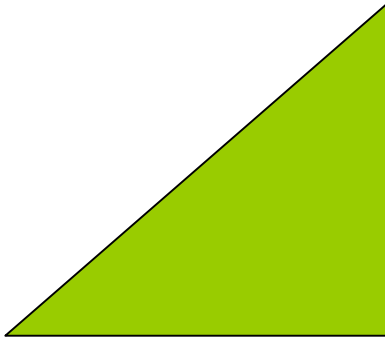


O Treinador de Excelência no Futebol: Elementos para uma Cartografia Multidimensional

Um estudo centrado na perspectiva de jornalistas desportivos e
treinadores de futebol.

Nuno Filipe Coelho de Pinho

Porto, 2009



O Treinador de Excelência no Futebol: Elementos para uma Cartografia Multidimensional

Um estudo centrado na perspectiva de jornalistas desportivos e
treinadores de futebol.

Monografia realizada no âmbito da disciplina de
Seminário do 5º ano da licenciatura em Desporto
e Educação Física, na opção de Futebol, da
Faculdade de Desporto da Universidade do
Porto

Orientador: Professor Doutor Júlio Garganta

Autor: Nuno Filipe Coelho de Pinho

Porto, 2009

Provas de Licenciatura

Pinho, N. (2009). *O Treinador de Excelência no Futebol: Elementos para uma Cartografia Multidimensional – Um estudo centrado na perspectiva de Jornalistas Desportivos e Treinadores de Futebol*. Porto: N. Pinho. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-Chave: FUTEBOL; TREINADOR; EXCELÊNCIA

Dedicatória

Dedico esta monografia a todos os que através do esforço atingem os seus objectivos.

Agradecimentos

Não poderia deixar de agradecer a todos os que contribuíram com o seu saber, com a sua disponibilidade e sobretudo com a sua amizade e carinho para a realização deste trabalho.

Ao professor Júlio Garganta pela sua disponibilidade e conselhos úteis alicerçados no seu saber e experiência.

A todos os professores que me deram as ferramentas com as quais fui capaz de construir este trabalho.

Aos meus amigos e colegas de curso, que sempre me acompanharam, nos bons e maus momentos.

À minha família, mas especialmente ao meu pai, que foi o motor deste trabalho.

Aos meus entrevistados, Luís Freitas Lobo, Carlos Daniel, Hugo Gilberto, Bruno Prata, Professor Luís Campos, Professor Carlos Carvalhal e Professor Artur Quaresma pela sua disponibilidade e contributo imprescindível na consecução desta dissertação.

Índice Geral

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE GERAL	VI
ÍNDICE DE QUADROS	IX
RESUMO	X
ABSTRACT	XI
1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 – Levantamento e Pertinência do Problema	3
1.2 – Estrutura da Dissertação	3
2 – REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 - “Ser Treinador” e sua Importância	5
2.2 - As Capacidades do Treinador	7
2.3 - Liderança eficaz...condição <i>sine qua non</i> da profissão de treinador	9
2.4 - A importância de procurar... o conhecimento	13
2.5 - Conhecimento e fontes do conhecimento do treinador	14
2.6 - O Treinador de Excelência: um enquadramento	18
3 - OBJECTIVOS	21
3.1 – Objectivo Geral	21
3.2 – Objectivo Específico	21
4 – MATERIAL E MÉTODOS	22

4.1 - Caracterização da Amostra	22
4.2 - Procedimentos Adoptados na Recolha de Dados	23
4.3 - Procedimentos Adoptados na Análise de Dados	24
4.4 – Definição de Categorias	25
5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	29
5.1 - Quem é o Treinador de Excelência?	29
5.2 - Características e Competências Determinantes dos Treinadores de Excelência	30
5.3 – Os Caminhos para a Excelência	33
6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
6.1 - Quem é o Treinador de Excelência?	39
6.2 - Características e Competências Determinantes dos Treinadores de Excelência	41
6.2.1 – Competências Técnicas	41
6.2.2 – Competências Pessoais e de Liderança	43
6.2.3 – Competências de Comunicação	45
6.3 – Os Caminhos para a Excelência	46
6.3.1 - Conhecimento e Formação do Treinador	47
6.3.2 – Experiência do Treinador como Jogador	48
7 – CONCLUSÕES	50
8 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	52
8.1 – Limitações do Estudo	52

8.2 – Sugestões para Estudos Futuros	52
9 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS	60

Índice de Quadros

Quadro 1 - Distribuição da amostra de jornalistas desportivos, idade, tempo de experiência profissional e cargo actual	22
Quadro 2 - Distribuição da amostra de treinadores de futebol, idade, tempo de experiência profissional, formação académica, experiência como atleta e treinador	23
Quadro 3 - Análise das categorias referentes ao entendimento do que é ser um Treinador de Excelência segundo Jornalistas Desportivos e Treinadores de Futebol	29
Quadro 4 - Grelha de Análise das Categorias Referentes às Características Determinantes dos Treinadores de Excelência	30
Quadro 5 - Grelha de Análise das Categorias referentes aos constrangimentos conducentes à excelência	34

Resumo

São inúmeras as variáveis implícitas no âmbito do rendimento desportivo. Assim sendo, urge aprofundar conhecimento, seleccionando, dentro de toda a estrutura de rendimento variáveis de interesse e com grande relevância para a compreensão dos fenómenos em causa. No caso concreto do futebol, fenómeno para o qual esta dissertação se orienta, uma das dimensões que nos tem despertado maior interesse prende-se com o treinador, na medida em que, a sua actuação é crucial, não apenas para o desenvolvimento individual dos jogadores, mas também, para o desenvolvimento do próprio jogo. Com este estudo pretende-se conhecer e analisar as percepções de treinadores com experiência profissional em futebol de rendimento superior e amador, assim como de jornalistas desportivos com experiência profissional directa no futebol de rendimento superior relativamente ao sucesso desportivo do treinador de futebol. Para o efeito, procurou-se compreender as percepções de treinadores e jornalistas desportivos quanto aos constrangimentos que influenciam o sucesso dos treinadores de excelência.

Para a consecução deste propósito recorreu-se à aplicação de entrevistas semi-estruturadas a três treinadores de futebol e a quatro jornalistas desportivos, com posterior análise de conteúdo. Para tal análise, utilizaram-se dois processos de categorização, *a priori* e *a posteriori*. Destacamos em termos de conclusões: (1) Um treinador de excelência pode ser visto segundo diferentes prismas; (2) Quanto às características e competências determinantes dos treinadores de excelência, destacam-se três grandes categorias: (A) Competências Técnicas; (B) Competências Pessoais e de Liderança; (C) Competências de Comunicação; (3) No que diz respeito ao alcançar da excelência destaca-se a grande importância atribuída à Experiência do Treinador como Jogador.

Palavras-Chave: FUTEBOL; TREINADOR; EXCELÊNCIA

Abstract

The implicit variables in the context of the athletic profit are countless. Therefore, it is urgent to deepen the knowledge, selecting, within the whole structure of profit, variables of interest and with great relevance for the understanding of the phenomena in question. In the concrete case of soccer phenomenon for which this dissertation is assigned, one of the dimensions that has roused us bigger interest is about the coach, in so far as, his acting is crucial not only for the self development of the players but also for the development of the match itself . With this study, one intends to know and analyse the perception of coaches with experience in high and amateur soccer levels, as well as sports journalists with direct professional experience in high level soccer relatively to the athletic success of the soccer coach. In order to do that, we tried to understand the coaches and sports journalists perceptions as for the barriers that influence the success of coaches of excellence.

To pursuit this goal we applied semi-structured interviews to three football coaches and four sports journalists, with a subsequent analysis of the content. For such analysis there were used two processes to the priori and afterwards. In terms of conclusions, we stand out: (1) a coach of excellence can be seen through different perspectives; (2) as for the characteristics and determinative competences of the coaches of excellence there are three major categories: A) Technical competences; B) Personal and leadership competences; C) Communication competences; (3) In what concerns to the reaching of excellence, the great importance attributed to the experience of the coach as player stands out.

Key Words: SOCCER; COACH; EXCELLENCE

1 – Introdução

São inúmeras as variáveis implícitas no âmbito do rendimento desportivo. Assim sendo, urge aprofundar conhecimento, seleccionando, dentro de toda a estrutura de rendimento variáveis de interesse e com grande relevância para a compreensão dos fenómenos em causa. No caso concreto do Futebol, fenómeno para o qual esta dissertação se orienta, uma das dimensões que nos tem despertado maior interesse prende-se com o treinador, na medida em que, a sua actuação é crucial, não apenas para o desenvolvimento individual dos jogadores, mas também, para o desenvolvimento do próprio jogo. De acordo com Mesquita (2005), a actividade do treinador abrange uma grande diversidade de áreas. Assim sendo, ser treinador implica que todo um conjunto de competências em variadas áreas de actuação sejam desenvolvidas, fazendo-nos crer que o “ser treinador” é um constructo multidimensional. Na mesma linha de pensamento, Serpa (1990), refere o treinador como um líder com características especiais pelo carácter multifacetado da sua actividade. Para além da função de orientador técnico em treino e competição, ele é também gestor de recursos humanos, desenvolve relações públicas, elabora planeamentos, faz o recrutamento de atletas e de técnicos auxiliares. Mesquita (1998) refere que não basta aos treinadores treinarem muito para elevarem os níveis das suas equipas, é sobretudo preciso treinar melhor, visto que, a “função de treinador implica tomada de decisões, organizadas com base em indicadores e segundo critérios que obedecem a uma certa ordem e em diferentes domínios, como a organização do treino, liderança, estilo e formas de comunicação com os jogadores, dirigentes, árbitros, jornalistas, opções estratégicas e táticas decorrentes da observação e análise do jogo, da gestão de pressões contidas na competição, do controlo da capacidade de concentração e emoções, etc.” (Araújo, 1994, p.37). Assim, como factores fundamentais à boa prática desportiva e consequentemente de uma grande qualidade de treino, destacam-se o «saber» e a «personalidade do treinador» (Araújo, 1987,p.115). Pelo exposto, pode-se afirmar que “a prática do treinador é um campo de realização de decisões tomadas e

consciencializadas anteriormente pelos momentos de reflexão, da análise, da avaliação, do planeamento, de preparação” (Bento, 1993, p.92).

Neste sentido, julga-se que uma abordagem multidisciplinar, abrangendo diversas áreas, desde a psicologia passando pela pedagogia e gestão organizacional, se assume como a mais apropriada na busca de um melhor entendimento da realidade complexa e multidimensional que é a do “ser treinador”, consubstanciando Mesquita (2005), que refere o treino desportivo como sendo um processo complexo, formado por diferentes elementos em interação constante e dinâmica, e que por isso reclama uma análise e estudo profundos, resultantes da convergência do conhecimento oriundo de diferentes áreas.

Nos últimos vinte anos muitas foram as publicações relacionadas com o treino, no entanto, poucas explicações foram avançadas com o intuito de fornecer um melhor entendimento da complexa realidade onde os treinadores actuam (Côté et al., 1995).

Para se aferir o estado da arte da temática em questão, fez-se uma breve revisão da literatura encontrando grande parte da investigação centrada: nos estilos de liderança do treinador e sua influência na satisfação e comportamentos dos atletas (Horne e Carron, 1985; Chelladurai, 1993; Chelladurai e Saleh, 1980 cit. por Cumming et al., 2006; Tucker, 2008); na relação treinador-atleta (Serpa, 1996; Palma et al., 2004; Jowett, 2006; Trzaskoma-Bicsérdy et al., 2006; Rodriguez, 2008); nas determinantes de sucesso de treinadores, no entanto, aplicado a outras modalidades como a Ginástica (Côté et al., 1995), Canoagem (Furneaux, 2005), Hóquei no Gelo, Basquetebol, Hóquei em Campo (Bloom, 1996) e Voleibol (Paula, 2005; Vall’ee e Bloom, 2005). No âmbito do Futebol encontrou-se uma pesquisa relativa aos treinadores de sucesso partindo da perspectiva de treinadores e jogadores de elite do futebol português (Duarte, 2009). Encontramos também trabalhos relacionados com a gestão executiva, com transferência para o Futebol (Bolchover e Brady, 2008; Kappenberg, 2008).

1.1 – Levantamento e Pertinência do Problema

Em virtude da reduzida investigação aplicada ao Futebol, no que diz respeito à compreensão das características dos treinadores de excelência e forma como estas se relacionam, julgamos ser relevante direccionar o presente estudo para esse fim. Desse modo, a presente dissertação terá como pilar fundamental procurar um melhor entendimento do que é ser treinador de excelência no Futebol, através da identificação de características invariantes dos mesmos.

Neste contexto, emergem as seguintes questões à qual pretendemos dar resposta:

- Quais as características que definem o treinador de excelência no futebol de rendimento superior?
- Dessas características, quais as mais relevantes na determinação da excelência?
- Quais os constrangimentos determinantes para o alcançar da excelência enquanto treinador?

1.2 – Estrutura da dissertação

O presente estudo, será estruturado em dez capítulos.

No primeiro, a *“introdução”* pretende-se apresentar a ideia do estudo, confluindo para o levantamento do problema e justificação da sua pertinência, e ainda apresentar as questões de partida do mesmo.

No segundo capítulo, organizamos a *“revisão da literatura”*, com o objectivo de compreender o estado actual do conhecimento no assunto.

No terceiro, *“objectivos”*, sistematizaram-se os objectivos, tanto o geral como o específico que nortearão a investigação.

No quarto capítulo *“Material e Métodos”*, pretende-se expor a metodologia de investigação adoptada neste estudo.

No quinto, *“Apresentação dos Resultados”*, procurou-se organizar os dados obtidos de forma concisa e rigorosa.

No sexto capítulo, *“Discussão dos Resultados”*, efectuou-se a interpretação reflexiva dos resultados encontrados, procurando confrontá-los com os provenientes da literatura relacionada com a temática em questão.

No sétimo capítulo, apresentaremos as *“Conclusões”* do presente estudo.

No oitavo capítulo apresentam-se *“As limitações do Estudo”* e algumas *“Sugestões para estudos Futuros”*.

Por fim, no nono capítulo, far-se-á a indexação das *“Referências Bibliográficas”* mencionadas ao longo da dissertação.

2- Revisão da Literatura

2.1. “Ser Treinador” e sua Importância

São vários os conceitos que envolvem o entendimento de um dos principais intervenientes do processo desportivo, o treinador. As diferentes e, por vezes, divergentes opiniões sobre ele, as suas tarefas, formação e os seus direitos e deveres reflectem-se quase sempre na importância e na necessidade de o compreender como parte fundamental na dinâmica desportiva actual.

Mesquita (2005) refere que cabe ao treinador assumir grandes e variadas responsabilidades, como organizar e gerir o treino e a competição; considerar o praticante como uma individualidade personalizada; considerar o atleta enquanto sujeito activo; desenvolver a personalidade do atleta através do fomento da responsabilidade e autonomia individual.

Deste modo, concordamos com a autora, quando esta refere que a actividade do treinador ocorre sobretudo num processo de actividade comunicativa em que o treinador e os atletas transformam os seus comportamentos, influenciando-se mutuamente.

No entanto, e de acordo com a literatura actual, os treinadores exercem a sua influência não somente no relacionamento com os jogadores, ou seja, o desenvolvimento do atleta acontece também devido à qualidade do treino a que está sujeito. Nesse sentido, e sendo o treinador, o principal elemento que configura o processo de treino de atletas, a sua importância neste domínio é crucial. Este aspecto é corroborado por Baker et al. (2003), quando nos referem que o treinador configura quase a 100% o tempo de prática dos atletas. Assim, a capacidade do treinador em criar os contextos favoráveis para a aprendizagem dos atletas é um aspecto crucial no desenvolvimento dos mesmos.

A importância do treinador é também enfatizada por Salmela e Moraes (2003), quando referem que uma condição necessária para se alcançar um desempenho superior parece ser a presença de um monitor conhecedor e exigente, nas actividades diárias, sob a forma de treinador ou mentor.

Na mesma linha de pensamento Starkes (2000), refere que o tempo passado nas sessões práticas com o treinador é a essência da prática deliberada e, por isso, muito importante para o desenvolvimento do desempenho excepcional no desporto.

Araújo (1987) considera que um treinador deverá obrigatoriamente ter:

- Um papel decisivo no rendimento;
- Estimular o progresso e o rendimento dos seus atletas;
- Observar, planificar, antecipar, registar e avaliar os resultados, corrigir estratégias de intervenção, mobilizar o interesse individual e colectivo;
- Possuir um conhecimento alargado;
- Motivar os atletas e os dirigentes para os objectivos (definir objectivos e regras claras; apresentar as actividades; maximizar o tempo de empenhamento motor dos atletas; a observação e a reacção à prestação motora dos atletas; a criação de um clima positivo).

Bento (1993) destaca que o treinador não precisa de ser um *expert*, teórico ou generalista, nem abstracto ou ignorante de prática; ele precisa de ser capaz de afixar a sua especialidade e profissionalismo em horizontes alargados, capaz de se compreender como formador fiel e dedicado ao sentido de formas, isto é, aperfeiçoar o homem, torná-lo melhor e aumentá-lo em humanidade.

Diante as suas competências, o treinador depara-se com uma vaga de obrigações, tarefas e funções que lhe são imputadas, aumentando, ainda mais, as suas responsabilidades, sendo unânime a opinião quanto à necessidade de levar o treinador para a melhoria do controlo de todo o processo de gestão de uma equipa.

É neste sentido que encontramos autores como Colaço (2000), que se refere ao treinador imputando-lhe, entre outras responsabilidades, a de educador e avaliador de competências. Como podemos verificar, inúmeras competências e características são imputadas ao treinador. Assim, alguns autores também se referem ao treinador como aquele que planeia e define objectivos na busca do crescimento técnico, táctico, físico e psicológico dos

atletas (Nascimento, 1997); que tem a capacidade de atenuar os conflitos de forma imparcial (Ramirez, 2002); que seja credível (McCann, 1999).

Em suma, podemos inferir que “o ser treinador” acarreta inúmeras competências que devem ser desenvolvidas de modo a poder responder a todas as solicitações suscitadas pelo processo interactivo (treino e competição) em que está envolvido. Para tal, conhecer as capacidades que um treinador deve evidenciar, assume-se premente para um progressivo entendimento do que significa ser um treinador de excelência...

2.2. As Capacidades do Treinador

Segundo Mesquita (2005), para ser competente o treinador deve, antes de tudo, possuir um conjunto de capacidades específicas da sua actividade, que se centram em três domínios: conceptual, comunicativo e técnico.

A capacidade conceptual pressupõe o domínio de conhecimentos específicos da modalidade que ensina, e das ciências do desporto em geral. Esta capacidade revela-se mais importante à medida que o número de atletas envolvidos no processo de treino aumenta, como é o caso do Futebol. Assim, os treinadores ao serem responsáveis por um processo de formação terão que ter, não apenas um conhecimento da modalidade, mas também, da especificidade biológica, motora, psicológica e social dos atletas.

A mesma linha de pensamento é partilhada por Nash e Collins (2006), quando referem que os treinadores devem possuir um conhecimento declarativo relativamente às suas modalidades específicas, assim como, serem capazes de utilizar conhecimento proveniente de outras áreas, como a fisiologia, psicologia ou a sociologia, para melhorarem o desempenho dos seus atletas.

Uma condição essencial para que se estabeleça a interacção entre os treinadores e os seus atletas é a comunicação entre ambos. Nesse sentido, a capacidade comunicativa do treinador é fundamental para a qualidade do processo treino e competição.

Num estudo efectuado por Becker e Wrisberg (2008), os investigadores observaram Pat Summit, lendária treinadora de Basquetebol em acção, procurando discriminar os comportamentos da mesma. Os resultados do estudo demonstram a extrema importância da comunicação entre treinadores e atletas, na medida em que, grande parte da actuação da treinadora se referenciava ao fornecimento de *feedback* aos jogadores.

Outro exemplo, inequívoco da importância desta dimensão prende-se com as declarações de um instrutor do Arsenal a respeito de Arsène Wenger: "Muitos treinadores precisam de 20 minutos para fazer passar as suas ideias. O Arsène fá-lo em 10 palavras" (Bolchover e Brady, 2008, p.247).

A importância da capacidade comunicativa é também, consubstanciada por Martens (1990), que refere a actividade do treinador como sendo essencialmente comunicativa. Assim sendo um treinador deve ser capaz de transmitir mensagens, mas também, ser um bom ouvinte, de modo a poder interpretar a informação de retorno que lhe é fornecida.

Um outro atributo fundamental para um treinador é a capacidade técnica. De entre os factores que caracterizam a intervenção do treinador, e que mais influenciam o rendimento das equipas, destacam-se aquelas que se prendem com a organização e condução do processo de treino.

A este respeito, Oliveira (2004) refere que o papel do treinador não se restringe ao planeamento e estruturação do processo de treino, porque de acordo com o autor, este tem um papel determinante na concretização do mesmo, através da sua intervenção.

Assim sendo, o desenvolvimento desta qualidade passa pela aquisição de competências pedagógicas e técnicas na orientação da prática desportiva.

A juntar a estas qualidades, surge a importância de os treinadores serem capazes de conceber um projecto de acção e de transmitir a um grupo de executantes, de forma não apenas clara mas motivadora, a imagem desse projecto. Desse modo, é crucial que os treinadores levem os seus atletas a co-imaginarem esse projecto e a anteciparem o seu futuro desenvolvimento (Damásio, 2006).

Assim sendo, brota uma dimensão que se assume imperativa em todo o processo interactivo que é a consecução de um projecto de grupo.

2.3. Liderança eficaz...condição *sine qua non* da profissão de treinador

A liderança pode ser definida como um processo comportamental que visa influenciar os sujeitos e/ou grupos de modo a que se atinjam os objectivos determinados anteriormente (Barrow 1977 cit. por Chelladurai e Saleh, 1980).

Chelladurai (1991), refere que a capacidade de liderança de um treinador é um dos elementos que mais contribui para vencer as barreiras psicológicas que os atletas encontram no caminho para o sucesso.

Para Weinberg e Gould (2003), uma liderança eficaz é a chave do sucesso desportivo e está associada a quatro factores fundamentais: (1) qualidades pessoais dos treinadores, que integram características como a inteligência, assertividade, empatia, motivação intrínseca, flexibilidade, ambição, auto-confiança e optimismo; (2) estilo de liderança, que poderá ser democrático ou autoritário, sempre de acordo com as situações, as circunstâncias e com as características dos membros; (3) conhecimento dos factores situacionais, como o tamanho da equipa, o tempo disponível, o número de adeptos, as ambições do clube; (4) características dos membros, que deverão ser combinadas com as características do treinador.

Segundo Damásio (2006), os líderes de grande qualidade imaginam o projecto, nas grandes linhas e nos pormenores da sua organização, e imaginam as variações possíveis no seu desenrolar. Nesse sentido, o projecto não se limita a uma transmissão de informação, por mais valiosos que sejam os esquemas de organização e as estratégias de abordagem. É fundamental que a transmissão inspire um imaginário ao mesmo tempo disciplinado pelas metas do projecto, mas suficientemente flexível para que permita, em certas circunstâncias desvios criadores.

Segundo o autor, é também importante que o projecto inspire uma crença e uma vontade de conseguir o melhor resultado que o projecto possa alcançar.

Os líderes devem então ser manipuladores emocionais daqueles que lideram, procurando criar nestes uma vontade inabalável de responder às expectativas. Assim, importa aludir ao conceito de inteligência emocional que assume cada vez maior relevância na determinação de um desempenho profissional extraordinário, especialmente na condução de grupos (Goleman, 1996).

Segundo o autor, a inteligência emocional define-se pela capacidade de um indivíduo em se motivar, em se empenhar mesmo quando fracassa, em controlar os seus impulsos, ou seja, em regular os próprios estados de ânimo. Alega ainda que, é uma inteligência capital na criação de empatia e confiança com os outros.

Faz então sentido atentar-se às palavras de Mourinho (2006, p. 49 cit. por Oliveira et al. (2006), quando nos diz: “acho que eles (jogadores) não me adoram, gostam é de trabalhar comigo”.

Posto isto, pode-se verificar que a liderança é um aspecto fundamental na arte de gerir recursos. Nesse sentido, faz sentido referenciar um estudo de Kappenberg (2008), a propósito das chaves para um *coaching* eficaz ao nível executivo. Segundo o autor, o *coach*, ou seja, o líder, o condutor do processo, tem imanescentes a si duas grandes áreas: (1) a relação de confiança que estabelece com o cliente; (2) o feedback que estabelece com cliente, nomeadamente no fornecimento de informações acerca do impacto dos seus comportamentos (do cliente), nos vários elementos que o rodeiam. Outros factores como: o estabelecimento de metas; o conhecimento específico da área; o suporte psicológico, assumem grande relevância em todo o processo de *coaching*.

Por seu turno, Goleman (2006) refere, a respeito dos líderes em Medicina, que o que distingue os bons dos maus se prende com competências interpessoais, como a empatia, a resolução de conflitos e o desenvolvimento das pessoas. Ainda o mesmo autor, sugere que líderes que criam uma “base estável” (p.402) com os seus subordinados conseguem um melhor desempenho destes últimos.

Deste modo, torna-se relevante atentar a um estudo de Riemer e Chelladurai (1995), a respeito da relação entre a liderança e a satisfação dos atletas. No trabalho desenvolvido, os autores sugerem que existe uma grande congruência entre o estilo de liderança preferido e percebido pelos atletas no que respeita ao apoio social por parte do treinador, ou seja, os níveis de satisfação dos atletas aumentam quando sentem que o treinador lhes fornece apoio social, o que vem confirmar a importância da dimensão interpessoal.

Bolchover e Brady (2008), a respeito de uma comparação entre os gestores e os treinadores de sucesso, referem que, em ambos os casos existem um conjunto de características imanentes a ambos que são, de certa forma, invariantes e passíveis de serem consideradas como indicadoras de um líder de sucesso: (1) integridade; (2) paixão; (3) capacidade de relaxar; (4) capacidade de análise; (5) sede de conhecimento; (6) atenção aos pormenores; (7) capacidade de pôr as coisas em prática; (8) sede insaciável de feitos e resultados; (9) autoconfiança; (10) entusiasmo; (11) percepção das pessoas; (12) inflexibilidade; (13) presença; (14) sorte.

Por seu turno, importa que se atente às ideias de Van Gaal, que refere serem pilares da sua filosofia de trabalho a disciplina, a comunicação e a criação do espírito de equipa (*Team Building*) (Kormelink e Seeverens, 1997).

Cada vez mais se exige do treinador características de liderança que possam contribuir para o seu sucesso. Assim sendo, esta profissão está envolta de interessantes particularidades ao nível do comportamento uma vez que, quase sempre, leva a caminhos revestidos pelo *stress* e pela pressão.

Por conseguinte, importa que nos debrucemos sobre uma componente, que se reflecte nos traços de personalidade do treinador, e que diz respeito à sua capacidade em trabalhar a autoconfiança, tanto sua como dos seus atletas. Esta demonstra ser de vital importância na condução do processo das suas tarefas e responsabilidades. A autoconfiança é utilizada com frequência no âmbito de actividade física e do desporto, para referir-se a percepção que uma pessoa tem sobre si, se a sua capacidade é suficiente para enfrentar determinada tarefa e ainda se os resultados que obterão serão positivos (Weinberg e Gould, 2003). A literatura aponta para os diversos benefícios da

autoconfiança, na medida em que, promove emoções positivas, facilita a concentração, afecta directamente os objectivos, potenciando os mais desafiadores, promove a capacidade de superação (Weinberg e Gould, 2003). Ainda assim, sabe-se que uma excessiva autoconfiança poderá ter efeitos nefastos, visto que, “pessoas com excesso de confiança poderão estar falsamente confiantes, isto é, a sua confiança é maior do que o que as suas capacidades podem dar” (Weinberg e Gould, 2003, p.312).

Uma outra dimensão de capital importância quando se pretende liderar um grupo para a consecução de objectivos é a motivação. De facto, a habilidade em motivar as pessoas separa os grandes treinadores dos demais (Weinberg e Gould, 2003). Os mesmos autores sugerem que para potenciar a motivação o treinador deve analisar e responder, não apenas à personalidade dos atletas, mas também, à interacção entre as características pessoais e situacionais. Chelladurai (1991) apresenta algumas áreas de intervenção do treinador na condução dos seus atletas rumo à motivação. Destaca-se o comportamento do treinador na área do treino e do ensino; o fornecimento de feedback positivo; e o apoio social e preocupação com o bem-estar do praticante.

Importa ainda referir-nos a Bennis (1994 cit. por Neves, 2002), que identificou as competências fundamentais que os líderes utilizam com eficácia: (1) conceptualização; (2) definição de objectivos claros e mensuráveis, baseados na opinião de todos os membros da organização; (3) correr riscos, assumir erros, usar a criatividade e a de todos os que trabalham na organização; (4) gestão da atenção, através de um conjunto de intenções no sentido do resultado, da meta ou da orientação; (5) gestão do significado, tornando as ideias palpáveis e reais; (6) gestão da confiança, de modo que as pessoas saibam de onde se parte para onde se vai; (7) gestão do Eu, através do conhecimento das capacidades e limites pessoais.

Pelo exposto, pode-se verificar que a liderança assume especial relevância, e que um líder deve desenvolver várias competências que lhe permitam criar um clima de envolvimento com os seus subordinados, de maneira a que o processo em que estão envolvidos concretize os objectivos.

Assim sendo, um treinador que almeje patamares de topo, necessitará de uma procura incessante de enriquecimento a todos os níveis. Por conseguinte a procura do conhecimento poderá assumir-se como um imperativo.

2.4. A importância de procurar...o conhecimento

Sendo o conhecimento a base em que assenta a capacidade de decisão de um treinador, torna-se necessário edificar durante a formação do mesmo, um conhecimento rico não só em quantidade mas também em qualidade e pertinência, dado que estes serão a base sobre a qual o futuro treinador poderá desenvolver uma boa competência profissional. Esta ideia é corroborada por Grau (2000), que a propósito da construção de um perfil de competências profissionais para os professores de Educação Física refere que, qualquer que seja o perfil profissional é crucial que este seja aberto e em constante revisão, assim como, pautar-se por uma formação constante.

Curado (1990), chama atenção para o facto das transmissões desses conhecimentos, unidas às funções do treinador, não poderem ser exclusivamente desempenhadas com base nas experiências provenientes da prática desportiva, enquanto praticantes. Por isso, há uma necessidade cada vez maior, do investimento na sua formação.

O conhecimento do treinador está dependente da qualidade inerente à sua formação e do investimento que deve fazer na continuidade da mesma, procurando o alargamento dos seus recursos. Assim, é no aspecto da formação do treinador que as exigências, nos dias actuais, parecem ser cada vez maiores, na medida em que, como referem Sáiz et al. (2005), o “ser treinador” pressupõem e suscita a necessidade de um domínio de competências variadas seja ao nível da comunicação (com atletas e dirigentes, público, treinadores, comunicação social) de gestão e do conhecimento profundo e da modalidade em que trabalha, bem como das ciências (Fisiologia, Anatomia, Psicologia, Pedagogia, Biomecânica, etc.) que ajudam a fundamentar todo o processo de direcção e controlo da preparação dos atletas e das equipas.

Neste contexto, levantam-se algumas questões que envolvem a necessidade e a importância do investimento que cada treinador pode e deve fazer na sua formação profissional de forma abrangente. Esta opinião é defendida por Bento (1993) quando reporta que o treinador tem de agir de forma particular e específica, investindo numa formação condizente com a complexidade e pluralidade das tarefas.

A mesma linha de pensamento é partilhada por Sáiz et al. (2005), que referem ser de capital importância que o treinador possua uma sólida formação profissional e académica, uma elevada capacidade de reflexão crítica do seu trabalho e ainda uma grande capacidade de adaptação aos avanços do conhecimento científico, técnico e profissional do treino desportivo.

Apoiando-se na área pedagógica, quanto à perspectiva da experiência prática, Graça (1997), refere-se a Scheffer (1960), quando advoga a necessidade de uma base científica para o ensino de modo a que o professor possa julgar e escolher procedimentos de acordo com uma compreensão teórica.

Assim, assume premência que “mergulhemos” na complexa dimensão que é o conhecimento do treinador.

2.5. Conhecimento e fontes do conhecimento do treinador

Torna-se relevante entender e reflectir sobre assuntos relacionados com a formação e o conhecimento do treinador, uma vez que, podem estar directamente associadas ao seu sucesso.

A investigação tem demonstrado que são a experiência prática de treino (Gilbert e Trudel, 1999; Afonso et al., 2003); a observação de outros treinadores (Cushion et al., 2003); e a vertente académica de formação (Graça, 1997; Afonso et al. 2003), as principais fontes de conhecimento dos treinadores.

Segundo Martens (1990), três dimensões contribuem para se ser um treinador de sucesso: (1) o conhecimento; (2) a motivação; (3) a empatia.

Quanto ao nível de conhecimento que o treinador tem acerca do desporto em causa, o autor relaciona-o com a capacidade deste ensinar as

técnicas, as normas e as táticas baseado nos conhecimentos científicos adquiridos. O mesmo autor advoga que todo o conhecimento não tem qualquer significado se o treinador não tiver a capacidade de motivar os seus atletas e empatia para cativar, entender as emoções, pensamentos e sentimentos do desportista.

Do momento em que recebe um estímulo até o momento de solução do problema, o treinador recorre a uma rede de informações estruturadas e acumuladas na memória de longo prazo. Ao perceber, interpretar e representar o problema, o treinador põe em acção um complexo mecanismo que promove o estabelecimento de associações entre blocos de informações estruturadas a partir de seu vasto conhecimento, as quais alimentam o processo decisório permitindo ao treinador solucionar de forma rápida e precisa um determinado problema (Ericsson e Staszewski, 1989; Ennis, 1994; Henrique, 2004 cit. por Freitas et al., 2008). Assim sendo, importa que nos reportemos a Gilbert e Trudel (1999), que consideram que os programas de formação de treinadores contêm duas áreas chave: a) as componentes relacionadas com os *skills*, técnicas e estratégias do desporto; b) e os módulos de estudo das ciências do desporto. Os conteúdos destas áreas são fundamentais para a utilização por parte de um treinador de um corpo progressivamente complexo e derivado do conhecimento.

Para a compreensão das fontes de conhecimento do treinador importa que se atente a Schempp (2003 cit. por Freitas et al., 2008), que refere serem os contactos com outros treinadores e a própria actividade prática as melhores fontes de conhecimento. Enquanto as trocas com outros profissionais da área lhes proporcionam novos e diferentes subsídios, as vivências no treino permitem mais tempo de prática e observação de situações diversificadas – implicando um aprofundamento de conhecimentos, e interações com os atletas, sendo este último aspecto importante para a avaliação das suas práticas.

Nesta linha de pensamento, Cushion et al. (2003) sugerem que o conhecimento e acção dos treinadores podem ser vistos como produto ou manifestação de uma vivência pessoal do processo de treino e estão ligadas

com as histórias pessoais dos treinadores e, essencialmente, são atribuídas à forma como esta é apreendida. Desse modo, o conhecimento para o treinador é inerentemente contextual e dinâmico com as experiências de vida a contribuir para o seu desenvolvimento.

Por seu turno, Afonso et al. (2003) referem que a aquisição de conhecimento por parte dos treinadores pode ser dividida em duas vertentes: uma académica, associada a acções de formação e uma outra apoiada exclusivamente no conhecimento prático, associada à permuta de informações com outros treinadores.

Graça (1997) reporta-se a algumas fontes de conhecimento obtidas pela sua amostra de estudo: a observação prática e conversas com outros treinadores; a participação em acções de formação técnicas; a formação académica; a experiência como jogador; a formação contínua; a reflexão da prática; a literatura; e os *Clinics*.

Num estudo realizado por Gilbert e Trudel (1999) os autores referem que a primeira fonte de conhecimento dos treinadores tem origem na sua própria experiência de treino. No entanto, não devemos cair no erro de pensar que o conhecimento do treinador é resultado do tempo passado no terreno, ou em contacto com outros treinadores considerados peritos (Siedentop e Eldar, 1989; Gilbert e Trudel, 1999), desvalorizando dessa forma, a importância do conhecimento científico (Williams e Kendall, 2007). Segundo Piéron e Costa (1996), o sucesso de um programa de formação profissional depende da articulação e coordenação entre os seus componentes:

1. A formação académica (ciências aplicadas);
2. A preparação profissional (conhecimentos e competências);
3. A formação no contexto da prática (experiência no contexto profissional).

Por conseguinte, a formação deve possibilitar também a aquisição de um conjunto de conhecimentos provenientes da teoria e metodologia do treino, da psicologia e fisiologia do desporto, bem como de todas as áreas que contribuem para uma consecução sistemática e racional do processo de treino (Gilbert e Trudel, 2001).

Assim sendo, sintetizemos as principais fontes de conhecimento do treinador:

1. O conhecimento científico proveniente da sua formação académica, acções de formação e auto-investigação;
2. O conhecimento prático, ou seja, aquele que é originado pela sua prática de treino acumulada;
3. O conhecimento resultante da prática desportiva como ex-atleta em situações de treino e de competição (Jones et al., 2003).

A importância dos diferentes tipos de conhecimento concorrentes para a competência pedagógica relaciona-se com o facto do processo pedagógico dever ser um acto consciente e racional, onde a identificação de problemas e eventuais soluções se baseia na escolha reflexiva. São os conhecimentos que o treinador possui que lhe permitem a tomada correcta de decisões tendo em conta a especificidade da matéria ou da modalidade em questão (Macedo, 2002).

Para tal, emerge a necessidade de uma organização do conhecimento. Essa organização é uma característica essencial dos peritos que segundo Vickers (1990):

1. Possuem mais conhecimento, organizam melhor a informação que recolhem e revelam maior capacidade de tomada de decisões;
2. São capazes de congregam informação em torno de pontos de conexão;
3. O seu conhecimento está organizado de forma hierárquica.

Num estudo efectuado por Resende et al. (s.d), os investigadores procuraram construir um perfil de competências e conhecimentos que os treinadores devem possuir para o exercício da sua função, aplicando um questionário a mais de 200 treinadores. Os resultados do estudo apontam para a grande importância dada aos conhecimentos de metodologia de treino. As competências de formação, de gestão do desporto e os conhecimentos sobre os fenómenos sociais do desporto foram também valorizados.

Pelo exposto, infere-se que o conhecimento é um aspecto basilar na estrutura global do processo em que o treinador se envolve. Neste sentido,

Shinyashiki (2004, p.30) reporta que, “estamos na era da informação e quem tem o conhecimento leva uma vantagem imensa sobre os concorrentes”, e recorda que “sacrifício, luta e garra, sem conhecimentos, conduzem frequentemente a derrotas doridas”.

Pretendeu-se, nestes dois pontos relativos ao conhecimento do treinador evidenciar o quão importante se torna para este procurar um desenvolvimento harmonioso o global das suas qualidades, de modo a, revestir a sua actuação de uma qualidade superior.

Chegados a este ponto desta “viagem”, que se iniciou na procura de um entendimento do que é ser treinador e que percorreu diversas áreas, desde as capacidades do treinador, à importância da liderança e do conhecimento, julgamos estar em condições de indagar e simultaneamente procurar um entendimento mais objectivo do que é ser um treinador de excelência.

2.6. O Treinador de Excelência: um enquadramento

Em todos os sectores, há alguns indivíduos que demonstram consistentemente performances a níveis superiores que os seus contemporâneos. Estes indivíduos por uma ou outra razão destacam-se da maioria. Como tal, são frequentemente rotulados de excepcionais, superiores, dotados, talentosos, especiais ou peritos (Ericsson e Smith, 1991).

Siedentop e Eldar (1989), definem o treinador perito como sendo aquele que demonstra uma melhor qualidade nos julgamentos, rápida antecipação, respostas adequadas às situações, comportamentos de acordo com a realidade, consciência, capacidade de auto-análise da sua própria competência e amplo reportório técnico.

Segundos os autores, os peritos são capazes de uma articulação mais complexa de todos os elementos inerentes ao processo em que se envolvem, ou seja, se entendermos o termo complexo como aquilo que “é tecido em conjunto” (Fortin, 2005, p. 33), podemos inferir que o treinador perito é capaz de uma articulação mais profunda e abrangente de todas as variáveis. Atentemos ao exemplo dado por Siedentop e Eldar (1989), a respeito de um violoncelista perito que não apenas toca as notas de uma música mas também,

a sua cor, ou seja, o músico estudou o compositor da música o contexto onde foi criada a mesma e a interpretação desejada.

Na mesma linha de pensamento, (Graça, 1997; Mesquita, 1998) referem que o que marca a diferença dos peritos é, não apenas presença de conhecimento mais especializado e organizado, mas também a capacidade de o adaptar aos constrangimentos situacionais, configurado num conhecimento tácito.

Nesse âmbito, faz sentido convocar Marques (2001, p. 6) quando diz que “quem quer ter sucesso como treinador no desporto de alto rendimento tem que ser dono de um conjunto vasto de recursos em conhecimentos e competências. Só com intuição e inspiração não se obtêm resultados”.

Todavia, uma questão se levanta: Serão os resultados, o indicador de sucesso?

Alguns autores admitem que o sucesso no desporto não está apenas directamente associado às vitórias e resultados alcançados, mas baseia-se e relaciona-se com um vasto conjunto de situações ocorridas devido às diversas condições inerentes ao processo que não deverão ser esquecidas, como refere Oliveira (1998, p. 18), ao considerar que “o sucesso do treinador está sobretudo nos contributos que os resultados das suas acções impõem e não somente pelo número de vitórias e derrotas que obtém”.

A literatura aponta para alguns factores que podem estar relacionados com o sucesso do treinador. Estes factores merecem uma maior atenção da nossa parte, por reflectirem os seus comportamentos e as suas acções segundo uma filosofia de trabalho, definida por Martens (1990) como um conjunto de princípios, valores e crenças que influenciam as acções e decisões do treinador.

Na mesma linha de pensamento, o autor refere que o sucesso de um treinador depende em grande parte da sua filosofia de trabalho, na medida em que é sobre esta que o treinador usa e mobiliza o seu conhecimento.

Assim sendo, Gluch (1997 cit. por Paula, 2005) declara que a excelência nos treinadores poderá estar relacionada com a filosofia adoptada em potencializar as capacidades dos atletas, levando o indivíduo ao seu melhor e

encorajando-o a ter confiança nas próprias acções, na própria eficácia e na sua auto-análise. O mesmo autor sugere que estes treinadores deverão demonstrar auto-estima, excelente capacidade de comunicação, motivação dos atletas proporcionando experiências interessantes e prazerosas, adopção de um estilo de liderança adequado à realidade em causa, além de proporcionar e trabalhar a coesão do grupo através do “sacrifício” de uns pelos outros.

Ele representa um dos principais objectivos do trabalho que o treinador deverá executar e, por isso, os treinadores para serem considerados verdadeiramente de sucesso, devem também ajudar os seus atletas a desenvolverem os seus máximos potenciais, dentro e fora do campo (Bento, 1993; Colaço, 2000; Weinberg e Gould 2003).

Pelo exposto, pode-se verificar que o sucesso é também ele multifacetado, e como tal, para o alcançar um treinador deve também desenvolver-se a um nível multidimensional. Assim, é pertinente citar Naylor (2007, p.45), que refere que “os treinadores devem ser pacientes, os treinadores devem ser bons professores, os treinadores devem ter uma filosofia de trabalho, os treinadores devem ser reflexivos”, isto porque, desenvolver atletas e ganhar jogos é um processo árduo e complexo (Naylor, 2007).

É sobre este constructo multidimensional que o presente estudo pretende contribuir para um melhor entendimento, ou seja, procurar indagar, com base em relatos de agentes activos no Futebol de rendimento superior, acerca dos meandros da multidimensionalidade que distingue os treinadores de excelência.

3 – Objectivos

3.1 – Objectivo Geral

Com este estudo pretende-se conhecer e analisar as percepções de treinadores com experiência profissional em futebol de rendimento superior e amador, assim como de jornalistas desportivos com experiência profissional directa no futebol de rendimento superior relativamente ao sucesso desportivo do treinador de futebol. Para o efeito, procurar-se-á compreender as percepções de treinadores e jornalistas desportivos quanto aos constrangimentos que influenciam o sucesso dos treinadores de excelência.

3.2 – Objectivo específico

Decorrente do objectivo geral e das questões iniciais definiu-se o seguinte objectivo específico:

- Indagar as percepções de treinadores e jornalistas desportivos acerca dos constrangimentos que configuram a excelência do treinador de Futebol

4 – Material e Métodos

4.1 – Caracterização da Amostra

Considerando os objectivos deste estudo, a amostra foi constituída por quatro jornalistas desportivos, sendo que, constituiu-se como pressuposto para a sua selecção possuírem uma experiência profissional no futebol de rendimento superior alargada (igual ou superior a dez anos) e três treinadores de futebol, sendo que, dois destes exercem ou exerceram o cargo de treinador no futebol profissional português e internacional no escalão sénior e um no escalão sénior, mas no futebol amador. Os pressupostos para a escolha dos treinadores basearam-se em três critérios: (1) terem, no mínimo, dez anos de experiência como treinadores; (2) terem, no mínimo, cinco anos de experiência no escalão sénior como treinadores; (3) serem ou terem sido treinadores de equipas a disputarem os campeonatos nacionais mais representativos (I, II, III ligas).

No Quadro 1, encontra-se a caracterização da amostra do estudo, nomeadamente dos jornalistas desportivos, onde se inclui informações como a idade e o tempo de experiência profissional.

Quadro 1 – Distribuição da amostra de jornalistas desportivos, idade, tempo de experiência profissional e cargo actual.

Jornalistas Desportivos	Idade (anos)	Tempo Experiência (anos)	Cargo Actual
J1	42	“Desde que comecei a pensar”	Comentador desportivo RTP
J2	39	20	Jornalista RTP
J3	31	10	Jornalista RTP
J4	45	24	Jornalista Jornal “O Público”

No Quadro 2, encontra-se a caracterização da amostra de estudo, nomeadamente dos treinadores de futebol, onde se incluem informações como

a idade, o tempo de experiência profissional, a formação académica, se foi ex-atleta da modalidade, o nível que atingiu enquanto atleta e o cargo actual.

Quadro 2 - Distribuição da amostra de treinadores de futebol, idade, tempo de experiência profissional, formação académica, experiência como atleta e treinador.

Treinadores	Idade (anos)	Tempo Experiência (anos)	Formação académica	Ex-Atleta	Nível atingido como atleta	Cargo actual
T1	45	23 Anos, 8 dos quais na I Liga	Sim, Licenciatura	Sim	Sénior	Sem Clube
T2	43	12 Anos	Sim, Licenciatura	Sim	Sénior	Treinador I Liga
T3	59	38 Anos	Sim, Bacharel e Pós-Graduação	Sim	Sénior	Professor de Educação Física

4.2 – Procedimentos Adoptados na Recolha de Dados

Todos os elementos da amostra foram contactados com o intuito de explicar os objectivos e características do estudo.

Consoante a necessidade e a especificidade do presente estudo, no que diz respeito aos seus objectivos e natureza, bem como a amostra a investigar, foi necessário elaborar uma entrevista orientada para este efeito. Desse modo, aplicou-se uma entrevista aos jornalistas desportivos e treinadores de cariz semi-estruturado.

Todos os elementos responderam às questões via correio electrónico. As entrevistas foram concretizadas durante o mês de Julho e nos primeiros quinze dias de Agosto de 2009. Após a recepção das entrevistas, todas elas foram devidamente transcritas e homogeneizadas quanto à sua formatação.

Foram elaboradas duas entrevistas, uma destinada aos treinadores e outra aos jornalistas desportivos. O motivo inerente a esta opção prendeu-se com a especificidade de cada grupo de entrevistados.

Assim, a entrevista destinada aos jornalistas desportivos foi composta por quatro grupos fundamentais. O primeiro esteve relacionado com os dados biográficos. O segundo englobava questões abertas acerca da importância da formação e da experiência anterior de um treinador de excelência. O terceiro grupo englobava vinte itens relativos à opinião quanto às características ou competências imprescindíveis e essenciais a um treinador de excelência, sendo que, elaborou-se uma escala de importância, sendo 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – medianamente importante, 4 – importante e 5 – muito importante. O quarto grupo englobava três itens relativos à opinião do que é ser um treinador de excelência, sendo que, foi elaborada uma escala de concordância, sendo 1 – não concordo, 2 – concordo e 3 – concordo plenamente. No que refere ao propósito deste grupo, optou-se por elaborar uma questão de cariz aberto para que os entrevistados pudessem discorrer acerca do seu entendimento do treinador de excelência e com base no mesmo, o que na sua opinião os distingue.

A entrevista destinada aos treinadores foi composta por cinco grupos, sendo que, foram acrescentados um novo grupo e uma nova questão relativamente à entrevista destinada aos jornalistas desportivos. Assim sendo, optou-se por introduzir um grupo relacionado com a experiência como praticante da modalidade, sendo que, este grupo era constituído por três perguntas de cariz aberto. No grupo concernente à opinião relativamente ao que é ser um treinador de excelência, introduziu-se uma questão onde se procurava que os entrevistados discorressem acerca do que consideram fundamental para o alcançar da excelência.

4.3 – Procedimentos Adoptados na Análise de Dados

Para a análise das entrevistas recorreu-se à análise de conteúdo que Bardin (2004, p.33) diz “aparecer como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens.”

Foi efectuada uma leitura de todas as entrevistas com o intuito de ficar com uma ideia global de todas as respostas.

Posteriormente efectuou-se um estudo detalhado das entrevistas.

O passo seguinte foi a criação de um conjunto de categorias, que segundo Bardin (2004, p.111) “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente por reagrupamento segundo o género, com os critérios previamente definidos”, sendo que, “as categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (Bardin, 2004, p.111).

O critério de categorização, segundo Bardin (2004), pode ser semântico, ou seja, são criadas categorias temáticas, em que os temas com um determinado significado ficam agrupados sob um título conceptual.

Todos os dados foram tratados individualmente com o intuito de se retirarem as unidades de significado do conteúdo das respostas, permitindo-nos uma interpretação semântica.

Por último, de referir que todos os procedimentos estatísticos (cálculos percentuais) foram realizados no programa SPSS Statistics v.17 no sistema operativo Windows Vista.

4.4 – Definição das Categorias

Com o propósito de encontrar as categorias que melhor se adaptariam à investigação, todas as entrevistas foram sujeitas a uma primeira leitura, que nos permitiu um enquadramento conceptual para cada uma delas em função do grupo de questões de que fizeram parte.

Segundo Bardin (2004), o processo de categorização pode empregar dois processos: (1) é fornecido um sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos, à medida que vão sendo encontrados, ou seja, pode-se denominar um processo de categorização *a priori*; (2) quando o sistema de categorias não é fornecido, antes resultando da classificação progressiva dos elementos, ou seja, falamos de uma categorização *a posteriori*.

No caso concreto do presente estudo, utilizaram-se os dois tipos de categorização. Assim, em função do tipo de questão, dos objectivos da mesma,

e também dos do estudo, recorreu-se a ambos os procedimentos. Quando se procurou um entendimento de quem é o treinador de excelência o processo de categorização foi *a priori*. Por seu turno, quando se procurou averiguar as características determinantes dos treinadores de excelência, assim como, indagar acerca dos constrangimentos que conduzem à excelência, o sistema de categorias surge *a posteriori*, isto é, decorrente do discurso dos entrevistados, construiu-se um conjunto de categorias que pretenderam ajudar na consecução dos objectivos supracitados.

Assim sendo, passar-se-á a explicar e a caracterizar, de forma sucinta e objectiva cada uma das categorias que suportam a corrente investigação.

Quando se procurou averiguar as características e competências essenciais que os treinadores de excelência manifestam e que os distingue dos demais treinadores, foram elaboradas três categorias fundamentais subdivididas em oito subcategorias:

1. Competências Técnicas, são aquelas que permitem ao treinador maximizar e potenciar o desempenho dos seus jogadores. Relaciona-se com as seguintes subcategorias:

- ✓ **Conhecimento do Jogo**, que engloba o seu reportório teórico e conceptual acerca de tudo o que diz respeito à modalidade.
- ✓ **Adaptabilidade ao Contexto de Trabalho**, engloba a capacidade do treinador se adaptar às circunstâncias contextuais, tais como, o clube e toda a sua cultura. Engloba a adaptação às expectativas criadas em torno do clube e da sua pessoa e ao meio sociocultural.

2. Competências Pessoais e de Liderança, são as que se orientam para o estabelecimento de relações positivas com os atletas promotoras de um espírito colectivo potenciador de desempenhos superiores. Engloba as seguintes subcategorias:

- ✓ **Personalidade e carácter**, reporta à personalidade do treinador, à forma como sustenta as suas opções e decisões. Centra-se na forma como o treinador lida com a pressão, com a sua

autoconfiança, com a forma como os jogadores o sentem e vêem.

- ✓ **Liderança**, engloba a gestão emocional dos jogadores. Ser treinador é ser um líder, e como tal, é crucial que o treinador lidere com grande saber e sensibilidade.
- ✓ **Empatia para motivar**, reporta à capacidade do treinador em motivar e inspirar os atletas para desempenhos superiores.
- ✓ **Compromisso com a profissão** engloba a sua paixão e prazer pela modalidade e pela profissão. Assim, traduz o comprometimento com o rigor e exigência na sua actividade.

3. Competências de comunicação, definida como o modo como o treinador comunica e interage com todos os intervenientes, seja, jogadores, jornalistas, dirigentes. Divide-se em duas subcategorias:

- ✓ **Comunicação com os media**, engloba a sua capacidade em lidar com a imprensa, e em utilizá-la para transmitir mensagens.
- ✓ **Comunicação com o grupo de trabalho**, reporta-se à forma como o treinador comunica com o grupo de trabalho.

Outro dos propósitos passava por perceber quem é o treinador de sucesso. Neste caso, foram criadas *a priori*, três categorias:

- 1. Resultados Alcançados**, isto é, se é um treinador que atinge resultados de forma regular.
- 2. Promoção Jogadores**, ou seja, se é um treinador que potencia os jogadores jovens e os mais velhos, nomeadamente se os ajuda a maximizar o seu potencial e se contribui nas várias facetas da sua vida pessoal e profissional.
- 3. Cumprimento Objectivos**, independentemente de conquistar títulos, centra-se na capacidade em estipular, seguir e concretizar objectivos e metas pessoais e de grupo, com determinação e realista na elaboração e busca dos mesmos.

Quando se procurou perceber os constrangimentos conducentes à excelência, as respostas dos entrevistados permitiram-nos elaborar duas categorias: **Conhecimento e Formação do Treinador; Experiência Anterior como Jogador**. Em seguida, fornecemos uma caracterização sucinta de cada uma:

1. **Conhecimento e Formação do Treinador**, reporta-se à busca constante de conhecimentos e investimento na formação. Divide-se nas seguintes subcategorias:
 - ✓ **Nível Formação**, engloba a formação dos treinadores, ou seja, se eles possuem qualquer habilitação na área do desporto e da educação física com especialização em Futebol.
 - ✓ **Formação Contínua por Iniciativa**, engloba a iniciativa dos treinadores em se enriquecerem, isto é, em demonstrarem vontade de aprender mais mediante a procura de conhecimento inovador.
 - ✓ **Partilha de Conhecimento**, reporta-se à interacção com outros especialistas no sentido de existir uma confrontação e troca de ideias passíveis de enriquecer o perfil global dos treinadores.
2. **Experiência do Treinador como Jogador**, surge na perspectiva de quão será importante para um treinador ter vivenciado o jogo. Será que isso, lhe permite ver o jogo de outra forma? e assim, conseguir uma melhor adequação da sua metodologia de trabalho.

Concluída a descrição da metodologia de investigação, prosseguimos o estudo, apresentando os resultados encontrados.

5 – Apresentação dos Resultados

5.1. Quem é o Treinador de Excelência...?

Procurou-se identificar as opiniões dos entrevistados acerca do que significa ser um treinador de excelência. Assim sendo, no Quadro 3 encontram-se expostos os resultados decorrentes das respostas dadas pelos elementos da amostra.

Quadro 3 – Análise das categorias referentes ao entendimento do que é ser um Treinador de Excelência segundo Jornalistas Desportivos e Treinadores de Futebol.

	Categorias		
	Entendimento do que é ser um treinador de excelência.		
Respostas	Resultados Alcançados	Promoção de Jogadores	Cumprimento Objectivos
Não Concordo	0%	14%	0%
Concordo	71%	71%	43%
Concordo Plenamente	29%	14%	57%

Como se pode verificar pela análise do Quadro 3, as opiniões dos entrevistados direccionam-se para a ideia de que o treinador de excelência se enquadra nas categorias apresentadas visto que, a percentagem de concordância relativamente a cada categoria é respectivamente: **Resultados Alcançados (71%); Promoção de Jogadores (71%); Cumprimento Objectivos (43%)**. Todavia, constata-se uma tendência para considerar a excelência relacionada com o **Cumprimento dos Objectivos** traçados independentemente dos títulos conquistados, na medida em que, quatro dos entrevistados (57%) responderam concordar plenamente que um treinador é de excelência quando se enquadra nessa categoria.

5.2. Características e Competências Determinantes dos Treinadores de Excelência

Neste segundo ponto passaremos a apresentar a opinião dos entrevistados, no que concerne às características e competências determinantes que um treinador de excelência manifesta.

As respostas dos entrevistados permitiram-nos elaborar três categorias fundamentais constituídas por oito sub-categorias conforme o exposto no Quadro 4, onde se encontram sistematizados os resultados obtidos.

Quadro 4 – Grelha de Análise das Categorias Referentes às Características Determinantes dos Treinadores de Excelência.

Competências Técnicas	Conhecimento do Jogo		86%	
	Adaptabilidade ao Contexto de Trabalho		14%	
Competências Pessoais e de Liderança	Personalidade e Carácter		71%	
	Liderança		86%	
	Compromisso com a Profissão		86%	
	Empatia para motivar		71%	
Competências de Comunicação	Comunicação com os media	60%	Comunicação com o grupo de trabalho	14%

O Jornalista 1 refere que a personalidade, a capacidade de se relacionar com os outros e o conhecimento que um treinador possui são características cruciais.

“Numa palavra: Personalidade (assim mesmo, com um «P» muito grande). Esta é que a palavra-chave para perceber, e dizer, se este é ou não um treinador para um «grande». (...) Depois, claro, saber o seu projecto de jogo, mas antes disso poder surgir há o tal factor que o emoldura e lhe dá pilares emocionais. Filosofia de jogo e vida. (...) Depende de como treina e se relaciona com as pessoas. Jogadores e... dirigentes.” (J1)

Por seu turno, o Jornalista 2 refere que a liderança, a capacidade de comunicar e o conhecimento do jogo são características marcantes num treinador de excelência.

“Há três dimensões que me parecem vitais: conhecimento do jogo nas múltiplas acepções, o domínio do treino em vista ao modo mais eficaz de reproduzir as suas consequências no jogo e capacidade para liderar, na qual tem lugar decisivo a capacidade de comunicar (para dentro e fora do grupo).” (J2)

O Jornalista 3 sustenta que, a capacidade técnica é importante, mas não decisiva. Segundo o entrevistado, os treinadores excelentes manifestam uma grande capacidade de trabalho que se traduz num grande compromisso com a profissão, um grande domínio das relações interpessoais, e uma capacidade comunicativa muito eficaz. Sublinha também, o espírito competitivo e a energia positiva.

“Acho que a competência técnica é relevante mas não é o factor decisivo. (...) Ser um trabalhador incansável. Acaba um jogo e 5 minutos depois já está a pensar no jogo seguinte. Devora futebol. (...) Ser respeitado e acreditado pelos jogadores. Um líder tem de saber convencer. Tem de ser assertivo. Um treinador até pode estar a mentir mas toda a gente tem de, naquele instante, intuir que o treinador está a dizer a maior verdade do mundo. (...) Há outros que até ao apito final transmitem energia positiva, garra, vontade, espírito guerreiro, combatividade. (...) Saber falar com os media. Há treinadores que percebem esse jogo mediático. Dominar o discurso dos media é decisivo.” (J3)

O Jornalista 4 sugere que, um treinador de excelência é acima de tudo um gestor de recursos humanos, e por isso, a sua capacidade de liderança é fulcral. O entrevistado refere ainda que é determinante nos treinadores de excelência a sua capacidade de adaptação ao contexto de trabalho.

“ (...) cada vez mais, um treinador tem de ser principalmente um gestor de recursos humanos, alguém capaz de perceber a realidade que o rodeia, de liderar uma equipa técnica multifacetada e um grupo de trabalho com culturas e origens diversas.” (J4)

Na óptica do Treinador 1, um treinador de excelência deve manifestar uma grande clarividência e capacidade de decidir em situações de pressão.

“(...) entendo que as capacidades Psicológicas ligadas à manutenção de “frieza”, concentração no essencial e esclarecimento de ideias, em momentos de pressão são condições essenciais (...) na hora tens que ter a capacidade de tomar a decisão certa e aí, nada mas mesmo nada te pode levar a não tomares a decisão correcta.”(T1)

Por seu turno, o Treinador 2 refere que um treinador de excelência evidencia todas as características, ou seja, na sua óptica só apresentando um conjunto de características e competências multifacetadas é que se torna possível ser um treinador de excelência.

“Os treinadores de excelência são aqueles que dominam a esmagadora maioria das variáveis que definem um treinador.”(T2)

O Treinador 3 refere que a liderança é a característica determinante num treinador de excelência. Todavia, segundo o entrevistado é crucial que seja uma liderança democrática, onde exista diálogo e uma aceitação das decisões pelo grupo.

“Antes das mais variadas competências que possamos ter a “Liderança Forte” é fundamental. Na minha óptica terá que ser uma liderança aceite pelo grupo e nunca imposta. Digamos que democrática.”(T3)

Pelo exposto pode-se verificar que os entrevistados são da opinião que todas as competências são determinantes para os treinadores de excelência. No entanto, destaca-se a importância dada à subcategoria **Liderança**. A maioria dos entrevistados enfoca a grande importância que os aspectos inerentes à liderança assumem nos desempenhos dos treinadores excelentes. Outra categoria apontada com frequência é a relacionada com as **Competências de Comunicação**, nomeadamente a **Comunicação com os**

media, que na óptica da nossa amostra é uma característica marcante nos treinadores de excelência.

Com vista a um aprofundamento deste ponto do presente trabalho, pediu-se aos entrevistados que referissem as características que consideravam mais importantes num treinador de excelência. A subcategoria **Conhecimento do Jogo** foi referida por seis dos entrevistados (86%) como muito importante. Aspectos altamente valorizados, ou seja, considerados muito importantes pelos entrevistados foram a capacidade de decisão em situações adversas (86%), a capacidade crítica (57%), o carácter (71%), a autoconfiança (86%), e o espírito competitivo (86%) que se enquadram na subcategoria por nós definida **Personalidade e Carácter** do treinador. Igualmente relevante foi o facto de seis dos entrevistados (86%) considerarem ser muito importante o treinador ser rigoroso e exigente, característica enquadrada na subcategoria **Compromisso com a Profissão**. Por último, foi também apontado por cinco dos entrevistados (71%) a grande importância do treinador ser capaz de motivar os seus atletas, aspecto que foi enquadrado na subcategoria **Empatia para motivar**.

5.3. Os Caminhos para a Excelência

Quando se questionou os entrevistados acerca dos constrangimentos conducentes à excelência, as suas respostas encaminham-se para a importância do conhecimento adquirido, seja por formação superior, por auto-enriquecimento e pelo conhecimento prático adquirido enquanto jogador. Os entrevistados sublinham também, a importância que assenta na constituição de uma boa equipa técnica enquanto suporte ao trabalho do treinador.

Assim sendo, optou-se por criar duas categorias para a análise deste ponto do presente trabalho, a primeira prende-se com o **Conhecimento e Formação do Treinador** subdividida em três subcategorias, **Nível de Formação**, **Formação Contínua por Iniciativa** e **Partilha de Conhecimentos**. A segunda categoria criada foi a **Experiência do Treinador como Jogador**. No Quadro 5 encontram-se sistematizadas as categorias referentes ao caminho para excelência e os resultados obtidos.

Quadro 5 – Grelha de Análise das Categorias referentes aos constrangimentos conducentes à excelência

Conhecimento e Formação do Treinador	Nível Formação	43%
	Formação Contínua por Iniciativa	57%
	Partilha Conhecimentos	57%
Experiência do Treinador como Jogador		86%

No que concerne à subcategoria **Nível de Formação** os Jornalistas 1 e 4 sustentam que, é importante uma formação superior em Educação Física, no entanto, não são da opinião que esta é condição imperativa para o atingir a excelência.

“Qualquer formação superior pode ser importante porque o treinador antes (ou ao mesmo tempo) do futebol, do jogo, tem de perceber as relações entre as pessoas inseridas num grupo. No caso específico da Educação física e desporto, é evidente que tal aspecto vai permitir-lhe conhecer e dominar matérias que tocam de forma muito próxima e diária com o seu dia-dia de treinador. (...) Não é, no entanto, o princípio, nem fundamental para alcançar a tal “excelência”. (J1)

“ (...) considero importante um treinador ter formação superior em Educação Física e Desporto, mas não obrigatório.” (J4)

A mesma linha de pensamento é partilhada pelos Treinadores 2 e 3, que não atribuem à formação superior em educação física um papel determinante no alcance da excelência.

“Não considero de todo importante.” (T2)

“Importante mas não imprescindível.” (T3)

Por seu turno, os Jornalistas 2, 3 e o Treinador 1 referem que, a formação superior em Educação Física é fundamental para o alcançar da

excelência. Ainda assim, consideram a mesma parte integrante de todo um conjunto de factores necessários para o atingir desse estado superior.

“Absolutamente e cada vez mais. Não estivesse na pergunta a palavra “superior” – e nos referíssemos apenas à formação na matéria, extensível por exemplo a ex-futebolistas ou outros treinadores – e considerá-la-ia até indispensável. (...) acredito que há outras vias para a alcançar desde que os conhecimentos nesta área não sejam desvalorizados.” (J2)

“ (...) acredito na importância do trabalho, do saber acumulado e, necessariamente, alicerçado na ciência. Defendo que tem de haver regras, princípios, um patamar académico que deveria ser exigido a um treinador de futebol. Nos dias que correm, além de ser importante, devia ser obrigatória a formação em Educação Física e Desporto para se ser treinador de futebol ao mais alto nível.” (J3)

“Sem sombra de dúvidas. O treino é um processo de integração global de todos os factores de rendimento. A Universidade deu-me a conhecer o treino global, e a perceber (na altura algo de muito revolucionário) a especificidade de cada uma das modalidades.” (T1)

Passando a apresentar a opinião dos entrevistados relativamente à importância da subcategoria **Formação Contínua por Iniciativa**, quatro (57%) destes atribuem-lhe grande importância na construção de um perfil de excelência.

“Não me parece que haja outra hipótese: ou se adquire formação superior ou se investiga bastante para poder evoluir e atingir um nível de conhecimento do treino e do jogo que permitam uma carreira bem sucedida.” (J2)

“Sem sombra de dúvidas também. Conheci alguns Treinadores não licenciados, mas verdadeiros estudiosos e auto didactas da ciência do Treino.” (T1)

“Sim, penso ser um aspecto capital.” (T2)

“A auto-investigação é importante (...).” (T3)

Por seu turno, dois dos entrevistados referem que a auto-investigação não suplanta a necessidade de uma formação superior em educação física. Na

óptica destes, é crucial existir um conhecimento especializado alicerçado numa formação sólida. Ainda assim, o Jornalista 4 não nega o facto de alguns treinadores atingirem a excelência sem possuírem formação superior, e para isso, serve-se do exemplo de personalidades excelentes noutras áreas.

“Acho que pode ajudar a resolver alguns problemas. Mas, parece-me que é um bocado a história do bruxo e do médico. O bruxo pode fazer alguma auto-investigação e até conseguir “curar” alguma doença mas nunca será um médico. A profissão de treinador de futebol tem de deixar - e acho que isso começa a acontecer – de ser uma coisa de autodidactas baseada na “tarimba”, na superstição ou na “intuição”.” (J3)

“José Saramago tinha apenas o extinto curso industrial e a formação superior de António Lobo Antunes é área da medicina, o que não os impediu de se afirmarem como dois melhores romancistas mundiais da actualidade. Da mesma forma, há pedreiros que foram apreendendo o suficiente para arriscarem projectar e levantar sozinhos uma casa. Mas, salvaguardando as devidas excepções, é sempre mais fiável e seguro confiar a tarefa a um engenheiro civil... Daí que – insisto –, o pedreiro só tenha a ganhar em trabalhar em conjugação de ideias e de esforços com alguém dotado das técnicas científicas de construção. O mesmo acaba por valer para os treinadores.” (J4)

Opinião particular tem o Jornalista 1, que sustenta a relação entre a auto-investigação e a formação superior. Segundo este, o importante é a capacidade de “filtrar” informação. Assim sendo, a auto-investigação dependerá muito da capacidade em ser filtrada a informação relevante. Ainda assim, considera ser importante a busca autónoma do conhecimento, no entanto, as suas palavras levam ao florescimento de um aspecto relevante, a auto-reflexão como forma para que essa auto-investigação tenha sentido.

“O fundamental, porém, é o “filtro” que temos na entrada da cabeça. Sem ele, as coisas entram mas não são, depois, “descodificadas”. Ficam em “bruto”. A formação superior pode-se inferir que existe um maior “filtro” de reflexão. (...) Saber colocar questões, primeiro. Saber dar respostas, depois. O problema na maioria dos casos é que o treinador não sabe colocar (colocar-se) as questões

certas. Sem isso, é impossível descobrir as respostas certas. As que o levam à “excelência”.” (J1)

Outra categoria suscitada pelas respostas dos nossos entrevistados, foi a **Partilha de Conhecimentos**. Na óptica destes, este é um aspecto basilar no crescimento de um treinador.

“É importante tentar aprender, ler, ouvir, debater, o mais possível.” (J1)

“A partilha é rara, e feita entre muito poucos treinadores. O Futebol já teria atingido ainda mais cedo patamares de rendimento muito superiores.” (T1)

“Esse é um dos grandes problemas no nosso futebol e na sociedade em geral. É preciso entender que a partilha é fundamental. A nossa evolução a todos os níveis resulta da partilha.” (T3)

Na perspectiva do Treinador 2, a partilha é importante, sendo que, esta deve surgir de forma a abrir horizontes. Cabe ao treinador ser capaz de desenvolver o conhecimento partilhado.

“Abrindo a “porta” da mente! Propondo uma cana, nunca o peixe...” (T2)

Por último, os entrevistados reportaram-se à importância que a passagem por jogador tem na determinação de um perfil de excelência enquanto treinador. Assim sendo, criou-se a categoria **Experiência do Treinador como Jogador**.

Seis dos entrevistados (86%), consideram ser importante a passagem por jogador.

“Sem dúvida. (...) ter sido jogador acaba, obviamente, por ser uma mais-valia. Até do ponto de vista psicológico e da liderança do grupo.” (J4)

“Sim. Facilita o processo de entendimento do Jogo (pensar o jogo). Facilita também a forma de funcionamento de um Balneário.” (T1)

“Sim, penso ser um aspecto bastante importante.” (T2)

“É importante como princípio (...)” (T3)

Aspecto de novo realçado por parte dos entrevistados é a auto-reflexão. Na óptica dos Jornalistas 1 e 2, a passagem por jogador assume-se como potenciadora da excelência se a capacidade reflexiva do jogador / futuro treinador lhe permitir extrair aspectos passíveis de enriquecimento.

“Sim, desde que essa passagem seja utilizada para, ao mesmo tempo, fazer a reflexão sobre o jogo. Porque, muitos jogadores que chegam a treinadores jogaram futebol muitos anos, mas, poucos estudaram o jogo durante esse tempo. (...) Ter sido jogador é importante, mas só como base para construir o conhecimento.” (J1)

“Considero que é mais um elemento a não desprezar. Quanto mais cedo ocorrer o contacto com a realidade concreta da actividade melhor. Como os primeiros contactos costumam ser nessa condição – de atleta – parece-me bastante útil e importante (mais ainda se o atleta for extraíndo conclusões sobre aquilo que faz, e penso aqui principalmente nos profissionais de futebol).” (J2)

Opinião distinta tem o Jornalista 3, que não considera ser importante a passagem por jogador.

“Acho que não é decisivo.” (J3)

Terminada a exposição dos resultados decorrentes da interpretação das entrevistas, prosseguir-se-á a investigação para a fase onde se confrontará os mesmos com a literatura, para dessa forma se poder construir uma interpretação que permita dar resposta aos objectivos propostos para o presente estudo.

6 – Discussão dos Resultados

O pilar fundamental deste estudo é que nos orienta desde o seu início é a procura de um melhor entendimento da realidade complexa que é a da profissão de treinador, mais concretamente dos que são considerados de excelência. Pretende-se, com este trabalho, confrontar os dados decorrentes da nossa amostra específica com os provenientes de diversos estudos e literatura nesta temática, de modo a conseguirem-se estabelecer pontes, relações e evidências conclusivas que permitam um melhor entendimento da complexidade inerente ao ser um treinador de excelência.

Assim sendo, começar-se-á a discussão pela interpretação das opiniões dos entrevistados acerca do seu entendimento de treinador de excelência.

6.1. Quem é o Treinador de Excelência?

Numa primeira análise dos resultados, constata-se que na óptica dos entrevistados o treinador de excelência enquadra-se nas categorias apresentadas, isto é, aquele que alcança resultados regularmente, que promove e potencia jogadores e o que cumpre os objectivos traçados independentemente da conquista de títulos. Assim sendo, consubstancia-se a ideia de que a excelência, tal como o sucesso, são medidas pouco mensuráveis e de difícil definição (Soares, 1988).

Todavia, os entrevistados evidenciaram uma tendência para considerarem treinador de excelência aquele que cumpre os objectivos independentemente da conquista de títulos. Esta evidência vai, de certa forma, de encontro ao sugerido por Oliveira (1998, p. 18), quando nos diz que “o sucesso do treinador está sobretudo nos contributos que os resultados das suas acções impõem e não somente pelo número de vitórias e derrotas que obtém”. Esta ideia é corroborada por Palmeira (1999), quando este menciona que o sucesso não é equivalente à vitória. Segundo o autor, a vitória e a derrota são dependentes do resultado de uma determinada competição. O sucesso e o fracasso não o são. Na mesma linha de pensamento, Soares (1988, p. 43), refere que, “o conceito de sucesso, se não há dúvida que

pressupõe a obtenção de um êxito na realização de uma tarefa, poderá, no entanto, para o seu executor, ser independente do nível absoluto do resultado alcançado, ou do valor comparativo com o de outras pessoas que se atribui, tudo podendo depender do objectivo individual traçado para aquela tarefa.” Decorrente desta evidência floresce um aspecto que poderá assumir-se como capital na determinação do sucesso, que é o estabelecimento de objectivos e metas por parte dos treinadores. Segundo Weinberg e Gould (2003), o estabelecimento de metas e objectivos mobiliza e potencia o esforço, a persistência e até mesmo a confiança. No entanto, e como referem os autores (p.333), “o estabelecimento de metas e objectivos são poderosas técnicas para a maximização da performance, mas devem ser implementados correctamente”. Assim sendo, sugerem que os objectivos devem ser específicos, moderadamente difíceis mas realistas, de curto e de longo prazo, de treino e de competição, passíveis de serem registados, levando em consideração a motivação e a personalidade dos participantes, fornecendo apoio, avaliação e feedback do desempenho em direcção às metas.

Outra categoria referida pelos entrevistados como sendo determinadora da excelência de um treinador, foram os resultados alcançados de forma regular. Se por um lado é crucial que o treinador valorize os resultados (Lourenço e Ilharco, 2007), por outro, é característica dos *expert* a regularidade e a consistência de desempenhos que os diferenciam dos demais (Ericsson e Smith, 1991).

Finalmente, passaremos a reflectir em torno da categoria promoção de jogadores. Para a maioria dos entrevistados, um treinador de excelência deve contribuir para a formação dos seus jogadores, sejam eles novos ou experientes. Esta linha de pensamento vai de encontro ao defendido por Gluch (1997, cit. por Paula, 2005), que declara que a excelência nos treinadores poderá estar relacionada com a filosofia adoptada em potencializar as capacidades dos atletas, levando o indivíduo ao seu melhor e encorajando-o a ter confiança nas próprias acções, na própria eficácia e na sua auto-análise. O mesmo autor, sugere que estes treinadores deverão demonstrar auto-estima, excelente capacidade de comunicação, potenciar a motivação dos atletas

proporcionando experiências interessantes e prazerosas, adoção de um estilo de liderança adequado à realidade em causa, além de proporcionar e trabalhar a coesão do grupo através do “sacrifício” de uns pelos outros. Como já havíamos referido na revisão da literatura quando abordamos o entendimento do treinador de excelência, esta ideia é corroborada por diversos autores (Bento, 1993; Colaço, 2000; Weinberg e Gould 2003), o que sustenta os resultados por nós obtidos.

Agora que possuímos um entendimento mais claro acerca do que é ser um treinador de excelência, importa que analisemos e que reflectamos em torno das características determinantes dos treinadores de excelência, para dessa forma continuarmos de forma gradativa a aumentar o nosso entendimento acerca da multidimensionalidade inerente ao cargo de treinador.

6.2. Características e Competências Determinantes dos Treinadores de Excelência

Como o referido no capítulo anterior, para dar resposta ao desígnio deste ponto do trabalho optou-se por criar três categorias principais em função das respostas dos entrevistados. Assim sendo, começaremos por abordar a categoria Competências Técnicas, seguida da categoria Competências Pessoais e de Liderança e por último a categoria Competências de Comunicação.

6.2.1. Competências Técnicas

Um dos aspectos altamente referidos pelos entrevistados como determinante num treinador de excelência foi a subcategoria conhecimento do jogo. Segundo Mesquita (2005), um dos domínios que se assumem como capitais da determinação de competência de um treinador é o conceptual. Segundo a autora, a capacidade conceptual pressupõe o domínio de conhecimentos específicos da modalidade que ensina, e das ciências do desporto em geral. Esta capacidade revela-se mais importante à medida que o número de atletas envolvidos no processo de treino aumenta, como é o caso do Futebol. A mesma linha de pensamento é partilhada por Nash e Collins

(2006), quando referem que os treinadores devem possuir um conhecimento declarativo relativamente às suas modalidades específicas. Importa aludir a um estudo efectuado por Duarte (2009), que ao indagar acerca da importância atribuída por treinadores e atletas ao factor técnico na determinação do sucesso dos treinadores, verificou que estes lhe atribuem pouca importância. Já o estudo de Paula (2005), direccionado para o voleibol, corrobora os resultados por nós encontrados a respeito da importância de um treinador ter um conhecimento profundo do jogo. A mesma opinião é partilhada por Araújo (1994), quando nos diz que uma das qualidades imprescindíveis a um treinador é o saber \ conhecimento.

Uma subcategoria referida por um dos nossos entrevistados foi a importância do treinador se adaptar ao contexto de trabalho. De facto, toda a envolvimento do contexto de trabalho de um treinador condiciona de sobremaneira a qualidade do mesmo. Os treinadores excelentes devem procurar uma adaptação aos diferentes contextos de modo a conseguirem adaptar as suas interações. Portanto, o referido por Weinberg e Gould (2003), corrobora os nossos resultados, na medida em que, para os autores é crucial que um treinador conheça os factores situacionais tais como, o tamanho da equipa, o tempo disponível, o número de adeptos, as ambições do clube. Para entendermos a importância deste aspecto, atentemos ao referido por Araújo (1995, p.21), que a respeito das interdependências existentes entre os diversos agentes desportivos diz que “o treinador do desporto profissional, apresenta-se, nos tempos modernos com um enorme impacto nas relações públicas e extremamente sobrecarregado com as inerentes responsabilidades sóciodesportivas contidas no seu exemplo, serenidade e respectivo conteúdo das opiniões que emite, devendo cuidar o mais possível para que os seus erros não se repitam para além do que possa ser minimamente justificado.” Assim sendo, é crucial que um treinador demonstre uma grande capacidade de se adaptar ao meio envolvente.

Seguidamente, prosseguiremos com a análise e discussão de uma categoria altamente valorizada pelos entrevistados. Poderemos mesmo dizer, que foi a categoria mais citada e à qual foi atribuída uma importância superior.

6.2.2. Competências Pessoais e de Liderança

António Damásio (2006) refere que a competência técnica, por si só, não explica o sucesso de um treinador satisfatoriamente. Então, lança a questão de quais os factores que se pode evocar? E responde que, “ em primeiro lugar, uma série de qualidades de liderança, entre as quais figura, proeminentemente, a capacidade de conceber um projecto de acção e de transmitir a um grupo de executantes, de forma não apenas clara, mas motivadora, a imagem desse projecto.” (Damásio, 2006, p.13). Como tal, passaremos a analisar a categoria referente aos aspectos pessoais e de liderança, que foi altamente referida e valorizada pelos entrevistados. O compromisso com a profissão, subcategoria que abrange a dedicação e rigor que o treinador reserva para a sua actividade foi valorizado pelos elementos da nossa amostra. Segundo Araújo (1994) devem ser qualidades de um treinador o trabalho árduo e entusiástico assim como, uma grande dedicação à profissão. O mesmo autor refere que, os treinadores devem “ser formais, firmes e disciplinadores no exercício das nossas atribuições, sem abdicar de que no nosso desempenho caibam comportamentos cordiais e até amigáveis...” (Araújo, 1994, p.129). Por seu turno, Salmela e Moraes (2003) reforçam esta ideia quando advogam que uma condição necessária para se alcançar um desempenho superior parece ser a presença de um monitor conhecedor e exigente, nas actividades diárias, sob a forma de treinador ou mentor. A liderança foi outra subcategoria muito valorizada pelos entrevistados. Segundo estes, é uma característica determinante num treinador de excelência. Voltamos a referir Araújo (1994, p.131), quando refere que, a liderança “entendida como a capacidade de influenciar o modo de actuar de um determinado grupo de indivíduos, tendo em vista alcançar objectivos específicos, é por demais evidente que o treinador tem de ser um *leader*. Liderar uma equipa representa para o treinador maximizar o seu grau de influência sobre o colectivo de trabalho através de intervenções e decisões baseadas nos conhecimentos que possua, as experiências que viveu e a sensibilidade para aceitar e compreender os que consigo trabalham.” Assim sendo, Colaço (2000) menciona que o treinador líder deve ser um modelo a ser seguido, além de reunir as capacidades de um

estratega, facilitador e eliminador de barreiras. Corroborando estas interpretações, Weinberg e Gould (2003) afirmam que uma liderança eficaz é a chave do sucesso desportivo e está associada a factores fundamentais como sejam, as qualidades pessoais dos treinadores, que integram características como a inteligência, assertividade, empatia, motivação intrínseca, flexibilidade, ambição, auto-confiança e optimismo e as características dos membros, que deverão ser combinadas com as características do treinador. Assim sendo, podemos estabelecer uma ponte entre os aspectos de liderança e os directamente relacionados com a personalidade e carácter do treinador, os quais foram amplamente valorizados pelos entrevistados. Liderar pressupõe que o líder evidencie um carácter forte, autoconfiança, capacidade crítica, espírito competitivo, aspectos referidos pelos nossos entrevistados e corroborados por Bolchover e Brady (2008), quando se reportam a algumas características dos treinadores e gestores de sucesso. Por último, encontramos a subcategoria empatia para motivar como sendo capital segundo os entrevistados. Vários autores sustentam a importância do treinador ser um motivador que seja capaz de mobilizar os seus jogadores para desempenhos superiores (Martens, 1990; Chelladurai, 1991; Araújo, 1987, 1994, Weinberg e Gould, 2003). Importa atentarmos às palavras de Araújo (1987, p. 119), quando advoga que “o verdadeiro segredo dos treinadores de sucesso, reside, para além do leque necessariamente alargado dos seus conhecimentos, na capacidade de criar nos atletas e dirigentes a motivação própria de quem se sente a participar e a contribuir para o progresso colectivo”. A mesma linha de pensamento é sustentada por Arrigo Sacchi (s.d), quando refere que o papel principal da equipa técnica é motivar o grupo para que trabalhem sempre no máximo a todos os níveis e por Lúcio (2009, p. 31) jogador campeão do mundo pela selecção brasileira a actual jogador do Inter de Milão, que a respeito de José Mourinho diz que “ é um treinador que está em constante diálogo com os jogadores. É um motivador nato.”

Importante atentar à citação anterior, quando o jogador Lúcio refere que, o treinador em questão está em constante diálogo com os jogadores. Assim, surge uma outra categoria de capital importância em toda a estrutura de

rendimento, a comunicação, sobre a qual passaremos a reflectir no ponto seguinte.

6.2.3. Competências de Comunicação

Segundo Martens (1990), a actividade do treinador é essencialmente comunicativa. Assim sendo, um treinador deve ser capaz de transmitir mensagens, mas também, ser um bom ouvinte, de modo a, poder interpretar a informação de retorno que lhe é fornecida. Os resultados do nosso estudo sustentam a importância das competências comunicativas, sendo que foi mais valorizado pelos nossos entrevistados a comunicação com os media. Este facto poderá estar relacionado com as características da nossa amostra, que foi constituída por jornalistas desportivos. Sustentando a importância desta subcategoria, importa aludir a Miguel Sousa Tavares (2004, cit. por Oliveira et al., 2006) jornalista e escritor, que refere ser uma das grandes virtudes de José Mourinho o conseguir “tirar partido da imprensa e das intervenções públicas” (p.31). Vários são os autores que sustentam o quão importante é a capacidade comunicativa de um treinador (Martens, 1990; Gould et al., 1999; Kormelink e Seeverens, 1997; Mesquita, 2005; Bolchover e Brady, 2008). Se atentarmos a um estudo de Gould et al. (1999), onde se procurou compreender quais os factores percebidos por atletas e treinadores passíveis de terem influenciado de forma negativa ou positiva a performance nos Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996, os resultados apontaram para a necessidade de os treinadores desenvolverem uma comunicação efectiva com os seus jogadores de modo a desenvolver-se a confiança e uma maior capacidade de lidar com situações adversas. Outro exemplo inequívoco da importância desta dimensão prende-se com as declarações de um instrutor do Arsenal a respeito de Arsène Wenger: “Muitos treinadores precisam de 20 minutos para fazer passar as suas ideias. O Arsène fá-lo em 10 palavras” (Bolchover e Brady, 2008, p.247). Por seu turno, importa atentarmos ao conceituado treinador Louis Van Gaal que diz ser a comunicação um dos elementos fundamentais da sua filosofia de trabalho (Kormelink e Seeverens, 1997).

Pelo explanado, concordamos com Mesquita (2005), quando esta refere que, a actividade do treinador ocorre sobretudo num processo de actividade comunicativa em que o treinador e os atletas transformam os seus comportamentos, influenciando-se mutuamente. A juntar a esta vertente e corroborando os resultados obtidos no presente estudo acresce a capacidade do treinador em utilizar a imprensa mediante uma comunicação eficaz. Torna-se relevante aludir mais uma vez a Miguel Sousa Tavares, que a respeito de José Mourinho, refere que este “aprendeu como se relacionar com esse instrumento indispensável da vida moderna que é a imprensa e, em particular, a televisão.” (Lourenço, 2004, p.12). O mesmo autor advoga que, o conceituado treinador “tem um raciocínio claro e ideias simples e dirigidas a um objectivo pré-estabelecido, servidas por um discurso linear, longe da banalidade oca ou da tentação intelectual” (p.13).

Procurou-se até ao momento percorrer um caminho gradativo no entendimento da complexidade inerente ao cargo de treinador de excelência. Numa primeira fase o objectivo passou por perceber quem é o treinador de excelência, e numa segunda, analisar e reflectir em torno das características manifestadas por estes treinadores, tendo como ponto de partida o testemunho dos entrevistados e prosseguindo confrontado as suas opiniões com as da literatura. Chegados a este ponto, pensamos ser relevante procurar um entendimento de como os treinadores de excelência conseguem atingir esse nível. Perceber como constroem o seu conhecimento e o quão importante é a passagem por jogador são os passos seguintes desta nossa análise reflexiva.

6.3. Os Caminhos para a Excelência

Ao analisarmos as respostas dos entrevistados duas categorias foram criadas. A primeira reporta-se ao conhecimento e formação do treinador e a segunda à experiência anterior como jogador. Iniciaremos esta reflexão pela categoria conhecimento e formação do treinador, seguida da experiência como jogador.

6.3.1. Conhecimento e Formação do Treinador

Servindo-nos das palavras de Shinyashiki (2004, p.30) que refere estarmos “na era da informação e quem tem o conhecimento leva uma vantagem imensa sobre os concorrentes”, podemos sustentar o quão importante é o conhecimento para que se possam atingir estados superiores. Os nossos resultados apontam para a grande importância da formação contínua por iniciativa e da partilha de conhecimentos na construção de conhecimento por parte dos treinadores de excelência. Estas evidências vão de encontro ao referido por Graça (1997) e Afonso et al. (2003), que referem ser fontes de conhecimento dos treinadores a permuta de informações com outros treinadores e a presença em acções de formação, normalmente por iniciativa própria. A este respeito importa aludir a Schempp (2003 cit. por Freitas et al., 2008), que sustenta que os contactos com outros treinadores permitem uma abertura a novas ideias, e que é uma fonte de conhecimento muito relevante. Vários são os testemunhos de treinadores que cresceram na partilha de conhecimentos com outros treinadores mais experientes. Vejamos o caso de José Mourinho, que em entrevista concedida a António Tadeia e publicada na revista Record Dez (2004, p. 13) refere, a respeito de dois treinadores que o marcaram que “tenho coisas de ambos. Mau seria se trabalhasse com eles tanto tempo e não tivesse sido influenciado por ambos.”. Assim sendo, importa aludir a Johan Cruyff (2002, cit. por Antão 2004, p. 69) que afirma ser capital os treinadores “estarem sempre dispostos a aprender com os outros”.

No entanto, uma categoria que suscitou divisão nos entrevistados relacionou-se com a importância do nível de formação. Para três destes a formação superior é de capital importância, enquanto que para quatro não o é. Na perspectiva de Sáiz et al. (2005), é de capital importância que o treinador possua uma sólida formação profissional e académica, uma elevada capacidade de reflexão crítica do seu trabalho e ainda uma grande capacidade de adaptação aos avanços do conhecimento científico, técnico e profissional do treino desportivo. Todavia, não é apenas o conhecimento científico determinante para o alcançar da mestria. Assim, surge uma outra fonte de conhecimento, que se poderá assumir importante na construção da excelência,

e que foi referida por seis dos nossos entrevistados como importante, que é a experiência anterior como jogador, categoria sobre a qual passaremos a reflectir em seguida.

6.3.2. Experiência do Treinador como Jogador

Como o já referido aquando da reflexão em torno da categoria conhecimento e formação Schempp (2003 cit. por Freitas et al., 2008), refere serem os contactos com outros treinadores uma das fontes de conhecimento dos mesmos. O mesmo autor acrescenta que a própria actividade prática é também uma fonte de conhecimento, na medida em que, as vivências no treino permitem mais tempo de prática e observação de situações diversificadas – implicando um aprofundamento de conhecimentos, e interacções com os atletas, sendo este último aspecto importante para a avaliação das suas práticas. A importância da experiência prática, como fonte de conhecimento relevante é corroborada por vários autores (Piéron e Costa, 1996; Graça, 1997; Gilbert e Trudel, 1999; Afonso et al., 2003), o que corrobora os nossos resultados. No entanto, Curado (1990), chama atenção para o facto do conhecimento do treinador não poder ser exclusivamente construído com base nas experiências provenientes da prática desportiva, enquanto praticantes. Por isso, há uma necessidade cada vez maior do investimento na formação. Assim sendo, não se deve cair no erro de pensar que o conhecimento do treinador é resultado do tempo passado no terreno, ou do contacto com outros treinadores considerados peritos (Siedentop e Eldar, 1989; Gilbert e Trudel, 1999), desvalorizando dessa forma, a importância do conhecimento científico (Williams e Kendall, 2007). A mesma linha de raciocínio é partilhada por Araújo (1994), que sugere que, (p.37) “ser treinador exige conhecimentos e requer experiências que ultrapassam as aquisições de uma carreira de atleta”. E continua dizendo que, “A experiência do atleta é importante mas, para ser treinador, para além da lógica do jogo e dos seus elementos, torna-se fundamental dominar a lógica pedagógica do ensino” (p.37).

Posto isto, julgamos ser relevante aludir a uma ideia suscitada por alguns dos entrevistados, e que se prende com a importância da capacidade

reflexiva de um treinador que pretenda chegar a desempenhos superiores. Importa atentarmos a Serrão (2006, p. 151-152 cit. por Silva e Krug, 2008), que referindo-se a Schon afirma que a reflexão é um dos principais instrumentos de apropriação de saberes. Segundo o autor, o processo de formação deve ser pautado pela reflexão na acção, reflexão sobre a acção e reflexão sobre a reflexão na acção. Por conseguinte, Cushion et al. (2003) sugerem que o conhecimento e acção dos treinadores podem ser vistos como produto ou manifestação de uma vivência pessoal do processo de treino e estão ligadas com as histórias pessoais dos treinadores e, essencialmente, são atribuídas à forma como esta é apreendida. Desse modo, o conhecimento para o treinador é essencialmente contextual e dinâmico com as experiências de vida a contribuir para o seu desenvolvimento. Assim sendo, a excelência pode alcançar-se a partir de vários caminhos.

Reportemo-nos a Bento (1993), cujo raciocínio poderá servir de síntese ao que pretendemos explicar. Segundo o autor, não são necessários treinadores formados, nem como teóricos ou «generalistas complexados», nem como «idiotas especializados» ou «primatas da prática». Do que se necessita é de treinadores que sejam capazes de afixar a sua especialidade e profissionalismo em horizontes alargados, e que se compreendam como formadores fiéis e dedicados.

7- Conclusões

O propósito do presente estudo passou pela busca de uma melhor compreensão do fenómeno multidimensional inerente ao desempenho da função de treinador de Futebol de rendimento superior. De uma forma mais detalhada, procurou-se compreender as percepções de treinadores e jornalistas desportivos quanto aos constrangimentos que influenciam o sucesso dos treinadores de excelência. Assim sendo, indagou-se em torno das competências que esses treinadores manifestam e dos possíveis caminhos para o alcançar desse estado superior.

De seguida, passaremos a sistematizar os resultados decorrentes da operacionalização desta pesquisa:

- ✓ Um treinador de excelência pode ser visto segundo diferentes perspectivas. Os resultados do presente estudo indicam que um treinador que atinge resultados regularmente, que promove e potencia os seus jogadores e que cumpre os objectivos traçados independentemente da conquista de títulos pode ser considerado de excelência. Ainda assim, existe a tendência para considerar o treinador excelente como aquele que cumpre os objectivos independentemente da conquista de títulos.
- ✓ Quanto às características e competências determinantes dos treinadores de excelência, destacam-se três grandes categorias: (1) Competências Técnicas; (2) Competências Pessoais e de Liderança; (3) Competências de Comunicação.
- ✓ No que concerne às Competências Técnicas, a categoria relativa ao conhecimento do jogo assume-se de capital importância.
- ✓ As Competências Pessoais e de Liderança assumem-se como imperativas num treinador de excelência. Dentro destas, e por ordem de importância, encontram-se: Compromisso com a Profissão; Liderança; Personalidade e Carácter do Treinador; e Empatia para Motivar.

- ✓ Por último, constatou-se que as Competências de Comunicação são também fundamentais. Nestas, destaca-se a comunicação com os media como determinante.
- ✓ No que diz respeito ao alcançar da excelência destaca-se a grande importância atribuída à Experiência do Treinador como Jogador. Outra categoria relevante é o Conhecimento e Formação do Treinador. Nesta, destacam-se por ordem de importância: Partilha de Conhecimentos; Formação Contínua por Iniciativa; e o Nível de Formação.

Perante estes factos, reconhecemos que o processo que conduz ao treinador de excelência é um fenómeno multidimensional, ou seja, para este estado confluem diversas dimensões que se complementam e interagem. Assim sendo, uma abordagem complexa, onde se interliguem diferentes constrangimentos, é crucial para o entendimento desta temática, ou não fosse o Futebol e as dinâmicas de grupos, também estes, fenómenos complexos.

Por conseguinte, urge que os treinadores de futebol entendam a sua profissão segundo o paradigma da complexidade, procurando uma capacitação multifacetada, com base na interligação e nas relações dinâmicas das variáveis envolvidas na actividade de treinador.

8- Limitações do Estudo e Sugestões para Estudos Futuros

8.1 – Limitações do Estudo

Verificam-se nesta pesquisa limitações quanto às questões teóricas e metodológicas. Relativamente ao enquadramento teórico temos como principal limitação a grande quantidade de variáveis que se podem identificar no processo desportivo relacionado com a temática do treinador.

Do ponto de vista metodológico uma das limitações foi o tamanho da amostra, que não nos permite uma abordagem mais profunda. Por outro lado, o facto de as entrevistas terem sido concretizadas sem a presença do entrevistador é limitativo quanto ao direccionamento da mesma.

8.2 – Sugestões para estudos Futuros

Nenhuma temática se esgota nas suas possíveis perspectivas de análise. Assim sendo, propomos alguns estudos que podem ser relevantes para um cada vez melhor entendimento das questões relacionadas com a excelência dos treinadores de futebol:

- ✓ Comparar estudos no âmbito do Futebol com os de outras modalidades, para desse modo se estabelecerem pontes e relações relacionados com esta temática.
- ✓ Efectuarem-se estudos com estas características, fazendo comparações entre as perspectivas de Atletas, Jornalistas Desportivos, Treinadores de níveis superiores, Treinadores de níveis inferiores, Dirigentes e Adeptos comuns.
- ✓ Comparar estudos em que se confrontem perspectivas de treinadores de diversos países e culturas.

9- Referências Bibliográficas

- ✓ Afonso, C., Graça, A., & Mesquita, I. (2003). O conhecimento do treinador a respeito das metodologias de ensino e treino do voleibol na formação. In I. Mesquita, C. Moutinho & R. Faria (Eds.), *Investigação em voleibol: estudos ibéricos* (pp. 22-31). Porto.
- ✓ Antão, N. (2006). *A Visão dos Treinadores na Formação de Futebol*. Porto: Papiro.
- ✓ Araújo, J. (1987). O Treino do Treinador. *Revista Horizonte*, IV, 114-119.
- ✓ Araújo, J. (1994). *Ser Treinador*. Lisboa: Editorial Caminho.
- ✓ Araújo, J. (1995). *Manual do Treinador do Desporto Profissional*. Porto: Campo das Letras.
- ✓ Baker, J., Horton, S., Robertson-Wilson, J., & Wall, M. (2003). Nurturing Sport Expertise: Factors Influencing The Development of Elite Athlete. *Journal of Sports Science and Medicine*, 2, 1-9.
- ✓ Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- ✓ Becker, A., & Wrisberg, C. (2008). Effective Coaching in Action: Observations of Legendary Collegiate Basketball Coach Pat Summitt. *The Sport Psychologist*, 22, 197-211.
- ✓ Bento, J. (1993). Se eu fosse treinador... *Revista Horizonte*, X, 90-94.
- ✓ Bloom, G. (1996). *Characteristics, knowledge, and strategies of expert team sport coaches*. Unpublished Tese Doutoramento, University of Ottawa -Canada.
- ✓ Bolchover, D., & Brady, C. (2008). *O Gestor de 90 Minutos: As lições de gestão dos melhores treinadores do mundo*. (S.R, Trans.). Lisboa: Lua de Papel.
- ✓ Chelladurai, P. (1991). O Treinador e a Motivação dos Seus Atletas. *Revista Treino Desportivo*, 22, 29-36.
- ✓ Chelladurai, P., & Saleh, S. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-35.
- ✓ Colaço, C. (2000). O Treinador Desportivo e o Gestor de Empresas. As duas faces da mesma moeda. *Revista Ludens*, 16, 4.

- ✓ Côté, J., Salmela, J., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S. (1995). The Coaching Model: A Grounded Assessment of Expert Gymnastic Coaches' Knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 1-17.
- ✓ Cumming, S., Smith, R., & Smoll, F. (2006). Athlete-Perceived Coaching Behaviors: Relating Two Measurement Traditions. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 28, 205-213.
- ✓ Curado, J. (1990). *Planeamento do Treino e Preparação do Treinador*. Lisboa: Caminho.
- ✓ Cushion, C., Armour, K., & Jones, R. (2003). Coach Education and Continuing Professional Development - Experience and Learning to Coach. *Quest*, 55, 215-230.
- ✓ Damásio, A. (2006). Prefácio. In Gradiva (Ed.), *Mourinho: Porquê tantas vitórias?* Lisboa.
- ✓ Duarte, D. (2009). *O Treinador de Sucesso no Futebol: Uma perspectiva de treinadores e jogadores de elite do futebol português*. Tese de Mestrado, Faculdade de Desporto - Universidade do Porto, Porto.
- ✓ Ericsson, K., & Simth, J. (1991). *Toward a General Theory of Expertise*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- ✓ Fortin, R. (2005). *Compreender a Complexidade: Introdução a O MÉTODO de Edgar Morin*. Lisboa: Instituto Piaget: Divisão Editorial.
- ✓ Freitas, D., Hemrique, J., & Nolasco, R. (2008). Aspectos técnicos, táticos e regulamentares do futsal sob a óptica de treinadores experts *EFDeportes.com Revista Digital*. Retrieved from <http://www.efdeportes.com/efd125/aspectos-tecnicos-taticos-e-regulamentares-do-futsal-sob-a-otica-de-treinadores-experts.htm>
- ✓ Furneaux, K. (2005). *Determinants of successful canoe and kayak coaches*. Tese Mestrado, Dalhousie University - Canada.
- ✓ Gilbert, W., & Trudel, P. (1999). Framing the construction of coaching knowledge in experiential learning theory. Retrieved from Sociology of Sport Online: <http://physed.otago.ac.nz/sosol/v2i1/v2i1s2.htm>

- ✓ Gilbert, W., & Trudel, P. (2001). Learning to coach through experience: reflection in model youth sport coaches. *Journal of Teaching Physical Education* 21, 16-34.
- ✓ Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- ✓ Goleman, D. (2006). *Inteligência Social*. Barcelos: Círculo de Leitores.
- ✓ Gould, D., Gianni, J., Krane, V., & Hodge, K. (1990). Educational needs of elite U.S. national team, Pan American and Paralympic coaches. *The Sport Psychologist*, 9, 332-344.
- ✓ Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., Medbery, R., & Peterson, K. (1999). Factors Affecting Olympic Performance: Perceptions of Athletes and Coaches from More and Less Successful Teams. *The Sport Psychologist*, 13(4), 371-394.
- ✓ Graça, A. (1997). *O Conhecimento Pedagógico do Conteúdo no Ensino do Basquetebol.*, FCDEF - UP, Porto.
- ✓ Grau, M. (2000). El perfil del maestro especialista de Educación Física. *Apunts Educación Física Y Deportes*, 61, 58-55.
- ✓ Horne, T., & Carron, A. (1985). Compatibility in Coach-Athlete Relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137-149.
- ✓ Jones, R., Armour, K., & Potrac, P. (2003). Constructin Expert Knowledge:A Case Study of a Top-level Professional Soccer Coach. *Sport Education and Society*, 8(2), 213-229.
- ✓ Jowett, S. (2006). Interpersonal and Structural Features of Greek Coach–AthleteDyads Performing in Individual Sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 69-81.
- ✓ Kappenberg, E. (2008). *A Model of Executive Coaching: Key Factors in Coaching Success*.Tese Doutoramento, Claremont Graduate University, Claremont.
- ✓ Kormelink, H., & Seeverens, T. (1997). *The Coaching Philosophies of Louis Van Gaal and the Ajax Coaches*. Spring City: Reedswain Inc.
- ✓ Lemyre, F., Trudel, P., & Durand-Bush (2007). How Youth-Sport Coaches Learn to Coach. *The Sport Psychologist*, 21, 191-209.

- ✓ Lourenço, L. (2004). *José Mourinho: Um ciclo de vitórias*. Lisboa: Prime Books.
- ✓ Lourenço, L., & Ilharco, F. (2007). *Liderança - As Lições de Mourinho*. Lisboa: Booknomics.
- ✓ Lúcio (2009). Entrevista concedida por Lúcio *Jornal "A Bola"*. Retrieved 28 Agosto 2009
- ✓ Macedo, J. (2002). *O Conhecimento do Treinador e Concepções de Ensino do Voleibol de Treinadores dos Escalões de Formação*. Tese Mestrado, Faculdade de Desporto, Porto.
- ✓ Marques, A. (2001). As Profissões do Desporto - O Treinador. *Revista Treino Desportivo*, 13, 4-8.
- ✓ Martens, R. (1990). *Successful Coaching*. Champaign, IL: Leisure Press.
- ✓ McCann, S. (1999). The Importance of Coaching Credibility. *Coaching Volleyball*, 14, 26-27.
- ✓ Mesquita, I. (1998). *A Instrução e a Estruturação das Tarefas no Treino de Voleibol*. Tese Doutorado, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física - Universidade do Porto, Porto.
- ✓ Mesquita, I. (2005). *A Pedagogia do Treino: A formação em jogos desportivos colectivos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- ✓ Nascimento, L. (1997). *Curso Nacional de Treinadores*. Curitiba: Confederação Brasileira de Voleibol.
- ✓ Nash, C., & Collins, D. (2006). Tacit Knowledge in Expert Coaching: Science or Art? *Quest*, 58(4), 465-477.
- ✓ Naylor, A. (2007). The Coach's Dilemma: Balance Playing to Win and Player Development. *The Journal of Education*, 187(1), 31-48.
- ✓ Neves, P. (2002). *Liderança e a mudança da natureza da performance: A influência do líder na performance das pessoas: uma estratégia para alcançar resultados excelentes*. Tese de Mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Porto.
- ✓ Oliveira, B., Amieiro, N., Resende, N., & Barreto, R. (2006). *Mourinho: Porquê tantas vitórias?* Lisboa: Gradiva.

- ✓ Oliveira, G. (2004). *Conhecimento Específico em Futebol. Contributos para a definição de uma matriz dinâmica do processo ensino-aprendizagem/treino do Jogo*. Tese de Mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Porto.
- ✓ Oliveira, J. (1998). Prefácio. In J. Araújo (Ed.), *Ser Treinador*. Lisboa: Caminho.
- ✓ Palma, N., Rosado, A., Mesquita, I., & Calvo, M. (2004). La relación entrenador - atleta en fútbol. Caracterización del comportamiento funcional de los entrenadores en situación de entrenamiento *EFDeportes.com Revista Digital*, 10(70). Retrieved from <http://www.efdeportes.com/efd70/relac.htm>
- ✓ Palmeira, A. (1999). Vitórias e Derrotas - Intervenção do Treinador. *Treino Desportivo*, II, 2-9.
- ✓ Paula, R. (2005). *Os treinadores de sucesso no Voleibol : uma perspectiva de treinadores de elite do voleibol português*. Tese Mestrado, Faculdade de Desporto, Porto.
- ✓ Pieron, M., & Carreiro da Costa, F. (1996). Seeking expert teachers in physical education and sport. *European Journal of Physical Education* 1(1), 5-18.
- ✓ Ramirez, M. C. P. (2002). Caracterización del Entrenador de Alto Rendimiento Deportivo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 2(1), 16-37.
- ✓ Resende, R., Mesquita, I., & Fernandez, J. (s.d). Concepções dos Treinadores Acerca dos Conhecimentos e Competências no Exercício da Função e de Acordo com o Género e a Experiência. Retrieved from http://209.85.135.132/search?q=cache:okgj2puqWNQJ:www.antvoleibol.org/Artigos/Metodologia_do_Treino_no_Voleibol/H-50%2520-%2520Resende.PDF+concep%C3%A7oes+dos+treinadores+acerca&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt&client=firefox-a
- ✓ Riemer, H., & Chelladurai, P. (1995). Leadership and Satisfaction in Athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.

- ✓ Rodriguez, D. (2008). *Coach-athlete relations in professional sports: Efficacy vs. immediacy*. Tese Mestrado, The University of Texas at San Antonio, United States - Texas.
- ✓ Sacchi, A. (s.d). Entrevista a Arrigo Sacchi. Fórum Internacional de Futebol - Football Technology Convention.
- ✓ Sáiz, S., Calvo, J., & Calvo, A. (2005). Factores asociados al desarrollo de la pericia en los entrenadores. *EFDeportes.com Revista Digital*, (88). Retrieved from <http://www.efdeportes.com/efd88/pericia.htm>
- ✓ Salmela, J., & Moraes, L. (2003). Development of Expertise: The role of Coaching, Families and Cultural Contexts. In Janet L. Starkes & K. A. Ericsson (Eds.), *Expert performance in sports: advances in research on sport expertise* (pp. 275-293). Champaign: Human Kinetics.
- ✓ Serpa, S. (1990). O Treinador como Líder. *Ludens*, XII, 23-32.
- ✓ Serpa, S. (1996). A relação treinador-atleta. In J. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 410-423). Braga: SHO – Sistemas Humanos e organizacionais, Lda.
- ✓ Shinyashiki, R. (2004). *O poder da solução*. Cascais: Editora Pergaminho.
- ✓ Siedentop, D., & Eldar, E. (1989). Expertise, Experience and Effectiveness. *Journal of Teaching in Physical Education*, 8, 254-260.
- ✓ Silva, A., & Krug, H. (2008). A formação inicial do professor de Educação Física: revisitando os saberes para o exercício da docência. *Revista Digital - Efdeportes*, (121). Retrieved from <http://www.efdeportes.com/efd121/a-formacao-inicial-do-professor-de-educacao-fisica.htm>
- ✓ Soares, J. (1988). Como conciliar o sucesso do jovem praticante com o sucesso do treinador. *Revista Horizonte*, V, 42-47.
- ✓ Starkes, J. (2000). The road to expertise: Is practice the only determinant? *International Journal of Sport Psychology*, 31(2), 431-451.
- ✓ Tadeia, A. (2004). Entrevista concedida por José Mourinho a António Tadeia. *Record Dez*, 12-18.

- ✓ Trzaskoma-Bicsérdy, G., Bognár, J., Révész, L., & Géczi, G. (2007). The Coach-Athlete Relationship in Successful Hungarian Individual Sports. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(4).
- ✓ Tucker, R. (2008). *An Analysis of Leadership Qualities that Influence Male and Female Athletes in Middle School Interscholastic Team Sports*. Tese Doutoramento, United Sports Academy, United States - Alabama.
- ✓ Vall'ee, C., & Bloom, G. (2005). Building a Successful University Program: Key and Common Elements of Expert Coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, 179-196.
- ✓ Vickers, J. (1990). *Instructional Design for Teaching Physical Education*. Champaign IL: Human Kinectics.
- ✓ Weinberg, R., & Gould, D. (2003). *Foundations of sport & Exercise Psychology*. Champaign: Human Kinetics.
- ✓ Williams, S., & Kendall, L. (2007). Perceptions of elite coaches and sport scientists of the research needs for elite coaching practice. *Journal of sport sciences*, 25(14), 1577-1586.

Anexos



Disciplina: Seminário de Futebol (2008-2009)

Orientador: Professor Doutor Júlio Garganta

Estudante: Nuno Pinho

Guião da Entrevista a Jornalistas Desportivos

Projecto de Estudo: *Identificar as características invariantes nos treinadores de excelência no Futebol de rendimento superior.*

Exmo. Sr.:

No âmbito do 5º Ano da licenciatura em Desporto e Educação Física, estamos a realizar um estudo subordinado ao tema “*O Treinador de Excelência no Futebol: Elementos para uma cartografia multidimensional*”. Pretendemos com o nosso trabalho procurar um melhor entendimento da complexa profissão de treinador de Futebol de rendimento superior. Como tal, pretende-se identificar as características diferenciadoras e invariantes nos treinadores de Excelência no Futebol.

A sua colaboração é imprescindível para a realização desta tarefa. Agradecendo antecipadamente a sua participação neste estudo.

→ **NOTA:** Aquando das respostas às perguntas abertas (Grupo 1, 2, 3 e 6), agradecemos que as faça numa folha nova, enumerando as mesmas. Nos grupos 3 e 4, basta colocar um “x” na alínea.

1) Dados Biográficos.

1.1. Nome Completo:

1.2. Profissão:

1.3. Idade:

1.4. Anos de actividade profissional na área do desporto

2) Importância da formação e da experiência anterior de um treinador de excelência.

2.1. Considera a formação superior em Educação Física e Desporto importante para se alcançar a excelência enquanto treinador?

2.2. Considera a auto-investigação importante para ser um treinador de excelência? (Treinadores que apesar de não terem formação superior procuram o conhecimento por iniciativa individual).

2.3. Considera importante a passagem por atleta no desempenho como treinador?

3) Opinião quanto às características ou competências imprescindíveis e essenciais a um treinador de excelência.

1 - Nada Importante; **2** - Pouco Importante; **3** - Medianamente Importante;

4 - Importante; **5** - Muito Importante.

3 - Qual a importância atribuída aos seguintes aspectos, para que um treinador se revele de excelência?						
3.1	Conhecimento do jogo	1	2	3	4	5
3.2	Capacidade de organização	1	2	3	4	5
3.3	Adaptabilidade ao contexto de trabalho	1	2	3	4	5
3.4	Capacidade de decisão em situações adversas	1	2	3	4	5
3.5	Capacidade crítica face ao seu trabalho e ao rendimento da equipa	1	2	3	4	5
3.6	Forte carácter	1	2	3	4	5
3.7	Liderança adequada	1	2	3	4	5
3.8	Empatia para cativar \ incentivar \ motivar	1	2	3	4	5
3.9	Apoiar os atletas em todas as situações	1	2	3	4	5
3.10	Afectividade no relacionamento humano	1	2	3	4	5
3.11	Evidenciar Humildade	1	2	3	4	5

3.12	Definição de objectivos de forma clara e ambiciosa	1	2	3	4	5
3.13	Demonstração de prazer e entusiasmo	1	2	3	4	5
3.14	Evidenciar autoconfiança	1	2	3	4	5
3.15	Forte espírito competitivo	1	2	3	4	5
3.16	Ser rigoroso e exigente	1	2	3	4	5
3.17	Flexibilidade comportamental	1	2	3	4	5
3.18	Comunicação eficaz com os <i>media</i>	1	2	3	4	5
3.20	Coerência de discurso	1	2	3	4	5

4) Opinião relativamente ao que é ser um treinador de excelência.

1 – Não concordo; 2 – Concordo;

3 – Concordo plenamente;

4 – Qual o seu entendimento do que é ser um treinador de excelência?				
4.1	Aquele que atinge resultados regularmente	1	2	3
4.2	Aquele que promove jogadores (Tanto na formação de jovens, como através exponenciação de capacidades de jogadores mais experientes)	1	2	3
4.3	Aquele que cumpre os objectivos, independentemente de conquistar títulos. (Subir divisão etc)	1	2	3

5 – Apoiando-se na sua experiência diária e em função do seu entendimento de treinador de excelência, o que pensa que distingue os treinadores de excelência dos demais? Serão as Competências Técnicas? Pessoais? Comunicativas?

Muito obrigado pela sua colaboração!



Disciplina: Seminário de Futebol (2008-2009)

Orientador: Professor Doutor Júlio Garganta

Estudante: Nuno Pinho

Guião da Entrevista a Treinadores

Projecto de Estudo: *Identificar as características invariantes nos treinadores de excelência no Futebol de rendimento superior.*

Exmo. Sr.:

No âmbito do 5º Ano da licenciatura em Desporto e Educação Física, estamos a realizar um estudo subordinado ao tema “*O Treinador de Excelência no Futebol: Elementos para uma cartografia multidimensional*”. Pretendemos com o nosso trabalho procurar um melhor entendimento da complexa profissão de treinador de Futebol de rendimento superior. Como tal, pretende-se identificar as características diferenciadoras e invariantes nos treinadores de Excelência no Futebol.

A sua colaboração é imprescindível para a realização desta tarefa. Agradecendo antecipadamente a sua participação neste estudo.

➔ **NOTA:** Aquando das respostas às perguntas abertas (Grupo 1, 2, 3, 6 e 7), agradecemos que as faça numa folha nova, enumerando as mesmas. Nos grupos 4 e 5, basta colocar um “x” na alínea.

1) Dados Biográficos.

1.1. Nome Completo:

1.2. Profissão:

1.3. Idade:

1.4. Formação académica**1.4. Anos de actividade profissional****2) Experiência como praticante da modalidade.** (Se não, passar ao grupo III)**2.1.** Foi atleta de Futebol?**2.2.** Qual o nível que atingiu como atleta?

(Se jogou em seniores)

2.3. Qual a opinião que tinha sobre os treinadores quando era atleta?**3) Importância da formação e da experiência anterior de um treinador de excelência.****3.1.** Considera a formação superior em Educação Física e Desporto importante para se alcançar a excelência enquanto treinador?**3.2.** Considera a auto-investigação importante para ser um treinador de excelência? (Treinadores que apesar de não terem formação superior procuram o conhecimento por iniciativa individual).**3.3.** Relativamente à partilha de conhecimentos com outros treinadores. De que forma considera que pode condicionar a qualidade de um treinador?**3.4.** Considera importante a passagem por atleta no desempenho como treinador?**4) Opinião quanto às características ou competências imprescindíveis e essenciais a um treinador de excelência.****1** - Nada Importante; **2** - Pouco Importante; **3** - Medianamente Importante;**4** - Importante; **5** - Muito Importante.

4 - Qual a importância atribuída aos seguintes aspectos, para que um treinador se revele de excelência?						
4.1	Conhecimento do jogo	1	2	3	4	5
4.2	Capacidade de organização	1	2	3	4	5
4.3	Adaptabilidade ao contexto de trabalho	1	2	3	4	5
4.4	Capacidade de decisão em situações adversas	1	2	3	4	5

4.5	Capacidade crítica face ao seu trabalho e ao rendimento da equipa	1	2	3	4	5
4.6	Forte carácter	1	2	3	4	5
4.7	Liderança adequada	1	2	3	4	5
4.8	Empatia para cativar \ incentivar \ motivar	1	2	3	4	5
4.9	Apoiar os atletas em todas as situações	1	2	3	4	5
4.10	Afectividade no relacionamento humano	1	2	3	4	5
4.11	Evidenciar Humildade	1	2	3	4	5
4.12	Definição de objectivos de forma clara e ambiciosa	1	2	3	4	5
4.13	Demonstração de prazer e entusiasmo	1	2	3	4	5
4.14	Evidenciar autoconfiança	1	2	3	4	5
4.15	Forte espírito competitivo	1	2	3	4	5
4.16	Ser rigoroso e exigente	1	2	3	4	5
4.17	Flexibilidade comportamental	1	2	3	4	5
4.18	Comunicação eficaz com os <i>media</i>	1	2	3	4	5
4.20	Coerência de discurso	1	2	3	4	5

5) Opinião relativamente ao que é ser um treinador de excelência.

1 – Não concordo; 2 – Concordo;

3 – Concordo plenamente;

5 – Qual o seu entendimento do que é ser um treinador de excelência?					
5.1	Aquele que atinge resultados regularmente	1	2	3	
5.2	Aquele que promove jogadores (Tanto na formação de jovens, como através exponenciação de capacidades de jogadores mais velhos)	1	2	3	
5.3	Aquele que cumpre os objectivos, independentemente de conquistar títulos. (Subir divisão etc)	1	2	3	

6 – Apoiando-se na sua experiência diária e em função do seu entendimento de treinador de excelência, o que pensa que distingue os treinadores de excelência dos demais? Serão as Competências técnicas? Pessoais? Comunicativas?

7- O que entende ser necessário para o alcançar da excelência? Condições de trabalho? Equipa técnica multifuncional? Avaliação constante do trabalho? Formação?

Muito obrigado pela sua colaboração!