa que é muito particular da metodologia do treino desportivo. Uma das coisas que eu acho que há maior diferença entre Portugal para China ou para Arábia, mais para estes países, tem a ver com intensidade e volume do treino, entendes? MUITO mais intenso lá e muito mais volume! Os jogadores na sua cultura não sabem o que é possível de treinar, mais forte, mais tempo, não haveriam ainda isto acontecer, percebes? No país deles, isto não acontece. E, portanto, eles não têm esta referência. E hoje se recebemos um jogador destes, árabe ou da China,

percebo que tem que adaptar um pouco o treino ao ele. E tentar ajudá-lo a crescer a habituar-se a trinar nas condições em que nós treinamos. Porque, isto é requerido antes da adaptação.

INTERVIEWER) Percebo.

PARTICIPANT 1) Entendes?

INTERVIEWER) Entendo!

PARTICIPANT 1) E, portanto, se eu não respeitar isto provavelmente, vou ter um jogador daqui num ano daqui uns dois, se eu não perceber isto, posso liquidá-lo e eliminá-lo devolvê-lo, simplesmente porque não sabia que há aspetos em desenvolvimento dele que ele vem duma outra realidade diferente.

INTERVIEWER) Percebo. Ok.

PARTICIPANT 1) Espere, vou dar-te um exemplo, claro não pode ser por estas razões. Mas atualmente Salah, claro que está numa equipa que faz crescer dos jogadores. Isto é importante. Tem um treinador que faz crescer dos jogadores, isto é importante. Mas hoje, vejo o Salah trabalhar muito mais intensamente no jogo, MAIS TEMPO NO JOGO! Isto pode ser rendimento mérito do Liverpool, mérito do Klopp, mas também em Europa ajudar Salah a crescer, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

PARTICIPANT 1) Quando vinha dum país em que nem intensidade, nem volume, era talentoso, tinha talento, tinha criatividade, técnica, êxcetra, mas o regime do treino e do jogo não era aquele que tem em Europa. E, portanto, isto requer tempo para as pessoas adaptarem.

INTERVIEWER) Ok, muito bem.

INTERVIEWER) Você pode notar uma diferença em que aqueles treinadores que já tivessem uma oportunidade de treinar, viver, liderar a fora de Portugal em que eles que não tivessem esta oportunidade? Não estou a falar sobre o sucesso no campo, mas como nós discutimos, eles interagem-se com os seus jogadores ou Support Staff?

PARTICIPANT 1) Na minha experiência, resume-se um pouco, ao treinador com quem eu trabalho. E este, e isto eu noto, ele estava muita diferente do que era antes de ir ao estrangeiro há muitos anos. Outro exemplo que eu tenho é que na

formação dos treinadores, na federação, por vezes convidam treinadores que andam a treinar; em congressos, meetings.

INTERVIEWER) Sim, sim, sim.

PARTICIPANT 1) Por vezes, convidam treinadores que estão a fora. E, a minha percepção em que os treinadores que tiveram em diferentes países lá estão, têm esta, têm uma forma mais abrangente de entender o que é futebol, o que é o treino de futebol de entender as especificidades culturais, dos países, dos jogadores, eu acho que eles têm outra forma de ver, uma forma mais madura, mais como se dizer, com mais conhecimento das outras realidades. Relatavam-se melhor as coisas de Portugal, da França. Têm uma maior compreensão das especificidades sim, é verdade. Considero que sim.

INTERVIEWER) Ok.

Pensamentos Finais

INTERVIEWER) Tenho mais uma pergunta. Para os treinadores que almejam trabalhar no futebol fora de Portugal, você poderia deixar alguma sugestão? Algo que é importante para que os treinadores sem experiência no exterior possam se preparar?

PARTICIPANT 1) Sim. Acho que é assim em algumas experiências, algumas que fora de Portugal outras também dentro de Portugal, mas algumas apenas a fora. Eu tento de conhecer o clube para onde vou. E, portanto, tenho que conhecer a história do clube. Conhecer a história do clube. É FUNDAMENTAL! Escolher algo que não... A cultura específica do clube para onde eu vou treinar. Outra coisa que também devo conhecer, alguma história do país. Conhecer um pouco do país qual é a história genérica de identidade que passa em particular, mas daquele país. Conhecer a região do clube, o clube se entrega, porque, repara, Real Madrid é de Espanha. Barcelona é de Espanha. Mas a forma de pensar, de entender, de aceitar o clube, do viver do clube, Madrid e Espanha, é diferente. Se há algum trabalho podia fazer brevemente, eu ia fazer antes de ir. Eu ia ver também, se tivesse pelo menos acesso vídeos e jogos eu ia ver muitos jogos do clube. Nas épocas anteriores, saber aquilo que é deste ano e aquilo que não é deste ano, sempre foi. Imagina Porto, FCP, tem a sua história, habitualmente

jogar com 4-3-3!! Décadas! Treinador pode mudar, mas ele sabe porque ele sabe que Porto é uma equipa de 4-3-3!! A cultura do clube, gosta de ter um homem ali perto da baliza e dois servi-lo! Portanto, esta tipa de informação, eu digo, ESTUDAR isto, antes de ir! Saber como a equipa jogar hoje e qual é a história como a equipa joga, isto antes de chegar lá. Quando ele chegar lá, se tivesse a oportunidade de ser permitido de tudo muito mais observador eu ia fazer, entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

PARTICIPANT 1) Restringir um bocadinho mais as minhas ideias dá um tempo a mim e as outras pessoas para eu conheço-os melhor eles a mim, observar, observar, observar, observar, antes de dirigir.

INTERVIEWER) Quando alguém estiver esta análise, tipo post-hoc, não uma análise atualmente da equipa, mas antigamente. É mais importante a olhar a equipa nos momentos dos sucessos ou nos momentos sem muito sucesso? Por exemplo, vou dar-lhe um exemplo. Liverpool antes o Klopp chegou. Ganhavam o Champions League em 2005 mas atualmente e antes o Premier League, eles nunca ganhavam o Premier League. Portanto, eu [sou] um treinador que tiver a vontade de trabalhar ao Liverpool, devo pensar mais na década do Paisley e Shankley ou nos momentos após deles, quando o Liverpool não tivesse [tinham]? O professor percebeu esta pergunta?

PARTICIPANT 1) Sim, eu percebo. Eu acho que queria ver as duas coisas. Eu acho que... eu tenho que ver aquilo que este clube é capaz... Liverpool é um clube capaz de ser o melhor da Inglaterra! E, portanto, as histórias deles dizem-me isto, eu não posso esquecer isto! E eu posso ver o que é que caracterizava o Liverpool quando ganhava. E também preciso de ver o que acontecia, o que aconteceu, quando Liverpool não ganhava. Para... claro que a história permite apenas saber não muito na relação do futuro. Mas é importante para eu saber quais caminhos em que eu posso ter de correr para a voltar o sucesso. Portanto, eu queira saber, conhecer Liverpool em sucesso e Liverpool insucesso. E tentar ver as duas questões, acho que é importante.

INTERVIEWER) Ok, ok, ok. Professor, gostaria de terminar com esta pergunta. Conheça alguns participantes possíveis que pudesse [poderia] ter interesse a participar neste estudo?

PARTICIPANT 1) Isto vai dar-me um pouco tempo de pensar.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 1) Tá bem?

INTERVIEWER) Tá bom!

PARTICIPANT 1) Porque felizmente conheço muito gente que tive esta oportunidade a fazer em desempenho. Mas tem que ser alguém que encaixa no perfil que estás a dizer. Pessoas que tiverem no estrangeiro, né. E pessoas que tiverem, mas não estão.

INTERVIEWER) Sim.

PARTICIPANT 1) Porque se estão não estão aqui, entendes?

INTERVIEWER) Pois, pois.

PARTICIPANT 1) Portanto, deixe-me pensar, tem que ser pessoas neste momento não estejam, mas têm uma história muita rica. Eu conheço uma pessoa muita boa, vou ver se ele está disponível, lembre-me agora... que ele é adjunto da Boavista foi agora adjunto. Mas foi agora, porque teve uma vida inteira de talvez 40 anos treinador principal. Portugal, Angola, Maldivas, selecionador da Maldivas, teve em muitos países. E ele é aquelas pessoas em que te digo em cursos dos treinadores, nos congressos dos treinadores, fala um pouco sobre experiência internacional. Eu acho que ele é uma pessoa que pensa muito nisto, a importância de trabalhar em outros países. Eu vou ver se ele está cá, em Portugal e depois vou ver se tem contato dele, e depois posso perguntar se ele, porque ele é muito simpático, acredito que possa se servir numa entrevista.

INTERVIEWER) Perfeito!

PARTICIPANT 1) Tá bem?

INTERVIEWER) Professor...

PARTICIPANT 1) Um treinador que tem bastante reconhecimento aqui em Portugal.

Anexo 2: Entrevista do Participante 2

INTERVIEWER) Muito obrigado. Vamos começar com algumas perguntas demográficas.

O quê é sua idade?

PARTICIPANT 2) 32 anos.

INTERVIEWER) E anos de experiência como preparador física?

PARTICIPANT 2) Já te digo, deixe-me ver para não estar em enganar... Eu também fiz de, também trabalhei no Scouting.

INTERVIEWER) Ok! Observador?

PARTICIPANT 2) Observador. E assim para não estar em enganar, já te digo tudo direitinho.

INTERVIEWER) (Inaudível)... Como [Desempenhou um] outra função na [duma] equipa técnica além [de ser um] preparadora física e observador?

PARTICIPANT 2) Não percebi.

INTERVIEWER) Além de sendo um preparador física ou observador...

PARTICIPANT 2) Não, só trabalhei nessas duas.

INTERVIEWER) [Anos de experiência como treinador?]

PARTICIPANT 2) Desde 2014.

INTERVIEWER) Como?

PARTICIPANT 2) 2014; com 20 são 6; [quer dizer, há seis anos de participação como preparador física]

INTERVIEWER) Isto é [como] preparador física?

PARTICIPANT 2) Sim.

INTERVIEWER) Ok. E como...

PARTICIPANT 2) Fazia as duas, no clube fazia as duas situações; [quer dizer, efetuar as duas funções seja dum Scout seja dum Preparador Física, quando isto fosse exigido do clube]

INTERVIEWER) Ou seja, há [havia] por seis anos?

PARTICIPANT 2) Há seis anos.

INTERVIEWER) Muito bem. E nível de certificação de treinador?

PARTICIPANT 2) Tenho UEFA-B

INTERVIEWER) UEFA-B, Ok.

INTERVIEWER) Nível de escolaridade?

PARTICIPANT 2) Tenho mestrado.

INTERVIEWER) Ok...

PARTICIPANT 2) Mestrado e pós-graduação.

INTERVIEWER) Muito bem. E [a sua] função atual?

PARTICIPANT 2) Agora, tô desempregado.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) Vínhamos embora, agora em Dezembro. Há dois meses.

INTERVIEWER) Ok! País ou países que atuou no Estrangeiro?

PARTICIPANT 2) Inglaterra.

INTERVIEWER) Ok.

INTERVIEWER) Anos de Experiência em treinamento estrangeiro? Ou, há quantos anos lá na...

PARTICIPANT 2) Seis meses.

INTERVIEWER) Ok... obviamente [quer dizer, em referência a seguida pergunta demográfica gênero, o gênero do senhor é masculino]

INTERVIEWER) Nível profissional quando atuava no exterior? Quero dizer com isto...

PARTICIPANT 2) Era League One.

INTERVIEWER) Ok, ok.

PARTICIPANT 2) Não sei... aqui é a terceira, mas...

INTERVIEWER) Eles têm o Championship.

PARTICIPANT 2) Exatamente.

INTERVIEWER) Carga média do trabalho semanal?

PARTICIPANT 2) Qual é a média?

INTERVIEWER) Umm hmm [sim]

PARTICIPANT 2) Sete dias por semana... [riu-se] sempre

INTERVIEWER) Ah yah yah [quer dizer, credo]

PARTICIPANT 2) Há sempre...

INTERVIEWER) E há quantas horas por dia?

PARTICIPANT 2) Isto depende.

INTERVIEWER) Ok...

PARTICIPANT 2) Isto depende muito, depende se eu fizer a função só do Preparador Física ou então se fizer as duas. Se eu fizer as duas, há muito tempo.

INTERVIEWER) 24 horas.

PARTICIPANT 2) [A rir] 24 não porque eu me dormi, mas uma pessoa dorme seis, seis horas dorme, portanto, trabalhas... 18

INTERVIEWER) 18, ah yah yah!

PARTICIPANT 2) Mas isto depende.

INTERVIEWER) Experiências anteriores profissionais como imigrante?

PARTICIPANT 2) Eu nasci no estrangeiro.

INTERVIEWER) OK [fiquei atônito]

PARTICIPANT 2) Eu nasci na Venezuela.

INTERVIEWER) Ah! Ok

PARTICIPANT 2) Nascei na Venezuela, mas vim pra cá pequeno, por isso é, são poucas experiências porque... sem ser viagens, o resto só mesmo nascimento e vir pra cá pequeno.

INTERVIEWER) Idiomas falado?

PARTICIPANT 2) Idiomas falado... tento, tento a falar francês.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) Tento a falar francês. Inglês, falo bem.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) Português e Espanhol.

INTERVIEWER) E Espanhol. Ok.

PARTICIPANT 2) Italiano ainda não, também.

Questões Preliminares

INTERVIEWER) Perfeito! Vamos começar então.

INTERVIEWER) Como você se envolveu com a profissão de preparador física?

PARTICIPANT 2) Isto por exemplo... isto começou tudo, muito, nós aqui em Portugal começámos muito atrás do Mourinho. Mourinho foi o que deu pontapé de saída. Foi aquela bandeira que visse... Eu sempre gostei de futebol, sempre tive aquele sentido, porque não era muito bom jogador. Sempre gostei muito de táticas, e muitas de...

INTERVIEWER) Ao lado, além de jogar?

PARTICIPANT 2) Exatamente! Ao lado além de jogar. E o Mourinho, acho que foi aquela bandeira para todos nós, e para mim também foi,

INTERVIEWER) O senhor [o Mister Mourinho] não jogava profissionalmente também...

PARTICIPANT 2) Exatamente.

INTERVIEWER) Ou pouco...

PARTICIPANT 2) Jogou pouco, jogou pouco. E acho que foi o seu pontapé de saída como me deu ali aquele sinal a dizer pá, vou, vá pra ali...

INTERVIEWER) Ali no futuro neste âmbito...

PARTICIPANT 2) Sim, foi pra ali que me deu o sinal e eu me comecei a olhar mais para Análise, para condições físicas e foi a partir daí que entrei na Faculdade para educação física e depois tirei a minha licenciatura, tirei pós-graduação, e tirei mestrado, e...

INTERVIEWER) Qual Faculdade?

PARTICIPANT 2) Na Piaget [Instituto Piaget].

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) Piaget é mais gerada ou contraria da FADEUP, é mais gerada por Alto Rendimento...

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) O Piaget é mais para pedagogia.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) Mais para ensino

INTERVIEWER) Fica cá no Porto?

PARTICIPANT 2) Fica em Gaia.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) Está dividido em dois pólos, tem pólo de educação, tem pólo de saúde.

INTERVIEWER) O senhor fez o mestrado lá também?

PARTICIPANT 2) Também, também.

INTERVIEWER) Licenciatura, mestrado, pós...

PARTICIPANT 2) Tudo.

INTERVIEWER) Pós-graduação também?

PARTICIPANT 2) Também, fiz tudo lá.

INTERVIEWER) Muito bem.

INTERVIEWER) Como você encontrou a tua primeira oportunidade de treinar no exterior?

PARTICIPANT 2) A minha primeira oportunidade começou... no exterior né?

INTERVIEWER) Umm hmm [quer dizer exato]

PARTICIPANT 2) Foi porque eu tinha treinado com este treinador aqui em Portugal. E ele foi convidado para ir até a Inglaterra e ele convidou-me e eu fui.

INTERVIEWER) Então podemos dizer o recrutamento foi informal ou tipo... eu conheço esta pessoa ele conhece de mim, então...

PARTICIPANT 2) Exatamente.

INTERVIEWER) Ok. Não havia agentes...

PARTICIPANT 2) Nada, nada, nada, ele já tinha trabalhado comigo e gostou de trabalhar comigo e eu gostei de trabalhar com ele e fomos! Convidou-me; tenho esta oportunidade para trabalhar, queres vir? E fui!

INTERVIEWER) E...

PARTICIPANT 2) Alias, tinha contracto, tinha contracto, iria continuar com este clube...

INTERVIEWER) Umm hmm.

PARTICIPANT 2) Só tinha que falar, disse, olha para mim vou só vou falar com aquela pessoa a dizer que sobre esta situação...

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) E me entenderam tranquilo e eu fui.

INTERVIEWER) E este clube em Portugal foi na primeira divisão...

PARTICIPANT 2) Segunda Liga.

INTERVIEWER) Segunda Liga. Ok muito bem.

Motivações Migratórias

INTERVIEWER) Vamos falar um bocado sobre as motivações migratórias.

INTERVIEWER) Qual foi a sua principal motivação para migrar para o exterior? Quero dizer com isto, foi para aprender um país estrangeiro, para trabalhar só ou para obter mais experiências profissionais?

PARTICIPANT 2) Para mim, vou te dizer, foi mais na situação de ver novas expectativas, novos pensamentos. E assim todo, eu fui pra Inglaterra porque eu acho que Inglaterra tem uma intensidade totalmente diferente. Não jogam muito bem futebol, como nós defendemos. Mas a nível de intensidade e vê-los os adeptos a brilhar, são experiências que nunca ia esquecer e que foi um dos motivos que me vou ir. Foi mais na expectativa de ver como aqueles tem tanta intensidade, tanta dedicação, tanta paixão no jogo e para ver outras expectativas.

INTERVIEWER) Estás a refletir apenas [no] futebol ou outros aspetos sociais da Inglaterra?

PARTICIPANT 2) Não eu tenho no futebol, eu tenho no futebol.

INTERVIEWER) Pode citar-me desafios que enfrentou na sua trajetória no exterior?

PARTICIPANT 2) Hmm, vários desafios... Por exemplo, eu não estava a trabalhar, a pensar... eu não estava preparado que eles quisessem trabalhar tanto porque eles trabalham muito. E isto foi um dos principais desafios para mim. Porque tinha a ideia que eles trabalhavam demasiado. Mas eles adoravam trabalhar. E no simples facto de eles são <Workaholics>, <Ginásioaholics>, entendes?

INTERVIEWER) Ok!

PARTICIPANT 2) Porque eles, mesma na pré-activação, antes do jogo, eles gostam de ir ao ginásio, como se fosse só uma pré-activação e eu não via isto como um aspecto positivo. Mas eu sou defensor que nós primeiro temos que ver o contexto onde estamos inseridos, ver as raízes, ver... criar aqueles... porque eles têm rituais deles né. E também acho que devemos cortar. Mas devemos tentar... eles enfocá-los de motivações que eles têm, nos rituais que eles têm e isto foi um dos principais, não anticorpos, mas aprendizagens que eu tive.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) Eu acho que... acho que foi bem conseguido.

INTERVIEWER) Ok.

INTERVIEWER) Como foi a sua experiência geral de migração para exterior de Portugal?

PARTICIPANT 2) Houve momentos bons, houve momentos menos bons. Mas acho que em geral foi muito positivo porque acima de tudo, tu dás valor às outras coisas que antigamente não davas.

INTERVIEWER) Como?

PARTICIPANT 2) Como por exemplo... a tua família. Por exemplo, o teu país, a tua comida. Ausência do mar. Simples facto que ausentava o mar e eu vivia à beira do mar, deu-me um valor muito a praia e o mar. E pronto fui, não tinha mar não tinhas praias. O simples facto que às vezes nós temos folga, vinha cá e ir ao mar e vinha que estava como novo. São coisas que nós não damos valor no nosso dia a dia, mas estando lá, estando a passar momentos, fases menos boas, também porque não temos só fases boas, damos mais valorize. E isto é importante para nós numa expectativa futuro. De resto, acho que do nível

sociedade é igual a todas. Agora por exemplo... Londres tem... é multicultural porque tem inúmeras culturas não é só, a maior parte nem é inglês...

INTERVIEWER) Pois.

PARTICIPANT 2) É tanto diferente. Eu vivia perto... eu vivia entre Liverpool e Manchester o que é Stoke; fica quarenta minutos de cada. Que jamais ingleses, sentes muito a diferença, é um pouco mais frio. Mas no mesmo também, reconhece as tuas qualidades... Mas o resto... É como em Portugal, existe em Lisboa e no Porto, existem diferenças entre as pessoas porque a Lisboa também está como similar à Londres e o Porto está similar às outras cidades, não tão bairristas, mas mais tradicionais como Manchester ou Liverpool... próprio Stoke.

INTERVIEWER) Especialmente, a Lisboa é mais cosmopolitano [Cosmopolita]...

PARTICIPANT 2) Exatamente! Existem muito mais diferenças culturas, na própria população, tu sentes na própria ambiente que está mais pesado, é diferente.

INTERVIEWER) Achas num país do tamanho de Portugal que sentes isto maior cá do que na Inglaterra onde têm uma população maior, ou tem nada a ver?

PARTICIPANT 2) Tu sentes muito... Por exemplo, Londres é abismal, Londres sentes muito. Londres sentes mesmo muito a diferença. O resto, não... por exemplo, saís do Porto e vais para Lisboa, tu sentes a diferença. Muito diferença. Principalmente, ainda agora... eu vivi na costa da Caparica e eu para chegar ao treino que são, cinco quilómetros eu muitos às vezes demorava quarenta-cinco minutos. Isto pá, como é que possível. Tinha que ir por dentro por meio dos campos para desviar. Eu aqui, eu se for daqui eu demoro... se eu tiver de vir em Gaia, se eu vier pro Porto vou demora trinta minutos quarenta minutos, mas tu demoras ali, tu ainda estás vinte quilómetros, tu consegues ainda ali... mas é diferente. A tua densidade se tu conseguires sair dez minutos mais cedo tu não vais apanhar transito. Ali em Lisboa tudo sistemicamente, apanhas transito. Esta é o que a diferença. Agora, é que uma diferença que tu em Londres, tu não vais andar de carro, vais andar de metro. E tu aqui tens metro. Mas não tem metro para todo lado. E ali em Londres tu tens metro para todo lado. A rede do metro lá é...

INTERVIEWER) Top.

PARTICIPANT 2) Top, consegues chegar a todo lado. Aqui ainda não conseguimos chegar em todo lado. Se quiseses, consegues chegar em Vila do Conde. Mas vais demora uma hora. E tens que ir apanhar o carro, tens que deixar o carro ao Santo Ovídio e deixas lá o carro. Demora...

INTERVIEWER) Mas tens que trocar a linha à Trindade.

PARTICIPANT 2) E tens que trocar a linha à Trindade, exatamente <a rir>.

Estilo de liderança

INTERVIEWER) Vou perguntar agora sobre liderança. Como isto tocou no teu tempo lá na Inglaterra.

INTERVIEWER) O que significa liderança para si, como Preparador Física e também como observador?

PARTICIPANT 2) A liderança no meu ponto visto é cade vez mais, o ponto mais importante de futebol.

INTERVIEWER) Porquê?

PARTICIPANT 2) Porque a liderança está inata a comunicação. Que também é um ponto importante, no meu ponto visto. E a liderança é aquilo que tu consegues convencer todas as cabeças que a tua ideia está correta. E a liderança pode ser, no meu ponto visto, uma agressividade ou uma não agressividade. Um comportamento justo com o teu colega de equipa ou um comportamento injusto. Pode ser... se tu fizesses alguma coisa errada e eu perceber, compreender e eu te dizer, vi, compreendo, aceito, ou não aceito. Mas para a próxima estás ou não estás acordando ou acordando já. Eu acho que isto é aquela gestão de recurso humanos, gestão de mentes, o equilíbrio que tu... a tua própria coerência. Se para um jogador que não joga. O dia vai te matar e supor um jogador que joga, no mesmo comportamento vais passar ao mau? Um jogador que não joga daqui num mês vai jogar.

INTERVIEWER) Exato. No final das contas, uma equipa de vinte-três jogadores, na média, temos que...

PARTICIPANT 2) A maior parte vai jogar. A maior parte vai jogar. É normal a ver ali uma base de catorze, quinze jogadores que vão jogar mais. Mas vais ver ali

oportunidades para todos. Porque todos vão jogar; há lesões, há castigos, há competições internacionais, há problemas pessoais...

INTERVIEWER) Há suspensões.

PARTICIPANT 2) Tudo! E tu vais ser obrigado por muito que não queres, vais ser obrigado a mantê-los. E quando manter, desiludi-mos ou o grande profissional ignorara-te, e dizer assim, vou jogar para mim. Ou então se ele quiser matar-te, mata-te. Isto é a realidade! Eu acho que a liderança para mim juntamente com a comunicação, mas está inerente, a comunicação está inerente a liderança. Porque eu acho que nós comunicamos pelo corpo, pela boca, mas há muita linguagem corporal. Eu acho que a chave do sucesso, tem a ver com a tua liderança. Porque, tu ganhas e perdes... muitas vezes tu ganhas, ganhas no último minuto e perdes no último minuto. E isto as vezes é o que darás mais um bocadinho porque um jogador ou a equipa está contigo ou darás menos um bocadinho porque a equipa está ou não está contigo.

INTERVIEWER) Ok!

PARTICIPANT 2) O que eu acostumo dizer, os jogadores têm que dar a vida para nós. Se eles derem a vida para nós, podem jogar mal. Porque a jogar mal faz parte. Há dias em que nós não acordamos bem-dispostos. Mas se não renderem para nós, mas se derem tudo, eles vão ganhar o jogo na raça e no crer. Até podem perder, mas deram tudo não conseguiram, disseram lá, pá não consegui foram muito melhor do que nós, correram mais do que nós. Essa aqui foi o que a verdade. É o que acho, é a minha verdade...

INTERVIEWER) Não, não, não...

PARTICIPANT 2) Cada um tem a sua verdade.

INTERVIEWER) Sim, sim, é verdade.

INTERVIEWER) No mesmo rumo, existe <existem> diferenças em estilos de liderança, entre Portugal e a Inglaterra...

PARTICIPANT 2) Certo!

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) Porque, isto tem a ver com as raízes deles. Porque lá dão mais autonomia aos treinadores, os treinadores lá no fundo não são treinadores, mas

são Managers. O que aqui em Portugal é impensável. Um treinador aqui, não consegue escolher todos os jogadores. Não consegue dizer, vamos pra aquele hotel e vamos fazer estágio, ali, ali e ali. Porque a função do Manager faz isto. A função do Manager é capaz de fazer, de ter o <Budget> e distribuir pelos jogadores, distribuir por posição. Aqui não consegue fazer isto, porque isto é mais à parte do Diretor Desportivo para fazer isto. E a liderança, a liderança de lá, tem a ver com isto. Tem a ver com... dão mais responsabilidade aos jogadores. E aqui encaixam mais os jogadores. Lá o jogador tem muito autônoma para muitas coisas e aqui não. E há muitas vezes os jogadores querem folgas e nas folgas trabalham. Aqui, não me acredito que trabalham. Mas tem a ver com a mentalidade.

INTERVIEWER) Você poderia apresentar o seu estilo de liderança? Alguns aspetos chaves do seu próprio estilo de liderança?

PARTICIPANT 2) Posso. Aquilo que eu acho é o jogador, cada vez mais, quer aprender. Eu acho que nós enquanto treinadores, temos a responsabilidade de querer ensinar. Por muito, que não consegues ensinar, aquilo que o jogador quer, tu tens que ensinar a tua ideia do jogo. E tens de fazer com aqueles percebem as ideias do jogo. Eu não sou apologista de castigos. Só apologista do trabalho. E trabalho de reforços positivos. Eu sou apologista... se que der duas folgas, há duas folgas, nem seja no meio da semana. Porque não acho que seja maléfico... tu comesças a treinar, imagina tens jogo no domingo. Imagina que tens folga na segunda. Treinas na terça dás folga na quarta, porquê não?

INTERVIEWER) Mas, neste exemplo, sendo lá na Inglaterra...

PARTICIPANT 2) Inglaterra fazias.

INTERVIEWER) Neste especto <mentalidade inglesa> de trabalhar duro, duro demais <demasiado>, eles não têm problema a dar duas folgas numa semana?

PARTICIPANT 2) Não. Alias, eles estão habitados a ter duas folgas por semana.

INTERVIEWER) Ok! Já percebi.

PARTICIPANT 2) E isto, se tu trabalhasses sempre nos limites, eu acho que não há mal nenhum. Porque o jogador tem que sentir confortável. Agora, eu acho que, nós, na nossa liderança, temos que fazer com que os jogadores se sintam...

como é que posso te dizer... se sinta parte integrante do processo. Máxima responsabilidade, máxima liberdade; liberdade para eles fazer tudo, tudo o que eles acharem que é benéfico mas com máxima responsabilidade. Por exemplo, existe aquela moda dos PTs <Personal Trainers>, utilizaram os PTs. Eu não vejo mal nenhum nos PTs destes PTs estejam relacionados com o nosso ponto visto, né? Porque não adianta estás... imagina estás a fazer trabalho de força. Vais ter trabalho de força em quê dia? Ou se eu já tô a fazer trabalho de força, porquê vais fazer trabalho de força na tarde, com o teu PT? Vais estar sobrecarregado sem necessidade. Por isto, eu acho que é importante não sou contra os PTs, só a favor o que haja, porque cada um tem a sua dificuldade, nem seja para trabalhar na flexibilidade, para trabalhar na potencia, para trabalhar em que o jogador necessitar. Agora acho que tem que estar numa relação... por exemplo eu acho é uma questão de liderança isto. Nós estamos a permitir ou dizer, porte-te bem, por os bem elementos dos jogadores, não há problema nenhum. Sou a favor disto. Isto é a favor que o jogador... a minha liderança que é a minha verdade... sou apologista que o jogador passe cada vez mais tempo no clube. Se para chegar lá dá folga, dá folga. Agora, cada vez mais tempo no clube. Para quê? Para ele evoluir, no aquilo o que ele precisa. Por isso, sou também a favor dos PTs. Porque o clube tem que dar as condições e as equipas técnicas têm que eles evoluem. Para ser os melhores! Sou a favor um psicológico, sou favor ao treino específico. Acaba o treino normal, almoce lá ou almoce a fora se a clube não tiver condições porque há muitos clubes que não condição, a tarde volta. O que eu preciso melhorar; lançamentos longos, livres. Porquê só temos as livres à sexta-feira, e jogas no domingo, né? Porquê bates os cantos no sábado e jogas no domingo? Depois na segunda-feira, batestes vinte cantos ou vinte livres na sexta. Dia a seguir são as bolas paradas, vais bater outra vez. Dia a seguir é jogo. Vais bater outra vez. São três dias seguidas a bater. Na segunda-feira, estás a sentir dores nos adutores, né. Não podes treinar porque estás sobrecarregada nos adutores. Porquê não fazes isto durante a semana em misto a semana? A tarde né. Eu sou apologista disto. Contra a maior parte das pessoas porque a maior parte das pessoas não... eu acho que ainda nem pensaram nesta parte de especialidade. Mas eu sou favor que, cada vez mais tens o teu treino

integrado conforme com as tuas ideias. E a tarde nem seja meia hora ou quarenta-cinco minutos, estás lá; ou bater livres ou lançamentos ou passos longos ou passos curtos ou fechar apoios, ou coindicar os apoios ou cabeceamento alto defensivo, aquilo que tu quiseses trabular. Aquilo que o jogador... tem pontos para evoluir. Este tem pontos para evoluir porque é um produto nosso. E depois se não gostaremos de ver os nossos jogadores, pá em equipas boas, em campeonatos muitos bons, eu acho que nós devemos proporcionar isto. Não é só trabalhar, trabalhar, trabalhar e estamos a trabalhar com equipa. Mas se nós individualmente, formos cada vez mais melhor, a equipa vai ser mais forte. Eu acho que isto é uma parte de... eu acho que é importante na parte de liderança. Porque a liderança neste ponto visto... eu acho que eles não vão ver inicialmente bem a situação porque vão passar mais tempo no clube e não são habituados. Mas se nós fizermos... tô te dar um pequeno exemplo. Um teste de lançamentos... primeiro teste. Lançamento máximo, só conseguiu lançar seis metros. E se eu fizer um trabalho com ele, em que está passando oito semanas, ele consegue lançar doze, ele ia dizer realmente! E eu tenho que pratique mais vezes, porque eu sei que consigo lançar mais longe. Ou vou começar a lançar mais longe e colocado. E isto o quê nós temos que mostrar é, eles estão a trabalhar e bem. E estão a ter sucesso. Estão a realizar os objetivos. Isto vai condicionam-lhos. E vão... vão chegar motivados, e a perceber o processo... E acho que isto tem a ver, isto faz parte da liderança; mostrar que o caminho está sucesso.

INTERVIEWER) Exato isto.

PARTICIPANT 2) Não para fazer por fazer, mas fazer e demonstrar que está correto.

INTERVIEWER) Percebo!

PARTICIPANT 2) O que eu acho, não significa que seja a minha verdade.

INTERVIEWER) Sim, sim. Tá bem, tá bem.

INTERVIEWER) Finalmente na liderança, acha que o seu tempo no exterior [se] ajudou na sua formação atual de liderança?

PARTICIPANT 2) Sim, sim! Sem dúvida!

INTERVIEWER) É? Porquê?

PARTICIPANT 2) Porque eu acho que se eu te disser alguma coisa, tu vais esquecer. Mas se eu te mostrar, se eu te mostrar, tu até vais ficar em dúvida se eu mostrei, se não mostrei e quando mostrei. Mas se eu te fizer sentir parte do sucesso, se eu te obrigar para fazer, ou condicionar-te para fazer, tu vais estar integrado nas coisas, vais sentir parte integrante das coisas. E nunca vais esquecer. Existe uma pessoa, deixe-me ver, para não estar me enganar que disse alguma coisa similarmente a esta... Tom Nelson [Thomas C. Nelson], foi presidente e diretor executivo do National Gypsum. Ele disse <um provérbio nativo americano, diz-me e eu esquecerei. Mostra-me e poderei não lembrar. Envolve-me e eu compreenderei.> Eu acho que muito isto que falta. Eu acho que é importante na liderança e eu acho que foi uma das... um dos aspetos que eu gostei da Inglaterra, foi... a tua envolvimento vai fazer com que eles vão que compreender que isto é importante ou que isto não é importante. E se eles acharem que importante e se tiverem comprometidos e desenvolvidos no processo, vão morrer por ti. Até pode não ganhar, mas vão morrer por ti.

INTERVIEWER) Ok, ok!

INTERVIEWER) Há uma falta [disto] cá em Portugal ou um bocado menor do que lá na Inglaterra? Este processo [de envolver os jogadores no processo coletivo] com os jogadores?

PARTICIPANT 2) Eu acho que os jogadores... Eu não acho que os jogadores... Uma parte é culpa dos jogadores, mas uma parte é também culpa nossa.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) Acho que é cinquenta-cinquenta. Porque, cada vez mais, os jogadores são mais inteligentes. Cada vez mais, gostam de saber. E nós enquanto treinadores, somos obrigados a saber mais. E somos obrigados ensinar. Eu acho que isto é que os treinadores antigamente, há anos atrás não queriam explicar ou não queriam aprender ou fazer... em cima de tudo, eu acho que não queriam ensinar. Porque pensam que os jogadores sabem tudo. Mas os jogadores não sabem tudo. Os jogadores são mais inteligentes, mas não sabem tudo. Nem nós enquanto treinadores sabemos tudo. Mas acho que em cima de tudo falta, ensinar a nossa verdade. Eu acho que isto é que neste

momento alguns treinadores conseguem e outros não sei... acho que não conseguem, mas não sei porquê. Não sei se competente ou não competente. Porque eu acho que em cima de tudo, tu tens uma ideia do jogo... se tu tens uma ideia do jogo, tu tens que ensinar a tua ideia do jogo! Ou a tua verdade! Se tu queres ganhar com aquela ideia, é a tua verdade. E tu tens que fazer com os jogadores acreditam naquela ideia!

INTERVIEWER) Sim.

PARTICIPANT 2) Até pode ser... a fazer só algumas ponte-pés de bicicleta, a tua ideia é para jogar pra atrás ou então ponte-pé para frente e fazer ponte-pé de bicicletas na grande área. Mas tu tens que envolver os teus jogadores, fazê-los acreditar, o que é o teu processo. Eu acho que... mas isto tens que perder tempo, tens que ensiná-los, tens que dizer como que vamos chegar ali ou como que vamos sair daqui. Porque equipas são diferentes. E a tua ideia, na funda é a mesma. Mas tendo uma ou outra alternativa por acaso dos erros; pressionar aqui ou pressionar ali ou houver espaço ali. Porque a tua ideia vai ser sempre a mesma. Vai haver uma ou outra variante com forma ocasião, né. Agora, eu acho que falta em cima de tudo é nós queremos ensinar a nossa ideia. E depois se experimentar. Trabalhas a tua ideia de bater com os jogadores a tua ideia, porque os jogadores alguns gostam e alguns não gostam. E as vezes, nós temos uma ideia e isto é uma excelente ideia. Só que o grupo não aceita. E tens que se sentir! Não aceitam, tu estás errado então. O mesmo que tu não estejas errado tens que adaptar! Porque o grupo é o que está certo. O grupo vai ter que jogar para nós. E nós temos que fazer por isso. Já tive grupos que aceitaram outros não aceitaram. Mas temos que nos adaptar! E acontece as vezes, tens condições top, as vezes tens condições fracas, mas temos que nos adaptar. É como eu sou apologista de fazer ginásio. Mas há clubes que ginásio é muito pequeno. Ou não tem material. Ou ginásio é top e aí tu podes, tens que te adaptar o que tens ou o que não tens. O grupo que trabalho se gostam e não se gostam. Os que gostam, pode fazer por mais tempo, mais vezes. Os outros que não gostam vão ter que começar com menos vezes, mostrar o que é importante, é o que eu acho.

INTERVIEWER) Tá bem, faz sentido.

Filosofias dos Treinadores

INTERVIEWER) Ok, vamos mover <migrar para> para um outro âmbito, filosofia do coaching. Na sua opinião, o que é uma filosofia de treinamento?

PARTICIPANT 2) Uma filosofia de treinamento?

INTERVIEWER) Umm hmm; eu sei <que> é bocado difícil, no âmbito de <dum> preparador física... mas acho que você tem experiência <suficiente> sendo um observador <scout> para responder esta pergunta, filosofia do coaching.

PARTICIPANT 2) O coaching... o coaching eu acho que tem muito a ver com liderança também. Eu acho que coaching tem muito a ver com liderança. Bates muito na liderança. Porque tem a ver com... Isto é como storytelling. Já ouviste falar sobre storytelling?

INTERVIEWER) Ouvi sim.

PARTICIPANT 2) Pronto. Eu acho que... a gestão de recursos humanas, a liderança, o coaching, o storytelling tem tudo a ver com o que eu acho, tem tudo a ver com o que tu consegues entrar na mente dos jogadores. Tu fazes o teu caminho para persuadir deles... esta é como namoradas. O nosso problema é uma namorada. Só que no futebol, temos vinte-cinco namoradas. Esta aqui é a realidade! E tu, o coaching, o storytelling... eu por acaso agora estou muito focado no storytelling porque eu acho que irá ser o caminho acho que por aí. Nós estamos na fase do coaching e coaching do desporto e coaching de tudo e mais alguma coisa. Mas eu acho que o storytelling é ótimo... o que é por muito que seja verdade ou não, tu tens que contar uma história. E tens que convencer o publico. E no futebol é igual! Tu tens que convencer... a tua história tem que convencer aos teus atletas. E se eles acreditarem, és maior. E eu acho que o coaching tem a ver com isto. Tem a ver com a comunicação, tem a ver com os teus comportamentos que já eram comportamentos.

INTERVIEWER) Como você já disse... a comunicação corporal?

PARTICIPANT 2) A comunicação corporal. Isto tem a ver estás nervoso ou sentes nervoso. Se sentes à vontade num tema ou não à vontade. Se tu dizes para fazer linha três e o jogador nunca fazia uma linha três. Eu não vou fazer porque eu sinto-me mais... eu sinto-me melhor preparado não fazer ou baixo-me para me

defender da velocidade. Vou jogar com Libero ali, atrás, né. E tens que fazer e entender que as tantas a desta posição, as tantas do libero... pode ser ocupado por causa do guarda-redes vai estar a protegê-lo e porque o guarda-redes vai estar protegido e nós sabemos que ele não é tão rápido, mas não te preocupes, se fores as costas ele está lá o guarda-redes para te proteger. Por exemplo! Mas eu estou a ter argumentos, mas eu posso não ter argumentos, ele vai perceber que se sente à vontade com naquele tema, por exemplo.

INTERVIEWER) Ok.

INTERVIEWER) No mesmo lado... <quais> características significativas, desenvolvidas no exterior, na Inglaterra à sua filosofia? Na sua filosofia, houve <há> características significativas desenvolvidas lá na Inglaterra que não pudessem <podiam> ser desenvolvidas cá em Portugal, por exemplo?

PARTICIPANT 2) O que eu desenvolvi mais lá na Inglaterra foi que... eles dão muito importância ao aspecto físico. Eles dão muito importância ao aspecto físico. E eles são muito físico, físico, físico por isto eles não jogam tanto futebol. E isto fez-me pensar muito sobre as intensidades, as cargas...

INTERVIEWER) Os tempos de descansar, também?

PARTICIPANT 2) Os tempos de descansos. Os próprios folgas deles, o que eles fazem o que eles não fazem. O que eles não jogaram.

INTERVIEWER) Também se calhar, o estilo de jogo?

PARTICIPANT 2) O estilo de jogo deles não é tão...

INTERVIEWER) Complexo?

PARTICIPANT 2) É muito simples! Não é tão complexo. Mas o que eu sentei que eles correm, mas demasiados. E ao início e ao fim, eles correm e lutam. E aquilo que me faz como me fez pensar é, como que tu saís daqui e saem daqui jogadores e não gostam de treinar. E chegam lá, só obrigados a correr, até vomitar. E tu dizes pá, como que isto é possível? Porque em cima de tudo, acho que para os jogadores e nós seres humanos, nunca somos levados aos limites e não queríamos! Porque eu sou um bocado do contra, até comigo... Dizer assim, se não me apetece não nada, ir ali. Mas eu vou porque não me apetece.. não me vou contrariar a mim próprio, percebes? Eu acho que isto o que falta... nós

queremos mais, realizar mais os nossos desafios. Eu acho que isto é o que lá fez me ver que o limite foi feito para alguém que não conseguiu. Nós temos que sempre tentar...

INTERVIEWER) Atravessar os limites?

PARTICIPANT 2) Em cima de tudo, passar pelas dificuldades e experiências e pensar assim, pá eu não consegui fazer aquilo. Mas depois estás lá e dizer, pá afinal consigo ultrapassar isto. Porque o limite hoje é a chegar ao vinte, eu só consigo chegar ao dezanove, mas se eu treinar já vou passar... e invés de fazer um minuto de prancha, consegui fazer três minutos. Agora... isto tem a ver com treino, com teu pensamento de crês ser mais, e trabalhar mais e ser melhor. E lá em cima de tudo, aquilo o que eu acho que fez me ver que, nós criamos nossos próprios limites. E se nós não criamos barreiras, vamos conseguir chegar onde nós queremos.

INTERVIEWER) Ok, ok, interessante.

INTERVIEWER) Engraçado, mas eu acho que você já respondeu um bocado sobre isto, mas, existe algo significativo, como por exemplo, valores, crenças, ou métodos que fortaleceu a sua Filosofia de Coaching lá na Inglaterra?

PARTICIPANT 2) Eu vou te dizer, o que eu acho que é nós devemos respeitar os próximos, devemos respeitar os colegas, respeitar aos jogadores. E respeitar os mesmos colegas, porque também tive adjuntos ingleses. E nós em cima de tudo, devemos chegar e ver o que eles fazem, o que estão habituais...

INTERVIEWER) Ou seja que temos que respeitar as normas?

PARTICIPANT 2) Exatamente, respeitar. E depois, perceber, perguntá-los, porquê eles fazem. E depois, se tu ganhares e se eles fizerem o que eles estão habituados a fazer e ganhem, tá certo. Se tu perceberes que aquilo está condicionada com o teu trabalho por alguma forma, vais tentando mostrar outro caminho. E eles... aos poucos, não radicalmente, aos poucos que vais tentar com aqueles que vão experimentando, vão sentindo, vão vindo se tem ou não resultados, porque as vezes, com um jogador pode dar o resultado e com o outro não. E um se sente mais confortável... se se sentir mais confortável, faz o que estás a fazer confortável. Acima de tudo, eu acho que nós devemos ser

radicalistas e dizer, não, não fazes isto! Acho aí logo vão mata-nos. Eu acho que... isto há tantas. Continuas a fazer isto, mas experimentas a fazer aquilo para ver se vais ter os melhores resultados. Ou se isto aqui vai fazer como tu evoluas ou aconteça alguma coisa diferente. Experimentas este caminho.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) E depois, tem a ver com a sensibilidade deles ou não. Porque alguns são mais sensíveis gostam e outros não gostam. E temos que respeitar, em cima de tudo temos que respeitar. Cada um tem o seu gosto, por isso é que uns gostam de loiras outros gostam de morenas, um gosta cerveja outro gosta de coca-cola né! Se a bola bate na posta e entra, tá tudo bem!

Considerações Transculturais

INTERVIEWER) Ok. Vamos falar sobre alguns aspetos transculturais. Na sua opinião, como são os programas de treinamento [dos treinadores] de futebol? Para preparar pessoas que tenham a ideia de trabalhar a fora de Portugal?

PARTICIPANT 2) Como assim?

INTERVIEWER) Por exemplo, o FPF e o IPDJ dão aulas de [dos] treinadores...

PARTICIPANT 2) Certo.

INTERVIEWER) Eles têm conteúdos para aqueles que tenham a ideia de trabalhar a fora de Portugal...

PARTICIPANT 2) Hmm...

INTERVIEWER) Ou estes conteúdos mais encaixam um perfil em Portugal? [quer dizer, estes conteúdos estão suficientes para apenas aqueles que desejem trabalhar em Portugal]

PARTICIPANT 2) Eu acho que acima tudo... os conteúdos servem para tu treinares.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) E o treino? Eu treino... se treinas Portugal, Inglaterra, Espanha, em todo lado... aqui a questão tem a ver com a tua sensibilidade.

INTERVIEWER) Ok!

PARTICIPANT 2) Eu não acho que tem a ver com os conteúdos; tem a ver com a tua experiência ou com as pessoas em que estão a volta te provocam ao contexto, se mais proficiente ou não. E eu acho que tem a ver, em cima de tudo, contigo próprio; se tu estás aberto ou não. Não acho que o IPDJ, o FPF... que os conteúdos sejam adequados. Eu acho que são corretos para o treino. Agora, eu acho que nós enquanto indivíduos, enquanto pessoas, é que temos que abrir horizontes e estar preparados para que... porque os contextos lá são diferentes. Isto é, com cada clube, cada clube, cada clube, cada cidade... tem os seus contextos, as suas próprias feriados...

INTERVIEWER) Realidades?

PARTICIPANT 2) Realidades, são completamente diferentes! E nós temos que nos adaptar. Porque um jogador, por exemplo joga em Chaves... há tantas... se for para a noite, toda gente sabe! Isto for para Lisboa, se um jogador em Lisboa se for para a noite, quase ninguém vai saber! Esta é o que é a realidade! E tu aí tens que te adaptar às circunstâncias; ou vais para a noite ou não vais; ou jantas em casa ou vais jantar no restaurante; ou vais ao ginásio no clube ou vais ao ginásio...

INTERVIEWER) Próprio?

PARTICIPANT 2) Ou vais ao ginásio pelo teu provedor próprio percebes? Isto tem a ver muito connosco. Eu não acho que tem a ver com os conteúdos em si... Eu acho que os conteúdos são bons e são bons para nós devolver-nos os nossos métodos, os nossos exercícios, as nossas habilidades. Agora, depois culturalmente, eu acho que tem a ver com... ninguém a culpada, sem ser os nós próprios estejamos ou não preparados. Porque as vezes até pensamos que estamos e não estamos.

INTERVIEWER) Ou seja a responsabilidade para nós próprios... para [nos] preparar para um desafio a fora de...

PARTICIPANT 2) De nosso país.

INTERVIEWER) Exato isto!

PARTICIPANT 2) Eu acho que é nós que temos que nos preparar, em cima de tudo. Porque há países que são mais racistas, há que são mais nacionalistas e outros que são mais liberdades, são mais abertos. Isto depende país para país.

Depende dentro do próprio país também, cada região. Por exemplo, ainda agora eu disse-te que fui à Suíça e a Suíça tem quatro cantões; um canto italiano, alemão, francês, e próprio... tu andas para os cantões e é totalmente diferente de um cantão perto da Áustria... um cantão perto da Alemanha... um cantão perto da França. É totalmente diferente! Um cantão italiano é mais latino... um cantão alemão é muito mais frio... as próprias cidades, se fores a parte das montanhas que... a parte mais perto da Áustria, mais canto alemão, é mais limpo. Se tu vais um canto mais alemão existe mais sujidade nas ruas

existe mais sujidade nas ruas, existe... nota-se as límpidas a civilização deles, as regras são diferentes... se existe mais polícia aramada num lado, no outro não. O controlo de entrar nas fronteiras é diferente. Tu vejas um simples fato. Eu ia levar uma multa por não ter cinto atrás. Tu vais aqui em Portugal, já a frente ninguém vai te multar quanto mais atrás, percebes? Isto tem muito a ver com... e tu tens que te adaptar. E se eu viver na Suíça tenho que me adaptar, na frente e como na atrás. Esta aqui é a realidade!

INTERVIEWER) Tá bem [enfim] a responsabilidade é para nós para nos adaptar.

PARTICIPANT 2) Exatamente! A responsabilidade é nossa.

INTERVIEWER) Tá bem.

PARTICIPANT 2) O que tu achas? Eu acho que não têm... Isto não se dá nos cursos. Isto é a nosso dia a dia, a nossa troca de informações, o nosso quotidiano como se faz seremos mais ou menos sensíveis, melhor ou pior preparados. E o quê eu acho. É nossa responsabilidade.

INTERVIEWER) Ok.

INTERVIEWER) Na tua opinião, [como] a experiência internacional pode contribuir para um treinador, um preparador física, um observador profissional? Pode ajudar [auxiliar]? Ou esta aprendizagem a fora do seu próprio país...

PARTICIPANT 2) Se pode ajudar?

INTERVIEWER) Sim. Experiência internacional, a trabalhar, a estagiar a fora de...

PARTICIPANT 2) Sim! Pode! Ajuda!

INTERVIEWER) Como?

PARTICIPANT 2) Aqui em cima de tudo... vai bater naquilo que um pouco estamos a falar, o que é... tu tens que estar aberta às novas culturas, às novas ideias... e as tuas experiências lá a fora, se tu fores para um estágio lá fora, se fores a fazer um estágio duas semanas, ou um mês, ou quinze dias, ou uma semana tu vais ver coisas que não concordas. Outras que tu concordas. E tu aí depois... eu acho que tem a ver connosco. O que é, pegarem coisas que tu achas que podem ser uteis para ti e adaptar. Mas há tantas que no teu clube que não vais conseguir. Mas num outro clube, já vais conseguir. Mas eu acho que isto é importante para nós não mexamos só numa vertente, numa ideia. Eu acho que importante que nós bebemos diferentes coisas, diferentes ideias, diferentes estilos, diferentes lideranças... porque cada grupo é um grupo. Cada pessoa tem a sua ideia. Eu acho que isto é que... eu acho que é muito enriquecedor e não estagia lá a fora... ou até tem mesmo cá dentro porque nem todas as lideranças nem todas as pessoas são iguais. E eu acho que é muito enriquecedor porque culturalmente, condições do treino, também vês condições do treino que umas são melhores outras são piores. Mas também são boas porque tu ajudares os clubes a desenvolver. Coisas básicas de... cozinhas ou não cozinhas... para os jogadores, próprio ginásio, próprias salas para os treinadores, diferentes... Eu acho que é importante que nós vemos diferentes coisas, mesmo que não tire e não consigamos tirar...

INTERVIEWER) Ou concordar [concorde]? Vamos enfrentar novas realidades.

PARTICIPANT 2) Sim, exatamente! Acho que importante, sem dúvida. Tanto ali no estrangeiro como aqui em Portugal. É igual, para mim é igual. Acho que o que é importante é a ver e depois se refletir sobre o que tu podes tirar ou que não podes tirar.

INTERVIEWER) Mais por exemplo, no início nós falamos sobre isto, eu falei na minha opinião, [que] hajam [haja] um diferente entre o norte e o sul... [reporta-se à uma conversa tínhamos antes a entrevista tinha começado]

PARTICIPANT 2) Sem dúvida.

INTERVIEWER) Com os jogadores.

PARTICIPANT 2) Sem dúvida! Ainda agora eu te falei do exemplo de Chaves e de Lisboa, né. Tens que te adaptar às circunstâncias não significa que um seja

melhor que outro. Significa que o contexto é diferente. E nós temos que nos adaptar ao contexto.

INTERVIEWER) Tá bem, tá bem!

INTERVIEWER) Estamos quase a acabar. Mas como você encaixar [enxerga] a diferença dos treinadores que tiveram oportunidade a trabalhar e a treinar equipas a fora de Portugal e áquilos [aqueles], aqueles que trabalhem apenas em Portugal? Há uma diferença entre os dois ou não [há uma diferença] significativa? Quero dizer com isto, se houver treinadores que tiverem oportunidades a fora de Portugal, eles mostram alguma coisa diferente do que aqueles que trabalharam apenas em Portugal?

PARTICIPANT 2) Aqui é uma grande questão de... Nós portugueses somos bons na área de futebol. Muito bons. Aqui não há diferença entre os que estão a fora e os que estão aqui. Aqui a questão tem a ver com, às vezes as oportunidades. Às vezes, aqueles que querem e abdicam grandes coisas e os outros que não abdicam grandes coisas. E porque o treinador português, chega lá fora pode vencer ou pode não vencer. Mas não existe diferença entre treinador português que vai ou não vai. O que eu acho não existe diferença. O que é a diferença são as oportunidades que se recusem e os outros que aceitem. E depois tem a ver que alguns são mais abertos por coisas e outros são mais fechados para outras. Porque não tem a ver com... eu não acho que a quem vai lá para a fora é melhor e quem fica aqui é pior. Ou contrário, quem vai para a fora é pior e o que quem está aqui é melhor. Não acho que, não vejo por aí. Acho que nível de qualidades, todos são que estão aqui e todos que estão para a fora são muitos bons. Agora alguns que tem oportunidades outros não tem, outros não querem e alguns são mais abertos para as coisas e outros não. Basicamente eu acho que é isto.

INTERVIEWER) Imagina, o fundo desta pergunta é porque, falamos sobre isto também no inico. Mas Portugal tem um padrão de emigrar [quer dizer com isto, os treinadores portugueses têm uma tendência de emigrar a fora de Portugal para trabalhar]. Neste caso o Mourinho, abriu a porta para muitos treinadores, muitas pessoas para pensar em trabalhar a fora de Portugal. Por exemplo, no me país, nos Estados Unidos, não temos esta experiência [reputação] no âmbito

de futebol, a fora dos Estados Unidos. Também noutras áreas também. Mas Portugal por um país tão pequeno, tem uma história gigantesca de trabalhar a fora. Então pensei, se calhar, como [tu vês] esta diferença.

PARTICIPANT 2) A grande diferença é financeiramente.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 2) A grande diferença é financeiramente. Porque tu aqui ganhas <x> e vais para Inglaterra e ganhas <x vezes de cinco> ou <x vezes de seis>. Esta é a grande diferença. Ou vais pra França e se fores para um League One... Ligue 1 e ganhas muito. Se fores para a primeira liga espanhola ou mesmo a segunda liga espanhola e ganhas muito dinheiro. Isto tem a ver com financeiramente... ou tu vais... porque tu trabalhas para financeiramente... dar condições para tua família, condições às tuas pessoas. No fundo, se houver um clube em que te paga dez vezes mais o que tu estás a ganhar, tu não vais abdicar do bem-estar da tua família para não queres ganhar dez vezes mais. Porque vais dar condições aos teus filhos, à tua mulher, aos teus pais, né. Isto muitas vezes... Alias, o que eu acho que é mais...

INTERVIEWER) A parte chave?

PARTICIPANT 2) A parte chave é financeiramente é muito mais rentável. Do resto... se derem o mesmo dinheiro, o país de Manchester ou país da Benfica, a pessoa vai ficar na Benfica e ganhar o mesmo. Está aqui em Portugal, está aqui com a tua família. É uma questão de financeiramente ser muito mais rentável. Né, esta o que é a realidade. Porquê há pessoas que saem daqui e vai para a Primeira ou a Segunda Liga inglesa. No ano passado, foi o treinador do Rio Ave foi para a primeira Liga e foi para o Championship. Um clube estava a descer da divisão para o Championship, estava no penúltimo ou no antepenúltimo lugar. Que era o Reading. Porquê ganha mal no Rio Ave? Estas são valores três vezes mais!

INTERVIEWER) Sim. Podemos olhar também ao Rui Vitoria, eu não conheço o senhor mais após o seu tempo lá na Benfica para Arábia Saudita...

PARTICIPANT 2) Para Arábia Saudita porquê? Para ganhar dez vezes mais! Não foi para nada a ver melhor futebol que aqui em Portugal. Esta tem a ver aqui... chega um ponto que a parte financeira é mais importante. Nós enquanto somos

novos digamos muito a paixão pelo jogo, a paixão pelo futebol, a paixão pelos adeptos, pelo processo. Mas chega um ponto em que tu constituis família e a tua prioridade é ganhar... e ganhar no jogo, no treino, e ganhar dinheiro os todos os meses para pagar as tuas... da vida da tua família...

INTERVIEWER) Para teres a tua segurança?

PARTICIPANT 2) Para teres a tua segurança para teres a tua estabilidade. Uma pessoa que vai para Arábia e ganha seis milhões num ano estás sossegado. Depois podes chegar aqui, podes dizer não quero treinar o Porto, só quero treinar no Sporting. Pronto, quando aparecer o Sporting eu vou, senão não treino mais. Pronto! Podes dizer, acabou carreira não quero treinar mais. Quero olhar na minha família. Pronto, tens seis milhões... tens esta estabilidade, vou dedicar-me a minha família. Porque dediquei vinte anos ao futebol. E agora vou dedicar o resto da minha vida a minha família. Tá certo! Tá no direito da pessoa. Né. Eu acho que é por aí. Eu acho que é por aí. Nós todos trabalhamos... por diferentes etapas. Porque nós vemos... quando somos crianças nós vemos muito...

INTERVIEWER) A raça, a camisola...

PARTICIPANT 2) É! Mas chega um ponto em que tu... a tua sociedade também muda e tu vês e comesças a ver as coisas de maneira diferente. E tu conforme andar de idade com a forma as tuas prioridades vão adaptando-se, vão mudando também. E o contexto também muitas as vezes, separa o coração da razão. Eu acho que muitas as vezes nós, nós aqui em Portugal e em Espanha, os mais latinos pensamos muito pelo coração. Mas muitas vezes, nós temos que separar a coração da razão. Basicamente.

Pensamentos Finais

INTERVIEWER) Última pergunta. Para os treinadores que almejam trabalhar no futebol fora de Portugal, poderia deixar-nos alguma sugestão? Alguma que é [seja] muito importante para os treinadores sem experiência a migrar...

PARTICIPANT 2) Muito importante, falar a língua.

INTERVIEWER) Ok! Porquê?

PARTICIPANT 2) Porque tu tens que perceber o que eles dizem!

INTERVIEWER) Mas por exemplo...

PARTICIPANT 2) Perceber... as raízes deles.

INTERVIEWER) Vamos imaginar, na temporada passada, o [Maurizio] Sarri no Chelsea... acho que falava pouco ou não muito inglês. Mas tem [tinha] um tradutor. Isto é suficiente na tua opinião ou...

PARTICIPANT 2) Não!

INTERVIEWER) Porquê?

PARTICIPANT 2) Porque não é a tua liderança. E a liderança do tradutor. E este pode dizer alguma coisa... vou te dizer, este telefone é desta marca. Tu vais dizer a mesma coisa, mas a tua intenção é a mesma, mas...

INTERVIEWER) A maneira em que tu falas?

PARTICIPANT 2) A maneira em que tu falas é diferente. Isto, tem a ver com liderança o que nós falamos. Se as vezes tu podes ser mais assertivo, mais agressivo, mais apaixonante com o que tu dizes. E estou a dizer mais apaixonante e tu vais dizer, com mais calma. E a mensagem não é... a mensagem é a mesma mas não passa na mesma forma. Eu acho que isto é que importante. Tu tens que perceber o que eles dizem, sentir o que eles dizem, e em cima de tudo sentir o que eles sentem também. E a tua mensagem tem que passar. E eu não me vivia nenhum país em que eu não dominasse a língua. Por exemplo, eu desenrasco o francês. Mas eu, ainda ontem me inscreveu num curso de francês. Porque eu não me sinto confortável em francês, percebes?

INTERVIEWER) Percebo!

PARTICIPANT 2) Eu até posso perceber o que eles dizem. Mas eu para comunicar com eles, vou ter muita dificuldade porque não vou construir uma frase como deve ser ou não me consigo manter uma conversação em francês.

INTERVIEWER) Por x minutos?

PARTICIPANT 2) Exatamente! Consigo... isto o que nós estamos a fazer em português, consigo fazer em inglês. Mas em francês não.

INTERVIEWER) Percebo.

PARTICIPANT 2) Percebes? Consigo desenrascar-me no dia a dia francês, mas não consigo manter uma conversa. E por isto o que ainda ontem me inscreveu num curso de francês! Ou fazer ou tentar mais... tentar perceber mais francês, tentar manter uma conversa em francês, porque eu acho que é importante.

INTERVIEWER) Especialmente numa profissão, uma vez mais, a trabalhar com seres humanos, tem que ser assim...

PARTICIPANT 2) E tem que perceber o que o teu jogador me quer dizer! E muitas vezes ele disse-me, mas as tantas não é isso que quer dizer. E isto é importante para sentir aquilo que... na mensagem atrás as palavras existe sentimentos, existe coisas que nós nem pensamos. Mas se tu perceberes o que ele está a dizer, às vezes comportamento do corpo, e como olhar, vão te dizer outra coisa. E tu aí estás a perceber nemiamente o que ele que transmitir. Eu acho que isto é importante. Senão... é difícil. Podes chegar em cima do mundo e ainda não consegues, na minha opinião. Se tiveres outra pessoa no meio, estás dependente dela... Por isto eu acho que o Jorge Jesus no Brasil tem sucesso. É a língua. Não significa que ele não teve na Arábia. Mas ele também não acabou o projeto. Portanto não saberemos se ele teria sucesso ou não.

INTERVIEWER) E o Jesualdo Ferreira ao Santos?

PARTICIPANT 2) Eu acho que ele vai ter sucesso também. Com muitas dificuldades, mas acho que ele não vai acabar não ter sucesso. Se eles derem tempo.

INTERVIEWER) Isto é a problema da nossa profissão.

PARTICIPANT 2) É!

INTERVIEWER) Não há muito tempo.

PARTICIPANT 2) Mas se tiver tempo, acho que ele vai ter sucesso. Se eles perceberem, em cima de tudo quem manda, se ele perceber vai lhe dar tempo e vai ter sucesso. Ter sucesso não vai ser campeão. Ter sucesso para ser campeão é para Flamengo. Mas ter sucesso é para fazer uma boa campanha nos Libertadores, uma boa campanha no campeonato.

INTERVIEWER) O campeonato estadual também, se calhar.

PARTICIPANT 2) Sim.

INTERVIEWER) Isto é muito importante lá no Brasil.

PARTICIPANT 2) No Brasil é. Eu acho que por aí.

INTERVIEWER) Ok. Ora bem, eu acabei [terminei] mas eu tenho um favor para pedir. Você conhece alguns treinadores, observadores, preparadores físicos que se calhar, queriam [quiserem] faz parte deste estudo?

PARTICIPANT 2) Vou falar com alguém, para ver se... tu consegues ir aos vários lados?

INTERVIEWER) Sim, sim, sim, consigo.

PARTICIPANT 2) Vou falar se podem dar-te mais ajuda. Têm que estar aqui na [FADEUP]?

IMARI) Não, não.

PARTICIPANT 2) Pode ficar a fora?

INTERVIEWER) Pode estar em qualquer sítio. Eu posso viajar; como já expliquei, eu pensei viajar para... até Lisboa. Então não há um problema para mim. E também eu posso fornecer uma carta de informação para aqueles que tiverem interesse.

PARTICIPANT 2) Tá bem. Deixa-me... vou ver... uma ou outra que possam ser útil para as tuas entrevistas.

INTERVIEWER) Ok tá bom! Deixa-me desligar o gravador.

Anexo 3: Entrevista do Participante 3

INTERVIEWER) Eu sei que o seu tempo é muito, muito, muito importante. Então vou começar com um relógio. Para vinte minutos marcado.

PARTICIPANT 3) Ok.

INTERVIEWER) Mister, gostaria de começar com algumas perguntas demográficas. Ok.

INTERVIEWER) Então qual é sua idade?

PARTICIPANT 3) 41, mas vou fazer 42 no próximo mês.

INTERVIEWER) Ok.

INTERVIEWER) Anos de Experiência como Treinador-Adjunto?

PARTICIPANT 3) 7 anos.

INTERVIEWER) 7? Outros posição [função] seja observador, treinador principal...

PARTICIPANT 3) Já treinei equipas jovens, sim. Treinei 4 anos, acho eu.

INTERVIEWER) Ok, muito bem.

INTERVIEWER) Isto foi fora de Portugal, apenas em Portugal?

PARTICIPANT 3) Em Portugal, as equipas jovens foram em Portugal.

INTERVIEWER) Ok, tá bem.

INTERVIEWER) E nível de Certificação de Treinador?

PARTICIPANT 3) UEFA-B, básica.

INTERVIEWER) Muito bem.

INTERVIEWER) Nível de Escolaridade?

PARTICIPANT 3) Doutoramento. PhD.

INTERVIEWER) Ok, ok.

INTERVIEWER) Qual Faculdade?

PARTICIPANT 3) Quê?

INTERVIEWER) Desculpa, qual Faculdade?

PARTICIPANT 3) Doutoramento?

INTERVIEWER) Sim.

PARTICIPANT 3) Na FADEUP.

INTERVIEWER) Ok, ok. Muito bem.

INTERVIEWER) E função atual?

PARTICIPANT 3) Preparador Físico.

INTERVIEWER) Ok!

INTERVIEWER) E País ou Países que atuou no Estrangeiro?

PARTICIPANT 3) Rússia, China e França.

INTERVIEWER) Muito bem.

INTERVIEWER) Um... Anos de Experiência em Treinamento Estrangeiro?

PARTICIPANT 3) 5.

Gênero: Masculino

INTERVIEWER) Estamos quase de acabar... mais nível de profissional quando atuava no exterior?

PARTICIPANT 3) Não percebi, a sua pergunta.

INTERVIEWER) Ah desculpa, nível profissional, quer dizer com isto, qual foi a liga em que você atuava, no exterior?

PARTICIPANT 3) Ah, foi sempre na liga principal destes países.

INTERVIEWER) Sempre?

PARTICIPANT 3) Sempre na primeira liga, sim, destes países.

INTERVIEWER) Ok um... Carga média de trabalho semanal?

PARTICIPANT 3) Isto é complicado... Mas estás a falar sobre o trabalho só do treino ou também tudo o quê eu faço a fora do treino?

INTERVIEWER) Não, não, não, só treino, só treino mesmo.

PARTICIPANT 3) Só treino? Então, ora bem, é basicamente todos os dias. 90 minutos 120 minutos por dia.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 3) Há exceção... tens dias da folga né, há sempre dias de folgas. Normalmente, após a seguir o jogo, um dia da folga. Por exemplo, jogas três vezes por semana não tens nenhuma folga. São sete dias.

INTERVIEWER) Há três jogos por semana?

PARTICIPANT 3) Tens jogo por exemplo no Domingo, Quarta-feira e Domingo, estás a entender? Ou Sábado, Terça-feira, Domingo, por exemplo. Não há folgas. Treinas sempre.

INTERVIEWER) Claro!

PARTICIPANT 3) Ok!

INTERVIEWER) E penúltima, experiências anteriores profissionais como imigrante?

PARTICIPANT 3) Como assim? Além de que já te disse?

INTERVIEWER) Sim, se o mister já tivesse algumas experiências a viajar, a trabalhar a fora de Portugal?

PARTICIPANT 3) Não, nunca tive, antes de futebol não.

INTERVIEWER) Ok. Pronto.

INTERVIEWER) E a última pergunta, idiomas falados?

PARTICIPANT 3) Além da minha língua, falo inglês, espanhol e francês.

INTERVIEWER) Ok.

INTERVIEWER) Conheça palavras em chinês ou russo? Ou não...

PARTICIPANT 3) Sim conheço, conheço algumas, mas.

INTERVIEWER) Tá bem.

PARTICIPANT 3) Mas não sei falar, não posso dizer que se falar chinês ou russo, não sei.

INTERVIEWER) Sim, mas é importante a ter algumas palavrinhas para os jogadores, não é?

PARTICIPANT 3) Sim, sim. Isto sim!

Questões Preliminares

INTERVIEWER) Pronto mister, vamos começar com a primeira pergunta.

INTERVIEWER) Então como você se envolveu com a profissão de treinador?

PARTICIPANT 3) Como... quando eu acabei com a minha licenciatura, comecei a trabalhar, dava aulas de educação física e depois neste ano, não neste ano desculpa, no ano seguinte eu fui convidado para treinar lá... numa equipa de juvenis de um clube lá na terra, na Leira, de onde eu joguei quando era jovem. assim começou. Depois comecei de fazer mestrado, depois do mestrado, conheci um amigo que me levou dali para Vitoria Guimarães para uma equipa de juniores. Depois de Vitoria Guimarães tive de parar dois anos porque fui a dar aulas de educação física para Alentejo. Por exemplo, estive no Alentejo tive uma equipa de seniores do nível distrital, pelo Salgueiros. Depois tive uma equipa de juniores do Salgueiros que querer campeonato nacional de Juniores. Depois tive uma equipa profissional Seniores do Boavista. Depois tive de coordenar a formação do Boavista. Depois parei aí três anos por causa do meu doutoramento. E depois ao fim do meu doutoramento, comecei ao profissional, convidaram-me ir para o Zenit. Depois com André Villas-Boas. Depois nos anos seguintes, sempre com André Villas-Boas. Depois Zenit, fomos para China e da China para França.

INTERVIEWER) Ok, ok muito bem.

INTERVIEWER) Isto é uma pergunta pessoal, tem nada a ver com a pesquisa, mas o senhor já entrou no mundo de futebol profissional, já tinha [teve] um mestrado, porquê você decidiu para obter um PhD também?

PARTICIPANT 3) Não, quando eu entrei no profissional eu ainda não tinha um PhD.

INTERVIEWER) Ok...

PARTICIPANT 3) Não desculpa! Quando eu entrei no profissional, no alto nível mesmo, está a falar no alto nível mesmo, eu tinha acabado, o meu PhD. Tinha entregue. Portanto, depois eu fui para a Rússia e passar um mês em que andei da Rússia para Portugal para defender a minha tese de doutoramento e depois voltar, foi assim, ok.

INTERVIEWER) O mister fez a licenciatura e mestrado na FADEUP também ou não?

PARTICIPANT 3) Não, não. Fiz a minha licenciatura na UTAD e mestrado na FMH.

INTERVIEWER) OK, OK!

PARTICIPANT 3) Eu fiz o meu pós-doutoramento na FADEUP, ok.

INTERVIEWER) Ok! Muito bem.

INTERVIEWER) Por acaso, eu entrei na UTAD também. Mas decidi a frequentar na FADEUP. E porque eu vivia em Lisboa, e tentei candidatar-me para FMH. Mas as coisas aconteceram em que me encontro no Porto.

PARTICIPANT 3) Claro. Estás numa faculdade muita boa. As outras também são boas. Mas a tua é muita boa.

INTERVIEWER) Ok mister como você encontrou a oportunidade de treinar no exterior? Como foi o processo de recrutamento?

PARTICIPANT 3) Ora... isto no futebol profissional, sabes que é muito difícil de entrar, pelo currículo né? Ninguém é escolhido assim, é muito raro que isto acontecer. Normalmente as pessoas quando precisam de alguém para me treinar naquela função ou vão pensar em alguém que já conhecem. Ou se não conhecer, vou tentar perceber quem é que são... vou tentar obter informações das outras pessoas que são especialistas na área, quem poderia desempenhar estas funções e convidam. No meu caso, isto foi o que aconteceu, mais ou menos assim porque uma pessoa que já trabalhava com, o atual treinador em que eu trabalhava, indicou o meu nome quando eles sentiram a necessidade de incluir mais alguma pessoa na equipa técnica, para desempenhar essa função- E, portanto, foi assim. Foi essa a necessidade. E ele indicou-me, foi assim. Mas já nos conhecemos, obviamente.

INTERVIEWER) Sim. Ou seja, podemos dizer o recrutamento foi tipo informal? Quer dizer, não foi um agente ou uma...

PARTICIPANT 3) Não, foi informal, exatamente! Informal.

INTERVIEWER) Ok.

Motivações Migratórias

INTERVIEWER) Ok. Vamos atravessar algumas perguntas migratórias.

INTERVIEWER) Tipo, qual foi sua principal motivação para migrar para o exterior?

PARTICIPANT 3) Olha a principal motivação foi que eu queria entrar neste escopo profissional. Porque eu tinha Background académico muito forte, portanto tive de especializar-me em várias áreas do treino, no futebol. Na área de conhecimento físico, na área de análise do jogo, da metodologia do treino, et cetra, et cetra. E, portanto, tinha um [algo 10:30] muito grande de colocar as coisas em prática, mas no contexto profissional. E aqui em Portugal, nunca tive nenhum contexto profissional, apenas antes de ir para a Rússia, tive na Boavista num contexto profissional. Mas não era no contexto tão alto, tão alto nível como o contexto eu encontrei na Rússia.

INTERVIEWER) Percebo.

PARTICIPANT 3) Então a minha grande motivação, principal motivação foi essa, foi seguir a minha paixão, alguma coisa que gostava de fazer. E também me prepara durante muito tempo. Obviamente depois tens as motivações financeiras. Mas no meu caso na Rússia, nem era, nem foi isso que... vou aceitar a convite. Porque era... as condições financeiras que tinha na Rússia não era assim... foi o meu primeiro contrato, não era um dos mais espetacular que já tive. Eram boas, mas não eram muitas boas. Portanto, a minha primeira motivação, foi esta questão de realização profissional e de querer colocar em prática as coisas que tinha andado durante muito tempo aprender e estudar.

INTERVIEWER) Ok. Já percebi.

INTERVIEWER) O mister pode citar desafios que enfrentou na sua trajetória no exterior?

PARTICIPANT 3) Olha, desafios a barreira da língua né, a barreira cultura. Depois um grande desafio que eu tive foi, quando tu vens do contexto académico tu estás imerso numa luta enorme de informação, de muita informação, muita publicação. Mas depois quando chegas na prática, tu percebes que muita dessas coisas não funcionam, estás a perceber? Ou seja, vais perceber que muita da investigação que foi realizada, foi realizada com experiências que eram poucas representativas do que é o contexto da prática do futebol. E isto foi um grande

desafio para mim, foi para perceber o que eu realmente poderia e conseguira aplicar e o que eu ia ter dificuldades em aplicar. Então esta adaptação foi, barreira cultural, barreira linguística; na Rússia não falava russo, eles falavam mal inglês... Mas o mais difícil foi mesmo esse a questão de adaptar-me na prática. Porque a barreira da língua, da cultura, isto a gente apanha rápido. Difícil foi perceber o que é importante, o que tu podes fazer, o que nós não podemos fazer, quais são as dificuldades que provavelmente encontrar se ocuparem por determinados caminhos né. Isto foi um grande desafio inicial, foi esse.

INTERVIEWER) Percebo. Não é tão rico do que um curso de treinadores do que um mestrado ou PhD. Mas, eu podia imaginar a mesma sensação para os treinadores que conhecessem apenas os métodos dum curso de treinadores e não tinham a oportunidade para aplicar os mesmos na prática.

PARTICIPANT 3) Claro. Sim, sem dúvida. Repara! Tudo que tu possas aprender sem experimentação prática, não vão servir-te muito. Porque vais acabar de esquecer. Percebes?

INTERVIEWER) Percebo!

PARTICIPANT 3) Tudo aquilo que possas aprender num determinado assunto... ou ex-professor, sempre estás a falar nele, estás a dar aulas todos os anos aos alunos. E isto nunca se esqueces. Ou então se tu vais num livro sobre informática qualquer, por exemplo treino... treino sei lá, treino de força, alguma coisa assim. Mas depois se não personalizes, vais esquecer. Portanto, só pratica e reflexão, reflexão e prática, é que permitem realmente evoluir e aprender. Só teoria, não chega.

INTERVIEWER) Já percebi.

INTERVIEWER) Foi um país destes três em que o mister sentisse isto pior do que os outros?

PARTICIPANT 3) Não. Repara, isto é assim, os países são todos diferentes, as culturas são todas diferentes, os clubes são todos diferentes, os jogadores são todos diferentes. A única coisa que me variou foi o treinador. E as pessoas em que eu trabalhava não sempre eram as mesmas. Agora, o que tu aprendes na primeira experiência é precisamente isto que quando chegas ao qualquer lado vais ser tudo diferente outra vez. Ok, estás a perceber? Ou seja, tu não podes ir

lá com recitas na cabeça. Ora, ali na Rússia eu fiz assim, eu vou chegar na China e vai funcionar na mesma, Não! Algumas coisas podem funcionar outras coisas podem não funcionar. Essa é a grande aprendizagem inicial. É não dá nada por adquirido. Ou seja, não há receitas nem formas e chegar lá perceber quais são os contornos do contexto né, quais são as particularidades de cada contexto. E adaptar-te ao metodologia e forma em que tu trabalhas.

INTERVIEWER) Sim, sim. Ok.

PARTICIPANT 3) Obviamente que há coisas que tu consegues repetir, repetir... porque há coisas que todas gostam né. Por exemplo, todos os futebolistas gostam de jogar os meínhos, meínhos, sabes meínhos né?

INTERVIEWER) Sim, sim, sim!

PARTICIPANT 3) Por exemplo, todos gostam, na China gostam, na Rússia gostam, na França gostam, todos os jogadores gostam. Portanto isto é alguma coisa que funcionar bem em todo lado. Agora, por exemplo, terminar tipos de treino, em alguns sítios funcionar melhor do que outros. Entendes?

INTERVIEWER) Entendo.

INTERVIEWER) Última pergunta sobre migração. Qual foi a sua experiência geral de migração? Foi algo positivo...

PARTICIPANT 3) Foi algo positivo?

INTERVIEWER) Por exemplo.

PARTICIPANT 3) Sim foi muito positivo! Muito positivo. A minha experiência foi excelente porque eu vivi experiências que nunca de outra forma teria vivido só quantidade dos países que já visitei da minha profissão, já estive na Ásia quase em todo lado, já estive na Europa quase em todo lado, já estive em Arabia, já estive em Dubai, no Catar, já estive... por acaso não fui à Austrália porque quando estive na China e jogámos lá e tive que ficar em Xangai com os jogadores para treinar e não tinham jogar, percebes? Porque senão até Austrália já tinha ido. Portanto, permitiu-me conhecer muitos países. Permitiu-me a minha família viver comigo em dois países estrangeiros. Por exemplo, a minha filha a ter aulas na escola em dois países completamente diferentes, na China e na

França. Portanto são experiências que me marcaram e enriquecem-me. Enquanto cidadão né, enquanto ser humano.

INTERVIEWER) Na sua opinião foi positivo para a sua família também, esta experiência?

PARTICIPANT 3) Sim foi positivo. Mas neste momento, não está muito porque tive mais um filho e restos das coisas da pandemia para segurança estão em Portugal e agora estou aqui sozinho em França.

INTERVIEWER) Ah!

PARTICIPANT 3) Estou cá sozinho. Mas para a minha filha isto foi muito bom. A minha filha mais recente que nasceu em China que pudesse ter a mesmas experiências da minha filha que vai fazer 8 anos este ano teve, a minha filha com 4 anos, estava lá na China numa escola Internacional aprender inglês e conviver com amigos dos todos países do mundo né, com 59 nacionalidades que tinham naquela escola. Portanto, isto pra ela foi uma experiência muita boa. Depois veio pra França e teve aulas aqui numa escola que fica dentro de um resort de golfe a volta do resort ficam montanhas tinham amigos também do todo lado; russos, chineses, tinha aulas de golfe. Portanto são coisas que marcam pra vida e o que é sempre fala da personalidade dela.

INTERVIEWER) Tá bem, tá bem.

PARTICIPANT 3) Portanto em termos família foi uma experiência muito positivo também e... quando a família está junto, é sempre positivo. Quando está longe, é não.

INTERVIEWER) Entendo.

Estilo de liderança

INTERVIEWER) Ok creio que não vamos ter tempo suficiente, para terminar com liderança...

PARTICIPANT 3) Se tu quiseses continuar por mais dez minutos, podemos continuar. Assim na próxima vez...

INTERVIEWER) Ok! Tá bom, pronto...

PARTICIPANT 3) Tu precisas mais ou menos uma hora, é isto?

INTERVIEWER) Sim! Sim, sim! Mas estamos a atravessar pelas estas perguntas muito rápidas então creio que 45 minutos talvez chegue. Mas...

PARTICIPANT 3) Ok, vamos seguir.

INTERVIEWER) Ok. O que significa liderança, para si, como um treinador de futebol? Acho que esta pergunta se calhar é bocado difícil para a sua posição atual como preparador física. Mas quando você treinava as equipas como treinador adjunto, o que significa liderança então.

PARTICIPANT 3) Olha, isto é uma questão muito importante porque há muitas formas... Há pessoas que são... que têm distintas formas de liderar. Como adjunto é muito importante perceber como é que, a pessoa em que tu trabalhas né, o que é o líder, como é que a forma em que ele liderará. Porquê? Porque a forma em que tu vais interagir com toda gente no clube né, com jogadores, com médicos, com resto do Staff, com... especialmente com as pessoas que já estão no clube, é decidido muito em função da forma como queres, com... da forma como o teu líder ser no clube. E como é que a posição dele? Como é que a imagem dele? Como é o estilo dele de liderança. Ok?

Agora, o que é liderança, não sei se há uma boa definição pra isso. No futebol, o que é um bom líder? Um bom líder é aquele que consegue ter os jogadores no lado dele, motivados, que trabalhem por ele, que gostem dele, que façam tudo por ele... ou seja sigam nas ideias dele, acreditem nele, e... Pronto conseguimos isto, é tudo fica muito mais fácil, é tudo fica mais fácil. Mesmo com uma equipa que não têm os jogadores muitos bons... se forem uma equipa que tenham um líder forte que acreditem nas ideias do treinador se for poesia vão acabar sempre conseguir objetivos que não foram demasiados ambiciosas, objetivos realistas, vão conseguir sempre alcançar estes objetivos. Pelo contrário, uma equipa muita boa com grandes jogadores e muita qualidade individual, se não tiverem um líder que una a equipa em todo dum objetivo, duma ideia, dum estilo, duma forma de estar, vai ter muitas dificuldades em não alcançar objetivos modestos. Portanto, agora, como é que se faz isto? Há muitas formas para fazer isto. Há muitas formas para fazer isto. Há treinadores que são mais agressivos, mais intimidatórios. Outros que tentem do lado empatia, que der mais empatia aos

jogadores. Portanto, conseguem liderar muito no base do respeito muito, respeito pelos jogadores, os jogadores respeitem por eles. Isto é muito difícil de definir. Porque cada líder, cada estilo de liderança também tem muito a ver com a personalidade com essa pessoa, o líder. Há líderes que são muito agressivos né, mas que os jogadores gostem e respeitem. Tens um treinador o que é famoso por isso, o treinador do Atlético de Madrid, Simeone né. Eles respeitam, admiram imenso mas ele não dá tréguas também não é uma mudança muita forte, é. Pronto, depois tens tipos de treinadores que são treinadores que com uma liderança mais no base de sentir o que eles precisem o que eles querem de tentar que eles se sintam bem, se sintam felizes, se for necessário, considerar algumas coisas que eles querem, estás a perceber? Há muitas formas, há muitas formas ao mesmo ponto, ao mesmo lugar, ao mesmo objetivo, a liderar. Mas isto está basicamente ligado a personalidade do próprio treinador. E a forma em que ele quer estar dentro aquele clube. Agora uma definição o que é liderança, isto para mim é muito difícil. É um estilo... é difícil. É mais difícil dizer que um bom líder é aquele que consegue ter jogadores, essencialmente os jogadores no lado dele, a optar para as ideias dele, acreditar nele e fazer e dar a vida por ele e dar tudo por ele. Isto para mim fica um bom líder.

INTERVIEWER) Ok. Percebo.

INTERVIEWER) Um... Na sua opinião existem diferenças em estilos de liderança quando comparamos Portugal com outros países? E se for assim, porquê?

PARTICIPANT 3) Estilos de liderança, como assim? Em função de nacionalidade dos treinadores?

INTERVIEWER) É por exemplo, um Venezuelano vindo pra cá para treinar uma equipa aqui em Portugal mostra-se um estilo de liderança diferente do que um Português? Ou o mister reparou isto quando estava na China, Rússia ou França, estilos diferentes em qualquer...

PARTICIPANT 3) Bem. É assim, vamos lá ver. Obviamente que o que a pessoa é da personalidade do treinador, tem muito a ver com a forma de liderar. E obviamente que a personalidade de uma pessoa também está muito relacionada, tem influência do país ele veio. Um brasileiro é culturalmente

diferente do que um Chines. Totalmente diferente do que um Nórdico, um Russo, totalmente diferente do que um Africano. Agora, independente disto, não quero dizer que a forma em que eles liderarem seja diferente. Mas podemos definir alguns estilos de liderança que já te disse. Um treinador mais agressivo, mais guerreiro, que liderará na base de autoritarismo, de impor a ordem, ditador que dita leis que dita e que consegue ter os jogadores no lado dele. Ou o tipo de treinador que não é tanto assim, um treinador mais... mais de relações com os jogadores, de respeitar muito de estar ao lado deles, de convencer; mais uma forma que não seja deitar, lazy, há regras, estás a perceber? Portanto, agora, há treinadores chineses e portugueses a fazer da mesma forma e fazer numa outra forma, estás a perceber? Não sei se tem bem a ver com país. Ora, claro que o país de onde tu vens, certa formas que traz algumas coisas contigo né? Mas eu penso que a profissão do treinador tal como os restos das profissões estão a ficar muito globalizada. Ou seja, cada vez há menos... eu penso que cada vez há menos diferenças entre pessoas que vêm dos países diferentes. Há uma forma... há formas e coisas que esteja para fazer para ter sucesso e vão ser feitas independente do onde tu vens, entendes? Por exemplo, há erros que tu não podes cometer... perder os jogadores. Pronto, perder o grupo significa que eles deixaram de acreditar em ti, não trabalham por ti, perdeste, entendes? E quando isto acontece, acabou! Já não és treinador, mas treinador faz de conta. Pá isto é um erro que tanto pode ser um chines, um holandês, com um português que não deve fazê-lo, entendes? Não tem tanto a ver com o país de onde tu vens. Mas sim, com a forma de treinar, como a forma de liderar, que é mais ou menos propicia alcançar as coisas todas a ir não se esquecer de liderar é uma questão de tudo social. É mais social do que metodologia. Liderar é alguma coisa mais social do que metodologia. Claro que metodologia também tem aplicado nisto. Mas é isto, é seres humanas, liderança é sobre seres humanas. Por exemplo, isto o que vou falar, não roubar é um princípio válido em todo partes do mundo, independente do país de onde tu vens. Correto? Tal como é de respeitar as pessoas. Tanto você é x; holandês ou italiano, começar de respeitar alguém além não só alguma coisa boa para fazer estás a perceber? Não parece

que o país seja uma influencia muito grande, é sempre influencia, mas não seja num peso muito grande na forma de liderar, não parece.

INTERVIEWER) Ok, hmmm...

PARTICIPANT 3) Mas atenção! Há alguma coisa importante, o que é, há países, por acaso a China onde a liderança é bocadinho diferente do que os outros sítios, ok? Um pouco diferente. Mas... um pouco diferente porquê? Porque na China tudo funcionam por hierarquias.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 3) Entendes? Tudo funcionam por hierarquias; desde o roupeiro até ao presidente. O roupeiro tem os outros roupeiros trabalham por ele e há o roupeiro chefe e os roupeiros empregados. O chefe manda os empregados, percebes? Depois na China, por exemplo, a idade, a idade é um posto hierarquia, como um escalão. Tu podes ter menos conhecimentos sobre um assunto duma outra pessoa qualquer mas és mais velho vais ter respeitado por causa isto. A idade peso muito na China. Mas a pá, as coisas básicas, os princípios fundamentais, aplicam-se lá e em todo lado do mundo. O que é, perdes o grupo, perdes os jogadores, acabou! Perdemos tudo, estás a perceber? E tu perdes os jogadores, quando eles começam a deixar de ter respeito por ti, deixar de acreditar em ti, a ter, há muitas coisas que podem contribuir para isto acontecer, né. E podem não ter a ver com a tua nacionalidade, pode ter nada a ver com isto, estás a perceber? O que me parece.

INTERVIEWER) Mister, você poderia apresentar o seu estilo de liderança? Pensa muito...

PARTICIPANT 3) Olha, eu não tenho um estilo de liderança porque eu não sou treinador. Eu sou adjunto, né. Agora, dentro as minhas funções, há momentos em que eu tenho de liderar, que por exemplo, quando estou a dar um exercício, tem que ser eu a dar. Dentro o meu trabalho, e neste caso eu tenho que dar uma ordem, dar uma instrução a um jogador para fazer um determinado exercício, né.

INTERVIEWER) Sim.

PARTICIPANT 3) Claro que está numa posição de adjunto, ninguém tem, nem deve ter na minha opinião, uma forma de instrução que, com base no autoritarismo porque os jogadores olhem para mim e olhem para aos outros colegas né como eles são, como nós somos adjuntos. E não somos os líderes, percebes? Portanto, a nossa forma de liderar, a minha forma de liderar com os jogadores, é nesta base de respeito de fazer e perceber quem é importante, o que temos que fazer, o que temos que trabalhar, estamos realizar por algo melhor porque é pra eles para incentivá-los, motivá-los, para eles se sentaram superar nesta base, não há nenhuma base autoritarismo nem eu conseguira, nunca faço isto né.

INTERVIEWER) Claro. Claro, faz sentido.

INTERVIEWER) Última pergunta na liderança, como a experiência no exterior enquanto treinador adjunto de futebol profissional ajudou na sua formação atual de liderança. Percebe?

PARTICIPANT 3) Em respeito no exterior?

INTERVIEWER) Por exemplo, enquanto o Mister treinava equipas profissionais na China, França, e Rússia, [essa experiência] ajudou para melhorar o seu estilo de liderança? Eu sei que o Mister já respondeu que não tenha um estilo de liderança, enquanto treinador adjunto. Mas estas experiências [formaram] como o mister pensa em liderança? E se for assim, como?

PARTICIPANT 3) Sim! Obviamente com o tempo, com a experiência, vais começar... vais tentar de melhorar a forma de interagir, né. Interagir com atletas, no treino e a fora do treino. Porque muitas vezes aquilo que tu falas com eles no contexto que não é do treino, no contexto informal, as vezes é muito importante porque ajuda-te a construir relações com o atleta ou seja ajuda-te a construir empatia e a condição de respeito, né. Depois quando estás num momento de treino, é mais fácil que tu consigues dar instrução e eles seguiam e acatar e respeitar. Agora, obviamente com o tempo que tudo isto começa a ser mais fácil, tudo isto começa a ser, começa a ser mais indutivo, mais duma forma natural, mais... obviamente sim, obviamente sim.

Filosofias dos Treinadores

INTERVIEWER) O mister tem mais tempo por mais uma pergunta?

PARTICIPANT 3) Tenho claro.

INTERVIEWER) Ok!

PARTICIPANT 3) Sim.

INTERVIEWER) Isto tem a ver com filosofia. Isto é o fundo da minha pesquisa. Então neste momento, sendo preparador física, se calhar não vai fazer [muito] sentido, mas, na sua opinião, o que é uma filosofia de treinamento?

PARTICIPANT 3) Uma filosofia... Ora bem, isto é muito complexo né! Não dá tempo para falar num tema assim. Repara, a filosofia é alguma coisa muito abrangente. A pá, a filosofia abrange numa forma em que tu queres jogar, abrange uma forma como é que tu queres treinar, abrange a forma como tu queres liderar, como tu queres... os jogadores que tu vais contractar. Portanto, tudo isto acaba por estar, relacionado e torna-se interdependente porque... mesma forma como se treina, por exemplo, estou a dar um exemplo, é muito... como é que eu posso dizer... é muita condicionada, não é condicionada, não é bem a palavra. É muita influenciada, com a forma em que tu queres liderar, estás a perceber? Vou dar um exemplo. Por exemplo, se tu és um líder que atua na base do autoritarismo do quer voz e mando e da imposição, porque eu quero fazer assim e tens que fazer porque eu sou o treinador e tu tens maldisser as cenas vão por aí. Se não vais por aí, tu vais encontrar... Por exemplo, uma metodologia do treino onde tu tens exercícios que expõem constrangimento o treinador e o jogador, em discussões né, em discussões verbais, tem o treinador, tem que corrigir o jogador. Tem que dizer não é assim, o que é assim, et cetra, et cetra, né. Então o treinador está disposto e o jogador está sempre menos disposto, a critica ao treinador. Se tu és um treinador diferente né. Se tu és um treinador que dá mais liberdades aos jogadores, dá mais liberdades ao que eles decidiram, por exemplo. Tu vais ter uma forma de treinar onde vais ter exercícios mais, por exemplo, ao contexto do jogo, onde tu vais dar mais liberdade para eles decidir; mas não quero dizer que os exercícios estão analíticos onde tu estás praticamente corrigir cada passe que eles dão, onde é que eles passam, onde é

que eles têm que correr, et cetra, et cetra. Portanto, estás a ver uma metodologia de treino, como a seleção dos exercícios, tem muita a ver com a forma como tu lideras, estás a ver? Portanto, a filosofia é isto né, é tudo este processo, em volta uma ideia do jogo, duma forma como tu queres liderar. E depois condiciona tudo isto, a forma como tu vais treinar, como tu vais estar com eles no clube, dentro no clube, fora do clube, et cetra, et cetra. Isto é, a filosofia para mim é isto, né. Essa confluência de ideias, confluência de objetivos, né, que modela uma forma de treinar, uma forma de jogar, uma forma de liderar, pessoas que condicionam muitos processos estão associadas ao treino, por exemplo, a seleção dos jogadores, recrutamento dos jogadores, dos próprios adjuntos, dos médicos. As rotinas dentro o clube, por exemplo, obrigatoriedade de usar o determinado equipamento nos dias em que tu saís. Depois, as horas... Tudo isto, estás a perceber? Todos destes pequenos detalhes estão associados a isto. Isto para mim é o que filosofia.

INTERVIEWER) Ok, ok, faz sentido.

PARTICIPANT 3) Ao contrário do que alguns, se calhar, alguns colegas poderiam pensado, eu respeito a opinião dos colegas... se calhar alguns, se tu perguntares colegas, a filosofia, se calhar volta mais centrada numa forma mais do jogo, dos aspetos tácitos e do treino, nitidamente.

INTERVIEWER) Sim, sim.

PARTICIPANT 3) Para mim, é mais abrangente do que isto. Mais abrangente do que isto. São todos estes aspetos que eu te falei que estão emaranhados que condicionam e evoluem, estás a perceber? É um fenómeno muito complexo.

INTERVIEWER) Já percebi. Um, me parece que o último exemplo tem mais a ver com metodologia do jogo ou método [modelo] do jogo do que filosofia.

PARTICIPANT 3) Sim, sim, sim. Exatamente.

INTERVIEWER) O senhor pode citar características significativas à filosofia de treinamento desenvolvidos no exterior?

PARTICIPANT 3) Se há características?

INTERVIEWER) Imagina, foi à sua filosofia de Coaching que o senhor não tivesse antes de viajar a fora de Portugal?

PARTICIPANT 3) Ah! Sim, Sim! Portanto a questão de adaptação né? De chegar um local e não fazer aquilo que sempre fez né. Fazer e também conta as características e as culturas e as mentalidades. Isto foi essencialmente a característica que, pouco a pouco eu comecei desenvolver né, além de que eu já fazia, foi basicamente isto. Depois, o resto não foi tanto, ao facto estar-me no estrangeiro. Foi o facto trabalhar com pessoas diferentes, com... conhecer pessoas diferentes, metodologias de trabalho diferentes. Isto também acontece em Portugal, não tem que ser só no estrangeiro. Mas no estrangeiro o que eu mais evolvi, mais evolvi foi aquela capacidade de chegar um local diferente perceber como as coisas funcionam e tentar fazer o melhor adaptar-me à situação, ao contexto né.

INTERVIEWER) Percebo, percebo.

INTERVIEWER) Existe algo significativo, por exemplo, valores, crenças, ou métodos, que fortaleceu a sua Filosofia de Coaching após o seu tempo a fora de Portugal? Eu acho que esta questão de adaptação, se calhar é isto, não é?

PARTICIPANT 3) Sim, sim, sim é isto mesmo. Exatamente!

Considerações Transculturais

INTERVIEWER) Ok, vamos pensar nas considerações transculturais. Portanto, como são os programas de treinamento, na sua opinião, dos treinadores de futebol? Como é essa preparação para os treinadores atuarem no exterior?

PARTICIPANT 3) Eu acho que não existe preparação... mas nos cursos né?

INTERVIEWER) Exato!

PARTICIPANT 3) Estás a falar sobre os cursos dos treinadores, é isto? Eu acho que não há nenhuma disciplina elite para te preparar para isto né.

INTERVIEWER) Ok.

PARTICIPANT 3) Tal como, não existe nenhuma disciplina na Faculdade e nenhum curso, nenhuma área que te preparar para tu trabalhas para Noruega ou vais pra China ou Africa do Sul, né. Isto são Skills pessoais que tu obtens ou trazes de desenvolver porque senão, é aquela realidade na seleção. Ou se adaptas, sobrevives, se não adaptas, morres e acabas por sair do meio da área,

é basicamente isto. Agora eu não senti em nenhum momento preparado nenhum curso para fazer fácil os desafios colocam pelo facto de estar no estrangeiro ou em locais diferentes. Pelo menos, não senti esta aprendizagem num curso.

INTERVIEWER) Ok, mas imagina, o fundo desta pergunta é, vamos imaginar um exemplo entre dois países, Portugal e Inglaterra. Portugal tem uma história gigantesca dos treinadores de futebol emigraram para trabalhar a fora. Inglaterra, antigamente, antigamente, estou a falar 1800 por aí, quando o futebol começou, havia mais, havia mais [treinadores ingleses a trabalhar a fora de Inglaterra], mas recentemente, não há tantos. Portanto, eu não sabia se houvesse algo ensinado, nos programas de treinamento [cursos dos treinadores], que deixam os portugueses ter mais confiança a trabalhar a fora de Portugal ou tem nada a ver?

PARTICIPANT 3) Não, eu acho que não... Eu não percebei bem a parte que tu falaste sobre antigamente em 1800? Não havia portugueses a fora a trabalhar, foi isto o que estas a dizer?

INTERVIEWER) Não, não, não. Quero, quis dizer porque Inglaterra ensinou o mundo, mais ou menos isso, o jogo de futebol. Quando o jogo começou de ser espelhado pelo mundo, havia mais treinadores ingleses, seja América do Sul, Hungria...

PARTICIPANT 3) Sim! Tô a perceber. É assim, Inglaterra inventou futebol né. Foi inventado na Inglaterra. Agora, nunca dizer que eles ensinaram aos outros. Eles ensinaram as regras do jogo. Mas cada país desenvolveu a sua forma de jogar; Brasil tem uma forma de jogar do Brasil, Holanda tem a forma de jogar da Holanda, né. Isto ao redor dos conteúdos, as características, as mentalidades, as ecologias da cultura, tudo isto né. Portugueses agora na Inglaterra, provavelmente saem por esta razão. Porque quando futebol começou de ser um fenómeno mundial, ou seja, quando começou a ver competições entre equipas portuguesas e equipas estrangeiras, antigamente não havia... os portugueses não tinham muito sucesso... o primeiro sucesso foi do Benfica né, nos primores no ambito de futebol. Porque tinham um jogador a fora de fé, tinham uma equipa muita boa. E depois foi o Porto, mas na década oitenta, foi campeão da Europa, tudo mais, pronto. Então foi aí que alguns treinadores portugueses que tiveram

sucesso começaram a sair de Portugal. Mas isto, não quero dizer que eles tivessem tipos de formação para trabalhar para França ou Inglaterra. Eles foram porque foram para ter sucesso e normalmente é assim né... É como uma empresa que produz automóveis, vem na Alemanha, vem em Portugal ou França, e assim vai buscar um engenheiro que está a trabalhar num sítio qualquer, aquele é muito bom engenheiro. É basicamente por aí, pelos resultados, os resultados... Agora se um português tiver uma formação para ir para ao estrangeiro não me parece. Eu nunca tive. Não conheço ninguém que tinha tido. Mas eh pá, ainda eu não fiz o curso de nível IV ou nível III. Os cursos agora foram todos reformulados, foram todas atualizadas. Por exemplo, eu sei com os cursos dos treinadores agora já uma disciplina sobre linguagem corporal, essas coisas assim, estás a perceber? Relações... se há alguma coisa para trabalhar no estrangeiro, não conheço, não conheço, nunca ouvi falar. Eu nunca tive.

INTERVIEWER) Na sua opinião, como a experiência internacional pode contribuir para um treinador no futebol profissional?

PARTICIPANT 3) Como?

INTERVIEWER) Como esta experiência de mobilidade de trabalhar, estagiar a fora de Portugal, nos exemplos dos treinadores portugueses, podem contribuir para um treinador de futebol profissional?

PARTICIPANT 3) Pode contribuir muito! Pode contribuir muito, porque... Repara, nos todos dos países são diferentes, todas as ligas são diferentes, todos os jogadores são diferentes, os clubes são diferentes. Mas há coisas que são comuns em todos também. Isto é alguma coisa importante que tu comesças a perceber. Tu não comesças a perceber só as diferenças que existem em país por país e em clube por clube. Começas de perceber também quais são as coisas em comum que funcionem em todos os países, percebes? Isto é uma experiência porque depois... se és treinador e estás a preparar ir algum país, comesces a estruturar uma ideia, uma filosofia a volta desses princípios que são importantes em todo lado do mundo, né, que são que fazem a diferença né. Isto sim, pode ser benéfico. Parece-me benéfico. Parece-me uma vantagem para

quem trabalhou em vários sítios, né. É diferente a ter sucesso em três ou quatro países ou ter sucesso só num país. Ou seja, nem a ter sucesso, trabalha vinte anos em Portugal não é a mesma coisa de trabalhar vinte anos em cinco ou seis países diferentes né. Quem trabalhou em cinco ou seis países diferentes se calhar consegue ter uma abrangência maior né, das coisas que são importantes das coisas que são em comuns ou transversais no futebol né. Do que alguém que trabalhou toda uma carreira no mesmo sítio ou no mesmo país; esquecem um pouco. Não quero com isto a dizer que quem trabalhou sempre no mesmo país também não passa de chegar aos altos níveis, né. Não há nada disto, pode chegar. Mas isto essencialmente, passa pelo mesmo que eu já te tinha dito, os seus Skills pessoais. Aquelas coisas que não vêm nos livros. A tua capacidade de aprender, de adaptar-se e acho que é muito por aí.

INTERVIEWER) Ok, tá bem!

INTERVIEWER) Como você enxerga a diferença dos treinadores que tiveram oportunidade de treinar times estrangeiros com aqueles que apenas treinaram clubes portugueses? Se houver uma diferença grande ou não?

PARTICIPANT 3) Como assim? Diferença entre os que tiveram de ter oportunidades trabalhar com clubes pequenas e com clubes grandes?

INTERVIEWER) Não, não, não. Os treinadores que já saíram, tiveram oportunidades de trabalhar a fora e aqueles que não tiveram esta oportunidade. Existe alguma diferença grande entre a liderança, por exemplo? Ou...

PARTICIPANT 3) Não sei, não sei como explicar, se existe ou não. O que eu acho que é... a resposta passa sempre pela mesma né, isto é como viajar né. É como viajar; hoje estava a discutir com uma colega aqui, que quando os meus filhos crescessem, se eu tiver essa possibilidade, quando eles acabassem com a Faculdade eu não continuo a trabalhar . Fica assim um ano, só para viajar. Para viajar! Para todo lado, para todos os continentes, para ver... percebes? Porque isso abre-se às muitas horizontes, percebes? E a questão de trabalhar no estrangeiro é essa, enviasar coisas diferentes. Coisas que eu não vou enviasar se eu tiver de trabalhar sempre no mesmo país né. Abrir horizontes, abrir portas, abrir outras coisas, outros métodos, percebes? Ser estimulado para

me adaptar, tem que me adaptar, ter que chegar num sítio novo e adaptar-me e conhecer e descobrir o desconhecido, é diferente do que estar sempre no mesmo país no mesmo, a fora da zona de Comfort né. É diferente, é diferente. Mas como eu já te digo, não quero dizer que uma pessoa que esteja sempre no mesmo país que não possa chegar aos altos níveis, a ter níveis altos. Mas sem dúvida trabalhar fora nos diferentes contextos, é uma experiência muita enriquecedora, muita enriquecedora. Não tenho nenhuma duvida.

Pensamentos Finais

INTERVIEWER) Ora, estamos já na final [última] pergunta. Então, para os treinadores que almejam trabalhar no futebol fora de Portugal, você poderia deixar alguma sugestão? Algo que é importante para que os treinadores sem experiência no exterior possam se preparar?

PARTICIPANT 3) Sim. Olha, primeira é respeitar. Primeira coisa, antes de chegar, procurar, conhecer a realidade pra onde tu vais né. Por exemplo, vais trabalhar na Rússia para São Petersburgo. Perceber a história da cidade, a história do país, os costumes das pessoas né. E depois, perceber também quais são os hábitos que existem no clube por parte dos jogadores mais antigos no clube; tipos dos hábitos aqueles eles têm, tipos dos costumes aqueles têm, percebes? Tenta perceber, quais são os costumes ou hábitos que são positivos e aqueles que são eventualmente negativos ou contribuem para um mal... para uma falta de harmonia ou uma falta de condição, de condições ótimas para trabalhar. Tentar mudá-los né. Tentar dar uma forma de mudá-los. Mas acima de tudo, respeitar as pessoas. Respeitar, entendes? Chegas ao qualquer lado vindo do estrangeiro, e comportas-te como se fores, sei lá, um rei ou um tirano, percebes? Não é uma muita boa ideia. Obviamente, que não podes perder a tua liderança. Pois és tu a liderar e a mandar. Mas dentro dos possíveis, respeitar as pessoas. Obviamente que vai haver aqui, ali, alguns pontos de ruptura e tens que mesmo dê castigo, né. Em algum ponto tem que ver ruptura, tem que ver shock, tem que ver erros, tem pequenas guerras. Mas no geral, é necessário que nos pilares fundamentais né, nas coisas fundamentais né que seja capaz de abordar ou de implementar à tua filosofia, respeitando isto, adaptando-se a isto.

E assim, torna-se mais fácil, torna-se mais lateral, entendes? As coisas fluem de uma forma diferente. Do que chegar e tu comesças a ter, criar conflitos com muita gente né por coisas insignificantes, comesças a construir paredes a tua volta. Porque chegas um ponto em que estás isolar, estás solzinho. Portanto, essas são os maiores conselhos em termos de quem quer ir para o estrangeiro e implementar uma forma de trabalhar. Eu acho que é isto um pouco. Adaptar-se, também fazer com que outros adaptam a ti. Mas, mantemos sempre o respeito, por tanto por eles como eles para ti. Assegurar que eles também tenham respeito como tu respeitas eles assim. E é isto, basicamente é isto; conhecer bem a realidade, perceber porquê as coisas são, as coisas acontecem, quais são os costumes. E depois, sugeria, gereria estas situações dentro o que estão os teus objetivos do aquilo que tu queres alcançar... Portanto, resumidamente conhecer bem, conhecer, conhecer bem. Adaptar-se. Respeitar. Impor o respeito também para as tuas ideias e tuas coisas, não perdendo esta falta de respeito dos outros para ti; aqui é alguma coisa difícil né, não é fácil, se fosse fácil toda a gente fazia, alguma coisa complicada. Tens que ser mesmo, ser um bom líder.

Supplemental

INTERVIEWER) Gostaria de adicionar mais alguma coisa, por causa a sua resposta. Mas quão importante a ter pessoas a sua volta que você mesmo confiar em? Imagina, sou um treinador Americano, indo para o estrangeiro. Mas o meu adjunto... as pessoas em que poderia selecionar, eu não conheço eles muito bem. Ou seja, para selecionar pessoas que eu conheça muito bem, eu tenho que trazer pessoas do meu país ou das ligas em que eu já trabalhava. Por exemplo, se eu fosse para, se eu estiver a trabalhar na Índia, por exemplo, e o meu adjunto aceitasse um emprego num outro sítio e eu preciso escolher um outro adjunto. Quão importante a ter pessoas a sua volta que você conhece bem [quando você esteja fora do seu país]? Percebe mais ou menos...

PARTICIPANT 3) Olha, é muito importante o Staff contém pessoas a serem da tua confiança. Por exemplo, o treinador com quem eu trabalho, já disse isto publicamente. O Staff dele, não é negociável. O Staff dele com ele trabalha, com eles que vai com ele aos clubes, não é negociável. Ou seja, quando vem de

negociar com algum clube, disse este é o meu Staff. [algo 19:48] mas nós já temos aqui este [algo 19:51], já temos, não sei o que é. Não, então não vai ninguém. Então vai todos ou não vai ninguém, entendes?

INTERVIEWER) Já percebi.

PARTICIPANT 3) Portanto, é muito importante, muito importante que as pessoas que estão a tua volta sejam pessoas da tua confiança! Isto é muito, muito importante. Mas também é importante que todos estejam alinhados né, com o treinador. Percebem o que ele quer, como é que ele liderar. Isto é fundamental, fundamental! Obviamente que nem toda a gente tem a possibilidade de fazer isto, né. Por exemplo, por uma outra [algo 20:26], quando ele vai chegar e ponha as coisas que ele quer, quer no clube. E consegue sim ou quase sim. Agora, a gente não consegue... muitos treinadores que precisam trabalhar, muitas vezes têm que [seguir algo 20:43] só para que eles aceitam as condições, porque são impostos pelos clubes; muitas vezes nem pode levar adjuntos ou pode levar um adjunto, por exemplo no máximo. Então mais do que nunca, tens que ser capaz de adaptar! Porquê? Porque vais trabalhar com pessoas que já são do clube, estão daquele clube e que independentemente do que o treinador entra e sai, eles ficam lá. Portanto, a fórmula dessas pessoas que já estão no clube, é diferente duma pessoa que vai com o treinador e sai com o treinador, estás a perceber? É totalmente diferente! Portanto, no caso disto, no caso que não puderes escolher o teu Staff, tens que trabalhar com pessoas que já estão no clube, então aí mais do que nunca tens que conhecer, adaptar, respeitar e fazer a ser respeitar, mais do que nunca! Muito mais nessas condições do que as condições com o seu Staff. Porque vais ter de convencer aquelas pessoas que eles devem seguir as tuas ideias, implementar as tuas ideias; ainda que sejam coisas que eles desconhecem ou nunca ouviram, estás a perceber? E isto não é um processo fácil, não é um processo fácil. É muito complicado. É muito difícil.