

***TREINADOR DE FUTEBOL –
" DE APRENDIZ A MAESTRO:
UM CAMINHO... PARA A EXCELÊNCIA!"***

Nuno Alexandre Soares de Almeida

Porto, 2011

***TREINADOR DE FUTEBOL –
" DE APRENDIZ A MAESTRO:
UM CAMINHO... PARA A EXCELÊNCIA!"***

Dissertação apresentada com vista à obtenção do Segundo Ciclo (Mestrado) em Treino de Alto Rendimento Desportivo ao abrigo do Decreto-Lei nº74/2006 de 24 de Março.

Orientador: Professor Doutor Júlio Manuel Garganta da Silva

Autor: Nuno Alexandre Soares de Almeida

Porto, 2011

Provas de Mestrado:

Almeida, N. (2011). *Treinador de Futebol - " De Aprendiz a Maestro: Um Caminho... Para a Excelência!"*. Porto: N. Almeida. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-Chave: FUTEBOL; TREINADOR; MODELO DE JOGO; COMUNICAÇÃO; FORMAÇÃO; CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DE TREINADOR.

Dedicatória

Sucesso, reconhecimento, fama, glória, ... Muitos de nós lutamos por motivos assim. Mas não se constrói um bom nome da noite para o dia. É preciso trabalhar muito. Ainda que haja tropeções e quedas, é necessário superar obstáculos. É preciso ter motivação, perseverar, insistir, ... A vida é uma sucessão de batalhas. Emprego, família, amigos: todos nós temos um *status actual*. *“Todo o que fazemos na vida, ecoa na eternidade.”* E temos também expectativas em relação ao futuro. *“Em três semanas estarei a fazer a minha colheita. Imaginem onde estarão, e assim será.”* No entanto, as reviravoltas do destino surpreendem-nos. *“A grandeza é uma visão.”* Nem sempre dá para se fazer só o que gostamos. Mas aquele que gosta do que faz, sente orgulho em fazer melhor. A cada dia vai mais longe. Há momentos de acalmia e há momentos agitados, decisivos, em que a boa intenção não basta. É nesses momentos que a vida nos cobra coragem, arrojo, criatividade e um inabalável espírito de luta. A verdade é que os problemas e reveses ocorrem com maior frequência do que gostaríamos. Os tempos mudam, surgem desafios e novos objectivos. Os guerreiros olham nos olhos do futuro sem medo e sem arrogância mas com confiança de quem está pronto para o combate. Viver é também estar preparado para situações difíceis. O modo como encaramos as dificuldades é que faz a diferença. Às vezes perguntamos: como enfrentar as mudanças radicais que se apresentam diante de nós? Como actuar num novo cenário, onde as coisas que fazíamos tão bem precisam ser reaprendidas? Como lutar sem deixar para trás valores fundamentais? E mais: como saber a medida exacta a ser tomada no momento exacto? O incrível é que justamente diante de situações adversas, muitos redescobrem o que tem de melhor. A ética, a amizade, a capacidade de criar novas estratégias fundamentadas na experiência e o talento para promover alianças positivas. O espírito de liderança, a consciência da força que reside no verdadeiro trabalho em equipa. Tudo isto aflora quando as circunstâncias exigem, quando se sabe que existe um objectivo maior a ser alcançado. Claro que não é fácil abandonar, hábitos, costumes, ... Não é fácil adaptar-se a novos ambientes, ou usar recursos com os quais não estávamos familiarizados. Mas todo o guerreiro sabe que o pessimismo e a insegurança nessa hora só atrapalham. Ainda que ameaça venha de vários lados, com agilidade, força e determinação, podemos alcançar o resultado. A combinação de energia e inteligência, assim como o equilíbrio entre a razão e a emoção são fundamentais para o sucesso. É uma sensação extremamente agradável chegar ao fim de uma etapa com consciência do dever cumprido. E obter a consagração, o respeito de todos, o reconhecimento de dos colegas, a admiração das pessoas

que amamos, ... Ouvir o próprio nome com orgulho. Aquele orgulho de quem viu nos obstáculos a oportunidade de crescer. O orgulho de quem soube enfrentar as turbulências da vida e vencer... O orgulho de ser um vencedor que não abriu mão dos seus valores fundamentais.

Para todos aqueles que participaram e participam activamente na minha vida, o MEU SÍNCERO E PROFUNDO OBRIGADO por tudo o que me tem proporcionado ao longo de todo este curto momento que é a nossa vida. Como nunca é demais agradecer tudo o que esta vida me tem proporcionado através das pessoas maravilhosas que por mim têm passado e pelo processo de osmose que no meu SER tem penetrado, só as seguintes palavras podem demonstrar tudo o que eu sou e tem construído ao longo desta vida, ou seja:

*Em cada minuto, uma escolha,
Em cada escolha, um resultado,
Em cada resultado, uma experiência
Experimentar é viver.
No emaranhado das sensações, o
Reconhecimento do poder de criar
Nossas próprias vivências, nos limites
Das leis da vida.
Para uns é um jogo, para outros é
Carregar a espada da luta no fio do destino.*

Zíbia M. Gasparetto

Agradecimentos

Num momento em que termina uma etapa importante da minha formação pessoal e profissional, existem várias pessoas às quais tenho de prestar o meu reconhecimento pelo papel que têm assumido na minha vida:

Aos meus Pais, Armando Almeida e Adília Soares, pela perfeição com que têm executado todo este percurso a meu lado, sendo que o amor, a dedicação, o respeito e a compreensão funcionam como equilíbrio e harmonia desta tríade, a qual tem o seu ponto alto com o brilhar do olhar destes dois progenitores.

À minha Madrinha, Maria do Carmo, por fazer-me sentir um sobrinho e afilhado amado como de um filho se tratasse, agradecendo-lhe pelos pequenos grandes gestos que comigo tem e pela enorme sintonia que nos acompanha.

Aos meus queridos amigos, Anabela Dias e Senhor Góis, pela extrema sensibilidade que vos acompanha e vos torna o espelho da minha alma quando fixamos os nossos olhares, fazendo sentir o fio condutor que liga a terra e o céu. Questiono-me muitas vezes porque razão fazem parte da minha vida mas mais do que me questionar, só tenho de agradecer a quem vos enviou.

Ao Zé Manel e à Elsa Pinto, dois expoentes máximos de singularidade, amizade, solidariedade, genuinidade, inteligência, coerência e conhecimento profundo, os quais aguçam a minha essência enquanto Ser Humano ao longo de todo este percurso que vamos cumprindo juntos. Mais próximos ou mais distantes, a realidade é que o nosso pensamento está sempre interconectado.

Ao meu avô, Joaquim Soares, aos meus tios e primos, o meu obrigado por me verem como um exemplo de dedicação, perseverança, coragem e atitude perante a vida e pelo percurso escolhido por mim, fazendo-me sentir, através do vosso olhar, a confiança e o desejo que eu alcance tudo o que pretendo, uma vez que será o prolongamento de todos aqueles que convosco contribuem para este sucesso colectivo.

À Família Gonçalves, Tia Gininha, Tio Toninho, Belocas, Rutocas e Madalena, por serem o meu grande exemplo de equilíbrio, harmonia, compreensão, dedicação, talento e inteligência emocional, as quais foi absorvendo de forma atento e reflexiva ao longo de todos os momentos felizes que temos vivido.

Aos Meus Amigos, o meu obrigado por todos os momentos de elevado prazer, satisfação, compreensão, desfrute ao longo destes cinco anos do nosso curso, nunca esquecendo a grande paixão e loucura que nos une, ou seja, o fenómeno Futebol.

Ao Meu Amigo Luís Pinto, pelo fabuloso companheirismo, solidariedade, amizade e competência que comigo tem partilhado, tornando-me num profissional melhor mas, acima de tudo, numa pessoa com mais qualidade e capacidade, fazendo-me compreender com enorme profundidade a ligação da dimensão profissional com a dimensão humana. Todo o sucesso que alcançámos juntos, foi fruto da *liberdade de agir sem agir livremente* que me concedeu.

Uma vez mais, aos Professores da Faculdade de Desporto, Júlio Garganta, Isabel Mesquita, José Soares, Olímpio Bento, Vítor Frade, José Guilherme, André Seabra, Susana Soares, Manuel Botelho, Olga Vasconcelos, Teresa Lacerda, António Cunha, Ramiro Rolim, José António Silva, António Marques, André Barreiros, António Fonseca, José Maia, Ana Luísa e Rui Garganta, por me terem tornado no profissional que hoje sou, fruto da compreensão em reflexão de todos os conteúdos por vós transmitidos mas, principalmente, por compreender que mais do que professores, em primeiro lugar são pessoas.

Aos Professor João Luís Afonso e ao Professor Luís André, por toda a singularidade e sinceridade na relação estabelecida entre nós, demonstrando-me que no Top do Futebol, existem pessoas com imensa sensibilidade, curiosidade e respeito pelo próximo.

Ao Professor Júlio Garganta, por ter a capacidade de transformar todos os momentos de conversar e troca de experiências, em autênticas formações de enriquecimentos pessoal e profissional, tendo a invariável qualidade de saber conduzir, alinhar e respeitar o modo como cada um executa os projectos a que se destina.

Ao Domingos Paciência, Manuel Machado, Paulo Bento, Leonardo Jardim, Carlos Azenha e Daúto Faquirá, pelas experiências únicas e memoráveis que me proporcionaram ao longo das entrevistas realizadas. Por outro lado, agradeço-lhes também pela confiança depositada em mim ao contribuir neste trabalho de forma tão exemplar, cordial e racional, não demonstrando qualquer receio em exprimir todos os conhecimentos que possuem mas, acima de tudo, as ideias que possuem e pelas quais se regem, revelando-se serem mais do que Valiosos Profissionais, ou seja, Grandes Seres Humanos.

A vocês e a todos aqueles que não estão aqui mas cuja importância é por mim reconhecida, um MUITO OBRIGADO!

Índice Geral

Dedicatória	VII
Agradecimentos	XI
Índice Geral	XIII
Índice de Quadros	XVII
Índice de Anexos	XIX
Resumo	XXI
Abstract	XXIII
1. Introdução	25
2. Revisão de Literatura	39
2.1. A Filosofia como construção de um Método Coerente e Organizado	39
2.2. Reflexão e Comunicação: das ideias à profundidade das imagens contidas, vivenciadas na realidade que é o jogo!	47
2.3. Desenvolvimento dos conhecimentos e capacidades do Treinador (processo de formação contínua)	60
2.4. Da arte e da ciência de ser treinador. Da operacionalização das teorias à reflexão sobre as práticas	66
2.4.1. Liderança, <i>Expertise</i> e Competências Interpessoais	73
2.5. Competências Técnicas para a operacionalização do Modelo de Jogo na tomada de decisão do Treinador	80
2.5.1. A intervenção do Treinador no decorrer da construção do processo	82
2.5.2. Competências Pedagógicas do Treinador: a relação entre o processo de <i>coaching</i> e o processo de ensino-aprendizagem	85
3. Metodologia	93
3.1. Metodologia de Pesquisa	93
3.2. Caracterização da Amostra	93
3.3. Instrumento	97
3.4. Procedimentos de Recolha de Dados	101
3.5. Procedimentos de Tratamentos de Dados	102
3.6. Justificação dos Procedimentos de Tratamento de Dados	104

4. Análise e Discussão do Conteúdo da Entrevista	107
4.1. Percurso para exercer o cargo de treinador	107
4.1.1. Experiência enquanto jogador	107
4.1.2. Experiência enquanto Treinador	109
4.1.3. Formação Formal	114
4.1.4. Influências no Percurso	118
4.2. Ser Treinador	125
4.3. Construção de uma Filosofia de jogo	140
4.3.1. Modelo de Jogo	140
4.3.2. Sistema de Jogo	150
4.3.3. Jogador de Equipa	157
4.3.4. Operacionalização de uma Filosofia de Jogo	164
4.4. Comunicação como via de interacção	185
5. Conclusão	207
6. Bibliografia	217
7. Anexos	237

Índice de Quadros

Quadro 1 – Métodos de Ensino-Aprendizagem	88
Quadro 2 – Guião de Entrevista Semi-Estruturada	99

Índice de Anexos

Anexo 1 – Entrevista a Domingos Paciência	i
Anexo 2 – Entrevista a Manuel Machado	xvii
Anexo 3 – Entrevista a Paulo Bento	xxxvi
Anexo 4 – Entrevista a Leonardo Jardim	lx
Anexo 5 – Entrevista a Carlos Azenha	lxxiv
Anexo 6 – Entrevista a Daúto Faquirá	xcvi

Resumo

Nas últimas duas décadas, tem-se assistido a uma significativa evolução do Futebol enquanto fenómeno desportivo, não apenas no que respeita o jogo-competição, mas também no modo como se concebe, constrói e intervém no âmbito do processo de treino. Um dos principais promotores destas mudanças tem sido o treinador, o qual tem beneficiado de melhor formação pessoal e profissional, e tem vindo a enriquecer-se através da experiência adquirida através prática e da reflexão sobre o processo de treino e de condução das equipas. Na condução da Equipa em direcção ao sucesso, é de capital importância criar condições para que os jogadores possam exteriorizar as suas competências, tendo o contexto ideal para potenciarem as suas qualidades.

Deste modo, foram delineados os seguintes objectivos para o presente trabalho: (1) perceber o modo como as experiências do(s) entrevistado(s), ao longo da(s) sua(s) carreira(s), o(s) conduziram e influenciaram para o exercício da profissão de treinador de futebol; (2) conhecer as características dos entrevistados para se ser um treinador de excelência; (3) conhecer os conceitos pessoais dos entrevistados no que concerne à filosofia de jogo; (4) definir o *modus operandi* dos entrevistados, na relação treinador-jogador.

Para o efeito foram entrevistados seis treinadores profissionais de Futebol e a informação proveniente dessas entrevistas foi submetida a uma análise qualitativa.

Da análise e discussão das entrevistas, foi possível extrair algumas conclusões, das quais se destacam as seguintes: na sua formação como treinador, quatro dos seis entrevistados formaram-se em Desporto e Educação Física, enquanto dois deles enveredaram pela carreira de treinador após o fim da carreira profissional de jogador; ao longo do percurso e formação desportiva de cada um, quatro dos entrevistados destacam que os seus treinadores foram cruciais na formação da(s) sua(s) personalidade(s) enquanto treinador(es); a definição de regras e liderança do treinador, os factores multidimensionais, as diferenças entre ser-se treinador e ser-se seleccionador nacional, a questão financeira na aquisição dos jogadores e a capacidade intuitiva dos treinadores, foram mencionadas como características promotoras do desenvolvimento da carreira de treinador; o jogar como o treinador preconiza, tem a ver com o treino, sendo o treino a melhor forma do treinador chegar aos jogadores; para que a comunicação tenha sucesso, os treinadores destacaram que o discurso deve ser curto, incisivo e directo. **Palavras-Chave: FUTEBOL; TREINADOR; MODELO DE JOGO; COMUNICAÇÃO; FORMAÇÃO; CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DE TREINADOR.**

Abstract

In the last two decades, there has been a significant evolution of Football while sporting phenomenon, not only as regards the game-competition, but also in how it designs, builds and operates as part of the training process. One of the main promoters of these changes has been the coach, which has benefited from better personal and professional, and has been enriched by the experience gained through practice and reflection on the process of training and driving the teams. In the conduct of the team towards success, it is of paramount importance to create conditions for the players to act out their skills, and the context for the most of their qualities.

Thus, the following objectives were outlined for this study: (1) understand how the experiences of the interviewee, throughout his career, influenced and led to the profession of coaching football, (2) know the characteristics of respondents to be a coach of excellence, (3) know the personal viewpoints of respondents regarding the philosophy of play, (4) define the modus operandi of the respondents in the coach-player relationship.

To this end we interviewed six professional football coaches and information from these interviews were subjected to a qualitative analysis.

The analysis and discussion of the interviews, it was possible to draw some conclusions, which are highlighted as follows: in their training as a coach, four of the six respondents were formed in Sport and Physical Education, while two of them embarked on a career as a coach after the end career professional player, along the route and sports training of each, four of those interviewed stressed that their coaches were crucial in the formation of his personality as a coach, the definition of rules and leadership coach, multidimensional factors, the differences between being a coach and being national coach, the question of funding the acquisition of players and the intuitive ability of the coaches were mentioned as features that promote the career development coach, the coach calls the play as it has to do with training, and training the best way to get the coach to players, so that communication is successful, the coaches stressed that the speech should be short, focused and direct.

Key Words: SOCCER; COACH; GAME MODEL; COMMUNICATION; PROFESSIONAL FORMATION; CAREER BUILDING AS COACH.

1. Introdução

"Basketball, unlike football with its prescribed routes, is an improvisational game, similar to jazz. If someone drops a note, someone else must step into the vacuum and drive the beat that sustains the team."

Phil Jackson, interview, Apr. 9, 1996

Ao longo do nosso percurso de vida desportiva, enquanto atleta fomos passando por vários clubes, vários treinadores com diferentes filosofias e métodos de trabalhos, contextos diferenciados no que diz respeito aos objectivos competitivos, relações de balneário onde se misturam sentimentos de alegria e tristeza, de motivação evidente, e outros de elevada hostilidade e incoerência comportamental. Este conduziram-nos para um querer compreender, querer fazer e querer reflectir pessoal, o qual me conduz para a execução deste trabalho. Paralelamente, durante os cinco anos da Licenciatura de Desporto, enquanto estudante, muitas foram as experiências vividas, muitas aulas assistidas e respectivos conteúdos discutidos, muitos congressos, colóquios, artigos lidos e trabalhos realizados. Mas, principalmente, a transição da nossa vida de jogador para a função de treinador. Esta mudança deu lugar à percepção de que se fechou o ciclo da vivência individual do jogo e da procura da satisfação do ego enquanto jogador para se abrir o horizonte às exigências da construção de um colectivo com uma concepção sustentada e susceptível de operacionalização. Neste contexto, impõe-se que cada um dos elementos do colectivo se reveja nessa filosofia, o que implica que se cultive a capacidade para satisfazer "o ego dos egos" dos jogos desportivos colectivos, ou seja, o ego da equipa.

Tendo em conta a experiência anteriormente referida, fomos percebendo que, não raramente, o fenómeno Futebol carece de argumentação, de sustentabilidade, de coerência, de metodologias alicerçadas em bases seguras que lhe confirmam uma credibilidade crescente, levando a que o mesmo seja aplaudido pelas massas, não somente pelo divertimento que promove, mas também pela complexidade, profissionalismo, campo de aplicação da inteligência, espaço de emoção, ou seja, por outros atributos que dele emanam.

Para que estas mudanças se possam processar, é fundamental que os agentes intervenientes nesta evolução estejam preparados para promover essa transformação. Assim, é de capital importância neste trabalho, perceber como é que se constroem e em que é que se

baseiam as experiências e princípios que imperam na filosofia do treinador, para que possamos compreender o papel do treinador.

Deste modo, a compreensão do papel dos treinadores na orientação das equipas é um tema central no âmbito do Desporto, e particularmente da Psicologia do Desporto, se aceitarmos que as suas acções implicam não só o ensino e aperfeiçoamento de competências nos âmbitos físico, técnico e tático-estratégico, mas também abarcam um efeito sobre o desenvolvimento psicológico dos atletas, seja através da transmissão de um conjunto de princípios e valores acerca do desporto, seja pela forma como os ajudam a lidar cada vez mais eficazmente com as crescentes exigências da competição (Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006). No entanto, não deixa de ser estranho que, apesar de existirem abundantes publicações sobre a liderança e a sua relação com a Psicologia e a Pedagogia, sejam tão escassos os trabalhos que se centram na análise nas rotinas de trabalho dos treinadores, bem como sobre os processos cognitivos envolvidos na forma como planeiam e implementam as estratégias de actuação (Côté & Salmela, 1994; Côté Salmela, Baria & Russell, 1993).

De acordo com Côté, Salmela, Trudel, Baria e Russell (1995), estão ainda por identificar os principais domínios de acção e os conhecimentos utilizados pelos treinadores no exercício das suas funções, de modo a ser possível aceder a uma compreensão mais objectiva das implicações e exigências de tal actividade. Ao centrar-se sobre os profissionais que representam modelos de sucesso nas respectivas modalidades, a investigação sai beneficiada, porquanto são eles que mais informações podem fornecer sobre a complexidade inerente à gestão das equipas e ao tipo de procedimentos mais ajustados e eficazes no que respeita à concretização dos objectivos definidos.

Concomitantemente, a fundamentação e a configuração das tarefas de treino transformaram-se consideravelmente nos últimos vinte anos, em grande parte em consequência da profissionalização da profissão, que paralelamente gerou um aumento de conhecimentos e um aperfeiçoamento das práticas. Este facto teve um impacto importante nos treinadores, dado que os levou não apenas a refinar qualidades, mas também a ampliar o seu raio de acção, quanto aos conhecimentos e competências exigidos na construção e aplicação do processo de treino, bem como na gestão das competições.

Nessa condução da Equipa em direcção ao sucesso e tendo em conta o desenvolvimento pessoal dos jogadores dentro do Modelo de Jogo, é de capital importância criar condições para que os jogadores possam exteriorizar as suas competências, tendo nele o contexto ideal para potenciarem as suas qualidades.

Neste sentido, justifica-se que o papel do treinador seja claramente definido, caso contrário pode ser difícil de desenvolver uma estrutura que delinieie as diferenças, entre os diferentes níveis de treino. Deste modo, efectua a análise eficaz de competência de treino, nos vários níveis de complexidade de execução. Algumas pesquisas realizadas nesta área, concluíram que há uma diferenciação clara entre participação e desempenho no treino (Lyle, 1999; Cross, 1995), enquanto outros, discutiram que o processo de treino deve ser visto de uma perspectiva mais holística, em vez de um ponto de vista simplista (Jones & Turner, 2006; Cushion, 2007).

A filosofia apoia todos os aspectos do processo de treino e possuindo cada treinador a sua filosofia formal, pode melhorar a sua eficácia de treino. O papel que os treinadores cumprem é baseado na sua experiência, conhecimento, valores, opiniões e crenças, mas o modo como os treinadores encaram e agem com seu papel e a sua filosofia, ainda não está completamente clarificada (Nash, Sproule & Horton, 2008).

Por outro lado, a capacidade de organizar as suas ideias e defender uma posição, é da maior importância para a execução do trabalho do treinador, uma vez que existe uma enorme necessidade de regularmente, reexaminar e reavaliar a filosofia de acção e o modo como as suas experiências, constantemente, formam e desenvolvem os seus pensamentos. A filosofia não deve, portanto, ser escrita a lápis, mas sim, a tinta (Kretchmar, 1994), sendo que o facto de escrever uma filosofia pessoal, dá aos treinadores a oportunidade de identificar e de esclarecer o que é importante para eles ao nível pessoal (Cassidy et al., 2009).

Na opinião pública sobre os treinadores, Lyle (1999) admite que a pesquisa actual bem podia ter sido influenciada por percepções populares de padrões éticos, ao discutirem o desenvolvimento de filosofias de treino. Por isso, se os treinadores proferem informações apetecíveis para consumo público, podem ser pressionados a declará-las de forma politicamente correctas, do que as que são verdadeiramente observadas na sua prática. Ao desenvolver uma filosofia, deve ser evitada a adopção superficial de declarações públicas intencionais, as quais pouco suportam a prática quotidiana (Cassidy et al., 2009:60).

Aprofundando a compreensão sobre as dificuldades de aplicação de uma filosofia definitiva na prática, geralmente, os treinadores explicam as suas acções sobre um aspecto prático através de declarações. Por exemplo, uma declaração concernente com uma qualidade de interacção pessoal por parte do treinador, como é o caso da sinceridade, pode ser apresentada como: *"eu sou aberto e honesto com meus atletas"* (Lyle, 1999).

Os valores proclamados são claros, mas as circunstâncias em que eles serão evidentes não são especificadas, conduzindo-nos a supor que um treinador sincero sempre será honesto e aberto com atletas. O problema de tal declaração não vem com sua digna intenção mas com sua natureza prática e conveniência em todas as circunstâncias. Não endereça o assunto "pontagudo" se um treinador deve ser sempre honesto com atletas, em situações tais como: a selecção dos mesmos, opiniões sobre o seu desempenho, entre outras.

Em torno disto, surge a pergunta que se há certas situações onde o treinador adopta uma postura menos honesta, serve os melhores interesses dos atletas ou "dos melhores" (Lyle 1999). O problema central aqui encontra-se no facto da intenção da sua declaração, estar longe demais para ser retirada da realidade ambígua e complexa, para que tenha muito efeito (Cassidy et al., 2009).

Realmente, as noções que os treinadores possuem das suas de filosofias, parecem mais ideológicas que filosóficas, isto é, eles são compostos de ideias aparentemente míticas de como eles percebem que devem agir, sob a protecção do bom "*senso desportivo*" ou do "*jogo limpo*". O resultado final é o mesmo: uma lista simplificada, depurada de declarações que não é suficientemente refinada para aplicar no mundo contraditório e subtil de treino (*idem*, 2009).

Por outro lado, o transformar uma visão em acção, o projectar de um futuro a que se aspira, faz com que os líderes de uma determinada equipa, aproveitem todas oportunidades para mostrar em que consiste a sua visão, a sua filosofia, quais os sentimentos que esta pode provocar e como é que os elementos impulsionadores da mesma podem vivê-la tanto hoje como no futuro.

Para tal, utilizam-se a si próprios como instrumentos de descoberta e de mudança, mantendo relações de proximidade com o processo e a organização em que estão inseridos, não evitando esforços para atingirem os seus objectivos. Apela-se a que todos os elementos dessa organização vivam de acordo com os seus próprios valores como também, tenham em conta os do Clube que representam, transformando as estruturas organizacionais e as funções da equipa, mudando normas de relacionamento emergentes, remodelando sistemas e as expectativas de desempenho de acordo com a visão da organização preconizada pelo líder, ajustando cada vez melhor as tarefas individuais à missão da organização (Chiavenato, 2000:20 e 21)

Para que tudo isto possa ser viável, é imperioso que a organização disponha de um líder – o treinador – que albergue dentro da sua cabeça um modelo mental do mundo, fazendo com que o mesmo possa afigurar-se mais pertinente através da "*...sua adequação à personalidade do treinador e dos jogadores, bem como à cultura específica do clube onde o trabalho se*

desenvolve" (Garganta, 2004:228). Isto é, o treinador deve possuir um modelo (de Jogo) como algo que incorpora uma determinada realidade confinada a cada contexto específico (Clube).

Por outro lado, estudos na área de formação de treinadores revelam que está amplamente aceite que o que os treinadores realizam na sua prática, e como o fazem, tem tendência para ser constituído pelos seus princípios e valores pessoais, os quais são atributos pensados para cumprir com a sua respectiva filosofia de *coaching* (Fleurence & Cotteaux, 1999; Erickson et al., 2008; Cassidy et al., 2009; Mesquita et al., 2010). Nesta linha de entendimento, admite-se que a filosofia claramente articulada de cada treinador é um pré-requisito para a boa prática, direccionando o seu foco em relação ao modo como cada um deles desenvolve o seu trabalho enquanto *coach* (Cassidy et al., 2009:55).

De acordo com Merleau-Ponty (1999), devemos "... reconhecer a consciência como projecto do mundo que ela não abarca nem possui, mas em direcção ao qual ela não cessa de se dirigir", uma vez que "a intenção tem uma relação causal com o emprego de uma determinada expressão e constitui aquilo que confere significado ao uso dessa expressão. Falar, comunicar, é, portanto, uma forma de agir racional e intencionalmente" (Soares, 2005).

Toda essa intencionalidade, advinda de experiência e vivências anteriores, de diferentes contextos e momentos da vida pessoal de cada um, permite, por meio da reflexão sobre o vivido e sentido, a consciencialização pessoal do que é, do que pretende conceber e que futuro ambiciona construir.

Assim, pode dizer-se que o treinador é um organismo dotado daquilo que Damásio (2000) denomina de consciência ampliada, porquanto denota que abarca uma ampla esfera de informações que estão presentes não só no meio externo mas também no interno, isto é, na sua mente. Como possuidor de consciência ampliada, o treinador, em situação de jogo, provavelmente está prestando atenção a vários conteúdos mentais ao mesmo tempo: as expressões faciais dos seus jogadores em momentos de maior stress emocional da partida, as ideias que ele partilha com a sua equipa técnica, as questões que ele suscita, talvez algum ruído específico no estádio, entre outras, como agente conhecedor do contexto onde se insere. Nem todos esses conteúdos se destacam igualmente nem tampouco estão definidos com o mesmo grau de nitidez. Todavia, todos coabitam e, num momento ou noutro, por muitos segundos ou até por minutos, um ou alguns deles assumem maior relevância.

Como tal, no fenómeno Futebol exacerba-se a urgência na compreensão do mesmo como um meio complexo e com um potencial de crescimento tal ordem elevado que é crucial

que a concepção de mundo que cada um dos treinadores em si encerra, possua a capacidade de atribuir maior grandeza a um fenómeno que necessita ser pensado, construído e vivido de forma séria, credível e sustentada.

Segundo Eduardo Galeano (1982), o homem e a mulher “... *soñaban que en el sueño de Dios la alegría era mas fuerte que la duda y el misterio / y Dios, soñando, los creaba, y cantando decía: - Rompo este huevo y nace la mujer y nace el hombre. Y juntos vivirán y morirán. Pero nacerán nuevamente. Nacerán y volverán a morir y otra vez nacerán. Y nunca dejarán de nacer, porque la muerte es mentira.*” Através desta afirmação, pretendemos elucidar que o Modelo de Jogo possui um hiato de tal ordem profundo com os comportamentos, valores, princípios, comunicação, atitudes do treinador, que acaba por ser um processo inacabado, algo que nunca está finalizado, crescendo num mesmo *continuum* e *momentum* em que é operacionalizado, evoluindo concomitantemente através de quem o pratica, projectando-se sempre no futuro.

Assim, Saussure (1909, cit. por Belo, 1991:29/30) afirma que “... *a cada uma das coisas que considerámos como uma verdade, chegámos por tantas vias diferentes que confessámos não saber qual a que se deve preferir. Seria necessário, para apresentar convenientemente o conjunto das nossas proposições, adoptar um ponto de vista fixo e bem definido*” ou seja, uma filosofia de jogo, pessoal, social, organizacional, de liderança, pedagógica, comunicacional e relacional com um sentido e uma direcção bem definidas.

De tal forma que, para o mesmo autor (1954, cit. por Belo, 1991:30) “... *o laço que se estabelece entre as coisas pré-existe, neste domínio (Modelo de Acção), às próprias coisas, e serve para as determinar*”, sendo que “*só se pode atribuir crenças, desejos ou intenções a uma criatura capaz de usar uma linguagem, um modelo de expressão, um modelo de significado, através do qual se institui uma cultura de percepção, de compreensão ...*” (Soares, 2005), de todo o grupo de trabalho, alicerçado e sustentado pelos mesmos objectivos.

No que concerne ao Modelo de Expressão, ao Modelo de Significado, este funciona como a via de acesso de referência para a construção do processo, sendo a linguagem que o mesmo preconiza na esfera das ideias, filosofia e visão, a ponte entre o pensamento e o mundo, permitindo-nos interligar esse *plano mediador* com um modo de perceber e pensar que a linguagem põe em marcha, a constituição de uma Cultura Específica, de uma Linguagem Própria e Identificadora de determinada equipa.

A acção do Modelo, em sentido próprio, é uma actualização e condensação da racionalidade (Soares, 2005), fazendo com que o mesmo seja *"tanto mais rico, quanto mais criar possibilidades aos indivíduos para poder acrescentar qualquer coisa às suas funções, mas nunca à revelia das suas funções"* (Frade, 2003).

Como tal, o processo de *coaching* de cada treinador, é mais do que promover acções de conduta e influência interpessoal, fazendo com que os outros cumpram por estarem acorrentados a um comando ou hierárquica. É sim, uma aproximação de envolvimento e suporte, permitindo que os outros desenvolvam o seu potencial, ou seja, o treinador é um "desbloqueador" de capacidades e um "unificador" de vontades.

Segundo esta lógica de percepção, podemos verificar que os acontecimentos mais complexos, conduzem os seres humanos de excelência nas mais diversas áreas, à execução da tarefas «aparentemente» simples, sendo dotados de uma extrema sensibilidade para algo que só quem foi ou é estimulado *para e na* acção, possui a capacidade de reconhecer tais informações. Mas, tudo isto acontece porque treinador *"é considerado como um manipulador de símbolos tal como um computador: ambos usam símbolos e realizam operações baseadas nesses mesmos símbolos"* (Gibson, 1988).

Relativamente à operacionalização do Modelo de Jogo, ou seja, através do treino, de acordo com Frade (1985), *"a aprendizagem consiste, num sentido, em fazer significar acontecimentos, em transformar o acontecimento-ruído em acontecimento-sinal, ou mesmo em acontecimento-signo: o ruído é transformado pela aprendizagem em sinal"*, tendo toda a informação que se transmite, estar subordinada a uma sólida raiz de ideias, ao Modelo de Jogo que pretendemos operacionalizar conjuntamente com os jogadores, para que a mesma seja assimilada e acomodada por e pelos impulsionadores do Modelo.

Garganta (2000:57) defende que a detecção dos erros e correcção da execução são dois pontos que merecem atenção especial, de tal modo que *"o treinador deve estar capacitado para identificar os erros, bem como mecanismos (perceptivos, decisionais, cognitivos, motores) que estão na base da sua ocorrência durante a prática, fazendo deste um potente aliado para perseguir os objectivos pretendidos."* Para o mesmo autor (2000:57), para que os erros possam ser considerados como tal, isto é, contextualizados e específicos de um dado padrão comportamento, *"devem ser observados à luz de um conjunto de princípios e ideias que, no seu conjunto, poderão constituir uma espécie de teoria da acção (operacionalização do Modelo de Jogo), se nos centrarmos especialmente sobre a forma como são detectados e corrigidos"* no Futebol, cumprindo-se o Princípio da Especificidade na operacionalização de um dado Modelo

de Jogo, o qual subentende a Articulação Hierarquizada dos princípios de jogo, fazendo emergir um dado «jogar» (Frade, 2003).

O Modelo de Jogo é uma Cultura do jogo e do treino que pretendemos para a nossa organização, para a nossa equipa, e na procura de compreender as ideias do mesmo, Morin (1987) refere que a *“Cultura não é um mero suplemento de que usufruem as sociedades humanas em contraste com as sociedades animais. É ela que institui as regras – normas que organizam a sociedade e governam os comportamentos dos indivíduos; constitui o capital colectivo dos conhecimentos adquiridos, dos saberes práticos apreendidos, das experiências vividas, da memória histórico-mítica, da própria identidade de uma sociedade.”*

Consubstanciada com a afirmação de Edgar Morin, Lourenço & Ilharco (2007) afirmam que *“(...) a forma como os outros se vêem através de quem os rodeia, é um aspecto central do processo de formação e desenvolvimento da identidade de cada um”*, uma vez que a ênfase dada ao indivíduo deve sempre ter um referencial colectivo.

Por isso, a configuração do modelo resulta da articulação e desenvolvimento dos princípios para que o jogo adquira uma dada identidade. Desta forma define uma qualidade comportamental promovida pelos princípios de acção sobre os quais o treinador e jogadores analisam e interpretam os factos do jogo e de desenvolvimento do processo. Assim, é através do modelo que se concebem e avaliam as intenções e os acontecimentos de todo o processo face ao que se pretende.

Alicerçado com o Modelo de Jogo e respectivos princípios de acção, surge como *continuum* dos anteriores um conceito crucial para o desenvolvimento e operacionalização das ideias do «jogar» que se pretende atingir, a Tática. No Futebol assume importância capital o que Barth (1994) designa por *saber estratégico-táctico*, e que consiste, não apenas no conhecimento das regras da competição e das regras de gestão e organização do jogo (estratégico-tácticas), mas também no conhecimento das condições de regulação situacional.

Deste modo, a dimensão estratégico-táctica emerge simultaneamente como pólo de atracção, campo de configuração e território de sentido das tarefas dos jogadores no decurso do jogo.

Ao longo dos tempos, o conceito de tática foi-se estendendo a áreas diversas, sendo actualmente conotado como a gestão inteligente do comportamento face a situações que impliquem conflitualidade de interesses, ou concorrência entre objectivos, de que o desporto é

uma das expressões mais representativas (Garganta, 1997). Deste modo, a tática não traduz apenas uma organização das variáveis físicas (tempo e espaço) do jogo mas implica também, e sobretudo, uma organização informacional.

Assim sendo, a organização informacional gerada pelos jogadores e equipa não devem ser apenas consideradas as distâncias métricas, mas também o espaço de interacção e a componente decisional (Moreno, 1994), sendo que os jogadores devem eleger os espaços de jogo que permitam um intercâmbio de funções entre os companheiros (Garganta, 1997), estabelecendo-se, para além de hipóteses possíveis, relações de preferência que garantam uma maior eficácia. Isto conduz a uma correcta estruturação do espaço de acção de cada jogador gerando um determinado sistema de interacção (Menaut, 1982, cit. por Sousa, 2000), ou seja, um complexo de relações mútuas que se estabelece entre os jogadores, de acordo com as finalidades das respectivas acções de jogo.

Assim, são as situações de jogo com a variabilidade, imprevisibilidade, alternância e aleatoriedade que lhes é inerente, que determinam a direcção dos comportamentos a adoptar pelos jogadores, pelo que a estes é reclamada uma atitude tática permanente (Garganta, 1995). Segundo o mesmo autor, a ocorrência de determinados comportamentos, mesmo os mais elementares como uma corrida ou salto, num dado momento ou numa dada zona do terreno de jogo, é mais ou menos pertinente em função das configurações que o jogo apresenta.

Segundo Tavares (cit. por Garganta, 1997:35), o desempenho dos jogadores depende em primeira análise dos aspectos relacionados com o processamento da informação (leitura do jogo) e as decisões, confluindo esta ideia com o conceito de excelência cognitiva, o qual se subdivide em capacidades táticas e habilidades de tomada de decisão (Starkes & Ericsson, 2003).

Centrando-me no conhecimento tático e estratégico, segundo McPherson (1994) e Starkes (1993), o conhecimento tático não envolve apenas a habilidade para determinar qual é a estratégia mais apropriada numa dada situação mas também, se a estratégia pode ser executada com sucesso dentro dos constrangimentos dos movimentos requeridos. Assim, a perícia tática no desporto é completamente diferente dos domínios de desempenho não motor sendo que as limitações fisiológicas e técnicas, obrigam as opções estratégicas disponíveis para sustentar o desempenho.

Contudo, para exacerba esses conhecimentos estratégico e tático, constatámos o quão imperial é possuir um guia lógico, identificativo e referencial aquando das nossas acções dentro de uma organização, ainda para mais quando desempenhamos as funções de treinador, ou seja, *“como começamos a perceber que não somos totalmente vítimas da genética, do condicionamento, e dos acidentes, as modificações começam a acontecer nas nossas vidas, a natureza começa a responder-nos de um novo modo, e as coisas que visualizamos, embora improváveis, começam a acontecer com uma frequência crescente - os nossos corpos tendem a fazer o que lhes dizem para fazer, se soubermos como dizer-lhes”*. Assim sendo, o corpo do treinador dá vida às ideias que possui... através dos jogadores (Elmer & Alyce Green, 1977, cit. por Beswick, 2001)

De acordo com o testemunho de Jorge Araújo (2010:79) sobre o treino de equipas de alto rendimento desportivo, podemos perceber que *“formar e preparar equipas de alto rendimento, vencedoras, foi naturalmente um dos meus objectivos ao longo dos anos. E, para o conseguir, fui percebendo que me eram exigidas capacidades extremamente exigentes. Saber para onde ir e quais os objectivos atingir. Mobilizar vontades e complementar objectivos individuais e colectivos. Congregar pessoas por via de uma reconhecida competência técnica e comportamental. Saber ser e saber estar.”*

Completando a ideia anterior, o mesmo autor exacerba que agia *“sem abdicar de ser claro e firme na explanação dos princípios norteadores do funcionamento das equipas com que trabalhava, os membros da equipa deveriam ser capazes de se apropriar responsabilmente desses princípios e assumir criativamente as suas respostas para cada uma das situações complexas com que deparassem.”*

A formação e preparação das equipas de alto rendimento, vencedoras, foi um dos objectivos manifestados e atingidos por Jorge Araújo ao longo dos seus muitos anos de trabalho, levando-nos a perceber que as competências comunicacionais do treinador são um aspecto fundamental.

Hoje em dia, não basta chegar e falar por falar, há que fazer com que os jogadores acreditem no que se está a tentar transmitir, ou seja, há que saber informar e saber comunicar, uma vez que *“se os jogadores não acreditam no que o treinador está a dizer, se não acreditam na equipa, se não acreditam naquilo que estão a fazer eles não se envolvem... e não se envolvendo não têm qualidade”* (Guilherme Oliveira, 2006, in Vieira, Anexo 1, págs. vii-viii).

Qualidade esta, também referida por Carlos Carvalhal (2006, in Vieira, Anexo 2, pág. ix), considerando assim que todas as linguagens podem ser um grande contributo, porque *“a autoridade do treinador é aceite pela sua pertinência. A pertinência dos seus exercícios, dos feedbacks, a pertinência do seu modelo e eficácia do mesmo. Então, os jogadores em função de tudo isto vão acreditar mais ou menos no seu líder. Se há mais coerência nos seus processos, obviamente que o jogador se identifica mais e fica mais perto. (...) Isto só se resolve através da comunicação do líder, e da acção”*. Portanto, mais do que saber o quê e como transmitir, acima de tudo, há que saber envolver os jogadores.

Criar esse envolvimento é, em primeiro lugar, desenvolver de um significado pessoal através da mensagem transmitida pelo treinador, fazendo com que cada jogador perspetive a informação enviada com diferentes tipos de significado pessoal na comunicação ao grupo, uma vez que *“o homem torna-se livre..., por meio de uma acção plena de sentido”* (Bento, 1995:160). Essa liberdade manifesta-se numa expressão de interpretação do mundo ou de reconhecimento de algo na acção pessoal, sendo que o treinador, *“consciente ou intuitivamente, o professor toma em consideração os factores que podem facilitar o processo de ensino e de aprendizagem, pondo particularmente em jogo, as apreciações, percepções e crenças que nutrem relativamente ao processo educacional e ao conhecimento que relevam como mais significativo”* para os seus jogadores (Ennis, 1992).

Concluindo, com dois grandes monstros do futebol, Arsène Wenger e Johan Cruyff, respectivamente, podemos dizer que um verdadeiro treinador é aquele que *“ama o jogo e quer partilhar com os seus jogadores uma filosofia de vida, uma forma de ver o Futebol”*, *“calculando quando é que os outros vão errar, correndo riscos para os corrigir”*, mantendo o ritmo harmonioso da equipa.

Após o “explicar” anterior das ideias e conceitos sobre os quais pretendemos que o trabalho seja desenvolvido e se sustente, determinámos como palavras-chave do mesmo: FUTEBOL; TREINADOR; MODELO DE JOGO; COMUNICAÇÃO; FORMAÇÃO; CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DE TREINADOR.

Na realização deste trabalho, temos como objectivos:

- Perceber o modo como as experiências do(s) entrevistado(s), ao longo da(s) sua(s) carreira(s), o(s) conduziram e influenciaram para o exercício da profissão de treinador de futebol;

- Conhecer as características dos entrevistados para se ser um treinador de excelência;
- Conhecer os conceitos pessoais dos entrevistados no que concerne à filosofia de jogo;
- Definir o *modus operandi* dos entrevistados, na relação treinador-jogador.

Na tentativa de concretizar as nossas intenções, entrevistamos seis treinadores de Futebol conceituados e com uma carreira como profissional curta mas de elevado nível nacional e internacional, os quais trabalham, actualmente, em equipas da Superliga Portuguesa: Domingos Paciência, Manuel Machado, Paulo Bento, Leonardo Jardim, Carlos Azenha e Daúto Faquirá. A partir da informação que os entrevistados nos revelaram, procuramos definir a interacção entre as experiências que vivenciou, com as ideias que apresenta e que procura exponenciar e a forma como concretiza no plano prático, aquilo que pensa sobre o seu Modelo de Jogo, Sistema de Jogo, Jogadores, o modo como o operacionaliza, que tipo de comunicação utiliza na interacção com os seus jogadores e o modo como prepara e gere o processo competitivo.

Partindo destes pressupostos, estruturamos a dissertação em sete pontos. No primeiro, a "Introdução", no qual expomos o problema, delimitamos o tema, apresentamos a sua pertinência e procedemos à enunciação dos nossos objectivos.

No segundo ponto, fazemos a revisão de literatura, começando por uma contextualização das ideias chaves por que se deve reger um Modelo de Referência, enveredando na construção de um Cultura e Linguagem próprias, culminando na pesquisa em que deverá consistir o processo de construção do Modelo de Jogo e como se faz emergir o mesmo.

No terceiro ponto, explicamos a metodologia aplicada neste trabalho, bem como a justificação para as categorias de análise de conteúdo construídas, percepcionadas e registadas, através das seis entrevistas.

No quarto ponto, apresentamos e discutimos as nossas entrevistas, confrontando aquilo que é dito pelos entrevistados com aquilo que encontramos na nossa revisão de literatura e procurando perceber os porquês da forma como pensa e operacionaliza a sua filosofia e o seu Modelo de Jogo, consubstanciando as mesmas com a análise do seu discurso no que concerne ao seu modo de comunicar, à sua relação com os jogadores, o seu modo de operacionalizar o Modelo e a preparação para a competição.

No quinto ponto evidenciamos aquelas que nos parecem ser as conclusões mais importantes e que revelam o alcançar dos objectivos propostos.

O sexto ponto reporta-se às referências bibliográficas que foram consultadas para a realização deste estudo.

No sétimo ponto e último ponto estão transcritas de forma integral todas as entrevistas que realizamos, de acordo com o guião utilizado na consecução da mesma e respectivas análises de conteúdo de cada uma das seis entrevistas.

2. Revisão de Literatura

2.1. A Filosofia como construção de um Método Coerente e Organizado

"Não há real para lá do que o diz, porque o real espera ser dito, ou seja pensado, para começar a existir."

Vergílio Ferreira (1978)

Num mundo em que *"Tudo tem lugar onde Nada existe"* e onde esse nada caminha para o tudo inalcançável, o qual nos permite percorrer um caminho, caminho esse que *"se hace al andar"* (Machado, 1912), há que dizer que o futuro começa hoje, não esperando pelo que faremos num longínquo amanhã. Como tal, Bento afirma (1998) que a sua função de formador de opinião e de pessoas, firma-se na construção e projecção desse futuro através de sonhos e ideias, estimulando a realização das mesmas nesse futuro que é semeado no *aqui e agora*, para ser colhido no amanhã.

Para Marques (2000: página), *"... distanciamos-nos dos outros seres pela inteligência, pela linguagem, nas construções com que edificamos a nossa cultura. Foi graças a esta, e pela educação, que superámos a nossa condição animal. Elevando-nos a uma outra condição. A cultura é, então, a verdadeira criação do Homem. A coisa imperecível por ele criada."* Por intermédio da comunicação existente entre os caracteres complexos e profundos que interligam o longo caminho que vai dá inteligência à linguagem, sendo que tais conceitos estão intimamente relacionados com a origem da Humanidade, fazem com que o caminho entre ambas seja extremamente complexo mas passível de ser decifrado, culminando no reconhecimento do mesmo como Cultura.

Como afirma Soares (2005), o interesse filosófico pela linguagem não se limita ao facto de esta ser uma via de acesso ao pensamento, é também uma fenómeno revelador da peculiaridade do ser humano enquanto tal, sendo este constitutivamente um *animal symbolicum*, não só por revelar as competências linguísticas próprias, mas porque toda a *praxis* linguística constitui o seu *habitat* natural. Apesar desse *habitat* natural ser um local inacessível, complexo e labiríntico, o qual é uma construção e/ou reconstrução sucessiva de muitas passagens ou divisões, dispostas tão confusamente que com dificuldade se lhe acha a saída, o ser humano permite que a entrada nesse mundo se dê através da linguagem. A mesma autora menciona que

(2005:40), *"ocorre pensar num outro aspecto da linguagem, o da sua relação com o mundo: ela surge-nos como um plano mediador, uma via de acesso entre o pensamento e mundo, um espelho no qual se reflectem as coisas."* Continua dizendo que *"se pudermos confiar neste isomorfismo entre as palavras e as coisas, a estrutura da linguagem parece poder servir como uma pauta adequada para reflexão metafísica e ontológica."*

A via de acesso que a autora faz referência, sendo a linguagem a ponte entre o pensamento e o mundo, permite-nos interligar esse *plano mediador* com um modo de perceber e pensar que a linguagem põe em marcha. Assim sendo, a linguagem põe em marcha processos cognitivos básicos como os da identificação, reconhecimento, memória e imaginação. Concomitantemente com o nascimento da linguagem, surgiu o nascimento da consciência central por intermédio da compreensão da relação processual entre o organismo e o objecto, isto é, *"a consciência central ocorre quando os mecanismos cerebrais de representação geram um relato imagético, não verbal, de como o próprio estado do organismo é afetado pelo processamento de um objeto pelo organismo, e quando esse processo realça a imagem do objeto causativo, destacando-o assim em um contexto espacial e temporal."* (Damásio, 2000).

A formação desse contexto espacial e temporal prende-se com o bem mais precioso do homem, ou seja, as suas ideias (Karl Popper, cit. por Bento, 1995). O mesmo autor destaca que o Homem vê o que as teorias e os conhecimentos permitem ver, funcionando como instrumentos idênticos aos nossos olhos e ouvidos, os quais utilizamos para nos orientarmos e afirmarmos no mundo. São as ideias, as perspectivas e as teorias que permitem exaltar o *sentir*, o *perceber*, o *entender* da nossa realidade. Através das primeiras, Bento (1995:73) afirma que *"saímos com elas pelo mundo, vemos e extraímos dele uma informação à medida dos nossos conhecimentos. A uma diferença de ideias, de teorias e conhecimentos, corresponde uma diferença na captação e no entendimento das coisas."* A par da opinião anterior, Cunha e Silva (1999) menciona que *"o sujeito do conhecimento constrói-se a si próprio no acto de conhecer. Serve-se do outro para se edificar."*

Todas as ideias, consubstanciadas ou não pelas teorias, desenvolvem conhecimento, o qual é específico da realidade que percebemos e vivenciamos, sendo que as três dimensões anteriores são desenvolvidas por intermédio das palavras, as quais são a causa do real porque provocam e produzem factos, isto é, participam na produção do mundo (Bento, 1995).

"Cada pessoa trás dentro da sua cabeça um modelo mental do mundo, uma representação subjectiva da realidade externa... assim, à medida que a experiência e a

investigação científica insuflam na sociedade conhecimentos mais refinados e exactos, novos conceitos e novos modos de pensar ultrapassam, contradizem e tornam obsoletas anteriores ideias e opiniões acerca do mundo" (Tofler, 1970).

Por intermédio da afirmação de Alvin Tofler e reportando-nos ao futebol, podemos depreender que a existência de um referencial de acção constituído por um conjunto de orientações e princípios que coordenam as acções e os comportamentos da equipa, definindo-se assim um modelo de organização do mundo, ou seja, um modelo de organização do seu jogo. Corroborando com a afirmação acima, Bento (1995) afirma que "*(...) o treinador transporta para as situações de treino e competição não uma qualquer competência técnica ou táctica, mas sim uma versão individual da formação requerida para o desempenho das respectivas funções.*"

Seguindo a ordem lógica de pensamento, o treinador Louis Van Gaal (2010:5) destaca uma lógica de pensamento que subverte a realidade em que estamos inseridos, ou seja, uma lógica assente no processo e não no produto, dizendo que "*não penso que seja justo, julgar os treinadores simplesmente pelo resultado. Tu tens de ver como eles trabalham, julgar a sua filosofia e aceder ao seu relacionamento com os seus jogadores.*" Contudo, não há sempre justiça em termos de recompensas pelo bom trabalho nem pelas tentativas de implantar uma nova filosofia.

Lamentavelmente, a maioria de treinadores é julgado puramente pelos resultados e, em muitos casos, pelos resultados imediatos em vez de o serem pelo seu nível de desempenho ou suas contribuições pelos jogos de futebol espectaculares e de elevada qualidade.

De acordo com a ideia supracitada, "julgar" a filosofia de um treinador é um ponto fulcral para a compreensão da sua visão, ideias, conhecimentos e métodos adoptados para desenvolver o seu processo de construção do «jogar».

Deste modo, as filosofias e crenças dos treinadores estão ligadas tanto ao seu conhecimento e entendimento que possuem do ensino, da aprendizagem e sua subsequente prática real (Tsangaridou & O'Sullivan, 2003). Estes julgamentos e outros reflectem que o seu papel dentro de ensino foi realizado antes da sua entrada para se especializar nesta profissão (O'Bryant & O'Sullivan, 2000). Isto sugere que as crenças preestabelecidas dos treinadores, os identificariam com um papel particular de treino em consequência de suas experiências de vida.

Os indivíduos são motivados para treinar por razões diferentes, com ambições e motivações diferentes para continuar a exercer a sua função, sendo isto uma consideração que

essas estruturas de educação do treinador não podem endereçar mas que podem sensibilizar os futuros profissionais para a sua compreensão e aprofundamento de conhecimentos.

Está amplamente aceite que o que os treinadores fazem na sua prática, e o modo como o fazem, tende a ser dada forma pelos seus princípios e valores pessoais, ou seja, os atributos que são pensados para compreender suas respectivas filosofias de execução da sua função. Acredita-se, igualmente, que possuir a sua filosofia é uma condição prévia à boa prática, uma vez que fornece o sentido e o foco para uma relação íntima entre a concepção e os métodos aplicados no treino. Um exercício de reflexão acompanhado com o desenvolvimento da filosofia e operacionalização do treino, permite um desenvolvimento das capacidades e compreensão do treinador (Cassidy et al., 2009)

Contudo apesar deste reconhecimento oficial que uma filosofia tem um impacto directo no comportamento, tem-se manifestado comum em muitos treinadores, a consistente incapacidade de o interligar, adequadamente, com o conceito filosófico, não apreender realmente sua relevância para a sua acção, como também, permitir a sua influência sobre os problemas práticos. Parece que apenas não podem ver como investir no processo de desenvolver e de esclarecer uma filosofia desobstruída pode ter um impacto em seus problemas diários no trabalho (Cassidy et al., 2009).

Segundo Kretchmar (1994: xiii), este autor convida os treinadores a "*caminhar ao longo de uma trilha filosófica*" para refinar as suas habilidades relacionadas antes de determinar as próprias filosofias funcionais. O desenvolvimento de tais habilidades é importante uma vez que, os treinadores encontram situações singulares que exigem pensamento e análise claros.

Da mesma forma, uma filosofia pessoal definitiva é valiosa, uma vez que pode fornecer meios como "*causa e bússola*" em que basear acção (Kretchmar 1994: xiii)

É um plano de acção preocupante com as perguntas éticas e morais, porque o processo de treino próprio é aterrado em várias dimensões interpessoais complexas, conduzida por objectivos múltiplos (Jones & Wallace, 2005)

Consequentemente, não se sugere que todos os treinadores possuam uma filosofia ideal e a executem de uma maneira similar, porque não há nenhuma maneira certa de treinar. De acordo com Lyle (1999a), este autor declarou que quando um treinador desenvolve uma filosofia, deve ser tomado em conta que esta não deverá ser desvirtuada, não sendo arrumada numa *check list*, nem modelo para prática de treino pleno de respostas «chapa 5», as quais poderão colidir com algumas crenças subjacentes (Kretchmar, 1994).

Assim, muitos dos treinadores ao realizarem uma reflexão sobre o seu trabalho, confrontam-se com duas dimensões interligadas e intimamente relacionadas com a prática, ou seja, a problemática da transferência de uma filosofia acção para um método ou plano de acção das ideias, valores e conhecimentos, os quais criam algumas dúvidas aos próprios treinadores no momento crucial do processo, ou seja, na operacionalização.

Segundo Cassidy, Jones e Potrac (2009:57), a resposta encontra-se no facto do treinador aceitar o papel da filosofia como um precursor da acção porque cada elemento do processo de treino (por exemplo: o quê (?), o porquê (?) e como (?) do treinador) é afectado pela sua opinião pessoal. Esta definição de uma filosofia parece ser terreno comum para muitos eruditos de treino. Como exemplo de algumas definições de filosofia de treino, seguem-se algumas definições, tais como:

- Uma filosofia de treino é um jogo de valores e de comportamentos que servem para guiar as acções de um treinador (Wilcox & Trudel, 1998:41);
- Uma filosofia de treino é uma indicação pessoal que é baseada nos valores e na opinião que dirigem no seu treino (Kidman & Hanrahan, 1997:32);
- Uma filosofia de treino é uma indicação detalhada sobre a opinião que... caracteriza a prática de um treinador (Lyle, 1999a: 30).

Uma filosofia de treino pode então ser considerada como um jogo de princípios que guiam a prática de um indivíduo. Consequentemente, ao examinarmos algumas destas investigações sobre a filosofia do treinador, verificamos que no cerne das suas acções, encontramos a razão pela qual treinam de acordo com a forma como o concebem.

A este respeito, parece frequente que a filosofia que o treinador possui é efémera, uma vez que é fácil de a fazer mas dura de a manter (Lyle 1999a: 28). Subsequentemente, os treinadores parecem ter pouca confiança na validade do processo filosófico e na aplicação prática do seu produto resultante.

Na opinião de Stewart (1993), é consistente dizer que a maioria dos treinadores são mais eficazes na verbalização de uma filosofia, do que na construção da mesma. Afirma que treinar é uma construção social, desenvolvida de uma opinião pessoal do jogo, que, por sua vez, deriva de fontes como a experiência, as observações, os programas de instrução, entre outros.

Por outro lado, McCallister et al. (2000), defendem que o treinador é capaz de verbalizar claramente as suas filosofias, esforçando-se para articular e tentar ensinar os jovens a perceberem os resultados e aplicação prática da mesma.

Embora tal opinião seja moldada razoavelmente cedo na vida, permanecem susceptíveis à alteração, uma vez que são influenciadas por forças externas que se tornam, com o decorrer do tempo, mais complexas e obrigacionais (Green, 2002). Consequentemente, os treinadores são constantemente pressionados por muitos factores externos, os quais competem com a capacidade do treinador implementar uma determinada filosofia, sendo que esta influencia o comportamento do último no processo de treino (Stewart, 1993).

Tais factores incluem a identidade da organização ou o clube que o treinador representa e defende, uma subcultura de treino definitiva, expectativas dos atletas e as pressões associadas com a obtenção de resultados.

Passando de uma concepção individual do modelo de jogo, para a projecção desse mesmo modelo numa construção dinâmica e interactiva com o Clube, equipa técnica, jogadores, entre outros, verificámos que é na operacionalização do mesmo que se encontra o potencial do próprio modelo, ou seja, quando as ideias que o treinador possui sobre determinada realidade, sobre determinado jogo, se interconectam com as referências dos seus jogadores, convergindo ou divergindo em determinados pontos. Como tal, Paulo Bento (In Almeida, 2009: II) salienta que *“ não há só um modelo de jogo ou o nosso modelo de jogo. Há o nosso modelo de jogo para este trabalho que queremos desenvolver, para esta equipa que nós treinamos, para este clube onde nós estamos.”*

Assim, a base fundamental do trabalho de cada gestor, como é o caso do treinador, está na equipa. Ela constitui a sua unidade de acção, a sua ferramenta de trabalho, cumprindo-lhe ter uma acção decisiva sobre a mesma. Acção essa crucial em tudo o que diga respeito ao rendimento e à qualidade de intervenção dos componentes que integram a equipa, decorrendo num ambiente em constante mutação e a que tem de se adaptar permanentemente, antecipando o futuro na medida do possível, no *aqui e agora*, no espaço e no tempo (Chiavenato, 2004).

Mais do que percepção a dimensão que as ideias do treinador possuem na estreita ligação com os jogadores, revela-se de substancial importância compreender o conhecimento multidisciplinar que o treinador possui (Frade, 2007), pelo facto do mesmo exercer uma acção decisiva na construção do seu «*jogar*», revelando que o conhece na íntegra, possuindo assim a capacidade para direccioná-lo no sentido que ele pretende (Gomes, 2007).

Deste modo, como forma de compreendermos a relação que existe entre a Cultura de um Clube e o Modelo de Jogo do treinador, Paulo Bento (Anexo 1, pág. IV) afirma que *“ uma das coisas que deve estar dentro do modelo de jogo é a cultura do clube e as ideias do treinador, ou seja, o treinador deve saber moldar as suas ideias em função da cultura do clube.”* A par disto, Guilherme Oliveira (2007) menciona que *“o treinador quando chega a um clube tem de compreender que vai para um clube com um determinado tipo de história, com determinado tipo de cultura, com um determinado historial num país com determinadas características. E o treinador tem de compreender tudo isso e o modelo de jogo tem de envolver tudo isso.”*

Assim, há um conjugar de ideias, teorias e conhecimentos que concorrem para um mesmo objectivo, sendo que junção destas duas culturas, a do Clube e a do Treinador, se fundem numa só, sendo que a primeira permitirá, em larga escala, a projecção da segunda, objectivando-se um crescimento universal de ambas na construção de um futebol de qualidade, o qual se percebe na imagem final que a equipa transmite no terreno de jogo.

Evidenciando esta relação de reciprocidade entre a Cultura do Clube e o Modelo de Jogo do treinador, as quais se influenciam mutuamente num processo de construção sustentada, dinâmica, coesa e de elevada complexidade, devemos salientar como primeiro ponto crucial desta relação, a Cultura do Clube. Assim sendo, Paulo Cunha e Silva (1999) destaca que *“o sujeito do conhecimento constrói-se a si próprio no acto de conhecer. Serve-se do outro para se edificar”*, ou seja, o treinador operacionaliza as suas ideias, valores, regras, princípios em consonância com as ideias de uma hierarquia à qual está subordinado, o Clube. Como prova disso, Guilherme Oliveira (2007) evidencia que *“quando um clube contrata um treinador, contrata ideias de jogo porque sabe que vai jogar dentro de determinadas ideias (...) e o treinador tem de compreender tudo isso e o modelo de jogo tem de envolver tudo isso. E se não se envolve com tudo isso, o que vai acontecer é que, por mais qualidade que possa ter, pode não ter o mesmo sucesso do que se tudo isso estiver relacionado.”*

Por outro lado, o desenvolvimento de determinadas ideias, conhecimentos e métodos de operacionalização das anteriores (sua filosofia de acção e pensamento) devem ser altamente individualizadas, baseando-se numa realidade e em objectivos pessoais fundadas em experiências e vivências (Kidman & Hanrahan, 1997; Kidman, 2001). Realmente, a diversidade de conhecimento aliado a meios pessoais de idiosincrasia que treinador prática, invariavelmente diferirá, isto é, um individualismo criativo que deve ser incentivado, explanando o seu Ser enquanto treinador.

Enquanto o treinador reconhecer que isso é possível, exacerba um crédito nos seus meios de acção, manifestando que este pode ser um dos muitos meios para atingir um mesmo fim, demonstrando que age de acordo com a sua percepção do contexto, o esclarecimento de propósitos e orientações encapsulados numa filosofia, a qual é valiosa para a sua condução a escolhas melhor sustentadas e informadas, como também, melhores preferências.

Dentro deste processo, Lyle (2002) aponta a necessidade considerar e ligar assuntos como filosofia e comportamento. Por isso, nós necessitamos não apenas diferenciar entre estilo de entrega e propósito de centro, mas também esboçar contornos de prática apropriada em relação a ambos. O ponto importante que aqui está, é o objectivo não está em prender o treinador *"a um acto combinado previamente, mas definitivamente guiar acção ao manter a flexibilidade necessária para ser contextual"* (Lyle, 1999a:37). De acordo com a ideia anterior, pesquisas recentes com treinadores de elite (Saury & Durand 1998; Jones et al. 2003), indicam uma consciência da necessidade permanecer flexível na sua prática, mantendo assim, a capacidade de se adaptar às variáveis circunstâncias.

Agir com a crença de que existem padrões definitivos, não pode ser assumida com uma lei irrevogável porque surgem situações e contextos no dia-a-dia da equipa que fazem com que a leitura desse mesmo problema seja redutora, caso seja realizada com os mesmos princípios, os quais limitam a situação de treino (Saury & Durand, 1998). No entanto, o facto de o treinador ter que proceder de forma distinta, não significa que esteja a agir sem princípio, uma vez que se a sua leitura das circunstâncias for coerente, assertiva e justa, permite que a sua filosofia de acção mantenha o valor.

É claramente evidente que a utilização das mais elevadas capacidades de raciocínio, conduzem o treinador para um aprofundamento sobre o próprio envolvimento pessoal no processo de construção do seu «jogar», ao permitir que questões pertinentes e mais detalhadas emergem com a prática, uma vez que a sua curiosidade, empenho e persistência na resposta a essas problemáticas levantadas, esclarecem determinadas dúvidas conceptuais e metodológicas. Importante salientar que este processo deve ser executado de forma cuidadosa, rigorosa e sistemática, a fim de dar significado definitivo aos seus resultados.

Concluí-se, então, que a inclusão de uma filosofia de acção e construção do processo por parte dos treinadores, adquire maior conhecimento e experiência sobre a sua capacidade de articular os seus conceitos com a operacionalização dos mesmos, fazendo um uso contextualizado de todas as suas acções e melhorando a sua consciência e responsabilidade da

realidade, processando a sua prática de modo holístico (Nash, Sproule & Horton, 2008: 539), gera segurança e confiança na sua aplicabilidade pessoal (Kretchmar, 1994).

2.2. Reflexão e Comunicação: das ideias à profundidade das imagens contidas, vivenciadas na realidade que é o jogo!

"Os Treinadores pintam imagens - as mais simples, as melhores."

Ron Greenwood (cit. por Beswick, 2001)

Nas passadas duas décadas, o enfoque no processo reflexivo ou um meio para atingir um pensamento reflexivo, ganhou popularidade num vasto leque de contextos, inclusive na Educação (Smyth, 1991), Projectos Gráficos (Poynor, 1994), Arte (Roberts, 2001), na Engenharia (Adams et al., 2003), na Medicina (Middlethor & Aggleton, 2001) e no *Coaching* (Gilbert & Trudel, 2006). Cada vez mais praticantes estão a ser incentivados para se voltarem para a reflexão sobre a construção e aplicação de seu conhecimento profissional (Forte & Mawer 1999: 2). Em grande parte, o ressurgimento deste interesse pode ser atribuído ao trabalho de Schön (1983), que discutiu a reflexão em relação a arquitectura, planeamento urbanístico, engenharia e gestão.

A "reflexão" é um termo que tem múltiplas interpretações, que incluem *"uma série de reviravoltas num dado assunto na mente, atribuindo-lhe consideração séria e consecutiva"* (Dewey, 1910: 3), como também, tendo *"a capacidade para desenvolvimento autónomo e sistemático do próprio profissional"* (Stenhouse, 1975: 144). Enquanto existem estas e outras interpretações, Smyth (1991) define como trivial, alertar para os cuidados contra as consequências do processo reflexivo. As duas razões que são mencionadas para tal, centram-se, em primeiro, no facto deste processo poder ser interpretado de formas muito variadas, uma vez que é subjectivo à compreensão do contexto por cada um dos sujeitos, tendo de igual modo, o potencial de perder o significado central da questão em reflexão. E em segundo lugar, a popularidade do termo criou uma situação paradoxal, sendo desvirtuado o modo como é colocado em prática, utilizando-se como processo não-reflexivo (Bengtsson 1995: 24).

Muitos treinadores aprendem como treinar pelo facto de usufruírem da aprendizagem, da participação num projecto liderado por outro treinador, sendo frequente alguém que ele admira,

baseando as próprias práticas nossos ensinamentos do seu conselheiro/mentor. De forma não surpreendente, pode ser desafiador reflectir ou criticar, tendo como garantias essas mesmas práticas que estão associadas com memórias estimadas, às quais também podem ser integradas nas suas capacidades pessoais.

No que concerne à reflexão, Dewey (1966) menciona que os sujeitos que adoptam uma postura pensativa, investigam as suposições que informam o seu comportamento, aceitando a responsabilidade das suas acções. Sugere ainda que antes que um indivíduo se possa envolver num pensamento reflexivo, há três atributos pessoais que devem estar presentes: *open-mindedness*, *wholeheartedness* e *responsibility* (Dewey, 1916). Estes conceitos são definidos como:

- *Open-mindedness* – é um desejo activo escutar mais lados que um; ter em conta a fonte de onde provêm os factos; prestar total atenção às possibilidades alternativas; reconhecer a possibilidade de erro mesmo nas crenças que são cruciais para nós (Dewey 1916: 224).

- *Wholeheartedness* – como o próprio nome sugere, refere-se à absorção e/ou ao completo interesse por um assunto em particular.

- *Responsibility* – refere-se ao facto das consequências das acções tomadas não serem somente consideradas, como também aceites, assegurando a integridade das suas crenças.

Deste modo, as três qualidades supracitadas manifestam uma elevada importância na construção do processo reflexivo, uma vez que estas são parte integrante das fontes de conhecimentos do treinador, promovendo na sua intervenção, a aprendizagem activa em toda a resolução dos dilemas práticos do jogador (Jones et al., 2004), permitindo o acomodar de uma informação pertinente na memória do jogador, o qual tem liberdade de reflectir sobre a questão vivenciada.

Discutindo o conceito de reflexão, Schön (1983: 50) introduz a noção de *reflexão em acção*, a qual descreve o processo de pensar na acção no decorrer da execução. Um exemplo disso está na descrição de um jogador de basebol, ao descrever o processo de *reflexão em acção*, explicando como no meio de um jogo "*tu recebes uma sensação especial pela bola, um tipo de comando que te conduz para execução exacta da mesma coisa que tu vivenciaste anteriormente com sucesso*" (Schön, 1983: 54). Posteriormente, Schön realçou que frases tal como "*mantendo-se focado em si mesmo*", "*pensando nos seus pés*" e "*aprender fazendo*", destacam "*não só o que nós podemos pensar quando executamos mas o facto de que podemos pensar sobre o que fazemos, quando fazemos*" (Schön, 1983: 54).

No processo reflexivo, os treinadores necessitam de se questionar sobre o seu processo, podendo as questões seguintes, manifestar alguns dos exemplos desse mesma acção, ou seja:

- Será que consigo captar a atenção dos atletas?
- Será que me explico de um modo fácil de compreender?
- Os atletas percebem o que é transmitido?
- Será que os atletas acreditam no que eu lhes transmito?
- Será que os atletas aceitam o que eu lhes digo?

Centrando a nossa atenção nas qualidades necessárias para se ser um treinador reflexivo, Cassidy et al. (2009: 21) consideram três tópicos: *expertise* e profissionalismo, a interferência do pensamento na execução e a reflexão como processam isolado.

O Treinador Adjunto da Seleção Neozelandesa de Rúgubi, Wayne Smith, dos *All Blacks*, realça que o factor chave para se desenvolver como treinador competente é ter abertura para aprendizagem. Manifesta que os treinadores devem olhar as suas acções anteriores com mérito mas entende que o facto de eles terem sido profissionais deste ou outro desporto, eles não sabem tudo sobre ele. Ter paixão por ele é importante para melhorar. "*Ser treinador é saber ser-se uma parte dos problemas mas também, uma parte da solução dos mesmos*" (Wayne Smith, in Kidman, 2001: 43).

Corroborando com anteriormente dito, Ian McGeechan (in Jones et al. 2004: 61) (anterior treinador da União Escocesa de Rúgubi) não pensa "*que os treinadores possam treinar neste nível, sem conhecimento técnico razoável, uma vez que muitas das coisas que fazemos são técnicas, as quais temos de verificar se são certas ou erradas, tendo que colocar algo no seu lugar, ou fazer parte de uma conversa ou discussão, a qual pode pôr algo no seu lugar. Agora, se o treinador não pudesse estar plenamente nisso, perderia o respeito dos jogadores*".

Deste modo, evidencia que os treinadores estimam a utilização da reflexão, não só como forma de construção do conhecimento mas também, como meio para proceder a uma contínua aprendizagem ascensional da sua prática corrente.

Contudo, se o *coaching* é visto como profissão, então a comunidade do *coaching* necessita de reconhecer tanto o conhecimento tácito do treinador como também, a *expertise*, a qual é adquirida num período alargado de educação, onde a ênfase está no desenvolvimento de habilidades cognitivas (Lyle, 1998).

Podemos adicionar a esta lista, a necessidade desenvolver sensibilidades sociológicas e culturais, de modo a que os treinadores possam tomar decisões mais sustentadas, servindo os melhores interesses das suas acções. Também experimentarão situações menos problemáticas, se eles preferirem seguir uma rotina bem aceite, prevenindo-os de sair dos limites da sua zona de conforto (Gilbert & Trudel, 2006: 115).

De acordo com Jones et al. (2004), os treinadores frontais manifestam o quanto importante é manter a sua credibilidade. Portanto, se é frequentemente visível que o treinador pára e pensa, pode ser interpretado pelos atletas como incerteza por parte do mesmo, colocando em arrisco a credibilidade do treinador, como se tratasse de alguém que sabe o que ele faz. De tal modo que a interferência do pensamento na execução, pode perturbar a eficácia da mesma, uma vez que não há tempo para reflectir quando se está no meio de uma acção, tanto para o treinador como para o jogador. Assim, reconhece-se, que no contexto desportivo é perigoso parar e pensar (Lyle, 2002: 278).

Um segundo ponto no qual o potencial pensamento interfere com a execução, é a percepção que quando se pensa sobre os comportamentos, efectuámos uma análise alargada que conseqüentemente, perde o fluxo da acção. Reconhecemos que é possível, se há um período alargado de análise da acção circunstancial, despendendo demasiado tempo ao pensar, pode interromper o fluxo da acção. No entanto, treinadores e atletas podem ser ensinados a fornecer informações sobre acção, pensando sobre os seus comportamentos, num período muito mais curto de tempo (Cassidy et al., 2009: 23).

Como terceiro e último ponto, a reflexão como processo isolado possui um elevado alcance no foco é potencialmente "interno" na própria prática dos praticantes, *"não existindo atenção suficiente às condições sociais que emolduram e influenciam essa prática"* (Zeichner & Liston 1996: 19). Uma das maneiras de se mudar o pensamento no processo reflexivo, como processo interno, é pensar como se ocorresse num número de níveis diferentes. Assim, Van Manen (1977) concluiu que existem três níveis de reflexão: (1) técnico, (2) prático e (3) crítico. Embora ele tenha identificado três níveis de reflexão, Van Manen (1977) não posicionou nenhuns dos níveis como sendo, necessariamente melhor que outro, reconhecendo que entre eles podem ocorrer em sinergia.

De acordo com Van Manen (1977), Zeichner e Liston (1987), o nível de reflexão técnica pode ocorrer quando o foco do treinador atinge determinados objectivos, tendo aplicação dos conhecimentos efectivos e eficientes.

O nível prático de reflexão ocorre quando o treinador está desperto para essa mesma prática e analisa os atletas como pessoas, assumindo que eles são atletas que se entregam ao ambiente do processo de treino. Isto também ocorre quando os conhecimentos da cultura desportiva do treinador, estão próximas e são flexíveis, reconhecendo as implicações práticas da prática e da educação (Van Manen, 1977, 1995; Zeichner & Liston 1987, 1996).

O nível crítico de reflexão manifesta-se quando o foco está no significado do conhecimento político, moral e ético, sendo a denominação de várias formas de autoridade. Isto ocorre quando as questões sobre o reconhecimento do valor do treinador, trabalham em cooperação com a justiça e a igualdade, problematizando o contexto onde a actividade ocorre (Van Manen, 1977; Zeichner & Liston, 1987).

“ São as palavras que são a causa do real e não o inverso. Não é da realidade que tiramos as palavras com que a referimos, mas é das palavras que tiramos o real que elas inventam. (...) As palavras provocam e produzem factos, ou seja, participam na produção do mundo” (Bento, 1994). Assim, podemos depreender que a acção é o meio através do qual as palavras inventam e produzem a realidade constituindo-se *“ um modo de transformar voluntariamente circunstâncias em efeitos esperados. Cada acção é de facto «uma acção-em-projecto», um processo onde o sujeito está implicado para modificar o mundo de uma maneira esperada, no termo da tomada de decisão processada e de uma especulação mental. A acção implica um diálogo com o ambiente, onde as crenças e os desejos, o conhecimento e as expectativas orientam as intenções de sujeito”* (Searle, 1983, cit. por Wallian, N. & Chang, C.-W., 2007).

Vários estudos têm sido feitos no âmbito da comunicação pelo facto de ser imprescindível em qualquer contexto. Contudo, no que respeita ao Futebol, estas questões não têm sido muito aprofundadas, ainda que inúmeras vezes se coloquem problemas na relação estabelecida entre treinador e jogadores durante o processo de ensino-aprendizagem/treino do jogo.

Deste modo, na execução do seu trabalho, o treinador deve ter como objectivos: contextualizar a comunicação no processo de ensino-aprendizagem/treino do jogo de futebol e compreender as formas de potenciar e melhorar a comunicação em todo o processo, identificando os melhores meios para transmitir as suas ideias, tentando compreender o papel do exercício enquanto forma comunicacional.

É igualmente crucial entender qual a importância da relação exercício-“intervenção específica”, identificar quais as competências comunicacionais e áreas de intervenção Específicas de um treinador de futebol para que a comunicação se processe (Vieira, 2006).

Assim sendo, a comunicação é a arte de partilhar com as pessoas, informação significativa com êxito, significando uma troca de experiências. Os treinadores desejam motivar os atletas com quem eles trabalham, fornecendo-lhes informação que lhes permite serem eficientes no treino e aumentar a sua performance. A comunicação do treinador para o atleta iniciar-se-á com acções apropriadas. Contudo, isto requer que o atleta receba a informação do treinador, compreendo-a e aceitando-a (Psychology of Sports, 1991).

Uma comunicação bem conseguida é a trave mestra de uma boa liderança (Billik & Peterson, 2001). Efectivamente, ninguém consegue persuadir outrem se não conseguir passar a mensagem de persuasão, sendo que muita da boa liderança de um treinador depende da forma como consegue passar a sua mensagem, ou seja, “ (...) *falar de forma honesta, directa e abertamente, pois a confusão gera desentendimento e o desentendimento gera conflito...*” (Janssen & Dale, 2002: 167).

A forma de comunicar deve conter expectativas de sucesso, uma vez que quem fala com expectativas de sucesso, cria muito mais impacto naqueles que ouvem. No dia-a-dia, o nosso discurso soa da forma como pensamos mas também, pensamos da forma como «soamos». As atitudes e as emoções do discurso fazem parte da mensagem que transmitimos. Ao falarmos com os outros, cerca de noventa por cento da nossa mensagem passa por via não verbal (Janssen & Dale, 2002).

Em primeiro lugar, parece que a comunicação cara à cara (não verbal) consiste em conduzi-la em direcção à conversação. Enquanto o treinador comunica, o atleta espera para ouvir e espera pacientemente até que o treinador termine. Por intermédio de uma análise mais aproximada, podemos verificar que as pessoas recorrem a uma variedade de comportamentos verbais e não verbais, de forma a manter uma comunicação suave e fluida. Tal comportamento inclui acenos de cabeça, sorrisos, franzir do sobrolho, contacto físico, movimentos oculares, gargalhadas, postura corporal, linguagem e muitas mais acções. A expressão facial dos atletas advém do feedback do treinador.

Como exemplo de expressões e comunicação não verbais, temos os olhos vidrados ou virados baixo, indicam tédio ou desinteresse, enquanto sobrancelhas completamente levantadas sinalizam descrença e meio levantadas indica perplexidade. A postura do grupo fornece o significado na qual a sua atitude perante o treinador sendo julgado e actuando de forma a

pontuar o seu humor. O controlo do grupo fornece-nos a informação de que o treinador deveria ser sensível aos sinais transmitidos aos atletas. Usualmente, as suas faces dão um bom indicador de como eles se sentem e um bom trabalho do significativo conhecimento dos sinais não verbais demonstrar-se-ão inestimável para o treinador.

Outro aspecto relevante é a compreensão de que uma boa comunicação corre em ambas as direcções, por isso se torna fundamental que o treinador tenha grande capacidade para ouvir os seus atletas. Saber ouvir e saber entender os silêncios. Por vezes os silêncios podem passar sinais bastante severos. Deste modo poderá, até, sanar antecipadamente potenciais e futuros problemas (Billik & Peterson, 2001).

Ouvindo os atletas, o treinador pode perceber quão motivados estão, quais os seus níveis de confiança, ajudando-os a evoluir pelo facto de evidenciar a sua preocupação com eles. Este aspecto é reforçado por Houllier & Crevoisier (1993), os quais salientam a importância de ter qualidades de escuta, isto é, o saber ouvir. Para estes autores, saber escutar e, principalmente, saber estar à escuta desenvolve no líder um sentido de vigilância permanente que permite compreender melhor os outros.

No sentido de estimular esta comunicação entre líder e liderados, é fundamental, como referem Billik & Peterson (2001), que o treinador promova o pensamento crítico, a atitude crítica no seio da sua equipa. Dar espaço para a expressão de opiniões por parte de todos os elementos interactuantes da mesma, mesmo tendo opiniões díspares umas das outras. A esse respeito, citando o general das Forças Armadas norte-americanas, George Patton Jr., menciona que quando num grupo todos pensam da mesma maneira é sinal de que alguém não está a pensar.

Janssen & Dale (2002) também referem a importância do treinador adoptar e promover na equipa uma atitude proactiva, partindo para a resolução dos problemas da equipa em conjunto com os atletas e com todos os envolvidos na equipa.

Conhecer é o primeiro passo para sermos livres, pois sem informação não podemos saber o que escolhemos e a que renunciamos. Porém, *"a informação não é garantia de acção libertadora"* (Moran, 2000). Isto é, muitas pessoas dominam a teoria, conhecem todos os caminhos, fazem todos os cursos possíveis e não saem de onde se encontram. Ou seja, de acordo com Moran (2000) *"muita informação permanece no reino da teoria, da reflexão intelectual, na razão. Ela precisa ser vivenciada, assumida, incorporada, profundamente aceite, para tornar-se produtiva, na acção transformadora"*. Certamente, cada treinador deverá construir e manifestar o seu modelo comunicacional.

Partindo destes pressupostos, temos a necessidade de compreender os tipos de “comunicações” – internas (intrapessoais) e externas (interpessoais) – de cada um dos “actores”, que quando articuladas serão representativas de um todo comunicacional específico.

Em qualquer processo de ensino-aprendizagem/treino, o treinador tem a necessidade de transmitir as informações, bem como a absoluta necessidade de colocar-se em sintonia com os jogadores. Todavia, esta tarefa não parece ser nada fácil.

Assim, um dos primeiros imperativos que se impõem ao treinador é compreender que o objectivo da comunicação, durante todo o processo, é fazer com que todos participem num projecto global, trazendo para a comunidade de interesses o que dela estava separado através da informação pertinente e objectiva, o que permite tomar decisões racionais em relação à adequação ao meio ambiente (Dias, 2001). Neste sentido é essencial o treinador projectar uma qualquer ideia do futuro (modelo comunicacional de ensinoaprendizagem/treino), o qual será o guia de toda a comunicação interna/intrapessoal e externa/interpessoal.

Outro dos imperativos, é perceber que mesmo tendo uma qualquer ideia, em todo o acto comunicacional existem margens de incerteza quanto ao tipo de mensagens que transmite e à maneira como tais mensagens são recebidas e interpretadas (Fernandes, 2000). Tudo isto porque durante o acto comunicacional, o estado de conhecimento de cada jogador é, manifestamente, diferente do treinador, como tal, no momento em que um jogador se confronta com uma nova mensagem, vai interpretar a mesma à sua maneira, de acordo com os seus conceitos. Um paradoxo da ideia mencionada, centra-se no facto de todos os músicos de uma orquestra terem na sua pauta toda a música, enquanto os jogadores de futebol só tem na sua cabeça, o seu jogo (!) Ou seja, constrói uma realidade muito própria dentro de si em função dos conhecimentos anteriores, das suas emoções, sensações, imagens, etc.

Daí que concordemos com Moran (2000) quando salienta que *“o campo onde se decide realmente a comunicação é o pessoal, o intrapessoal (treinador, jogador), que interfere profundamente nas outras formas de comunicação. Aprendemos pela comunicação pessoal, a que se desenvolve dentro de nós: nossas falas internas, os diálogos tensos entre as várias tendências conflitantes, a fala emocional e a racional, a fala consciente e a inconsciente, a fala do passado e a do presente, as falas introjectadas e as novas falas, as falas do desejo e as do medo, as do real e as do imaginário, as que provêm da informação e as que provêm da acção, a comunicação das sensações, das intuições e das ideias”* (Moran, 2000).

Deste modo, Bill Walsh (cit. por Beswick, 1999) descreve o Ser Treinador como *“a redução de incerteza”*, ou seja, os bons treinadores reduzem a complexidade para jogadores.

Para que tudo isso se processe, destaca-se a utilização de um modelo como produtor, construtor e precursor de um processo, o qual pode ser considerado como uma representação simplificada da realidade (Melo, Godinho et al., 2002), estando relacionado com processos construtivos que estão ligados a concepções de conhecimento (Garganta, 1997) de determinado fenómeno ou realidade.

De modo a que esta interacção comunicacional se processe de forma eficaz, Paulo Bento (in Almeida, 2009:C) salienta que *“no futebol a maior dificuldade é usar a simplicidade, ou seja, quanto mais simples for o jogo, quanto mais simples for a transmissão das ideias, pelo menos teoricamente, maior capacidade deverá haver de recepção, para compreender essa mesma mensagem.”* De tal forma que intuí, mediante a sua experiência enquanto jogador e treinador profissional que *“o jogador possui uma disponibilidade maior e melhor para ouvir e para fazer situações mais simples. Contudo, isso não implica que na mesma orientação do treinador não haja lugar à complexidade no exercício. Na transmissão da ideia, quanto mais simples for a transmissão da ideia, melhor, mesmo que o exercício tenha uma complexidade maior que outros exercícios, nesse mesmo exercício deve-se simplificar o mais possível a transmissão daquilo que pretendemos do jogador para esse exercício...”*

Baseando-nos no conceito de conhecimento personificado (Lave & Wenger, 1991; Kishner e Whitson, 1997; in Wallian, N. & Chang, C.-W., 2007), não podemos separar mais “a acção” dos “actos do discurso” pelo facto do modelo de jogo ser o promotor da manifestação das ideias, dos valores, das regras, das acções, as quais culminam em acções que possuem uma relação íntima entre “o que se faz” e o “que se diz”. Para que seja possível a manifestação de uma cultura, é importante que os princípios de jogo permitam que os jogadores e equipa tenham sucesso na resolução dos seus problemas, uma vez que *“o jogador só consegue fazer determinado comportamento bem se primeiro o compreender e depois, se achar que realmente esse comportamento é benéfico, tanto para a equipa como para ele”* (Guilherme Oliveira, 2006:).

Deste modo, o Modelo do treinador não se restringe ao plano conceptual ou ideológico do jogo, ou seja, compreende igualmente o lado prático uma vez que o jogo é um fenómeno que se encontra em permanente construção.

Em concordância com este ponto, Castelo (1996) e Guilherme Oliveira (2008) referem que, para além do modelo de jogo compreender uma evolução dinâmica e criativa ao longo do seu processo de desenvolvimento, também consideram que é tão crucial o lado das ideias do treinador para o jogar como o é o lado prático do processo, da forma como os jogadores compreendem o projecto colectivo da equipa e o desenvolvem.

Face a isto, utilizando um dos princípios fundamentais defendidos por Descartes, através do qual a ciência se desenvolveu, demonstrando a importância do treinador no que concerne à explanação e operacionalização das suas ideias, o mesmo afirma que *"orientar ordenadamente os pensamentos, começando pelos objectos mais simples e mais fáceis de compreender para mostrar como pouco a pouco, por graus sucessivos, se chega ao conhecimento dos mais complexos"* (1937, cit. por Gomes, 2008a:15). Associado a este princípio, o treinador deve retratar imagens, quadros, pinturas, o mais simples, o melhor possível como forma dos jogadores compreenderem, reconhecerem e caminharem segundo referências que preconizam o futuro que se pretende alcançar.

Para que a compreensão e formulação dessas mesmas imagens se processe, é necessário consciencializar toda a organização colectiva que *" (...) a capacidade de pensar coincide com uma capacidade de simbolizar e de significar"* (Soares, 2005:38).

Deste modo, os jogadores podem dar forma às ideias do treinador imaginando-se em acção, e como Lynch (1986, cit. Beswick, 2001) explica *"as imagens ficam tão vivas que o seu sistema nervoso central não consegue distinguir entre um evento verdadeiro ou imaginário; o seu corpo responde a ambos do mesmo modo. Assim, um atleta que pinta cada movimento de um evento correctamente com antecedência, terá uma maior possibilidade de repetir aqueles movimentos, tendo-os "praticado", de certo modo, antes do evento real. Pense a visualização como um experimentar de um vestido. Ele é uma forma de prática que o torna familiar com a tarefa"*.

Pensar a visualização (do Modelo de Jogo) como um experimentar de um vestido, o qual é uma forma de prática que se torna familiar com a tarefa, faz-nos reportar ao modelo de jogo como se de um vestido se tratasse, ou seja, independentemente das medidas, da matriz, da identidade que o mesmo possui pelas suas formas, não deixa de estar sujeito a reajustes constantes tendo em vista uma evolução gradativa e interminável, não sendo um "fato pronto-a-vestir".

Segundo Frank Rijkaard (in Barend & Van Dorp, 1999:72) *"quando Johan se iniciou como Treinador do Ajax, ele tinha a visão na qual ele continuou acreditar, mesmo quando as coisas não corriam bem"*, ou seja, constatamos que apesar de toda a complexidade que constitui a construção de um «jogar» específico, o qual está subordinado à concepção/modelo de jogo do treinador, a essência do mesmo nunca deve ser alterada, uma vez que as medidas do vestido

estão lá (visão/filosofia sobre o «jogar»), alterando-se a sua caracterização por intermédio de quem o interpreta, dirige, constrói e determina o seu caminho (o treinador e os jogadores).

A visão na qual um treinador consubstancia os seus referenciais sobre o jogo, assenta num conhecimento específico, sendo que este se representa através da informação que é *representada* mentalmente sobre um formato específico (Eysenck & Keane, 1994).

Dentro de uma mesma perspectiva, Damásio (1994 e 2000) refere que as *representações* constituem o depósito de todo o conhecimento, tanto o inato como do adquirido através da experiência. Para o mesmo autor (*idem*, 2000), a *representação* “*significa simplesmente «padrão consistentemente relacionado com alguma coisa», seja com uma imagem mental, seja com um conjunto coerente de actividades neurais no interior duma região cerebral específica*”, ou seja, as ideias do treinador serão as representações mentais por intermédio das imagens na cabeça dos jogadores, conferindo-lhes um padrão de potenciais disposições para a prática, padrões esses relacionados com os referenciais que essas mesmas ideias possuem ao serem operacionalizadas, construindo-se uma ponte entre o que o treinador preconiza e o modo como os jogadores o interpretam.

Corroborando com a citação de Damásio e seguindo uma ordem lógica de compreensão das ideias do mesmo, Steve McClaren afirma que “*um grande treinador é aquele que consegue entrar na cabeça dos jogadores e permanecer lá*”, sendo fundamental que o treinador para além de crer numa filosofia de jogo, com ela seduza os seus jogadores (Valdano, 1998:10).

Embora existam divergências acentuadas relativamente à origem das imagens mentais, há unanimidade no reconhecimento da relação destas com as experiências, com as memórias, com o conhecimento e com as mudanças que estes provocam (Damásio, 1994, 2000; Greenfield, 2000; Williams et al., 2000; Damásio, 2003, cit. por Guilherme Oliveira, 2004).

Como tal, Damásio (1994:112) refere que o “*conhecimento factual necessário para o raciocínio e para a tomada de decisões chega à mente sob a forma de imagens*”, imagens essas que estão contidas nas ideias que o treinador pretende para o seu jogar, as quais são e estão hierarquizadas de forma lógica, tendo em vista um futuro evolutivo da equipa em direcção aos objectivos que estão definidos, sendo que as mesmas só serão compreendidas pelos jogadores, se existir uma forte transmissão da informação teórica interligada com a prática, ou seja, com a operacionalização dos exercícios relativos a essas mesmas ideias.

Assim sendo, o conceito *imagem mental* significa algo que é construído pelo cérebro através das modalidades sensoriais e é representado na mente (Damásio, 1994; Behrmann, 2000; Damásio, 2000; Greenfield; Kossolyn, 2000; Llinas, 2000, cit. por Guilherme Oliveira, 2004). Então, falar-se de *imagens mentais* é falar-se das imagens que são criadas através do "sentir" de todas as modalidades sensoriais levadas a cabo pelas experiências vivenciadas. Desta forma, as imagens mentais evidenciam de forma criativa propriedades, processos, relações e acções do organismo com o mundo (Damásio, 1994; Behrmann, 2000; Damásio, 2000; Greenfield; Kossolyn, 2000; Llinas, 2000; Williams et al., 2000; Damásio, 2003; cit. por Guilherme Oliveira, 2004).

Todas essas propriedades, processos, relações e acções do organismo com o mundo, inserem-se numa realidade de jogo que o treinador pretende, não sendo um jogo qualquer mas sim, o nosso «jogar». Se a ligação das ideias do treinador às imagens formadas pelos jogadores, advêm não só da transmissão da informação teórica associada à operacionalização dessas mesmas ideias no treino, então, podemos concluir que tudo passa pelo modelo que pretendemos. Segundo Faria (s/d, cit. por Lourenço & Ilharco, 2007, pp. 94), "*Modelo, no fundo, é o entendimento da complexidade que é o jogo e a identidade do treinador em função desse jogo. É olhar para o jogo, modelá-lo entre indivíduos pensantes, o que se pretende é que exista uma linguagem comum. Isto só se consegue se todo o processo de treino e de jogo for concebido numa perspectiva de organizar comportamentos que criem essa linguagem comum. Tem de se pensar o jogo a cada minuto e a cada segundo.*"

Ao organizarmos os comportamentos com a intenção que essa linguagem comum e identificativa se manifeste, são necessários dois princípios básicos na cultura da equipa, ou seja, *cooperação e coordenação, fazendo com que os jogadores ao serem submetidos " (...) a uma lógica que tem a ver também com a coexistência e crescimento dos outros, num registo comum no que se refere à concepção de jogo (e de treino) "*, exacerbando o poder dos dois princípios mencionados, daí se salientar o co. (Oliveira et al., 2006:154).

De acordo com o supracitado, Phil Jackson (2006) exalta que "*quando os jogadores estão totalmente focados no objectivo da equipa, os seus esforços podem criar reacções em cadeia. É como se eles se tornassem totalmente conectados um ao outro, em sincronia uns com os outros, como os cinco dedos numa mão. Quando um dedo se move, o resto de todos eles reagem a ele.*"

Três bons exemplos da complexidade que o jogo em si encerra, tendo em conta a elevada quantidade de imagens que os jogadores processam, gerem, seleccionam e escolhem,

as quais estão subordinadas a um referencial comum entre todos eles, ou seja, o modelo de jogo. É possível constatar através da afirmação de Bosman (in Barend, F. & Van Dorp, H., 1999:74), Pelé (cit. por Lobo, 2008), Phil Jackson (1995) (Marina, 2010: 54), respectivamente: *"Cruyff sempre foi muito perspicaz na distância entre o avançado centro – neste caso o Marco Van Basten – e eu próprio, não podendo estar mais de cinco a dez metros, sendo que quando o ataque era travado, eu não devia permitir que o adversário tivesse espaço para o contra-ataque. Quando nós atacávamos, eu também tinha de estar perto do Marco devido ao facto dele poder jogar apoiado comigo (passes curtos). Onde eu sinto dificuldade é no facto de ter de observar onde está a bola, saber o que decorre atrás de mim e, também, perceber o que quer que o Marco faça. Eu tenho de antecipar os movimentos do Marco, os quais requerem muita concentração (...) Mas eu não sou o jogador para o qual eles tem de passar a bola. Eu não tenho de pedir a bola, tenho sim de criar espaço."*; Num curto diálogo, entre Nilton Santos e Pelé, no qual o segundo questiona Nilton sobre o que é que se passa na cabeça dos jogadores na hora de uma jogada, Nilton respondeu *"tem nego aí que não passa nada"*, ao que Pelé confessou *"pois na minha passa um filme de longa-metragem!"*

"De algum modo, misteriosamente, eles só sabem o momento certo. Eles simplesmente sentem algo além de si mesmos e fazem a sua jogada. Não é uma experiência fora do corpo ou coisa parecida. Eles sentem uma força tremenda através da actividade, da qual têm que acontecer em seguida. Naquele momento, eles são chamados para activar-se. Acho que isso é o que os jogadores querem dizer quando afirmam «eu tive que ir, eu tinha de concretizar.» Nem sequer lhes ocorre que eles não deveriam fazê-lo" (Jackson & Delehanty, 2006).

Tendo em conta os quatro exemplos anteriores, e verificando-se a complexidade dos referenciais que o jogo possui pela enormidade de estímulos que imana, estando esses estímulos não só associados ao Modelo de Jogo da equipa que representam mas também, a todas as vivências que caracterizam o processo de formação do jogador ao longo da sua carreira, António Damásio (2009) refere que *"o cérebro cognitivo funciona numa escala de milissegundos, por isso é extremamente fácil para nós aprendermos muito rapidamente uma quantidade de factos, recolhermos uma quantidade de imagens e recordarmo-nos delas, manipularmos de uma forma inteligente e ao mesmo tempo, as emoções que deviam ter sido disparadas em relação a certos factos, em relação a certos acontecimentos, não conseguem ser disparadas por não há tempo."*

Um bom exemplo prático do autor supracitado é o “ caso específico de um espadachim, tão pronto como pega na espada, sua destreza técnica junto com a sua consciência de toda a situação, retrocedem a um segundo plano e seu inconsciente adestrado, inicia o desempenho da sua parte ao mais alto nível. A espada é manejada como se tivesse alma. Quando enfrenta o seu oponente, não deve pensar nele, nem em si mesmo nem nos movimentos da espada do seu inimigo. Simplesmente, deve estar aí, com a sua espada, a qual, esquecendo-se de toda a técnica, está desperta para seguir apenas os movimentos ditados pelo inconsciente. O funcionamento da consciência adestrada é, em muitos casos, simplesmente milagrosa” (Suzuki e Fromm, 1985, in Marina, 2010: 54).

Assim sendo, o Modelo de Jogo potencia o conhecimento do jogo, o vivenciar das circunstâncias do mesmo, o reconhecer dos referenciais colectivos e individuais, dentro dos planos de acção comuns (princípios de jogo) e individuais, dentro dos princípios colectivos da equipa, alicerçados aos quatro momentos do jogo, permitindo que a equipa tenha e adopte um comportamento prospectivo e não reactivo, ou seja, haja sobre o meio, sobre o jogo, criando no mesmo as circunstâncias favoráveis para que os padrões da própria equipa se manifestem, fazendo com que os jogadores ajam sobre o jogo e não reajam perante o que o jogo dita. Assim é crucial que o sentido que o Modelo de Jogo dá à equipa, faça com que a mesma conduza o jogo para onde pretende.

2.3. Desenvolvimento dos conhecimentos e capacidades do Treinador (processo de formação contínua)

Globalmente, muitos programas de educação do treinador incluem aspectos que examinam a filosofia do mesmo e o desenvolvimento subsequente de uma filosofia de treino pessoal (Coaching Association of Canada, 1998; Sports Coach UK, 2004).

Uma filosofia pessoal de treino pode ser vista como uma ferramenta para capacitar os treinadores a interrogar sua prática e a desenvolver o seu próprio entendimento e conhecimento, assim como seus executores (Reynolds, 2005). Muitas destas informações podem ser apresentadas aos treinadores, em início de carreira, de um modo mais generalizado, usando estruturas teóricas durante cursos de formação inicial para os mesmos. Esta prática não

transmite as complexidades e contradições inerentes na formulação e expressão subsequente de uma filosofia formal de treino. Os treinadores podem ser vistos como "*meros técnicos que se envolvem na transferência de conhecimento*" (Macdonald & Tinning, 1995: 103) ou são incentivados a considerar o papel holístico do treinador no processo (Malloy & Rossow-Kimball, 2007).

Inicialmente, ao desenvolverem uma filosofia, os treinadores podem ser influenciados pelas crenças e práticas da organização, o próprio conhecimento e crenças pessoais, assim como a relevância percebida de uma filosofia de treino no próprio papel que desempenha e a prática realizada na operacionalização do processo de treino (Fraser-Thomas, Côté & Deakin, 2008; Wilcox & Trudel, 1998).

Segundo a literatura, a estrutura hierárquica de treino aceite, tende a resultar que os treinadores menos experientes operam nas etapas mais críticas do desenvolvimento desportivo a longo prazo. Verifica-se que alguns treinadores pouco experientes, dirigem sessões bem organizadas para idades nas quais estão inseridos (MORI, 2004). Mais adiante, esta atitude é incentivada pela estrutura tradicional de educação do treinador, onde as vantagens percebidas e reconhecimento estão só disponíveis no nível de treino de elite.

O *coaching* possui como princípio central, o potenciar do desempenho da equipa e dos atletas, o qual requer uma actividade cognitiva para tomar decisões dentro de multidão de factores situacionais dinâmicos (Jones et al., 2003). Utilizar o *coaching* como se se tratasse de um compromisso complexo e fluído (Cushion et al., 2003), faz com que os treinadores necessitem de desenvolver conhecimentos e capacidades em larga escala, para que se adaptem às condições ambientais (Nash & Collins, 2006).

Para se receber o processo de *coaching*, pressupõe-se "*sair da zona de conforto, alterar atitudes e comportamentos, mudar para melhor, ao serviço do colectivo em que se integra*", sendo que quem dirige nem sempre está sensível a tal necessidade (Araújo, 2010:14).

Para que tal aconteça, "*a formação de treinadores (líderes) tem de assumir a importância de um assessment (acompanhamento ou feedback) constante de quem os veja trabalhar na prática e os ajude a reflectir sobre os erros que cometem.*" Procederem à execução do "efeito espelho" que se centra no facto dos treinadores realizarem uma auto-avaliação do seu desempenho e comportamento, de forma a conduzir a uma desejável melhoria pessoal e também, interpessoal ao serviço daqueles que dirige uma vez que, os constantes desafios são

capazes de empurrar no sentido de uma mudança fundamental de atitudes e comportamentos (*idem*, 2010:14).

O valor holístico do treinador tem sido cada vez mais reconhecido nos últimos tempos, levando-nos à definição do conceito holístico do treinador como uma visão "*integral do homem, inclusive o retardo mental e sociais, sendo também uma pessoa com desenvolvimento emocional, políticos, espiritual e cultural*" (Mesquita et al., 2010).

Na verdade, acreditamos muito que os treinadores devem tratar cada situação, incluindo as suas muitas variáveis, sobre o seu fundamento, avaliando e equacionando atentamente as opções, ou escolhendo a forma mais adequada de acção. Para isso, um treinador deve recorrer a muitas fontes de conhecimento e decidir, com a sua perspicácia, de que modo, como, quando e onde é que as vai utilizar. No entanto, o nosso objectivo é a correcção do saldo um pouco distante da predominante vista biocientífica do treinador, e para o principal a necessidade de também ter em conta os dados pessoais, emocionais, culturais e sociais, a identidade do atleta incida o máximo sobre as prestações que estão a ser obtidas.

O argumento a favor de uma tal posição é baseado na reconhecida instrução como intelectual em oposição aos trabalhos técnicos, exigindo maior habilidade pensativa para lidar com a dimensão humana, a sua natureza e problemáticas geradas pela dinâmica das tarefas realizadas. Estas questões estão resumidas em torno de três pontos principais: (1) a necessidade de treinadores de considerar factores culturais, (2) o desenvolvimento de competências sociais e (3) a contextualização pedagógica da prática.

Na verdade, a fim de lidar com a natureza fundamental do seu trabalho, Schempp (1998) defendeu que treinadores devem concentrar e focalizar a sua atenção sobre os problemas de interacções humanas e realidades sobre outras preocupações de conteúdo. Isso sensibiliza-os para uma dinâmica singular da situação local e capacita-os a agir em conformidade (Jones, 2000). Para melhorar essas competências, é preciso pensar e ir além do óbvio e através da sua perspicácia, os treinadores podem perceber porque razão são treinadores com sorte.

Analisar cuidadosamente o processo envolve as razões que motivaram o comportamento de nós mesmos como treinadores e a atenção sobre os nossos atletas na constante busca sobre opções alternativas, torna o processo melhor.

Consequentemente, o facto de os treinadores estarem conscientes da necessidade de cuidar do bem-estar desportivos dos atletas no espaço de jogo, além do seu exercício social e das suas competências para garantir a continuidade relações de trabalho positivo, pode ser visto claramente como um exemplo de uma abordagem mais holística do que é ser treinador (Jones et

al., 2003, 2004; Saury e Durand, 1998). Aqui a mensagem é que o processo de treino e o atleta devem ser relações cuidadosamente bem alimentadas. As mesmas devem ser flexíveis o suficiente para lidar com as múltiplas realidades e necessidades existentes no processo do treinador, tendo o último a capacidade de verificar se os atletas vão atingir o seu potencial e o seu sucesso seja alcançado. Além disso, essas relações devem ir muito além do campo ou espaço desportivo, devendo ter uma abrangência sobre toda a pessoa.

O treinador gere e cria, fundamentalmente, uma miríade de ligações entre sujeitos, métodos e outras pessoas para superar os muitos e variados problemas colocados para serem enfrentados no dia-a-dia (Cassidy et al., 2009:13).

No desenvolvimento do modo como os treinadores aprendem, foi dado um papel vital ao processo de reflexão no que toca ao modo como a experiência é transformada em conhecimento e competência para o *coaching* (Gilbert and Trudel, 2001; 2006). Muitas vezes, tais reflexões, podem ser desencadeadas por conversas com outros, que levaram aos pedidos de programas de *Mentoring* como uma importante forma de aumentar o desenvolvimento dos treinadores (Bloom, 2002; Bloom et al., 1998). Tal como é óbvio, também podem ser realizadas conversas com os pares em oposição à sendo alojados em um formalizado relação hierárquica, assim estabelecendo o desenvolvimento de conhecimento dos *coaching* como um processo social de partilha (respeitado) com outros (Abraham et al., 2006; Erickson et al., 2008; Schempp et al., 1998; Wright et al., 2007).

Por outro lado, os treinadores não valorizam tanto a sua aprendizagem formal como a experiência prática do dia-a-dia (Gilbert et al., 2006; Jones et al., 2004); o processo para se tornar um treinador de excelência é mais influenciado pela sua interactividade, experiência contextuais de treino, observação de pares e conhecimento partilhado com outros treinadores, sem que haja nenhuns programas de preparação profissional (Jones et al., 2004; Lemyre and Trudel, 2004).

Mais especificamente, foi alegado que devemos reconhecer que indeterminada aprendizagem (que ocorre directamente pelos mais experientes trabalhar com um *coaching*) sem intermediários aprendizagem (onde o estudante decide o que é importante ou não) e a aprendizagem interna (que envolve reflexão acerca de novos dados dentro das actuais ideias) deveria ter lugar sob diferentes tipos de situações de aprendizagem formal como (por exemplo, programas de educação) *coaching*, aprendizagem informal (por exemplo, experiência prévia pessoal enquanto treinador) e aprendizagem não-formal (as actividades com base no exterior do

sistema formal, tais como conferências, congressos, formações e colóquios na área do treino e *coaching*) (Nelson et al., 2006).

Contudo, Fleurance e Cotteaux (1999) definem sete importantes áreas relacionadas com as fontes de conhecimentos dos treinadores:

- Educação formal;
- Experiências como jogador;
- Experiência Profissional;
- *Mentoring*;
- Interação com jogadores de alto nível;
- Educação Contínua;
- Comprometimento Pessoal com o *Coaching*.

Por outro lado, as fontes de conhecimento mais importantes para o desenvolvimento dos treinadores assentam nos seguintes pontos:

- Para Salmela (1996) centra-se no facto de se trabalhar com os treinadores de excelência;
- Para Erickson et al. (2008), a aprendizagem por execução, sendo um dos pontos mais importantes desta fonte de conhecimento, consiste nas possibilidades de desenvolvimento das competências da reflexão e no recurso, como *coaching* poderia ser consciente de que as decisões ou comportamentos são adequadas, diante das dificuldades colocadas pelo ambiente e discriminação de elementos para atingir as práticas eficazes do treinador (Gilbert and Trudel, 2001); Isto significa que os processos reflexivos devem ser integrados na educação para permitir aos treinadores, treinar melhor a interpretação e a compreensão de suas práticas (Mesquita et al., 2010: 485).
- Por outro lado, Erickson et al. (2008) e Cushion et al. (2003), concluíram que a aprendizagem por execução foi a fonte de conhecimento mais importante para os jovens treinadores;
- No que toca à interação entre grupo de pares, no estudo de Erickson et al. (2008), os treinadores destacaram a sua importância como fonte de

conhecimento, reivindicando o treinador a necessidade de ser incluído o *coaching* educacional, em todo o desenvolvimento da carreira como treinador.

No que concerne a Portugal, cada federação desportiva decide as próprias estruturas e o desenvolvimento curricular do treinador que resulta na educação de uma grande variedade de abordagens. Muitas vezes, em consequência, três ou quatro níveis de treinador são considerados, enquanto os limites de cada treinador aplanar não são bem definidos de acordo com os seus objectivos, contexto da prática e conteúdo (Mesquista et al., 2009).

Acerca de educação de treinador em Portugal, há uma alta diversidade dentro de cada nível devido à variabilidade e divergências entre currículo de educação de treinador e as federações nacionais desportivas (Mesquita, 2010).

No caso de Portugal, este é um país que a maioria dos treinadores não possui um grau ensino superior (Almeida, 2006). Na verdade e de acordo com as conclusões de estudos anteriores (Gilbert & Trudel, 2001; Irwin et al., 2004; Jones et al., 2002; 2003; 2004), verificamos que o nível de escolaridade variado dos treinadores, influencia o conhecimento e a percepção da competência do treinador.

Na verdade, não há existência de grandes diferenças entre os programas nacionais de certificação, fontes distintas de trabalho com treinadores *experts*, embora isso possa ser devido ao único contexto português de educação do *coaching*. A este respeito, embora a importância dada ao trabalho com peritos geralmente encontrada pode ser um fenómeno (Jones et al., 2003), pela estreita ligados a essas um valor aparentemente diferentes recursos.

Concluimos, então, que não basta preparar os treinadores de um ponto de vista técnico. A realidade onde têm de intervir é demasiado complexa para que uma simples preparação de índole técnica lhes permita ter sucesso (Araújo, 2010:15). Ou seja, urge, por isso perceber com alguma profundidade tudo aquilo que influencia decisivamente a possibilidade de uma equipa de alto rendimento alcançar o sucesso que persegue, tendo o treinador de perceber que realmente é e qual o seu impacto que tem nos que o rodeiam.

2.4. Da arte e da ciência de ser treinador. Da operacionalização das teorias à reflexão sobre as práticas

"O Modelo de Jogo é essencialmente mental, porque são os jogadores que jogam e os jogadores têm interpretações e essas interpretações quando eles começam a relacionar-se uns com os outros, dão-se de forma independente".

Guilherme Oliveira (2003)

Ao longo dos tempos, todas as dimensões da nossa sociedade tem sofrido mudanças constantes, mudanças essas que se devem essencialmente ao principal desafio de quem gere uma Organização com o objectivo de que a mesma atinja o sucesso pelo seu meio mais complexo, ou seja, o Ser Humano, culminando no facto dessas pessoas comuns terem a capacidade de realizar coisas extraordinárias (Chiavenato, 2002:4).

Para tal, é necessário que essa mesma organização considere *" as pessoas como seres humanos, profundamente diferentes entre si, dotados de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de habilidades e conhecimentos, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais"* (Chiavenato, 2000:20). Assim, as organizações pretendem que a mesma seja constituída por elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, do talento e da aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade num mundo pleno de mudanças e desafios (*idem*, 2000:21). Ou seja, pretendem-se que a organização possua pessoas com capacidade de impulso próprio, que invistam na organização por intermédio do seu esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, entre outras, havendo retorno através do sucesso colectivo das organizações.

Para que tudo isto possa ser viável, é imperial que a organização possua um líder – o treinador – que albergue dentro da sua cabeça um modelo mental do mundo, fazendo com que o mesmo possa afigurar-se mais pertinente através da *"sua adequação à personalidade do treinador e dos jogadores, bem como à cultura específica do clube onde o trabalho se desenvolve"* (Garganta, 2004). Isto é, o treinador deve possuir um modelo (de Jogo) como algo que incorpora uma determinada realidade confinada a cada contexto específico (Clube).

É simultaneamente algo de tão concreto pois é orientador e permite determinar a direcção e o sentido em que pretende ir, e também é algo de utópico porque por mais que se

procure nunca se vai encontrar. É sempre algo que se procura, nunca está acabado e nunca tem fim. O futuro é sempre o elemento estruturante do processo porque o treinador tem de ver sempre "mais à frente", tem de no momento da operacionalização, saber aquilo que pretende para verificar se tudo está a decorrer exactamente conforme planeado e nesse sentido, o *feedback* deve ser o mais congruente possível. Tudo isto tendo o Modelo de Jogo como "pano de fundo".

O conhecimento específico relacionado com a auto e hetero-interpretação de um projecto colectivo de jogo (Modelo de Jogo), decorre da interpretação que os jogadores fazem das ideias que o treinador pretende transmitir.

A forma de manifestação pretendida deste tipo de conhecimento é essencialmente processual, mas passa sempre por estágios declarativos. Este processo acontece, uma vez que a necessidade de entendimento e de interpretação do projecto colectivo exige a sua consciencialização (Guilherme Oliveira, 2004: 106).

Assim, o conhecimento específico relacionado com a auto e hetero-interpretação de um projecto colectivo de jogo está relacionado com a conjugação de vários aspectos. O conhecimento declarativo do treinador acerca do jogo, o conhecimento declarativo do treinador para a operacionalização dos conhecimentos, os conhecimentos táctico-técnicos específicos individuais relacionados com as habilidades técnicas, e a reformulação dos conhecimentos originados pela auto e hetero-interpretação do projecto colectivo de jogo.

O conhecimento declarativo do treinador acerca do jogo é um conhecimento muito importante para os processos de ensino-aprendizagem e de treino (Graça, 1997). Em termos gerais, este tipo de conhecimento é constituído pelas ideias, interpretações e comportamentos de jogo que o treinador pretende que aconteçam, tanto colectiva como individualmente, ou seja, é a definição e o direccionar dos padrões de jogo que o treinador deseja que sejam evidenciados pela equipa. Quanto maior for o nível de conhecimentos do treinador, maiores são as possibilidades de desenvolver os conhecimentos dos seus jogadores.

Na conjugação destes tipos de conhecimento por parte do treinador, por si só não são os suficientes para fornecer qualidade aos processos de ensino-aprendizagem e de treino dos jogadores e, conseqüentemente, do desenvolvimento dos conhecimentos específicos relacionados com o projecto colectivo de jogo. Isto porque o jogo de Futebol é algo construído, e como construção, que é caracterizada pela conjugação dos conhecimentos do treinador e dos

jogadores e dos processos de ensino-aprendizagem e de treino, pode assumir múltiplas configurações (Guilherme Oliveira, 2004: 107). Assim, como refere Graça (1997) os conhecimentos do treinador são fundamentais para a construção, desenvolvimento, direccionar dos conhecimentos dos jogadores e, conseqüentemente, da qualidade de prestação dos mesmos e da equipa no referido projecto colectivo de jogo e na criação e operacionalização do respectivo processo de ensino/treino.

Quando um treinador inicia um processo de ensino-aprendizagem e de treino, para além dos conhecimentos que deve possuir, também deve estar consciente para o facto de que os jogadores que vão estar submetidos a esse processo, já têm conhecimentos específicos do jogo. Esta situação vai condicioná-los, positiva e negativamente, na interpretação do projecto colectivo de jogo. Assim, um dos motivos pelo qual diferentes jogadores, perante situações idênticas, decidem e actuam de forma distinta é em virtude dos diferentes conhecimentos e interpretações que cada um tem acerca do jogo (Guilherme Oliveira, 2004: 108).

O reconhecimento deste fenómeno por parte dos jogadores é de grande relevância para o treinador e para os processos de ensino-aprendizagem e de treino. A consequência desta funcionalidade pode assumir das vertentes: uma que vai permitir o desenvolvimento do projecto colectivo, uma vez que a diferença de conhecimentos específicos dos jogadores vai funcionar como catalisador positivo de novos conhecimentos específicos, tanto colectivos como individuais; outra que vai o desenvolvimento do projecto colectivo, uma vez que as diferenças dos conhecimentos específicos dos jogadores funcionam como catalisadores negativos, impedindo o desenvolvimento dos conhecimentos específicos, tanto colectivo como individuais.

Ao treinador compete identificar estas eventuais divergências e tentar conduzir a operacionalização dos processos de ensino-aprendizagem e de treino no sentido dos catalisadores positivos. Por outro lado, compete-lhe criar, desenvolver e transmitir um corpo de conhecimentos específicos que permita a construção de um projecto colectivo de jogo, que seja interpretado colectivo e individualmente de forma semelhante. Como refere Valdano (2002), o importante nas equipas é, em todos os momentos, seis ou sete jogadores estarem a identificar e a pensar nas mesmas coisas.

O treinador deve promover o aparecimento sistemático dos padrões de jogo desejados, para que possam ser identificados pelos jogadores e, dessa forma, os conhecimentos específicos declarativos sejam transformados em acontecimentos específicos e processuais.

Este processo só tem efeitos realmente positivos se, durante o seu desenvolvimento, existir uma intervenção sistemática por parte do treinador, no direccionar e reformulação dos comportamentos colectivos e individuais dos jogadores (Graça, 1997; Mesquita, 1998). Assim, o papel do treinador na auto e hetero-interpretação e construção de conhecimentos específicos relacionados com o projecto colectivo de jogo é fundamental.

No caso concreto do Futebol, Garganta (2005) menciona que o mesmo se trata de uma modalidade situacional, na qual as competências dos jogadores e das equipas de Futebol reportam-se a grandes categorias de problemas, atravessando diferentes níveis de organização, em resposta aos sinais do envolvimento. A problematização do jogo exige que existam pessoas com formação teórica e prática sustentada, coerente e de elevado nível, possibilitando que exista uma estreita ligação entre ambas, ou seja, é através da formação, a qual é *objectivada em competências sociais, culturais, pedagógicas (perceptivas, construtivas, didácticas, expressivas, comunicativa, organizativas) e metodológicas, que o treinador se apresenta em face dos outros sujeitos intervenientes no seu campo profissional*" (Bento, 1995 e 1999).

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

"Aspiramos a una convivencia entre personas autónomas, que no sean islas ni desaparezcan en la colectividad. Esta pretensión nos fuerza a buscar un buen ajuste entre las distintas autonomías personales. Hemos de inventar modos de vinculación. Para poder regular nuestras interacciones, conviene que los que intervengan tengan un modelo claro, y que estén de acuerdo con él (J.A. Marina, in Moreno, 2010). A clarividência manifestada por esse modelo, tem a tarefa de educar os jogadores através do modelo do treinador para a liberdade, tornando-os livres, na execução de mecanismos inconscientes que nos parece que fluem, como se se tratasse de um desbloqueio mental para a execução das acções (Marina, 2010:55), obtendo os resultados pretendidos.

O processo de treino é liderança de alto nível, comunicando o quê, o porquê e então ajudando com o como, caso seja algo comportamental ou atitudinal. O treinador tem a função de "empurrar" e de incentivar as pessoas para o máximo desempenho possível. Note-se que a

palavra óptimo, antes descrevia o resultado desejado no processo de treino. Agora e segundo a variação da palavra, existe uma diferença entre *optimum* e *optimal*. *Optimum* é o que pretendemos, o melhor, o mais favorável. *Optimal* é o melhor no momento, mediante o contexto e as condições. Pelo evidenciado, o treinador deve querer conduzir os seus elementos para onde eles possam atingir os melhores níveis de produtividade dentro da sua organização, significando que compreende o que é exercer o seu papel enquanto treinador (Holliday, 2001).

Conforme Vítor Frade (2003, in Martins, 2003, cit. por M. Silva, 2008, pp. 51) esclarece, *"o treinador assume-se «no comando exterior ao sistema regulado» ou seja, é o responsável por conceber e regular a evolução do projecto de jogo da equipa."* Daqui se depreende, que o jogar a que se aspira é, inicialmente um projecto do treinador, o qual tem por tarefa transmitir e cativar os Jogadores, para que o assimilem e expressem como uma Cultura comum. Ainda de acordo com o mesmo autor *"...«o papel do treinador é para interferir» no sentido de «catalisar» a concretização do processo."*

Na concretização desse mesmo processo, ou seja, na operacionalização do modelo por intermédio dos conhecimentos, competências e sabedoria do treinador, *"seremos más inteligentes y más libres cuando conozcamos mejor la realidad, sepamos evaluarla mejor y seamos capaces de abrir más caminos o posibilidades en ella"*. (J. A. Marina). Tudo isto porque *"a realidade parece estar num estado de boa esperança, aguardando o que nossa inteligência pode fazer com ela."* (Marina, 2010:46)

No desporto, os treinadores fazem o que as organizações devem fazer: criar ambientes onde indivíduos são motivados a produzir resultados. Para que tudo isso se processe, o ambiente deve ser acolhedor, instrutivo e satisfatório de acordo com o grau que os elementos ambicionam crescer dentro da organização (Holliday: X). Um treinador, por definição, ajuda os seus elementos a crescer e a melhorar o seu desempenho no trabalho, pelo facto de fornecer sugestões e incentivos (*idem*: X).

No seguimento deste comprimento de onda, Araújo (1997) define o treinador como um gestor de pessoas, onde lhe cumpre ter uma acção decisiva em tudo o que diga respeito ao rendimento e à qualidade de intervenção dos componentes que a integram, decorrendo num ambiente em constante mutação e a que tem de se adaptar permanentemente, antecipando o futuro na medida do possível, *aqui e agora* e no espaço e no tempo.

Aprofundando ainda mais esta questão, Arsenè Wenger (2006), António Cunha e Gustavo Pires (2005) defendem, respectivamente, que o que distingue um treinador de sucesso está na arte de “ (...) despertar algo nos outros que eles não sabiam ter, mas que existia dentro deles”, possibilitando através do desenvolvimento do potencial dos seus jogadores, manifestar “a sua capacidade para em tempo real, responder com acções de contingência e atitudes de adaptação, aos actos imprevisíveis que lhe são impostos pelo adversário.”

Desde modo, “ o futebol pode atingir uma beleza que se pode tornar arte realmente. Ao mesmo tempo, uma arte individual, mas sobretudo uma arte colectiva” (Wenger, 2006).

É inegável a influência que o treinador exerce sobre as atitudes e comportamentos, sobre os princípios, valores, orientações e sentido de vida dos atletas. Nenhum treinador é igual, como tal o modelo que transporta para os contextos de treino e competição, possuem a sua impressão digital (Campos, 2007). Assim, treinar é modelar através de um projecto (Marina, 1995), ou seja, “para o treino ser treino, e não apenas exercitação, impõe-se uma carta de intenções, um caderno de compromissos que funcione como representação dos aspectos” (Garganta, 2000), sendo que a interligação dos mesmos, conferem sentido ao processo, rumando intencionalmente na direcção objectivada pelo treinador.

É por demais evidente que “Ser Treinador” exige um conhecimento multidisciplinar, uma vez que o treinador deve ter uma acção decisiva em todo o processo evolutivo da equipa, aplicando directamente um conjunto de conhecimentos que vai adquirindo, fruto da evolução, do treino, da competição, das ciências que os apoiam e da sociedade (Frade, 2007).

Segundo Horn (2002), o treinador é visto como um poderoso agente socializador junto dos jovens atletas, o qual, para além de ser um gestor, um motivador, um potenciador, um condutor, é, acima de tudo, um organizador, estando todas as dimensões que o mesmo manipula, ao serviço de um plano superior, o plano organizativo. Assim, a palavra organização está contaminada por um sem número de circunstâncias que têm a ver com a própria vida pelo que é considerada uma palavra polissémica, quer dizer, pode assumir diversos sentidos (Pires, 2005). Segundo o mesmo autor, “ A organização, faz a organização da organização”, a qual significa:

- A organização – conjunto de princípios que governam a actividade de um clube ou qualquer outro organismo desportivo.

- Faz a organização – acto de organizar (gerir), ou esforço dirigido à prossecução de determinados objectivos desportivos;
- Da organização – organismo criado, por exemplo, um clube.

Desta forma, podemos depreender que a organização que o modelo de jogo do treinador possui (o plano das ideias), dirige, conduz e constrói uma equipa, dentro de determinados princípios, valores, regras e sentido, culminando numa *morfogénese* da equipa, não só através do jogo que pratica, mas também, através das dinâmicas interactivas entre as ideias que os jogadores põem em prática e as defendidas pelo treinador. Trata-se da construção de um corpo, de uma "forma de formas" (morfogénese), de uma equipa, sendo que o corpo (equipa) e a imagem se fundem até ao corpo (equipa) ser só imagem, e por isso uma matéria plástica modelizável através da utilização das potencialidades videográficas (1993, Fargier, cit. Cunha e Silva, 1999). " *O corpo como lugar de inscrição, torna-se só inscrição, perde-se e dissolve-se nas sucessivas cadeias de signos que lhe são atribuídas. De tanto o vemos, perdemos-lo de vista; de tanto o tornarmos símbolo dos mais fenómenos e acontecimentos, perdemos-lhe os contornos. E uma cultura sem corpo é uma cultura incontornável*" (1991, Carlos, cit. Cunha e Silva, 1999).

Perante o Modelo de Jogo o qual é um organizador de ideias, possibilitando que se crie um caminho de desenvolvimento das mesmas, cada sujeito percebe o jogo, as suas configurações, em função das aquisições anteriores e do estado presente. Perante o fenómeno jogo, o observador constrói uma *paisagem de observação*, entendida como um conjunto de estímulos organizados face ao "ponto de vista" que ele possui sobre o fenómeno. Ou seja, retém o que se lhe afigura pertinente, interpreta os dados dispersos e organiza-os conferindo-lhes um sentido próprio, o que quer dizer que o *sentido do jogo* é construído e depende de um modelo de referência (Garganta, 1997).

Para Temprado (1991, cit. por Garganta, 1997) os conhecimentos que estão na base do pensamento táctico estão organizados sob a forma de cenários, de acordo com um conjunto de indicadores (referências), de objectivos a alcançar e de efeitos a produzir. Deste modo, os conhecimentos de que um jogador dispõe permitem-lhe orientar-se, prioritariamente, para certas sequências de acção, em detrimento de outras. Assim, os conceitos de ordem (sequências de acção) e de auto-organização (o modo como são organizadas essas sequências), obviamente que estão estritamente relacionados um ao outro. Após tudo isto, quando dizemos que um

objecto ou um sistema é organizado, nós dizemos que este está ordenado com um determinado sentido (Shiner, 1997).

2.4.1. Liderança, *Expertise* e Competências Interpessoais

As tarefas de liderar e gerir, não sendo a mesma coisa, são ambas fundamentais e devem ser actividades complementares na actividade exercida pelo treinador. Como refere Peter Drucker (1997), *"You don't manage people, you manage things. You lead people."*

No que concerne há gestão, Jorge Araújo (2010:61) salienta que esta está relacionada com as estruturas que garantem a manutenção das actividades e funções diárias da empresa, como também, a monitorização de produtos e serviços e o conseqüente, controlo de resultados. Gerir centra-se na organização e gestão dos meios, assegurando o funcionamento regular da organização, com vista aos resultados pretendidos, está radicada na prática organizacional e na resolução dos problemas que emergem no dia-a-dia das empresas.

Um gestor competente organiza as pessoas e os recursos, preocupa-se com a sua eficácia e eficiência e tem como objectivo o melhor resultado possível (*Idem*, 2010:62).

Por outro lado, a actividade da liderança é de outra natureza uma vez que está directamente ligada às pessoas. *"Liderar é um processo de influência social, no qual o líder procura obter a participação voluntária dos colaboradores, num esforço para atingir os objectivos da organização. É contagiar os outros pela força do exemplo, é ver a sua autoridade reconhecida e não imposta, é ter a capacidade de energizar e motivar reconhecida e não imposta, orientar para uma visão e um objectivo comuns, criando boas práticas, compromisso interno nos colaboradores e o desejo de fazer bem e cada vez melhor."* Concluindo, Jorge Araújo (2010:62) salienta que *"precisamos claramente de duas situações – de bons gestores e de boas lideranças."*

Assim, a utilização do *coaching* como forma de congregar as duas dimensões anteriormente mencionadas é fundamental.

O *coaching* não é a habilidade com a qual qualquer ser nasceu, não dizendo só respeito ao desporto. É muito mais do que liderar uma equipa no terreno de jogo ou as tropas no campo de batalha. É muito mais do que elevar as pessoas. Está sim centrado sobre a obtenção de resultados que nos conduzem para um descanso durante a noite devido à consciência de que fomos competentes, coerentes e assertivos nas tarefas e interligações realizadas. Centra-se na

ideia de como gerir uma equipa efectiva e um grupo produtivo, focando-se no como se atinge o êxito.

O *coaching* implica motivação, inspiração, conduzir as pessoas para elevados voos. É um processo directivo através de qualquer pessoa, um gestor ou um treinador, para treinar e orientar um subordinado para as realidades do seu local de trabalho, assistindo para a remoção de barreiras para a obtenção de uma performance de trabalho óptima (Holliday, 2001: 1).

Neste seguimento, Bill Walsh (in Holliday, 2001: 5) postula que para as pessoas terem êxito, têm de estar em comunicação, não apenas no sentido descendente mas em completos intercâmbios. A comunicação tem por base deixar o meu ego de parte e colocar-me na posição de escuta.

Relativamente ao conhecimento interpessoal, os treinadores são como seres sociais que operam num ambiente social (Jones et al., 2002), onde as habilidades pessoais relacionadas com interações sociais têm um papel chave sobre o processo do treinador. Assim as habilidades de comunicação efectiva, a liderança, as boas práticas de ensino (Santos et al., 2010), os valores morais, sociais, culturais e a sensibilidade (Salmela, 1996), afirmam que conhecimento interpessoal é essencial para desenvolver boas práticas.

Exemplos de tais práticas estão espelhados nas características interpessoais que se seguem e que serão desenvolvidas ao longo deste capítulo:

- Abertura na relação com os liderados / Atitude Crítica;
- Credibilidade;
- A relação afectiva com os atletas (amizade / atenção / cuidado);
- Capacidade de Motivar.

No que concerne ao primeiro tópico, é fulcral evidenciar que o valor que o desenvolvimento de uma filosofia possui, ou seja, o modo de pensar proactivo, é que permite aos treinadores e atletas uma base racional sustentável para a construção e aprendizagem de acordo com um modo de pensar consistente, coerente e organizado. Mais especificamente, pode ajudar o treinador a esclarecer algumas dúvidas e fornecer o sentido ao seu treino, ao endereçar as contribuições excepcionalmente valiosas, as quais podem fazer com que o treinador melhore as suas competências (Kretchmar, 1994).

Sem uma filosofia definitiva, o comportamento pode tornar-se uma resposta demasiado focada numa situação específica, demasiado reactivo. Uma filosofia fornece os limites dentro do

quais se processa a relação treinador-atleta, sendo que o situar e o balizar dos mesmos, potencia uma intervenção assertiva, directiva e coerente com os atletas. Escrever essas ideias, tem o potencial de desenvolver ideias frescas, incentivando-os a pensar criativa e imaginativamente sobre o que fazem enquanto treinadores e o porquê de fazerem estas escolhas (Cassidy et al., 2009).

Assim, é muito importante que um líder mantenha uma relação de abertura com os seus liderados. Os bons líderes mantêm uma relação aberta, honesta e directa com os seus liderados (Janssen & Dale, 2002). E defendem mesmo que um bom líder se deve mostrar feliz pelo facto de os seus atletas lhe perguntarem porque fazem algo.

Em relação a esta abertura, Lynch (2001) diz mesmo que o bom treinador deve fazer perguntas aos seus atletas, do tipo: *"Que acha que se pode fazer para a equipa jogar a níveis mais elevados? Que pode o treinador fazer por isso?"* Desta forma obterá mais dados para construir um programa adequado para tentar chegar aos objectivos propostos.

Por outro lado, Birkinshaw & Crainer (2005: 88) lembram que existe outro aspecto interessante desta questão, a qual está na eficaz gestão do silêncio como forma de incentivar o diálogo. *"... O silêncio em si mesmo, também é um atributo interessante da liderança (...) O silêncio dá aos outros o espaço necessário para dizerem o que lhes aprouver (...) O silêncio acentua o que é dito (...) O silêncio melhora a comunicação não verbal..."*.

Csikszentmihalyi et al. (1993) salienta o facto dos treinadores que perduram nas mentes dos jogadores, são aqueles que demonstram entusiasmo e paixão na transmissão dos conhecimentos que outro treinador qualquer o faria sem qualquer emocionalidade. Quando o prazer na profissão é demonstrado, isso fica gravado na memória de quem é ensinado. Os traços que tornam os treinadores influentes estão relacionados com a capacidade que eles demonstram em encorajar a integração promovendo suporte e harmonia e, simultaneamente, em estimular a diferenciação ao tornar o envolvimento e a liberdade possíveis.

Esclarecer e aderir a uma filosofia de treino, pode ajudar a recordar a razão pelo qual os treinadores o fazem, conduzindo-os de encontro aos excessos que em determinadas circunstâncias podem conduzir a sua prática (Lyle, 1999a), uma vez que o treinar tem o potencial para se influenciar positivamente os jogadores, como também, pode ser prejudicial aos mesmos (Kidman & Hanrahan 1997).

A ideia, é o treinador conseguir implementar o diálogo entre todos os elementos do grupo de trabalho e, a partir do diálogo, construir uma atitude crítica no seio do grupo. Fazer com

que todos pensem e expressem as suas opiniões acerca do trabalho que desenvolvem. O tempo das sociedades industriais viradas para o rendimento, muitas vezes à custa da ignorância dos direitos humanos, já está completamente ultrapassado. Hoje as pessoas contam! Como individualidades e não exclusivamente como números. Daí a importância de poderem expressar as suas ideias e as suas motivações para que, na medida do possível, se possam adaptar os interesses pessoais aos interesses do grupo. E essa função cabe ao líder.

Lyle (2002, in Cross, 1991) indica que o caminho para a criação de uma cultura aberta no relacionamento com os atletas implica que o treinador tenha capacidade de compreender os atletas, de se adaptar às suas necessidades, de comunicar eficazmente, de motivar convenientemente e de adoptar comportamentos consistentes.

Relativamente ao segundo tópico, a credibilidade, parece-nos clara a importância de o treinador ser uma pessoa credível aos olhos dos seus liderados. Sendo a liderança um processo de persuasão, de condução de pessoas num determinado sentido, torna-se fundamental que essas pessoas reconheçam no líder competência para os guiar.

A credibilidade constrói-se, também, numa base de verdade. Muitas vezes o trabalho desenvolvido ao longo do tempo pode perder-se devido a um momento de infidelidade, mais facilmente detectável do que poderá parecer à primeira vista. E as consequências de uma infidelidade podem ser irreversíveis, tal como o epíteto de ladrão, que se cola a um indivíduo que tenha sucumbido a esse pecado, mesmo que uma única vez.

Neste sentido, Birkinshaw & Crainer (2005: 37) citam o gestor e também professor de Comportamento Organizacional na London Business School, Rob Goffee, que lembra que *"... todos nós nascemos com um «enganómetro» e podemos aperceber rapidamente quando alguém nos está a enganar; quando não está a ser verdadeiro..."*.

Janssen & Dale (2002) referem a importância da credibilidade de uma forma inequívoca apresentando mesmo sete características que dão credibilidade aos treinadores: (1) ter um carácter forte, alicerçado num conjunto de valores e princípios sólidos; (2) ser competente na função; (3) comprometer-se com a equipa e com o trabalho; (4) ser atencioso; (5) estimular a auto-confiança nos atletas; (6) ser bom comunicador e (7) ser consistente nas ideias, nos princípios, nas metodologias.

No que diz respeito à relação afectiva (amizade, atenção e cuidado) entre treinadores e atletas, podem encontrar-se na literatura opiniões aparentemente contrárias. Os treinadores devem ser atenciosos, cuidadosos, com os seus liderados. Na verdade, os bons treinadores

preocupam-se com os seus atletas no seu todo, não só como atletas, querem verdadeiramente o melhor para eles, no desporto e na vida (Janssen & Dale, 2002).

Na mesma linha de pensamento encontramos Orlick (1986: 57) quando referiu que "... *caminhar juntos, correr juntos, tomar um café, uma bebida ou comer um petisco, conversar num local público sossegado ou mesmo no local do treino depois de este terminar, são tudo boas situações para desenvolver vínculos afectivos...*" com os atletas.

Sobre este assunto, Anson Dorrance, técnico da equipa de Futebol Feminino Americana que conseguiu ser campeã mundial, quando confrontado com a pergunta se achava importante o treinador estabelecer relações pessoais mais estreitas com os seus atletas, assumiu como que uma posição intermédia, por exemplo, afirmativa mas com restrições, respondendo que sim, quando se treina mulheres: "... *Uma mulher jovem dá a vida pelo treinador de quem sente uma conexão pessoal e se preocupa com ela para além das coisas relacionadas com a equipa e com o jogo. Nos homens esta relação acaba por ser stressante para atleta e treinador. As mulheres têm uma maior capacidade para perceber que a conexão pessoal é muito mais importante que o próprio jogo...*" (Packer & Lazenby, 1999: 79).

Esta ideia de o treinador dever ser cuidadoso e atencioso para com os atletas, e que parece implicar o estabelecimento de uma relação de amizade entre ambos, não é, como dissemos, consensual.

Assumindo uma opinião contrária às que citámos, Fabio Capello, um dos mais bem sucedidos treinadores de Futebol da actualidade, diz: "... *não creio que seja possível ter relações de amizade com um jogador. É necessário estabelecer uma relação puramente profissional, pois um treinador (...) é frequentemente chamado a tomar decisões que não são agradáveis...*" (Simon, 2005: 34).

Por outro lado, José Mourinho (in Lourenço, L. & Ilharco, F. 2007: 184) já revela uma postura comportamental dedicada à observação específica do contexto(s) e pessoa(s) envolvidos, afirmando que: "*Sou tudo. Sou distante, sou perto, sou muito perto e sou longínquo. Consigo ser tudo, dependendo do momento, da situação, da análise que faço e daquilo que penso que é importante. Analiso caso a caso, momento a momento, personalidade a personalidade, e a minha forma de actuação é perfeitamente individualizada e de acordo com o momento e a análise que dele faço. Não tenho comportamento e uma forma de actuação estereotipada.*"

O sucesso de uma equipa na consecução dos seus objectivos está claramente dependente do grau de empenhamento e do compromisso dos elementos que fazem parte

dessa equipa. O empenhamento e o compromisso, por sua vez, são determinados pela capacidade que os líderes tenham de motivar as pessoas que comandam.

Partindo do pressuposto que a motivação não é determinada geneticamente, apesar de se reconhecer que depende mais ou menos directamente de algumas características genéticas (Fonseca, 2007), facilmente se percebe que a capacidade para motivar os atletas, por parte de um treinador, seja apontada como ponto-chave para tornar a sua liderança eficaz.

Billik & Peterson (2001) apontam a capacidade para motivar como um dos doze princípios que estabelecem para uma boa liderança. "... Um líder tem duas características importantes: primeiro, sabe para onde vai (Cassidy et al., 2009); segundo, tem capacidade de persuadir os outros para o seguirem..." (op. cit., p. 130), lembram, citando Robespierre, uma das figuras centrais da Revolução Francesa.

Os mesmos autores referem a importância de perceber o comportamento humano quando se pretende motivar as pessoas e sublinham que para saber motivar não basta ter conhecimento. Para realçar esta ideia, utilizam palavras de um dos históricos treinadores da NBA, John Wooden, que disse: "... O conhecimento, por si só, não dá resultados... se souberes ensinar e motivar, então podes ser um líder..." (Billik & Peterson, 2001: 129).

O processo de motivação será mais ou menos eficaz em função do clima motivacional que o treinador conseguir implementar no grupo que lidera. Segundo Calvo (2004) as estratégias que podem levar a um clima motivacional favorável passam, fundamentalmente pela definição de objectivos. Para este autor o treinador deve definir objectivos de rendimento e não de resultados, definir objectivos de curto, de médio e de longo prazo e, ainda, definir objectivos individuais para cada um dos atletas e objectivos colectivos para a equipa. Ou seja, existir um comprometimento com esses objectivos por parte de quem os aceita, assume desde esse ponto uma postura interna e pessoal de busca na obtenção do mesmo. É de ressaltar que essa busca incessante, não culmina na busca propriamente dita. Esse processo necessita de medidores individuais e colectivos, de curta, média e longa distância, fazendo com que os impulsionadores dessa busca intencional, possam localizar-se relativamente ao(s) seu(s) objectivo(s).

Billik & Peterson (2001) consideram que os treinadores podem melhorar a sua capacidade de motivação através de uma série de comportamentos que podem ser ilustrados pelas citações que apresentamos de seguida: "... se pretendes dirigir e controlar os outros, aprende a dirigir-te e a controlar-te a ti próprio...", aconselha William Boetcher, Psicólogo Industrial (op.cit., p. 133).

A motivação é mais facilmente conseguida se o líder conseguir reconhecer as diferenças nos indivíduos que comanda, se recompensar o rendimento, seja com melhores salários, prémios, bónus, reduções de horário, etc., e, fundamentalmente, se melhorar o ambiente de trabalho. Esta ideia é reforçada com uma citação de Harvey Mackay: "*... Arranja algo que gostes de fazer e não terás que trabalhar um único dia da tua vida...*" (Billik & Peterson, 2001, p. 138).

Ou seja, antes de sermos melhores do que os outros, temos de ser melhores hoje do que éramos ontem! A primeira grande competição dá-se com a nossa própria pessoa. só depois surgirá o adversário! Somente unidos e sendo nós mesmos, teremos a capacidade de conquistar e atingir os nossos objectivos, os quais se dão, na construção do nosso dia-a-dia!

Para além disso, lembrem estes autores (op.cit), o ambiente de trabalho pode ser melhorado com a criação de uma atmosfera de confiança entre todos, pela tomada de atitudes positivas e não pessimistas, pelo exemplo de trabalho dado pelo líder, pela atenção que deve dar às pessoas mantendo as suas "portas" abertas ao diálogo, e, ainda, não fazendo qualquer tipo de promessa que não seja possível cumprir.

Um dos aspectos essenciais das intervenções no campo da motivação é o de não deixar instalar nos liderados a ideia de que aquilo que pode ser feito num determinado momento poderá ser deixado para mais tarde. Para sublinhar a importância desta atitude, Billik & Peterson (2001) fazem alusão a uma citação do filósofo e poeta norte-americano Ralph Waldo Emerson: "*Uma das ilusões da vida é que o momento presente não é crítico, decisivo. Escreve no teu coração que cada dia é o melhor dia do ano*" (op. cit., p.139).

2.5. Competências Técnicas para a operacionalização do Modelo de Jogo na tomada de decisão do Treinador

Um profundo conhecimento do Modelo de Jogo, *“permitir conhecer muito bem o «jogar» que se quer implementar pois só um intenso domínio disto é que permite que se “jogue” com todos os factores em causa com a devida fluidez e sempre com metas específicas bem delineadas”* (Campos, 2007). É através do modelo de jogo que o treinador e os jogadores desenvolvem uma dada forma de jogar, com determinados princípios de acção. Como tal, *“para se conseguir um determinado jogar é preciso conhecê-lo e conhecer é ter um Modelo de Jogo que vai direccionar a Intencionalidade daquilo que nós pretendemos”* (Gomes, 2007), pelo facto de cada treinador conceber e criar o seu próprio modelo de jogo.

O facto do modelo de jogo ser concebido e criado por um determinado treinador, existindo uma ligação intrínseca entre o que se pretende e o que se vai operacionalizar, permite-nos dizer que conhecer bem o modelo de jogo é ter uma ideia mais geral, a qual está alicerçada a comportamentos mais específicos, permitindo que os redireccionamentos e reajustamentos sejam realizados de forma constante, de acordo com as necessidades contextuais, tendo em vista a Especificidade do mesmo, ou seja, não é um Modelo de Jogo qualquer, é o nosso modelo, é o “jogar” do treinador que o concebeu, criou e conhece.

Deste modo, Guilherme Oliveira (2006) afirma que *“o modelo de jogo é uma coisa muito complexa e muitas vezes as pessoas são muito redutoras no entendimento deste conceito de modelo porque pensam que o modelo de jogo é apenas um conjunto de comportamentos e ideias que o treinador tem que transmitir a determinados jogadores”*. E por isso acrescenta que *“o modelo de jogo tem a ver com as ideias que o treinador tem para transmitir aos jogadores, isto é, com a sua concepção de jogo, mas também tem de estar relacionado com os jogadores que tem pela frente, com o que entendem de jogo. Deve estar relacionado com o clube onde está, com a cultura desse clube porque existem clubes com culturas completamente diferentes.”*

Desta forma, reconhece-se um papel fundamental ao contexto e aos aspectos que influenciam o desenvolvimento e a concretização do modelo, tendo nos conhecimentos que o jogador dispõe, os quais lhe são transmitidos na relação que trava com o treinador no desenvolvimento do processo, uma orientação prioritária para certas sequências de acção, em detrimento de outras (Tavares, 1993).

Visto isto, para Morin (1990, cit. por Tavares, 2003) *"todo o conhecimento adquirido sobre o conhecimento torna-se num meio de conhecimento, iluminando o conhecimento que permitiu adquiri-lo"*. Concorrendo com a afirmação anterior, a transmissão do modelo de jogo do treinador aos seus jogadores, permite que haja um cruzar de ideias, as quais estão directamente relacionadas com as vivências de cada um dos intervenientes. Essas mesmas vivências conduziram e conduzirão o treinador e o jogador no criar dos seus próprios modelos, modelos esses que formam o conhecimento de cada um deles, condicionando e dirigindo a focalização da sua atenção na informação para a qual ambos estão mais sensíveis, permitindo-lhes desenvolver esse conhecimento, ou seja, o seu conhecimento específico, o de cada um deles.

Apesar destes dois intervenientes serem duas das pedras fundamentais para o desenvolvimento do mesmo, há que salientar que ambos se encontram inseridos numa estrutura mais complexa, a qual funciona como ponto de partida para tudo, ou seja, *"é evidente que quando um clube contrata um treinador, contrata ideias de jogo porque sabe que vai jogar dentro de determinadas ideias. Mas também o treinador quando chega a um clube tem de compreender que vai para um clube com um determinado tipo de história, com determinado tipo de cultura, com um determinado historial num país com determinadas características. E o treinador tem de compreender tudo isso e o modelo de jogo tem de envolver tudo isso. E se não se envolve com tudo isso, o que vai acontecer é que, por mais qualidade que possa ter, pode não ter o mesmo sucesso do que se tudo isso estiver relacionado"* (Guilherme Oliveira, 2007).

Segundo a ideia enunciada pelo autor anterior, o treinador quando é contratado para uma organização superior, o Clube, não vai nem pode alterar as estruturas identificadoras da mesma, pelo facto de estar a sacrificar, anos e anos de história. Então, o treinador é inserido nessa estrutura com o intuito de acrescentar a sua cultura (de jogo) ao mesmo, possibilitando que haja uma evolução da entidade superior, por intermédio de novas linhas de orientação do processo. Assim, o desenvolvimento de um jogo envolve um conjunto de aspectos que o treinador, enquanto líder do processo, tem de gerir para o conduzir para onde pretende.

Neste sentido, para Vítor Frade (2003:VII) o treinador assume-se no *"comando exterior ao sistema regulado"*, sendo que o papel do mesmo *"é para interferir"* com o sentido de *"catalisar"* a concretização do processo. Tendo em conta esta vertente pragmática, o autor considera determinante que o treinador *"tem de ser na realidade o indivíduo que aproxima tudo que é favorável ao crescimento qualitativo do processo, no sentido do futuro a que se aspira"*. Ou seja, observando a *"Inteireza Inquebrantável do jogo"*, assumimos o modelo como a concepção

de uma expressão de jogo tendo como princípio base, o estar constantemente a ser visualizado, mantendo-se o futuro como o elemento causal do comportamento (Frade, 1985, 2006 e 2007).

2.5.1. A intervenção do Treinador no decorrer da construção do processo

Mais do que planear e estruturar o processo, no entendimento de Guilherme Oliveira (2004), o treinador tem um papel determinante na concretização do mesmo, através da sua intervenção. O seu modo de interagir e intervir no desenvolvimento do processo de treino e da competição é muito importante, na medida em que regula os acontecimentos no sentido do que pretende (Garganta, 2004). Guilherme Oliveira (2004) reconhece que a forma como o treinador intervém "*no aqui e agora*" é muito importante para configurar a qualidade do processo, ou seja, "*os jogadores agem livremente, sem serem livres de agir*" (Oliveira et al., 2006), em função do que se pretende.

Assim sendo e em função da construção de um jogar de qualidade que o treinador pretende para a sua equipa, uma das características marcantes para que tal se verifique é o jogar como equipa, e como tal, Mourinho (in Oliveira et al., 2006) afirma que para se jogar desse modo é necessário "*ter organização, ter determinadas regularidades que fazem com que, nos quatro momentos do jogo, todos os jogadores pensem em função da mesma coisa ao mesmo tempo*". Para que tal possa ser construído, o treinador deverá ter como bússola orientadora desse processo, a organização do jogo preconizada no Modelo de Jogo do primeiro.

Respeitar essa bússola é cumprir o *supraprincípio da especificidade*, atingido através do *pragmatizar a fraccionação*, isto é, através do contemplar da vivenciação aquisitiva dos diversos princípios, subprincípios, subprincípios dos subprincípios do seu jogar (Oliveira et al., 2006).

Portanto, seguindo a ideia dos autores anteriores, não podemos ignorar que a "*dinâmica do competir é parte integrante da dinâmica do treinar*", como também, "*Só se poderá chamar especificidade à Especificidade, se houver uma permanente e constante relação entre as componentes psico-cognitivas, tático-técnicas, "físicas" e coordenativas, em correlação permanente com o modelo de jogo adoptado e respectivos princípios que lhe dão corpo.*" (Guilherme Oliveira, 1991).

Corroborando com a afirmação anterior, Gomes (2007) menciona que *"o sentido da progressão do menos complexo para o mais complexo tem uma ordem e essa ordem só tem Sentido quando conhecemos bem o jogar e percebemos o que é mais difícil"*. Ou seja, o conhecimento profundo do processo que pretendemos desenvolver, é que nos faz criar as linhas de condução ou referenciais de orientação do processo, fazendo com que o mesmo esteja sob o comando de uma hierarquização lógica de condução, permitindo que o desenvolvimento e evolução do Modelo de Jogo estejam alicerçados a uma lógica coerente, que de etapa para etapa, assuma uma complexidade crescente.

A construção do Modelo de Jogo assume o desenvolvimento de uma complexidade crescente, rumo à evolução do nosso «jogar», o qual tem necessidades contextuais, tendo em vista a Especificidade. Uma vez que a Especificidade depende *" (...) dos contextos, do próprio modelo e do próprio jogar."* (idem, 2007), a hierarquização dos princípios adquire uma particular importância. Assim sendo, a interação dos princípios da alternância horizontal, da progressão complexa e das propensões em Especificidade, *"não podem deixar de estar interligados pelo jogar, por isso é que o Modelo é extremamente importante, porque é uma coisa que se vai desenvolvendo e é o que vai dar Sentido à articulação destes princípios todos."* (ibidem, 2007).

Deste modo e tendo em consideração que os três princípios metodológicos estão interligados, não sendo possível dar primazia a nenhum deles, há que saber como é que cada um deles contribui para a construção do Modelo, sendo que os mesmos fazem a ponte entre o Modelo de Jogo e o Modelo de Treino.

Por intermédio do Princípio das Propensões, o qual se refere à criação de contextos propícios a determinadas aquisições, Gomes (2007) refere que *"tem de haver um Sentido associado, pois só é aquisitivo quando ao fazermos, soubermos minimamente aquilo que estamos a fazer."* (...), conduzindo-nos simultaneamente com os jogadores, numa primeira instância para uma dimensão maior, *"que é a dimensão do Sentido porque temos que desenvolver o jogar por níveis de organização e temos que articular os sentidos e hierarquizar."* Numa segunda instância para uma dimensão menor, *"que é saber nesse mesmo Sentido que contexto é que vamos proporcionar."*

Para que os contextos propícios a determinadas aquisições sejam vivenciados na sua plenitude, há que ter em conta o Princípio da Alternância Horizontal, o qual, segundo Gomes (2007) permite *" (...) variar o registo das solicitações específicas em cada dia (...)"* e, através dessa variação, reconhecer o desgaste que os jogadores têm, fraccionando o jogar para que em cada dia, estejam a desenvolver esse mesmo jogar dentro de desempenhos máximos, tanto em condições

mentais como físicas. Completando o ciclo metodológico, há que variar o grau de complexidade e, por consequência, o tipo de exigências, permitindo que o objectivo do treinador não se centre somente na evolução do jogar mas também, na necessidade que esse mesmo jogar exige em termos de recuperação.

Seguindo o raciocínio anterior, surge uma crescente preocupação com a questão da familiarização com aquilo que é a cultura de jogo da própria equipa, sendo que o treinador tem um papel crucial no modo como intervém, ou seja, existe uma necessidade constante de avaliar o que é a nossa equipa, os nossos jogadores e qual o conhecimento dos mesmos sobre o jogo da equipa (Faria, 2007). Assim, quanto maior for a cultura de jogo da equipa, mais facilitada será a antecipação do nosso jogo.

Portanto, o Modelo de Jogo surge do desenvolvimento de uma procura empírica, a partir dos princípios do modelo de jogo para apreender uma lógica prática do desenvolvimento desse modelo, conduzindo-o para critérios de análise contextualizados pelo modelo que o treinador pretende desenvolver com os jogadores. Reforçando este lado pragmático do processo, Vítor Frade (2003:III) afirma que *"mais importante que a própria noção de modelo, são os princípios do próprio modelo"*, uma vez que nem todos assumem a mesma importância nem são operacionalizados da mesma forma.

Seguindo a ideia do autor supracitado, Gomes (2007) afirma que *"a manutenção do princípio é uma coisa dinâmica em evolução constante"*, permitindo-nos perceber que o treinador potencia uma ideia de evolução permanente, ou seja, apesar de uma equipa ter solidificado uma determinada forma de jogar, a mesma não deve ser estanque, tendo o treinador um papel imperial no criar de uma complexidade crescente desse mesmo jogar. Caso contrário, não há evolução nem da equipa nem dos jogadores (Guilherme Oliveira, 2007).

Concluindo este ponto, a qualidade da intervenção do treinador está dependente de um perfeito conhecimento do Modelo de Jogo. Como tal, Faria (2007) aponta estas preocupações como nucleares quando diz o seguinte: *"Durante a execução do exercício, a intervenção em função da relação jogador-exercício-treinador, leva a que por vezes sintamos a necessidade de criar ainda mais qualquer acrescento para que o que pretendemos se manifeste de forma ainda mais vincada e este tipo de intervenção é apenas possível se soubermos muito bem onde estamos e para onde queremos ir, isto é, exige-se um conhecimento muito bem estruturado do Modelo de Jogo que nos permita reajustar a intervenção sempre no sentido de um direccionamento específico."*

2.5.2. Competências Pedagógicas do Treinador: a relação entre o processo de *coaching* e o processo de ensino-aprendizagem

A Concepção do Jogo e Modelo de Jogo são dois conceitos que se encontram intimamente relacionados, e segundo Guilherme Oliveira (2003:XXII/XXIII), esses dois conceitos “*são coisas muito semelhantes, provavelmente a mesma coisa relativamente às ideias*”, sendo que “*a única diferença é que a primeira centra-se no plano das ideias enquanto que a segunda centra-se na operacionalização dessas ideias.*” A intimidade existente entre os dois conceitos verifica-se num *continuum* existente entre as ideias de jogo e a operacionalização das mesmas, isto é, um processo de visualização criado pelo treinador, processo esse que permite que as imagens contidas no modo como se concebe o jogo, se tornem realidade por intermédio das acções dos jogadores, ao operacionalizarem essas mesmas intenções (princípios de acção) em reciprocidade com o treinador.

Contudo, existe um plano mediador entre a concepção e a operacionalização (modelo de jogo), o qual se centra nas competências do treinador, ou seja, competências pessoais, sociais, técnicas, organizativas e gestão e pedagógicas, sendo que as últimas moldam a construção desse modelo definido pelo treinador.

Das ideias à operacionalização das mesmas, do treinador ao jogador, existe um fio condutor que está assente numa base sólida na qual se encontra o processo intencional, ou seja, as traves mestras que servirão de bússola para a construção do caminho interminável a percorrer pelo colectivo, pela equipa. Assim sendo, “*(...) a Finalidade do sistema ou seja, o Modelo de Jogo confere um determinado Sentido ao desenvolvimento do processo face a um conjunto de regularidades que se pretendem observar.*” (Gomes, 2006:28). Dessa forma, cria-se um processo intencional, sendo que o mesmo alicerça um “*conjunto de referências que definem a organização da equipa e jogadores nos vários momentos do jogo*” orientando “*(...) o processo para um jogar concreto através dos princípios colectivos e individuais em função do que é pretendido*” (*idem*, 2006:29).

Evidenciando a importância do Modelo de jogo, Vítor Frade (2007) afirma que o jogar é uma organização construída pelo processo de treino, face a um futuro que se pretende atingir. Deste modo, esclarece que o processo configura o jogo fazendo emergir determinadas regularidades no comportamento da equipa e jogadores. Em consonância com a ideia do autor

anterior, Garganta (1997) afirma que a forma de entender e de actuar do praticante de JDC (Futebol), depende de um metanível – o “modelo de jogo”. As relações que ele estabelece entre o modelo e as situações que ocorrem no jogo, orientam as respectivas decisões, condicionando a organização da percepção, a compreensão das informações e a resposta motora.

A condução intencional do processo de jogo que encontra o seu sentido na concepção que o treinador tem sobre o jogo e as ideias específicas que pretende projectar no último, em sintonia com o modelo que pretende operacionalizar dentro do seu contexto específico (a sua equipa), conduz o olhar, a visão de toda a estrutura organizativa e organizante para um futuro lógico, sustentado, coeso e condutor, tudo isto porque se traça um futebol específico, um fenómeno construído. Segundo Tamarit (2007), *“un Equipo (...) es el resultado de un Fenómeno Construido (de ahí que exista una geografía y una historia futbolística, así como diferentes tipos de «fútbol»), siendo diferente de cualquier otro «juego» o «fútbol»”*.

Para além do futebol ser um fenómeno construído, o autor anterior afirma que também *“(...) es Determinístico en la medida en que, en el momento de la construcción, sabemos lo que queremos construir, lo que queremos alcanzar en el futuro” (idem, 2007)*. Deste modo, podemos dizer que cada treinador tem a sua ideia de jogo, de futebol, alicerçada às suas vivências anteriores e às presentes, operacionalizando-as num contexto singular, com uma matriz cultural enraizada, sendo somente a sua concepção de jogo (ideias sobre o mesmo), o meio mais favorável para seduzir os jogadores sobre o processo que se pretende conduzir “a bom porto”.

Concorrendo para este sentido, Guilherme Oliveira (2006) refere-nos que é importante que *“o treinador saiba muito bem aquilo que pretende da equipa e do jogo, que tenha ideias muito concretas relativamente às invariantes/padrões que pretende que a sua equipa e os respectivos jogadores manifestem”*. Evidenciando a importância do Modelo de jogo, Vítor Frade (1985:5) refere que o modelo é como uma *“pedagogia do projecto”* que deve estar constantemente a ser visualizado assumindo-se no elemento causal do futuro, no jogar específico que se pretende atingir. Deste modo, esclarece que o processo configura o jogo fazendo emergir determinadas regularidades no comportamento da equipa e jogadores porque tanto os treinadores como os jogadores, possuem papéis específicos que se complementam.

Relativamente ao desenvolvimento de uma “pedagogia do projecto” por parte do treinador é geralmente reconhecido que existe uma forte relação entre ensino e o *coaching* do processo ensino-aprendizagem. Nos últimos tempos, essa atitude tem sido cada vez mais criticada, com o crescente reconhecimento e a aceitação da instrução como uma empresa e/ou

pedagogia educacional (Cassidy et al., 2004; Cushion et al., 2003; Jones 2006a, b, 2007; Jones et al., 2004; Penney, 2006; Wikeley and Bullock, 2006).

Ao argumentar contra aplicação da dicotomia processo de ensino-aprendizagem *versus* processo de treino, Bergmann Drewe (2000) sugere que seria útil se os treinadores, e outros, considerassem o que aprenderam enquanto alunos.

Vendo desta forma pode significar que os treinadores estariam em melhor posição para educar a pessoa como um todo, uma vez que os professores devem desenvolver os domínios cognitivo (pensamento), afectivo (sentimento) e psicomotor (físico) das crianças ou pessoas com quem trabalham. (Cassidy et al., 2009: 32).

Se os treinadores passam a considerar o *coaching* como uma prática holística que permite desenvolver o processo cognitivo, afectivo e os domínios psicomotores dos atletas, estão mais susceptíveis de tratar os atletas como seres criativos que são capazes de pensar por si.

Com isso, eles deveriam mostrar vontade de investir na sua formação enquanto treinadores de forma a terem um crescimento gradual, o qual está demonstrado que possui obter dividendos caso seja realizado de forma holística em relação às realizações desportivas, tendo melhorado imenso nos últimos tempos (Cassidy et. al., 2009).

Um caminho para atingir este objectivo centra-se nos processos de reflexão por parte dos treinadores, sabendo o que fazem explicitamente, porque razão o fazem e quais as consequências que obterem com o que estão a fazer.

No ponto seguinte discutiremos as características de diferentes métodos e as consequências de instrução de adopção cada.

No que toca a uma visão geral dos métodos, ou seja, Método Directo, Método de Tarefas, Método Recíproco, Método de Descoberta Guiada e Método de Resolução de Problemas, Mosston (1966) expõe um espectro de estilos do processo ensino-aprendizagem, o qual foi concebido com o intuito de fomentar e criar coesão em torno do comportamento do treinador. De acordo com o mesmo autor (*Idem*, 1972), este espectro metodológico não foi concebido com a intenção de prescrever práticas específicas para os professores/treinadores mas sim, com a vontade de que os professores reflectissem sobre o seu processo de ensino.

O Quadro que se segue é uma visão geral dos métodos de Mosston (1966), adaptado por Kirk et al. (1996).

Métodos	As características do método envolvem o treinador em	Consequências do método
Directo	<ul style="list-style-type: none"> • que fornecem a informação e orientação para o grupo ou indivíduo; • controlam o fluxo de informações; • privilegiam a demonstração (que pode ser dado pelo treinador ou pelo atleta, ou ser em vídeo); • atribuí pouco reconhecimento às diversas necessidades dos atletas; possui formas de actuação que podem ser classificadas como administrativo e organizacional; • define metas específicas e baseadas em critérios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primeiro lugar, pouco novos conhecimentos é produzido desde o controlo do fluxo de informações dos treinadores. • Segundo lugar, os jovens podem escolher para deixar o desporto porque eles são incapazes de ter entrada no que e como eles aprenderam. • Terceiro lugar, os jovens não são encorajados para o método de resolução de problemas como também, capacidade criativa, uma vez que eles só estão expostos apenas para o método directo. • Quarto, adoptando o método directo, tem consequências para as relações sociais no dentro do grupo.
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção do ambiente de aprendizagem centrado em várias tarefas (p. ex. as estações/circuitos); • Concepção das tarefas para que cada um apoie o objectivo da sessão (p. ex. passe de basquetebol eficaz e eficiente); • Concepção da sessão para que as tarefas sejam realizadas simultaneamente, não em série (pequenos grupos de atletas i.e. circulam diferentes estações após um período de tempo pré-designada ou tiverem completado a tarefa); • Organização do conteúdo das estações para que eles sejam ligeiramente mudados, de modo a que haja o reconhecimento das necessidades dos atletas; • Concepção das sessões para que os jogadores possam, por vezes, trabalhar independentemente do treinador. 	<ul style="list-style-type: none"> • O treinador se referem a começar de reconhecer que os atletas são capazes, em certa medida, de auto-gestão. • As oportunidades que surgem para os atletas trabalharem sem a necessidade de um formador que dirija constantemente. • Esta liberdade, ainda que bastante limitada, permite atletas para tratar de suas próprias necessidades, assim podem desenvolver potencialmente novos entendimentos ou conhecimento.

- | | | |
|------------------------|--|---|
| Recíproco | <ul style="list-style-type: none">• Exige que haja exercitação em cooperação por parte dos desportistas;• Concebe o conteúdo da sessão de forma a satisfazer as necessidades dos atletas como também, as suas habilidades;• Coloca os jogadores em pares com a intenção que um seja mais qualificado e entendido que o outro;• Exige que um atleta que constitui o par seja o responsável pela demonstração e feedback;• Incentiva os atletas a desenvolver habilidades de feedback e sociais. | <ul style="list-style-type: none">• As consequências da adopção de um método dizem respeito recíproco ainda mais a desenvolver o aspecto social da equipa dinâmica. Tendo em atletas trabalhar em conjunto e dar um retorno de um e outro pode melhorar as suas aptidões físicas como social e suas habilidades cognitivas.• Isto porque a fim de proporcionar aos seus companheiros retroacções significativas, eles terão de analisar cuidadosamente e a desenvolver habilidades como movimento análise bem como as competências de comunicação.• Uma vez que o treinador define o conteúdo da sessão, que estabelece um método pode continuar a recíproca conhecimentos existentes, embora se reproduzir, como resultado da interacção entre os atletas, é possível que os novos conhecimentos podem ser produzidos. |
| Descobert a Guida | <ul style="list-style-type: none">• Incorporarem as actividades que exigem a desportistas de se tornar mais independente dos treinadores;• Exijam dos desportistas de passar por meio de série de tarefas, em resposta a uma série de perguntas, com o intuito de descobrir uma determinada solução. | <ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento das habilidades cognitivas dos atletas; |
| Resolução de Problemas | <ul style="list-style-type: none">• Estabelecem o problema, que pode vir de contextos que a equipa ou atleta conheceram;• Aceitar que os resultados podem ser os mais variados;• Aceitar que não há necessariamente 'uma certa solução para o problema, apesar de reconhecer que algumas soluções são melhores do que outras;• Encorajar os atletas para serem os | <ul style="list-style-type: none">• Deve ser dado cuidado e atenção ao tom da orientação, que poderia resultar na capacidade do treinador ser questionado, especialmente se ele ou ela estabelece problemas irrelevantes e aceitam todas as soluções. |

responsáveis pela condução do processo e eles próprios, encontrarem as soluções;

- Permitir que o trabalho possa ser realizado de forma individual ou em grupo;
- Reconhecer que a base dos conhecimentos e o ritmo de aprendizagem preferido, e o meio através do qual eles preferem aprender;
- Reconhecer que a resolução do problema exige tarefas que requerem um compromisso mais cognitivo;
- 'Inquirir' os atletas no final da resolução do problema contextual criado para que os atletas possam rever o que foi aprendido.

Quadro 1. Métodos de Ensino-Aprendizagem

Adopção do método de resolução de problemas, não significa que o treinador abdique de toda sua responsabilidade para com os atletas. Pelo contrário, estabelecer a resolução de problemas com cenários de vida real e com habilidade inquirição após a conclusão da análise dos cenários do exercício, exige o bom conhecimento do conteúdo e do contexto bem como comunicação e habilidades interpessoais (Cassidy et al., 2009).

Um treinador pode aprovar um método de resolução de problemas, quando quer os atletas apliquem a sua compreensão nos cenários de jogo. Para o efeito, Alves & Araújo (1996) consideram que a qualidade de tomada de decisão do jogador em situação desportiva depende do seu conhecimento declarativo e processual específicos, das suas capacidades cognitivas, da capacidade (competências) no uso das capacidades cognitivas, das preferências pessoais e dos factores motivacionais, sendo que o treinador tem um papel fulcral na orientação da percepção dos mesmos. Ou seja, só é possível antecipar, projectar ou problematizar determinadas situações em função dos conhecimentos que se possui e dos meios que se conhece e do que se dispõe para agir (Graça & Oliveira, 1995).

Ter uma visão circunspecta dos métodos, é fundamental porque permite afigurar-se mais pertinente pelo facto de se adequar à personalidade do treinador e dos jogadores, bem como à cultura específica do clube onde o trabalho se desenvolve.

Deste modo, *"... o treino será sempre, por definição, a recusa do destino, da sorte ou do azar, não podendo, nunca ser neutral. O treinador deve tomar partido, elegendo a sua visão, o seu método, o seu caminho, tomando consciência de que os métodos são bons quando os seus utilizadores reconhecem o respectivo alcance e limites; não a sua onipotência. Todos os métodos encerram prós e contras e, portanto, a opção por uns ou por outros deve obedecer a razões pensadas e ponderadas"* (Garganta, 2004:228-229).

Neste contexto, o treinador assume-se como figura nuclear, uma vez que a ele compete gerar e gerir todo o processo de preparação desportiva, sendo fundamental que a escolher qual o(s) método(s) que se vai adoptar.

Os métodos de trabalho que os treinadores escolhem e as práticas que adoptam são influenciados por muitos factores. Estes incluem a sua aprendizagem e a sua socialização, suas habilidades e preferências, o conteúdo é ministrado, o contexto em que o treinador está ocorrendo e sua "conjunto de crenças" (Tinning et al. 1993: 123). Muitas vezes, os treinadores adoptam métodos especiais que tenham vivenciado como um jogador ou como consequência de observar ou trabalhar com os outros treinadores.

Ao estar inserido num grupo, para nele se poder viver, conviver e evoluir é necessário que o indivíduo apreenda e interprete a informação que o mesmo defende, preconiza e utiliza. Para tal, a equipa e os seus jogadores constroem a sua experiência, os seus valores, as suas aptidões, as suas necessidades e as suas expectativas. Assim, há a tendência para retermos e defendermos os dados que são compatíveis com as nossas convicções e as nossas ideologias, e que nos convêm.

Por intermédio da experiência, valores, regras, necessidades, expectativas, constrói-se o conhecimento que temos da realidade, conhecimento o qual vamos alicerçar as nossas convicções, as nossas referências, culminando em condutas de acção. Para tal, é importante conhecer quais foram os aspectos que o treinador em questão determinou como cruciais para melhor conhecer o jogo de Futebol.

3. Metodologia

Para a concretização dos objectivos definidos para o estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com recurso à realização de entrevistas em ambiente natural, com posterior interpretação e análise das informações recolhidas.

3.1 Metodologia de Pesquisa

No que diz respeito à parte teórica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, tendo sido seleccionada a informação que melhor pareceu enquadrar-se com o tema em questão.

A partir desta base e de acordo com os objectivos especificados, foram elaboradas uma série de questões guia que serviram de suporte para ambas as entrevistas realizadas.

Relativamente à parte prática, a metodologia utilizada na recolha dos dados, ocorreu sob a forma de inquérito oral, por meio de entrevista de estrutura aberta, com base em questões guia, previamente elaboradas e registadas num gravador Olympus (VN240PC). Desta forma, os entrevistados puderam expor os seus pontos de vista de uma forma clara e mais aprofundada.

As entrevistas foram gravadas com o conhecimento e autorização dos entrevistados.

3.2 Caracterização da Amostra

Quando se opta pela realização de entrevistas, pretende-se saber aquilo que os entrevistados pensam acerca de um determinado assunto, com o intuito de esclarecerem vários dos aspectos abordados na revisão bibliográfica. Nesse sentido, a escolha dessas pessoas foi bastante criteriosa, para que a qualidade fosse indiscutível e para que aquilo que eles pudessem referir, fosse substancial e de referência.

De acordo com o que foi dito, os treinadores principais seleccionados foram:

- **Domingos Paciência** (Treinador Principal da Equipa Sénior do Sporting Clube de Portugal).

No seu percurso como jogador, foi um ponta-de-lança nato e um ídolo para os adeptos do Futebol Clube do Porto, clube onde fez a maior parte da carreira. Representou ainda o Club Deportivo Tenerife onde permaneceu por duas épocas,

tendo regressado ao FC Porto, clube onde terminou a carreira na época de 2000/2001.

Representou a Selecção Nacional por trinta e cinco vezes, tendo marcado nove golos ao seu serviço. No seu currículo constam sete títulos de Campeão Nacional, duas Taças de Portugal e seis Supertaças.

Como Treinador, iniciou a sua carreira treinando as camadas jovens do FC Porto e depois a sua equipa B. Na época 2006/2007, ingressou na União Desportiva de Leiria, permanecendo duas épocas. Na época 2008/2009, treinou a Associação Académica de Coimbra, atingindo o 7º lugar do Campeonato, uma posição tão elevada que o Clube já não atingia há várias décadas.

Após o feito, no mês seguinte foi apresentado como treinador do Sporting Clube de Braga, tendo, na sua primeira época no Clube ficado em 2º lugar no campeonato, posição nunca antes alcançada pelo Braga, tendo inclusive apurado pela 1ª vez a equipa para a Liga dos Campeões, derrotando o Sevilha na pré-eliminatória de acesso à fase de grupos.

Mais recentemente, disputou a final da Liga Europa contra o Futebol Clube do Porto, sendo um feito histórico ter alcançado tamanha visibilidade no contexto internacional e europeu.

- **Manuel Machado** (Ex. Treinador Principal da Equipa Sénior do Vitória Sport Clube). O Treinador supracitado é conhecido pelo seu estilo pragmático, privilegiando antes o resultado do que propriamente o espectáculo. Todavia, o seu método de trabalho alicerçado na perseverança e na tranquilidade, permitiram-no alcançar feitos importantes na carreira.

Ao longo da sua carreira, passou por Clubes como Vitória Sport Clube (Guimarães) – Juniores (1992-1993 e 1996-1997) e Seniores (2004-2005 e 2010-), Sport Clube Vila Real – (1993-1994), Associação Desportiva de Fafe – (1998-2000), Moreirense Futebol Clube – (2000-2004), Grupo Desportivo Nacional – (2005-2006 e 2008-2010) e Sporting Clube de Braga – (2007-2008)

Primeiramente, venceu um Campeonato da 2ª Divisão B e outro da 2ª Liga enquanto treinador do Moreirense Futebol Clube. Também atingiu a qualificação

para a Taça UEFA enquanto treinador do Vitória Sport Clube (Guimarães) (2004-2005), Nacional (2005-2006 e 2008-2009), nas épocas destacadas.

Na presente época, 2010/2011, atingiu a final da Taça de Portugal contra o Futebol Clube do Porto, algo que já não o conseguia fazer há já algumas décadas.

- **Paulo Bento** (Seleccionador Nacional da Selecção Portuguesa de Futebol).

O Treinador evidenciado foi escolhido porque para além de ter representado um dos melhores clubes nacionais de futebol, ou seja, o Sporting Clube de Portugal, desenvolvendo um trabalho no mesmo durante quatro anos e meio, tendo sido Campeão Nacional de Juniores no seu primeiro ano como treinador principal, ingressando na época seguinte na Equipa Sénior. Neste momento, desempenha as funções de Seleccionador Nacional da Selecção Portuguesa de Futebol, estando a disputar o apuramento para o Campeonato de Europa de 2012. Para além disso, antes de desenvolver a função de treinador, o nosso entrevistado fez a sua formação como jogador no Sport Lisboa e Benfica, Vitória Sport Clube e Estrela da Amadora, prolongando a sua formação como jogador profissional no Sporting Clube de Portugal, Real Ovideo Club de Fútbol, representando igualmente, a Selecção Nacional Portuguesa nas mais variadas competições internacionais.

Em termos de palmarés, o treinador em questão evidencia o seguinte:

- Campeonato Nacional de Juniores: 2004/05 - (*Sporting*)
- Taça de Portugal: 2006/07 - (*Sporting*)
- Supertaça Cândido de Oliveira: 2006/07 - (*Sporting*)
- Taça de Portugal: 2007/08 - (*Sporting*)
- Supertaça Cândido de Oliveira: 2007/08 - (*Sporting*)

- **Leonardo Jardim** (Treinador Principal da Equipa Sénior do Sporting Clube de Braga).

O treinador em questão é licenciado em Desporto e Educação Física, na especialidade de futebol, tendo como ponto peculiar na sua carreira a saída da Ilha da Madeira, na busca de novos horizontais continentais. Após ter trabalhado no Camacha e ter atingido várias subidas de divisão, iniciou a sua aventura por Chaves, posteriormente Beira-Mar e neste momento, Sporting Clube de Braga. Pelo

desempenho manifestado pelas suas equipas ao longo dos últimos dois anos, seleccionamos o treinador em questão.

Em termos de palmarés, o treinador em questão evidencia o seguinte:

- Campeonato Nacional da 2ª Divisão B: 2007/08 (*Camacha*)
 - Campeonato Nacional da 2ª Divisão B: 2008/09 (*Chaves*)
 - Campeonato Nacional da 2ª Liga: 2009/10 (*Beira-Mar*).
- **Carlos Azenha** (Treinador Principal da Equipa Sénior do Sharjah F.C.).
O treinador supracitado, também possui uma licenciatura em Desporto e Educação Física com especialidade em Futebol, tendo estagiado com grandes nomes do futebol internacional, fazendo desses mesmos momentos de observação, uma grande aprendizagem. Passou por vários países, trabalhou com variadíssimos treinadores, ganhou títulos e adquiriu uma vasta experiência enquanto treinador adjunto.

Devido a estas questões, seleccionamos o treinador em questão.

Em termos de palmarés, o treinador em questão evidencia o seguinte:

- Campeão Nacional da 1ª Divisão: 2006/07 e 2007/08: (*F.C. Porto*)
- **Daúto Faquirá** (Treinador Principal da Equipa Sénior do Sporting Clube Olhanense).

O Treinador Daúto Faquirá seguiu um percurso académico que o levou a obter duas licenciaturas em Educação Física e Desporto, com especializações em Futebol e Ergonomia, as quais foram complementadas com o curso de treinador de futebol do 4.º nível UEFA PRO.

Utilizando todos os seus conhecimentos previamente adquiridos, quer academicamente quer como futebolista, Faquirá teve a sua primeira experiência profissional como Treinador Principal no Sintrense e, logo ali, iniciou um trajecto de sucesso culminado com a subida de Divisão. Tendo iniciado o seu percurso como

Treinador Principal na época 1995/1996, ao serviço do Sintrense, Faquirá permaneceu no clube até à época 1998/1999, momento em que abandonou o clube após ter contribuído para o objectivo a que se tinha proposto, ascender o clube da 3.ª para a 2.ª divisão nacional, feito obtido na época 1997/1998.

Em termos de palmarés, o treinador em questão evidencia o seguinte:

- Na época de 1997/1998: - Subida de Divisão com o Sintrense da 3.ª para a 2.ª Divisão
- Na época de 1999/2000: - Campeão da Divisão de Honra com o Odivelas e subida à 3.ª Divisão
- Na época de 2000/2001: - Subida de Divisão com o Odivelas da 3.ª para a 2.ª Divisão B
- Na época de 2004/2005: - Campeão da 2.ª Divisão B Zona Sul com o Barreirense e subida à Divisão de Honra
- Na época de 2006/2007: - Título de Treinador Revelação da 1.ª Liga com o Estrela da Amadora

Segundo o mencionado, os nossos entrevistados manifestam todas as características para a execução deste trabalho.

3.3 Instrumento

Assumindo a entrevista como o “ (...) *instrumento primordial* (...) ” (Ruquoy, 1995, p. 84) da análise pormenorizada dos fenómenos, é essencial na exploração de dimensões cujos dados são de enorme pertinência para o desenvolvimento da área do *coaching* alicerçada ao futebol, à gestão de equipas e do desempenho das funções de treinador. O entendimento deste tema pode sair beneficiado pela utilização de métodos qualitativos, pelo facto destes proporcionarem um entendimento mais profundo e completo sobre as temáticas em análise (Valles, 1999).

Nesta tentativa de maior complexificação e compreensão sobre este tema ganham importância os métodos qualitativos pois, apesar de não permitirem a generalização e comparação proporcionada pelas técnicas quantitativas (*idem*, 1999), facilitam um entendimento mais profundo e completo sobre a forma como cada treinador percepção as suas funções e gere as equipas e atletas. Por outro lado, a utilização de métodos qualitativos de investigação também pode facilitar o surgimento de novas indicações e domínios de estudo que não são contemplados pela investigação quantitativa (Gomes, 2007:101).

No entanto, o desenvolvimento deste tipo de estudos depende da existência de metodologias de avaliação qualitativas acessíveis aos investigadores e construídas de acordo com uma lógica de entendimento da forma como os treinadores percebem o seu trabalho e exercem a liderança junto dos atletas e equipas (*idem*, 2007:101).

É neste sentido que é proposto o actual guião de entrevista, tendo por objectivo obter dados sobre o ponto de vista dos treinadores em áreas distintas da sua actividade e analisar a forma como exercem o seu modelo relacional e se desenvolveram enquanto treinadores. Segundo o autor supracitado, procura-se deste modo colmatar algumas lacunas na investigação da liderança no desporto, como também do *coaching*, fornecendo-se aos investigadores mais um instrumento de avaliação.

Contudo, neste estudo optamos pela entrevista semi-estruturada já que permite adaptações no decorrer da mesma face às características do discurso do sujeito (Fielding, 1993), necessárias na exploração dos temas subjectivos em estudo. O entrevistado poderá estruturar o seu pensamento em torno da dimensão apresentada e expô-lo livremente, enquanto o entrevistador direcciona o discurso do sujeito para o aprofundamento dos tópicos essenciais ao estudo (Ruquoy, 1995), ou seja, “ (...) segue a linha de pensamento do seu interlocutor, ao mesmo tempo que zela pela pertinência das afirmações relativamente ao objectivo da pesquisa (...) ” (Ruquoy, 1995, p.95).

Partindo das questões gerais de investigação, desenvolvidas na revisão de literatura, foi concebido um guião de entrevista semi-estruturada (ver *quadro 2.*), referente um momento da recolha de dados. Tendo por base as questões gerais de investigação, definimos posteriormente questões centrais, as quais são os objectivos específicos deste trabalho:

- Perceber o modo como as experiências do(s) entrevistado(s), ao longo da(s) sua(s) carreira(s), o(s) conduziram e influenciaram para o exercício da profissão de treinador de futebol;

- Conhecer as características dos entrevistados para se ser um treinador de excelência;
- Conhecer os conceitos pessoais dos entrevistados no que concerne à filosofia de jogo;
- Definir o *modus operandi* dos entrevistados, na relação treinador-jogador.

Estas questões centrais foram associadas a questões teóricas que têm vindo a ser exploradas na literatura, nomeadamente a filosofia como construção de um método coerente e organizado, a reflexão e comunicação – das ideias à profundidade das imagens em si contidas, vivenciadas na realidade que é o jogo, o processo de desenvolvimento do treinador, a arte de ser-se treinador – a teoria que vê o seu sentido na prática, a liderança, *expertise* e competências interpessoais, as competências técnicas como operacionalização do modelo de jogo na tomada de decisão do treinador e na intervenção do mesmo no decorrer da construção do processo, as competências pedagógicas – a relação entre o *coaching* e o ensino.

O *Quadro 2.* apresenta esta estruturação teórica dos guiões de entrevista esquematizando as ligações entre as questões gerais de investigação definidas para este trabalho, as questões centrais e a fundamentação bibliográfica das questões teóricas identificadas.

Quadro 2. Guião da entrevista semi-estruturada.

Questões centrais de investigação	Dimensões em estudo	Possíveis questões na realização da entrevista
Como é que as experiências do(s) nosso(s) entrevistado(s), ao longo da(s) sua(s) carreira(s), o(s) conduziram e influenciaram para o exercício da profissão de treinador de futebol	Formação Pessoal e Académica / Profissional	Gostaria de lhe pedir que me descrevesse, de forma breve, o seu percurso académico e/ou profissional?
	Percurso e Construção da Identidade	Quando e onde começou e quais os principais passos que deu para chegar até aqui? Quais foram os momentos decisivo(s)!? E porquê?!? Quais foram as pessoas que mais marcaram o seu percurso? Porquê?! Porque foram tão influentes?! Quais são os principais valores e princípios de vida em que acredita e defende e que as pessoas que o conhecem melhor dizem que são evidentes na sua assinatura enquanto treinador?

<p>Verificar quais os diversos conceitos pessoais de cada um dos nossos entrevistados no que concerne ao Modelo de Jogo, Sistema de Jogo, Jogadores de Equipa e Operacionalização de uma forma de «jogar» específica;</p> <p>Definir e caracterizar o que é ser treinador;</p>	<p>Modelo de Jogo</p>	<p>O que é isto de ter um Projecto ou Modelo de Jogo? Passa mais por ter uma ideia de como queremos que a nossa equipa jogue tratarmos de formar e contratar jogadores que temos e treiná-los de acordo com as nossas ideias?</p> <p>Para si, o que é isto de "sistema de jogo"? Quais as diferenças entre a estrutura funcional e o sistema dinâmico de que falam?</p> <p>O que é para si um bom "jogador de equipa"? O que é que um bom jogador de equipa deve ser capaz de fazer? Por favor, diga-me o máximo de características que acha que deve ter um bom jogador de equipa... É capaz de me dar alguns exemplos de jogadores assim?</p>
	<p>Processo de Ensino-Aprendizagem do Jogo (9, 10, 11, 13, 14 e 15)</p>	<p>Como é que ensina os seus jogadores a jogar como você quer? O que faz? Como fazem?</p> <p>Que tipo de estratégias utiliza para ensinar e quais as ferramentas que, em sua opinião, permitem uma melhor e mais rápida aprendizagem por parte dos jogadores? Quando falo em ferramentas, falo em desenhos, esquemas, descrições de situações... O que utiliza, quando e porquê? Usa imagens? Apenas exercícios?</p> <p>Acredita que "quase não ensinar", isto é, usando uma estratégia de ensino e aprendizagem por descoberta, é possível obter melhores efeitos?</p> <p>Parece-lhe que assim os jogadores aprendem de forma implícita porque os obriga a pensar mais e melhor nos problemas e soluções de jogo, até porque estão mais atentos, mais envolvidos, mais empenhados e muito mais envolvidos no treino!?</p> <p>Como se faz para ensinar uma equipa a saber ler e a gerir o ritmo de jogo?</p> <p>Por exemplo; que comportamentos ou a que aspectos é que os seus jogadores devem estar atentos ou "saber ler" para aumentar ou diminuir o ritmo e a intensidade do jogo?</p> <p>Qual é a pior coisa (ou coisas!) que lhe pode acontecer ou que lhe pode fazer durante o jogo? Aquilo que o faz ficar completamente "descontrolado"? E num treino!?</p>
<p>Como se desenvolve o processo de <i>coaching</i> na relação treinador-jogador?</p>	<p>Comunicação</p>	<p>O treinador do Benfica, Jorge Jesus, diz que o primeiro pilar da relação Treinador-Jogador, é a Comunicação. Ele diz que "se a mensagem do treinador passar facilmente, os jogadores vão assimilá-la rapidamente", uma vez que "com os jogadores a linguagem é a do "futebol!" Que linguagem a essa? Quais as suas características? Para onde direcciona os jogadores?</p> <p>Um dos primeiros imperativos que se impõem ao treinador é compreender que o objectivo da comunicação, durante todo o processo, é fazer com que todos participem num projecto global. Como conduz os seus jogadores para esse projecto comum?</p> <p>Uma vez que vários jogadores têm diferentes conhecimentos de jogo, de que forma é que conjuga esses conhecimentos num conhecimento global?</p> <p>Que características dos jogadores encaixam com as suas para que consiga obter esses resultados?</p> <p>Quando comunica com os jogadores, está apenas atento ao que lhe diz ou a pequenos sinais?</p> <p>Como avalia o seu estilo comunicacional? É agressivo, manipulador, democrático (...)? Varia consoante o jogador? Colectivamente ou individualmente?</p>

<p>Definir e verificar quais os princípios e regras que os treinadores utilizam na comunicação com a equipa e com os jogadores em contexto de treino e jogo, compreendendo o <i>modus operandi</i> com que o treinador usa para solucionar alguns dos problemas que vão surgindo no seu contexto organizacional.</p>	<p>Preparação Pré-Competitiva e Competição</p>	<p>PERI - De acordo com o adversário que vai jogar, há diferenças na preparação dos jogos? Jogar contra um "grande", contra um adversário directo ou do final da tabela é diferente? Qual a razão?</p> <p>PERI - Como clarifica os objectivos de forma a que os jogadores os possam medir?</p> <p>PRÉ - O que é que tem de gerir nos 90 minutos de jogo?</p> <p>PRÉ - Acha que é bom a controlar as suas emoções durante os jogos? O que faz para se controlar é eficaz? Funciona? Resulta sempre? O que é que resulta sempre, o que é que não resulta ou não sabe se resulta?</p> <p>PRÉ - Quando surgem momentos em que tem de intervir, como o faz? Procura chama alguns jogadores que lêem melhor o jogo, que interpretem as suas mensagens para as transmitir ao grupo? Utiliza o capitão de equipa?</p> <p>PRÉ - Que importância tem para si o intervalo?</p> <p>PÓS - E no final do jogo? Vencer o jogo (objectivo produto) sem ter jogado ao nível que pretende que os seus jogadores joguem (objectivo processo) qual é a mensagem que transmite? E jogando com elevada qualidade mas prendendo o jogo, qual a sensação com que a equipa fica? E atingindo a plenitude?</p>
	<p>Auto-Percepção das Competências e Conhecimentos</p>	<p>O que é que gostaria de conseguir mudar ou melhorar enquanto treinador? Algumas coisas em que já pensou muitas vezes e que sabe que era importante que mudasse ou melhorasse?</p>

3.4. Procedimentos de Recolha de Dados

As entrevistas foram realizadas entre os dias 17 de Fevereiro de 2011 e 25 de Abril de 2011, nos locais previamente estabelecidos pelos entrevistados. Antes do início das mesmas, os entrevistados foram informados dos objectivos do estudo e da forma como a entrevista estava estruturada.

Para explorar devida e correctamente o seu conteúdo, foi utilizado um gravador com o conhecimento e autorização dos entrevistados.

Posteriormente as entrevistas foram transcritas para o programa *Microsoft Word 2007* do *Microsoft Windows 7*.

3.5. Procedimentos de Tratamentos de Dados

Os dados das entrevistas foram tratados qualitativamente, por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2008; orig. 1977), técnica de análise dos dados que permite a inferência de conhecimentos, através da decomposição sistemática e objectiva do conteúdo dos discursos (Bardin, 2008). A técnica é adequada para *"mostrar, por exemplo, a importância relativa atribuída pelos sujeitos a [determinados] temas (...) [organizados pelo investigador por meio de] relações de associação ou correlação entre variáveis"* (Vala, 1986, p.105), o que se pretende com as variáveis em estudo.

As transcrições integrais das entrevistas realizadas aos participantes neste estudo constituíram o *" (...) corpus da análise (...) "* (Vala, 1986, p.109), submetido a posterior exploração por meio da codificação, que constitui o *" (...) processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo"* (Holsti, 1969, cit in Bardin 2008, p. 129). De acordo com Bardin (2008; orig.1977), deste processo fazem parte a escolha das unidades de registo (recorte), das regras de contagem (enumeração) e das categorias (classificação e agregação). A *"unidade de registo"* corresponde ao *" (...) segmento determinado de conteúdo que se caracteriza colocando-o numa determinada categoria (...) "* (Vala, 1986, p. 114), ou seja, constitui uma *" (...) unidade de base visando a categorização e a contagem frequencial (...) "* (Bardin, 2008, p. 130). Optamos pela escolha de unidades semânticas, referentes a temas (Vala, 1986) referidos pelos sujeitos nos seus discursos sobre **Formação Pessoal e Académica / Profissional, Percurso e Construção da Identidade, Modelo de Jogo, Processo de Ensino-Aprendizagem do Jogo, Comunicação, Preparação Pré-Competitiva e Competição e Auto-Percepção das Competências e Conhecimentos**, definido o tema como *"unidade de registo para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências (...) [frequentemente utilizado na análise de entrevistas]"* (Bardin, 2008, p.131). A escolha das regras de contagem corresponde à definição das *"unidades de enumeração"* que definem a quantificação das unidades de registo (Vala, 1986).

Optamos por definir a frequência como regra de contagem das unidades de registo, atribuindo a importância da unidade de registo à frequência da sua aparição (Bardin, 2008) nos discursos dos participantes no estudo. A classificação e agregação das unidades de registo

compõem a escolha das categorias que constituem “ (...) rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão das características comuns destes elementos” (Bardin, 2008, p. 145). O processo de categorização compreende assim, a simplificação dos dados ao conferir-lhes organização em categorias (Bardin, 2008). De acordo com Vala (1986), “se a interacção entre o quadro teórico de partida do analista, (...) [o] que pretende estudar e o seu plano de hipóteses permitem a formulação de um sistema de categorias (...) (p. 111), então o analista optará por categorias definidas *a posteriori*, após análise das entrevistas e do seu respectivo conteúdo. Partindo das questões teóricas estruturantes das dimensões em estudo e dos guiões de entrevista (ver Quadro 2. e 3.), foram definidas 4 grandes categorias temáticas segundo o critério de categorização semântico (Bardin, 2008), onde se integraram as respectivas subcategorias formuladas a partir da análise do *corpus*.

Desta forma e tendo em conta os objectivos gerais e específicos do nosso trabalho, estabelecemos o sistema categorial segundo seis categorias fundamentais, sendo a primeira, a quarta e a sexta categorias tem a si associadas subcategorias.

C.1 – Percurso para exercer o cargo de treinador

S.C.1.1 – Experiência enquanto jogador

S.C.1.2 – Experiência enquanto Treinador

S.C.1.3 – Formação Formal

S.C.1.4 – Influências no Percurso

C.2 – Ser Treinador

C.3 – Construção de uma Filosofia de jogo

S.C.4.1 – Modelo de Jogo

S.C.4.2 – Sistema de Jogo

S.C.4.3 – Jogador de Equipa

S.C.4.4 – Operacionalização de uma Filosofia de Jogo

C.4 – Comunicação com via de interacção

3.6. Justificação dos Procedimentos de Tratamento de Dados

Em termos gerais, a construção do guião teve em consideração a introdução de questões consideradas pertinentes face à conceptualização e ao exercício do poder por parte dos treinadores.

A estrutura avançada no guião baseia-se fundamentalmente na importância de passarmos de um entendimento do plano conceptual e das representações mentais que os treinadores constroem acerca das suas funções e actividades, para uma especificação da forma como são geridas as equipas e o tipo de trabalho que é realizado com os atletas. No que concerne à definição das categorias para o tratamento dos dados recolhidos na entrevista, aquilo que nos pareceu pertinente foi perceber até que ponto aquilo que são as nossas experiências moldam as nossas ideias e como é que tentamos passar para a prática aquilo que idealizamos, sob o prisma das nossas vivências, experiências e exemplos observados.

Por considerarmos que nenhum dos planos é mais importante que outro, colocamos o Percurso para exercer o cargo de treinador, o Ser Treinador, a Construção de uma Filosofia de Jogo e a Comunicação como via de interacção, sendo estas as quatro categorias que nos propomos estudar, tentando perceber a relação evidenciada entre elas nas palavras dos nossos entrevistados.

Deste modo, na primeira categoria (C1 – O Percurso para exercer o cargo de Treinador) procuramos entender como é que as experiências do(s) nosso(s) entrevistado(s), ao longo da(s) sua(s) carreira(s), o(s) conduziram e influenciaram para o exercício da profissão de treinador de futebol como também, qual a filosofia, a visão, as ideias base que procuram colocar em prática e as quais sustentam o seu trabalho;

Passamos depois para a segunda categoria (C2 – O Ser Treinador), onde verificamos quais são as competências do treinador, ou seja, competências pessoais, sociais, técnicas, organizativas e gestão e pedagógicas, as quais funcionam como plano mediador entre a concepção de jogo e operacionalização do seu modelo de Jogo.

No que concerne à terceira categoria (C3 – A Construção de uma Filosofia de Jogo), temos o objectivo de conhecer, compreender e destacar quais os conceitos, ideias e valores que o treinador define para o seu Modelo de Jogo, o seu Sistema de Jogo, quais as características

dos jogadores de Equipa que dão corpo a esses princípios de jogo, percebendo quais os princípios de operacionalização em acto dessas mesmas ideias.

Na quarta categoria e última categoria (C4 – Comunicação como via de interacção), ambicionamos compreender qual a percepção que o treinador tem do seu processo de *coaching* e consequente, *modus operandi* do mesmo.

4. Análise e Discussão dos Conteúdos das Entrevistas

4.1. Percurso para exercer o cargo de treinador

4.1.1. Experiência enquanto jogador

Ao estar inserido num grupo, para nele se poder viver, conviver e evoluir é necessário que o indivíduo apreenda e interprete a informação que o mesmo defende, preconiza e utiliza. Para tal, a equipa e os seus jogadores constroem a sua experiência, os seus valores, as suas aptidões, as suas necessidades e as suas expectativas. Assim, há a tendência para retermos e defendermos os dados que são compatíveis com as nossas convicções e as nossas ideologias, e que nos convêm.

Por intermédio da experiência, valores, regras, necessidades, expectativas, constrói-se o conhecimento que temos da realidade, conhecimento o qual vamos alicerçar as nossas convicções, as nossas referências, culminando em condutas de acção. Para tal, é importante conhecer quais foram os aspectos que os treinadores destacaram como cruciais nas suas experiências enquanto jogadores, para que pudesse atingir um nível superior, ou seja, o de treinador.

Deste modo, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xxxvii) refere que *“os aspectos determinantes para se conhecer melhor o futebol são o estar-se ou tentar-se aperceber dentro da tua experiência enquanto jogador primeiro (...), ou seja, a organização, focalizar-se na organização das equipas, tentando entender o mais possível e o melhor possível aquilo que estavas a fazer, especialmente na tua experiência enquanto jogador, ou seja, ao nível do treino.”* O entrevistado acrescenta ainda que é essencial *“entenderes o que estás a fazer e o porquê de o estares a fazer.”* Concomitantemente, Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. ci) exacerba que *“já como jogador também pensava naquilo que é o jogo, naquilo que são os factores de rendimento do jogo... ia pensando sempre nestas questões.”*

Então, podemos depreender que a conjugação de saberes adquiridos enquanto jogador, numa primeira fase, e actualmente, como treinador, permitem que a percepção, entendimento e conhecimento sobre o jogo sejam profundos. Tudo isto, subordinado à compreensão dos exercícios executados no treino, fazendo do jogador um Ser Inteligente, pelo facto de não se limitar a executar mas também, a compreender o que executa e por que razão o faz.

O facto de a Inteligência ser específica, torna necessário que os jogadores sejam confrontados com situações de aprendizagem o mais próximo possível da realidade (Jensen,

2002), como também, não se trata de uma Inteligência qualquer, mas sim específica e que se encontra *"subjacente ao jogar futebol, um saber que se concretiza na acção"* (Gaiteiro, 2006:122). Por isso, Pires (2005) revela ser crucial entender que só existe desenvolvimento pessoal, organizacional e social quando a taxa de aprendizagem é superior à taxa de mudança, ou seja, compreender o que se executa e por que razão o jogador o faz, permite manifestar que o último tem *"a necessidade de ter já em si uma representação daquilo que apreende"* (Frade, 1985:3).

Dentro do mesmo raciocínio, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xxxvii) salienta que a compreensão *"acaba por se tornar mais fácil quando passas para a tua outra experiência como treinador, poderes explicar aos outros por que razão o vão fazer, para que é que o vão fazer porque tens uma vivência anterior."* Conjugação a experiência de jogador com a de treinador revela-se um ponto de coligação em destaque, para que o conhecimento sobre o jogo seja exacerbado uma vez que,

tempo de prática, os clubes e as respectivas culturas pelas quais os agora treinadores foram experienciando enquanto jogadores, determina a construção da sua percepção da realidade. Assim sendo, Domingos Paciência (Anexo 1, pág. i) revela que *"em termos profissionais, dentro do que é o futebol, fui jogador desde os 13 anos no Futebol Clube do Porto até aos 27. Fui dois anos para o Tenerife, Campeonato Espanhol e depois voltei ao Porto, acabei com 32 anos a minha carreira de jogador de futebol."*

No mesmo comprimento de onda mas com uma experiência em escalões seniores de nível inferior, Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. c) destaca, em relação ao seu percurso profissional que jogou *"futebol nos escalões secundários nas equipas da zona de Sintra, onde nasci, enquanto fiz a minha formação. Joguei por ali Mem Martins, Rio de Mouros, ... terminei no Sintrense onde fiz o escalão de juniores e depois tive nos seniores até aos 27 anos"*, sendo que *"o máximo que eu joguei foi na segunda divisão (...)."*

Tudo isto porque para além da compreensão em vivenciação, a qual é uma peça fundamental para que o jogador crie um profundo conhecimento sobre o jogo, também se revela imperial que o treinador saiba transformar o conhecimento que advém do *saber fazer* como jogador, num *saber sobre um saber fazer* como treinador. Tudo isto consubstanciado na vivência anterior.

Tendo em conta a sua formação enquanto jogador, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xxxviii) afirma que *"a organização de uma equipa, a organização do jogo é aquilo que para mim foi o mais importante ao longo da minha carreira de jogador principalmente a partir de uma*

determinada altura porque no início da carreira de jogador não se pensa nisso naturalmente." Como ponto de coligação entre ambas as formações, a de jogador e a de treinador, as quais são um complemento uma da outra, em direcção a um conhecimento cada vez mais profundo sobre o futebol, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xxxviii) revela *"não é fácil identificarmo-nos só com um modelo de jogo dos treinadores. Ou seja, ao longo da carreira de jogador com 15 anos é muito difícil ficares com um modelo de jogo, até porque é muito difícil haver só um modelo de jogo ao longo da tua carreira, diria impossível."*

Arsenè Wenger defende que é fundamental que um treinador seja apaixonado pelo jogo, exaltando esse sentimento com a vontade partilhar com os seus jogadores uma certa forma de ver a vida, o modo de ver o futebol, o qual é fundamental para que os jogadores vão sentindo em compreensão e execução o que é defender e aplicar uma filosofia de jogo, sem abdicar dela um segundo que seja mediante os obstáculos que vão sendo colocados e que fazem com que cada indivíduo se questione e reflita sobre os seus princípios.

Quero com isto dizer que a experiência dos nossos treinadores entrevistados, foi sendo moldada consoante as vivências que foram tendo de acordo com os treinadores que os foram liderando enquanto jogadores, permitindo-nos posteriormente perceber, quais os princípios, valores e aprendizagens que cada um deles retirou dessa prática.

4.1.2. Experiência enquanto Treinador

Envolvendo-nos noutra dinâmica da formação do treinador, ou seja, conhecer todas as experiências que fizeram com que estes treinadores atingissem o cargo de treinadores principais, passando, anteriormente, por funções adjuntas subordinadas a outros líderes.

Como ponto de coligação com a subcategoria anterior e sendo uma projecção da função de jogador para treinador, Paulo Bento (Anexo 1, pág. xxxviii) afirma que *"a organização de uma equipa, a organização do jogo é aquilo que para mim foi o mais importante ao longo da minha carreira de jogador"*, uma vez que a interligação entre ambas as formações, a de jogador e a de treinador, são um complemento uma da outra, em direcção a um conhecimento cada vez mais profundo sobre o futebol, revelando que na sua função de treinador o mais importante *"é tu entenderes o jogo de uma forma quase total"* (Anexo 1, pág. xxxviii).

Assim, torna-se pertinente falar sobre a importância da problematização que o jogo exige, sendo imperioso existir pessoas com formação teórica e prática sustentada, coerente e de elevado

nível, possibilitando que exista uma estreita ligação entre ambas, ou seja, é através da formação, a qual é *"objectivada em competências sociais, culturais, pedagógicas (perceptivas, construtivas, didáticas, expressivas, comunicativa, organizativas) e metodológicas, que o treinador se apresenta em face dos outros sujeitos intervenientes no seu campo profissional"* (Bento, 1995 e 1999).

Por outro lado, o treinador é um elemento que *"deve tomar partido, elegendo a sua visão, o seu método, o seu caminho, tomando consciência de que os métodos são bons quando os seus utilizadores reconhecem o respectivo alcance e limites"* (Garganta, 2004).

Para que tal possa ser aprendido, podemos constatar que Domingos Paciência, após uma carreira de 19 anos como jogador, passou *"a ser Treinador da Equipa B do Futebol Clube do Porto, durante 4 anos, sendo que 3 deles como adjunto e o último ano como principal. Tive um ano sem treinar. Fui para Leiria, Superliga... Académica dois anos, Leiria um ano e Braga, dois anos. Foi este o percurso no futebol."* (Anexo 1, pág. i)

O treinador entrevistado Paulo Bento revela percurso idêntico ao de Domingos Paciência, uma vez que mal terminou a carreira de futebolística, iniciou a sua carreira como treinador nos juniores do Sporting, sendo campeão nacional, sendo convidado no ano seguinte para ser treinador dos seniores, contrato que durou 3 anos e meio.

Relativamente aos treinadores anteriores, é-nos perceptível que logo após as suas carreiras de futebolistas terem terminado, iniciaram as suas carreiras de treinadores, sendo que Domingos, desempenhou, primeiramente, a função de adjunto, antes de ter passado a treinador principal. Enquanto Paulo Bento, iniciou desde o início como treinador principal.

No que concerne a Manuel Machado (Anexo 2, pág. xvii), *"comecei a coordenar o futebol de formação do Vitória e a trabalhar em paralelo, cerca de 19 anos, quer no sector de formação, quer no sector profissional como preparador físico, técnico-adjunto e secretário técnico. Por isso, na questão académica, aquilo que eu acabei de dizer foi que aquilo foi o meu percurso. Na questão do treino, vindo do Andebol, transitei depois para o Futebol, tendo feito a formação quer numa modalidade, quer na outra."*

Comparativamente com o primeiro treinador (Domingos Paciência), Manuel Machado teve um percurso distinto, transitando de uma carreira profissional e académica enquanto jogador de Andebol e Licenciatura com especialização em Andebol, para o Futebol, obtendo formação para iniciar-se neste meio.

Numa mesma linha de percurso e evolução na carreira enquanto treinador, Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxii) iniciou, *"em termos profissionais, (...) a relação com o treino muito*

cedo”, isto é, “como treinador de formação, sendo em primeiro lugar colaborador e depois treinador.” Contudo, o treinador supracitado (Anexo 4, pág. lxii), aos 21 anos, passou “a ser colaborador do Futebol Sénior, na altura 3ª Divisão, que era uma equipa semi-profissional”, tendo sido marcante para o mesmo, conseguir conciliar a formação académica com “a situação do treino desportivo já numa equipa de 3ª Divisão, o que me permitiu juntar a teoria e a prática numa só actividade.”

Posteriormente, “tive como adjunto na 2ª Divisão e depois como Principal na 1ª e 2ª Liga” (Anexo 4, pág. lxii). Como é de conhecimento comum de todas as pessoas ligadas à Área Desportiva, o grande objectivo de maior parte dos treinadores é alcançar um patamar de alto rendimento, por todas as questões benéficas e vantajosas associadas a essa profissão.

Contudo, Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxiii) confessou que teve “que vir para o continente e a partir daí foram os últimos 3 anos em que consegui subir o Chaves para a 2ª Liga e o Beira-Mar para a 1ª Liga. E, depois, cheguei à Primeira Liga!” Ou seja, a mudança geográfica da Ilha da Madeira para o Continente (Portugal), destacou-se como um pormenor de elevado relevo no seu alcance do escalão máximo do Futebol Português.

Passando à análise de Carlos Azenha e tendo em conta Manuel Machado e Leonardo Jardim, é-nos possível percepcionar que a transição do mundo académico, ou seja, Faculdade, para o mundo profissional, Futebol, foi um caminho comum enveredado por estes três treinadores entrevistados.

Assim, Carlos Azenha após ter terminado a sua Licenciatura na FMH, “fui treinar os juniores do Sacavenense e fui campeão. No ano seguinte, fui chamado para os seniores para ir trabalhar com Francisco Varela” (Anexo 5, pág. lxxvii).

Após esta breve passagem de dois anos pelo Sacavenense, “fui para Faro. Tive o convite para ir trabalhar para Guimarães e Fareense, acabei por optar pelo Fareense uma vez que, era um clube com dificuldades financeiras, com vários problemas e tinha um treinador, que pensava eu, era um grande líder e gostava de aprender com ele. Vim cá para baixo e aprendi tudo aquilo que não se devia fazer, o que também é bom” (Anexo 5, pág. lxxix).

Depois de um ano no Fareense, Carlos Azenha rumou à Camacha, Ilha da Madeira, “subindo de divisão nesse ano” (Anexo 6, pág. lxxix) Após a subida de Divisão na Madeira, “o Jorge Jesus convidou-me para ir para Setúbal. Do Setúbal fui para o Benfica e regressiei a Setúbal, passando um momento difícil porque o Jorge Jesus difamou a minha imagem, tendo

sido resolvido há pouco tempo, sendo que o Jesus teve de pedir desculpas publicamente para não me indemnizar" (Anexo 5, pág. lxxix).

Depois de um período atribulado na sua carreira profissional, o qual salienta que aprendeu tudo aquilo que não se devia fazer, revelando que também é importante fazê-lo, foi para a China com o Toni, *"passando uma experiência fantástica porque a China tem uma metodologia de treino diferente de todo o mundo"* (Anexo 5, pág. lxxix). Essa metodologia centra-se no facto de eles colocarem *"um fiscal a controlar todos os nossos treinos, sendo que todas as equipas treinam no mesmo centro de estágio na pré-época, toda a gente vê os nossos treinos. Todas as Terças-Feiras, havia um treinador chinês que recolhia todos os treinos, para verificar a congruência entre aquilo que nós dissemos que iríamos fazer e o que realmente fizemos."*

Dessa experiência na China, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxix) destaca a condecoração de que foram alvo pelos chineses e *"pela equipa de treinadores internacionais como a melhor equipa técnica na área do planeamento do treino, o Toni e eu."*

Daí passaram pelo Al-Ahly. Depois, breve passagem pelo Boavista e conseqüente transição para o Futebol Clube do Porto, com Professor Jesualdo Ferreira, onde conquistaram muitos títulos. Posteriormente, regresso a Setúbal e neste momento, Portimonense.

Contudo, há que destacar que durante o percurso de formação enquanto treinador, Carlos Azenha vivenciou inúmeros estágios com treinadores de elite, como foi o caso de Arrigo Sacchi, Vladimir Lobanovski, Voskov, Malesiani e Louis Van Gaal, os quais vamos destacar no subcapítulo *Influências no Percurso*.

No que respeita a Daúto Faquirá, o último treinador em análise deste subcapítulo, podemos desde já destacar que teve o mesmo percurso académico que os três treinadores anteriores (Manuel Machado, Leonardo Jardim e Carlos Azenha), ou seja, a Licenciatura em Desporto e Educação Física, sendo que tal e qual como Leonardo Jardim e Carlos Azenha, especializou-se em *Alto Rendimento de Futebol*. Assim e com o término do seu curso, na FMH, *"quis deixar o futebol e proporcionou-se eu ficar a trabalhar como preparador físico no clube com o treinador Guilherme Pais, ficando a coadjuv-lo"* (Anexo 6, pág. c).

Após a saída de Guilherme Pais do Sintrense, *"veio Fernando Peres que foi jogador do Sporting e esteve no Campeonato do Mundo de 66, era um grande sportinguista e jogou no Brasil. A equipa técnica era o Fernando Peres, o falecido Damas e eu"* (Anexo 6, pág. c). Devido ao facto da temporada não estar a correr muito bem, a equipa técnica acabou por sair e *"eu por*

ficar a tomar conta da equipa na terceira divisão, ficando em nono na primeira época, na segunda em quinto e na terceira subimos de divisão" (Anexo 6, pág. c), iniciando a sua carreira de treinador principal no futebol sénior no Sintrense.

Com esta transição de preparador físico para treinador principal, alcançando uma subida de divisão em três anos de trabalho, Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. c) rumou ao Odivelas, subindo o Clube da Distrital à 3ª Divisão, no primeiro ano como treinador. No segundo ano, à 2ª Divisão B, ficando em quarto lugar na zona centro, rumando, posteriormente ao Barreirense, o qual estava na 2ª Liga.

Com a experiência que se proporcionou relativamente ao ingresso no Estoril de Praia, o qual estava com um projecto de subida de divisão, uma vez que na época passada tinha descido da 2ª Liga para a 2ª Divisão B, surgiu um dos seus grandes problemas até então enquanto treinador, ou seja, o Clube *"estava com muitos problemas financeiros, acabei por sair em Dezembro porque já não tinha condições para continuar"* (Anexo 6, pág. c).

Com a saída do Estoril e vivenciando uma das experiências mais difíceis enquanto treinador até então, surgiu o atingir do patamar máximo do Futebol Português, ou seja, a entrada no Estrela de Amadora na Superliga. *"No primeiro ano, ficamos em nono lugar, e no segundo décimo primeiro, conseguindo manter a equipa dois anos. Após esses dois anos, fui para Setúbal onde as coisas não correram tão bem. Sai em Dezembro e agora estou aqui, após um ano de interregno"* (Anexo 6, pág. c).

Após ter analisado e compreendido todos os percursos desenvolvidos pelos nossos entrevistados, convém salientar que todas as pessoas com as quais foram partilhando e cruzando ideias ao longo da sua construção enquanto treinadores, têm uma enorme influência na construção da sua filosofia, ou seja, o traço de identidade do mesmo e que o caracteriza enquanto treinador. Este facto revela que uma filosofia pessoal de treino, pode ser vista como uma ferramenta para capacitar os treinadores a interrogar sua prática e a desenvolver o seu próprio entendimento e conhecimento, assim como os seus executores (Reynolds, 2005).

Na construção dessa filosofia, os treinadores podem ser influenciados pelas crenças e práticas da organização, o próprio conhecimento e crenças pessoais, assim como a relevância percebida de uma filosofia de treino no próprio papel que desempenha e a prática realizada na operacionalização do processo de treino (Wilcox & Trudel, 1998; Fraser-Thomas, Côté & Deakin, 2008).

Deste modo, Paulo Bento (in Almeida, Anexo 1, pág. II) refere que *“o tirar ou como diz o Capelo «o roubar» um pouco de cada um, aquilo com que tu mais te identificavas, as melhores qualidades e aqui estamos a falar só em termos táticos, ou seja, tudo aquilo que faz referência ao modelo de jogo para depois tu, em função das equipas que fores treinando, poderes aproveitar aquilo que aprendeste”*, isto é, vivenciar e experienciar vários modelos que permitem ao jogador, treinador adjunto, preparador físico e secretário técnico, extrair conhecimentos úteis do contexto organizacional onde esteve e está inserido, fazendo com que a concepção de jogo do mesmo se alargue e aprofunde, em direcção a um *«jogar»* próprio, o qual se constrói no caminho que percorre até exercer a função de treinador e com a consequente execução da mesma.

Assim, caminhámos para um dos aspectos fundamentais do processo de treino, ou seja, treinar em especificidade. Este aspecto torna-se importante para a construção do nosso Modelo de Jogo pelo facto de retirarmos ideias, visões e vivências de outros modelos, os quais eram específicos de cada treinador, mediante a equipa e contexto onde estavam inseridos. Como tal, Guilherme Oliveira (2003) salienta que *“a especificidade é a relação que existe entre o Modelo de Jogo que se adoptou e a operacionalização do treino. Tudo aquilo que se faz no treino é em função do Modelo de Jogo adoptado e essa relação é fruto da especificidade.”*

A transmissão do modelo de jogo do treinador aos seus jogadores, permite que haja um cruzar de ideias, as quais estão directamente relacionadas com as vivências de cada um dos intervenientes. Essas mesmas vivências conduziram e conduzirão o treinador e o jogador no criar dos seus próprios modelos, modelos esses que formam o conhecimento de cada um deles, condicionando e dirigindo a focalização da sua atenção na informação para a qual ambos estão mais sensíveis, permitindo-lhes desenvolver esse conhecimento, ou seja, o seu conhecimento específico, o de cada um deles.

4.1.3. Formação Formal

Como linha condutora da análise do conteúdo das entrevistas, podemos constatar até ao presente, quais foram as experiências que os nossos entrevistados vivenciaram enquanto jogador e treinador. Após termos centrado a nossa atenção sobre duas das sete (Experiências como jogador; Experiência Profissional; *Mentoring*; Interação com jogadores de alto nível; Educação Contínua; Comprometimento Pessoal com o *Coaching*) áreas mais importantes na

construção das fontes de conhecimento dos treinadores, revela-se crucial falar sobre a terceira área na qual centramos a nossa atenção neste subcapítulo, ou seja, a Educação Formal (Fleurance & Cotteaux, 1999).

No que se refere à formação pessoal e formal de Domingos Paciência (Anexo 1, pág. i), o treinador em questão vivenciou, em termos académicos, *"praticamente 7º ano e mais nada."* Uma vez que após a sua carreira de futebolista, se emancipou enquanto treinador, houve a necessidade de fazer *"os três níveis de treinador como assim obriga. Neste momento, quarto nível."*

Contudo, a formação de específica em qualquer área que queiramos progredir em termos de carreira profissional é crucial, mas revela-se como imperativo que os profissionais tenham conhecimentos multidisciplinares, alargando o seu campo de análise de todas as situações que vão surgindo no dia-a-dia. Relativamente a esta questão, como afirma Vicente Del Bosque (2011) *"se os treinadores sabem somente de futebol, estão perdidos"*, revelando-se a substancial importância na compreensão do conhecimento multidisciplinar que o treinador possui (Frade, 2007), pelo facto do mesmo exercer uma acção decisiva na construção do seu «jogar», revelando que o conhece na íntegra, possuindo assim a capacidade para direccioná-lo no sentido que ele pretende (Gomes, 2007). E no que está relacionado com Domingos Paciência (Anexo 1, pág. i), este fez um curso de *coaching* como complemento da sua formação, revelando a interligação que as várias áreas têm entre si.

Por outro lado, quatro dos seis treinadores entrevistados, tiveram um trajecto académico que culminou na obtenção de uma Licenciatura em Educação Física e Desporto, sendo que três deles (Leonardo Jardim, Carlos Azenha e Daúto Faquirá) se especializaram na área de Alto Rendimento de Futebol, enquanto Manuel Machado, se especializou em Andebol.

Enveredando pelo percurso formativo do treinador Manuel Machado, o primeiro revela que mal terminou o curso, começou *" (...) a carreira de docente. Paralelamente a isso, fiz formação e prática em Andebol e já durante a parte da formação em Educação Física, comecei na área do treino. Fiz os cursos de formação também específicos para o Andebol, todos os graus e só a posteriori, é que fui convidado para ingressar no futebol de formação no Vitória como preparador físico, o qual aceitei e a partir daí fui fazendo alguma formação no futebol."* (Anexo 2, pág. xvi).

Na construção do seu percurso, foi-nos dado a perceber que o *transfer* da modalidade de Andebol para a de Futebol, não acarretou grandes dificuldades para o treinador em questão,

ou seja, *"cada modalidade tem as suas questões particulares e específicas, como é óbvio. Nos desportivos colectivos, há muita coisa que é comum, no que diz respeito à direcção dos grupos, havendo muita coisa que se pode aproveitar, embora haja uma linguagem específica para cada uma das modalidades mas em termos de direcção, há muita coisa em comum... mesmo em termos de mecânica do jogo, os desportos colectivos transportam elementos que são comuns. Daí que não tivesse, no meu caso em particular, não houvesse grande dificuldade em fazer o transfer de uma para a outra modalidade. E por isso, acabei por fazer uma aprendizagem que demorou muitos anos, como é óbvio"* (Anexo 2, pág. xviii).

Relativamente a Leonardo Jardim, o treinador revela que dois dos pontos cruciais para ter atingido o patamar em que hoje desempenha na sua função enquanto treinador, centrou-se na preocupação que sempre teve em *"conciliar a minha formação académica com a minha experiência no futebol e conseqüente, prática. Quer como atleta na primeira fase, quer como colaborador de várias equipas técnicas"* (Anexo 4, pág. lxii).

O outro ponto, foca-se, *" (...) principalmente quando estou na Faculdade e consigo conciliar esta situação com a situação do treino desportivo já numa equipa de 3ª Divisão, o que me permitiu juntar a teoria e a prática numa só actividade"* (Anexo 4, pág. lxiii).

O destaque evidenciado por Leonardo Jardim relativamente à importância da Faculdade na construção do seu percurso pessoal, tendo a possibilidade de testar operacionalizando, todos os conteúdos e métodos que fizeram parte da sua licenciatura, auxiliaram-no a perceber a diáde existente entre a teoria e a prática. Desta forma, o treinador Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxvii) destaca, igualmente, o ano inteiro de formação da disciplina de futebol com o Professor Jorge Castelo.

Centrando a nossa atenção sobre Carlos Azenha, fomos percebendo ao longo da análise do conteúdo da sua entrevista que foi uma pessoa que ao longo do seu percurso académico, procurou desenvolver-se imenso e adquirir o conhecimento que o mesmo determinava como fulcral para o desempenho da sua formação futura, mostrando-se um elemento muito activo nessa procura. Deste modo, podemos perceber essa envolvimento, uma vez que no seu quarto ano da licenciatura, *"apareceu o mundial de futebol de juniores e aí desenvolvi um projecto de observação e análise do jogo para a FIFA"*, o qual apresentou à Faculdade e o mesmo foi aprovado (Anexo 5, pág. lxxvii).

“Posteriormente, tive de desenvolver outro projecto e criei outro grupo que se chamava o GEMF, Grupo de Estudos da Modalidade de Futebol. Fizemos esse trabalho de análise e estatística, sendo a minha primeira experiência de análise de jogo, onde aprendi muito. A seguir, iniciei a especialização de treinador e, conseqüentemente, a carreira de treinador de futebol” (Anexo 5, pág. lxxvii).

No entanto, ao longo deste processo, Carlos Azenha destacou que era fundamental estagiar com os seus treinadores de referência, algo que executou gradualmente. Após ter realizado o seu Mestrado, especializando-se na Área de Alto Rendimento de Futebol, teve *“convites para dar aulas nas faculdades e achei que não era o meu caminho. Iniciei a minha carreira de professor e achei que não era o que eu pretendia e pedi uma licença sem vencimento”* (Anexo 5, pág. lxxvii), dando continuidade à aposta na sua carreira de treinador, vivenciando grandes experiências como nos documentarão no subcapítulo seguinte, ou seja, *as influências no percurso.*

Por último, destacámos a formação de Daúto Faquirá, o qual salienta que *“os momentos decisivos tem a ver com um pouco com o percurso que tu fazes, que eu fiz, e que as coisas foram acontecendo. Fui tendo relativo sucesso, as coisas foram correndo bem e as pessoas acabam por reparar no teu trabalho. O percurso em si penso que é o principal suporte para tudo aquilo que eu fui alcançando até chegar até aqui. Para chegar à Superliga, houve todo um trabalho de suporte e que me deu visibilidade na execução desse trabalho”* (Anexo 6, pág. c).

O treinador supracitado destaca a importância da realização do percurso por si mesmo como um meio de destaque para alcançar o tão desejado objectivo ou sonho pessoal. Através das palavras de António Gedeão, na sua obra *Pedra Filosofal*, podemos destacar a ideia do treinador em questão, ou seja, *“Eles não sabem, nem sonham, / que o sonho comanda a vida, / que sempre que um homem sonha / o mundo pula e avança / como bola colorida / entre as mãos de uma criança”*, sendo esse avançar, a construção desse trajecto pessoal de cada um de nós, da nossa não preocupação com o resultado da acção, prestando simplesmente atenção à acção em si, sendo que o resultado virá por si (Tolle, 2001:38).

Destaca ainda que *“ (...) essa oportunidade também aconteceu em função de todo o trabalho que fui fazendo, o qual assenta em bases sólidas, num formação académica que é imprescindível e importante, principalmente quando tu não tens um percurso de jogador e eu não tive esse percurso como muitos dos meus colegas tiveram e isso dá-lhes outra visibilidade e*

abre-lhes outras portas" (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. ci). Sendo que o facto de não ter sido jogador profissional, restringiu a possibilidade mais célere de atingir outro patamar enquanto treinador, ficando aqui bem patente que existem caminhos adjacentes na obtenção e construção do percurso até ao patamar máximo do Futebol Português.

"Por outro lado, eu tive de assentar a minha formação numa boa base de sustentabilidade académica conciliada com a formação profissional. Eu fiz o quarto nível, treinador da UEFA PRO e aliado a isso a prática que tive com a reflexão associada a isso sobre aquilo que tu diariamente fazes enquanto treinador" (Daúto Faquirá, Anexo 5, pág. ci).

4.1.4. Influências no Percurso

O treinador gere e cria, fundamentalmente, uma miríade de ligações entre sujeitos, métodos e outras pessoas para superar os muitos e variados problemas colocados para serem enfrentados no dia-a-dia (Cassidy et al., 2009:13).

No desenvolvimento do modo como os treinadores aprendem, foi dado um papel vital ao processo de reflexão no que toca ao modo como a experiência é transformada em conhecimento e competência para o *coaching* (Gilbert and Trudel, 2001; 2006). Muitas vezes, tais reflexões, podem ser desencadeadas por conversas com outros, que levaram aos pedidos de programas de *Mentoring* como uma importante forma de aumentar o desenvolvimento dos treinadores (Bloom, 2002; Bloom et al., 1998). Tal como é óbvio, também podem ser realizadas conversas com os pares em oposição, sendo colocados numa relação hierárquica formal, estabelecendo assim o desenvolvimento de conhecimento do *coaching* como um processo social de partilha (respeitado) com outros (Abraham et al., 2006; Erickson et al., 2008; Schempp et al., 1998; Wright et al., 2007).

Por outro lado, os treinadores não valorizam tanto a sua aprendizagem formal como a experiência prática do dia-a-dia (Gilbert et al., 2006; Jones et al., 2004); o processo para se tornar um treinador de excelência é mais influenciado pela sua interactividade, experiência contextuais de treino, observação de pares e conhecimento partilhado com outros treinadores, sem que haja nenhuns programas de preparação profissional (Jones et al., 2004; Lemyre and Trudel, 2004).

O conhecimento específico que cada um dos treinadores transmite por intermédio do seu modelo de jogo, acarreta uma complexidade tal que faz com que emergam algumas características em detrimento de outras. Assim, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xxxix) menciona que João Alves, Lillo e Fernando Vásquez foram os treinadores que mais o influenciaram ao longo do seu percurso como profissional de futebol, segundo características distintas. Para o mesmo entrevistado (Anexo 3, pág. xxxix), *“João Alves marcou-me muito por vários aspectos tendo em conta os pessoais (...) foi o primeiro treinador que eu tive em termos profissionais e naquela altura, notava-se que ao nível do treino que há situações que hoje em dia se fazem que ele já o fazia naquela altura... falamos em termos de exercícios, da concepção de algumas unidades de treino... Por isso, foi um treinador que me marcou pela sua organização, pela sua capacidade de liderança no treino.”*

Por outro lado, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xxxix) afirma que Lillo foi *“um treinador muito exigente sobre o ponto de vista tático”*, enquanto Fernando Vásquez se destacava pela *“capacidade de organizar a equipa através de um processo muito simples, ou seja, era um treinador que usava muito a simplicidade nas unidades de treino, na preparação do microciclo, até mesmo no seu próprio discurso era um treinador simples e fácil, (...) de entender.”*

Podemos, assim, verificar que as características que mais se destacam nos treinadores supracitados, prendem-se com a organização e capacidade de liderança no treino, pelo exacerbar da dimensão tática, estando alicerçada à mesma uma grande exigência, deslocando-nos para uma simplicidade de processos na organização da equipa, articulada com um discurso que acompanhava o registo mencionado. Tudo isto, conduziu a focalização do entrevistado para determinadas referências, as quais salienta que não devem ser alvo de imitação, devendo atribuir-se o cunho pessoal. Essas mesmas referências conduziram-no para o desenvolvimento da capacidade de ler e ver o jogo.

Alicerçada à última ideia, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xxxix) refere que *“estes três treinadores foram os que me levaram a ver o futebol de uma maneira diferente daquela que vemos no início da mesma (...)”* como também, *“(...) ensinaram-me a ver o jogo e aprendi com eles muitas coisas, as quais não se devem imitar porque acho que isso não se deve fazer mas tentando praticar.”* Assim, constatámos que os vários modelos de jogo vivenciados pelo entrevistado enquanto jogador, lhe proporcionaram a construção de um significado pessoal, sendo este fruto de uma compreensão em projecção (Moigne, 1994), convergindo numa lógica interna de funcionamento (Garganta & Cunha e Silva, 2000).

Com uma experiência similar há de Paulo Bento e uma vez que ambos foram jogadores profissionais de futebol e logo após o término da carreira, enveredaram pela profissão de treinadores, Domingos Paciência (Anexo 1, pág. ii) destaca, tal e qual com o treinador supracitado que, ao longo da sua carreira, foram *"as vivências enquanto jogador, o método de trabalho, a personalidade e os conhecimentos dos vários treinadores"* que acabaram por ser a sua *"formação como treinador."*

As influências ao longo deste percurso como jogador, e conseqüente construção como treinador, foram várias, *"desde Artur Jorge, Fernando Santos, Ivic, Bobby Robson, Carlos Aimar, Juan Manuel Lillo, Victor Fernandes, António Oliveira, Carlos Alberto Silva..."*, sendo que *"foram muitos treinador que me marcaram de certa forma, sendo que cada bocadinho deles é a minha formação"* (Anexo 1, pág. ii).

Este acrescento de qualidade que cada um dos treinadores que foi tendo ao longo da construção dos actuais treinadores, com o desenrolar da sua carreira de jogador profissional de futebol, esteve dependente de duas questões cruciais que o filósofo Ortega y Gasset destaca na sua rigorosa conceituação filosófica acerca da relação entre o Eu e sua circunstância. *"Eu sou eu e minha circunstância – afirma Ortega (1967) - e se não salvo a ela, não salvo a mim"* (1967:52). Assim, mesmo antes de explicarmos o que significa *"salvar a circunstância"* para Ortega, já podemos adiantar que na fórmula: *"Eu sou eu e minha circunstância"*, temos um *"Eu"* que está de forma nativa aberto à sua circunstância, isto é, à realidade que o circunda. Esta realidade é, sem dúvida, distinta do Eu; mas, ao mesmo tempo, é inseparável dele; de modo que, para Ortega, não há como tomar o *Eu* sem sua circunstância.

Deste modo, tornou-se difícil para Domingos Paciência expressar quais foram os treinadores que tiveram maior influência, uma vez que o mesmo destaca que todos eles foram importantes na sua formação. O mesmo salienta que alguns treinadores criavam *"mau estar"* e tinham *"mau carácter, ..."*, *"outros com bom método de trabalho, ..."*, *"outros com boa liderança, boa gestão de grupo, ..."*, *"outros com níveis de motivação muito altos, ..."*, e *"outros com um método de trabalho muito bom, com exercícios de grande prazer para os jogadores de futebol...!"* (Anexo 1, pág. ii). Com esta multiplicidade de experiências, o treinador construiu o seu significado pessoal enquanto treinador, fruto das circunstâncias e do confronto do seu *Eu* com a realidade então vivida.

Num patamar diametralmente oposto, surge-nos um treinador que revela não ter tido vivência do Futebol, *"a não ser do futebol Popular de alguns torneios, nunca tinha sido federado"*

e, por isso, devo a muita gente, a muitos técnicos que comecei na formação..." (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xviii). O treinador em questão manifesta a importância que "José Pereira, que hoje é Director Desportivo do Vitória" e "Emídio Magalhães, que coordena o Sector Desportivo do Vitória" tiveram na sua inserção no mundo do futebol, uma vez que "foram os primeiros técnicos com os quais tive o privilégio de conviver" (Manuel Machado, Anexo 1, pág. xviii).

Com a progressão na modalidade, conseqüente formação formal adquirida e partilha de saberes e conhecimentos com os técnicos por ele mencionados, surgiu a oportunidade de vivenciar um percurso muito rico, uma vez que "tive o privilegio de encontrar técnicos nacionais que já eram referencia, caso do António Oliveira, João Alves, por exemplo, do Vítor Oliveira, como quem pude trabalhar como Assessor. Técnicos da América do Sul, nomeadamente técnicos da Escola Brasileira, tais como o Marinho Peres, o Paulo Autuori, o René Simões, ... Técnicos da América do Sul de uma forma ainda mais vincada, como era o Pedro Roger, o uruguaio... Também, um Técnico do Norte da Europa, que para mim é referência, na altura era de facto em termos de ranking mundial de top, Raymond Gotles, com uma filosofia completamente diferente" (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xviii).

De acordo com o supracitado pelo treinador Manuel Machado (Anexo 2, pág. xviii) e em consonância com o que foram as influências no seu percurso, este exacerba que "foi da mescla de conhecimentos que pude recolher de todos eles, um pouco de cada um, como é obvio, que por se fazer aquilo que é a minha personalidade em termos desportivos enquanto treinador."

Até ao ponto em que nos encontramos neste preciso momento, podemos constatar que os três analisados nos passaram duas perspectivas e percursos diversos. Os primeiros, Paulo Bento e Domingos Paciência, transmitiram-nos a importância de terem vivenciado uma carreira como jogador profissional, ao comando de treinadores portugueses e estrangeiros, sendo os últimos, fruto dos vários modelos e filosofias aplicadas, as fontes de conhecimento e inspiração da sua construção enquanto treinador.

Por outro lado, Manuel Machado, treinador como formação e especialização no alto rendimento de Andebol, fez a transição para outra modalidade, como é o caso do Futebol, tendo a possibilidade de trabalhar com muitos dos treinadores que influenciaram positivamente o Futebol Português nos anos 70 e 80, sendo o seu maior exemplo enquanto experiências nos vários cargos técnicos que desempenhou, o treinador Raymond Gotles.

Contudo, os três treinadores revelam que todos os treinadores que fizeram parte do seu percurso, cada um com o seu estilo e métodos particulares e inimitáveis, foram cruciais na formação da sua personalidade enquanto treinador.

Dando continuidade à nossa análise e centrando-nos nos outros entrevistados, podemos começar por falar de Leonardo Jardim, o qual introduz duas novas variáveis nos conteúdos de análise. A primeira delas centrou-se na saída da Madeira, tendo sido fundamental *"porque a insularidade condiciona principalmente a evolução na carreira, uma vez que existe uma diferença significativa entre os clubes da 1ª Divisão e os da 2ª Divisão"* (Anexo 4, pág. lxiii). Em segundo lugar, *"não possuía nenhuma carreira desportiva que sustenta-se uma colocação, em termos técnicos, num patamar elevado! Também em termos de ligações familiares ou pessoas do âmbito desportivo eram poucas..."* (Anexo 4, pág. lxiii), como tal, teve de rumar ao Continente na procura de uma oportunidade.

No que respeita aos técnicos que influenciaram a sua carreira, Leonardo Jardim (Anexo 4, pág.) destaca José Moniz mencionando foi *"um treinador que trabalhou na 1ª Liga e tem algum percurso desportivo, como Seleccionador Nacional dos Sub-21 há alguns anos... ele foi aquele treinador que mais tempo estive junto e com certeza, aquele que mais me marcou na minha carreira."* Apesar de José Moniz ter sido a referência, Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxiii) destaca *"o privilégio de trabalhar com alguns treinadores que foram importantes e marcaram aquilo que eu sou e algumas das minhas opções (...)"* *"porque com todas elas aprendi sempre alguma coisa e marcaram-me muito através dos seus comportamentos"* (Anexo 4, pág. lxiii).

Após termos documentado, ao longo deste seguimento lógico de análise, as influências dos treinadores sobre os jogadores profissionais, a transição de uma modalidade desportiva para a outra e conseqüente ajuda de outros técnicos, imigração na procura de uma oportunidade maior noutra local e agora, abordaremos a importância da família.

No que concerne ao último ponto, Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. ci) salienta que *"a família é sempre importante! Os meus pais, os meus irmãos, a minha mulher, os meus filhos, são o suporte, são a nossa âncora e são eles que muitas vezes vêm o nosso outro lado."* Uma que a família é a sua âncora, obviamente que uma das coisas que o treinador procura *"sempre é falar com pessoas que me conhecem e que sabem qual é a minha forma de ser..."* (Anexo 6, pág. cxiii).

Deixando o factor família e enveredando pelas influências profissionais, Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. ci) salienta que não pode deixar de realçar duas pessoas neste seu percurso. *“Uma foi o Presidente do Sintrense, Adriano Felipe, o qual me concedeu a oportunidade de ser treinador principal e acreditou em mim.”* E a outra, *“foi o Presidente do Estrela da Amadora, António Oliveira, que me concedeu essa oportunidade. São algumas das pessoas que foram importantes. A par da família, a par das pessoas que nos vamos cruzando, vão sendo importantes no nosso percurso”* (Anexo 6, pág. cii).

Desta forma, Daúto Faquirá salienta que ambos os Presidentes, tanto do Sintrense como do Estrela da Amadora, lhe concederam a oportunidade de ser treinador, o primeiro concedendo-lhe a oportunidade de iniciar a sua carreira enquanto treinador principal e o segundo, pelo facto de lhe ter proporcionado a oportunidade de ter atingido o patamar superior do Futebol Português, ou seja, a Superliga no Estrela da Amadora.

Como último ponto de análise, enveredamos pela observação do treinador Carlos Azenha. O técnico em questão fala-nos da importância de se ser apaixonado pela modalidade para nela se viver como também, a aprendizagem com alguns dos “gurus” do futebol, realizando estágios com os mesmos.

Csikszentmihalyi et al. (1993) salienta o facto dos treinadores que perduram nas mentes dos jogadores, são aqueles que demonstram entusiasmo e paixão na transmissão dos conhecimentos que outro treinador qualquer o faria sem qualquer emocionalidade. Quando o prazer na profissão é demonstrado, isso fica gravado na memória de quem é ensinado.

Assim sendo, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxviii) começou por estagiar *“com um homem que pouca gente conhece, Joaquim Meirim, hoje quando se fala dos «mind games», esse homem estava 20 anos à frente de todos, sendo o primeiro treinador a fazer aquecimento no campo, jogava muito com a psicologia, jogava muito com a mente dos jogadores e foi a pessoa com quem mais aprendi em termos de liderança.”*

Após a experiência com Joaquim Meirim, a surgiu a oportunidade de ir estagiar a Itália. Para que tal pudesse ser concretizado, Carlos Azenha foi *“trabalhar para o lixo para poder estagiar com uma pessoa que se chamava Arrigo Sacchi. Foi aí que eu comecei, aprendi muito com ele em termos defensivos, era uma equipa formidável, fantástica, ... Van Basten, Reijkaard, Gullit, Baresi, Maldini, ... uma equipa maravilhosa”* (Anexo 5, pág. lxxviii).

Com esta experiência maravilhosa, o treinador em destaque, continuou na sua caminhada de estágios, acabando por *"conhecer um senhor chamado Lobanovsky. Veio estagiar a Portugal e eu disse-lhe que gostaria de ser treinador de top e ele disse-me: «Observa o jogo e ensinar-te-á a ser treinador.» Depois deste ano de observação, venha ter comigo. Observei muito o jogo e depois fui ao seu encontro"* (Anexo 5, pág. lxxviii).

Após dois estágios com dois "monstros" do futebol, decidi voltar à prática, acabando por ir treinar os juniores do Sacavenense, consagrando-se campeão nesse ano. *"No ano seguinte, fui chamado para os seniores para ir trabalhar com Francisco Varela"* (Anexo 5, pág. lxxviii).

Por intermédio deste último treinador em análise, temos percepcionado que uma das fontes de conhecimento mais importantes para o desenvolvimento dos treinadores, assenta no facto de terem trabalhado com os treinadores de excelência (Salmela, 1996).

Com a experiência no Sacavenense, floresceu novamente uma enorme vontade de retornar a Itália. *"Mais uma vez, não tinha dinheiro e fui trabalhar para uma empresa chamada Aleiva, para sabonetes, para ter dinheiro. Com esse dinheiro, fui estagiar para Itália, para a Sampdoria, para aprender com um senhor chamado Voskov"* (Anexo 5, pág. lxxix).

Com esta sequência de acontecimentos e formação específica em Futebol, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxix) teve uma das vivências mais gratificantes de toda a sua carreira, ou seja, *"fui aprender com um dos treinadores de elite para mim, Van Gaal. Enviei um currículo para o Az Alkmaar, eles não me deram resposta, o que achei estranho. Decidi pegar na bagagem e viajar para a Holanda durante um mês. Cheguei ao primeiro treino do Az Alkmaar, fui ter com os adjuntos e disse-lhes que queria falar com Van Gaal e eles disseram-me que era muito difícil mas eu perguntei: "Ele passa aqui?", e eles disseram-me: "Passa!", então "Ok!" Esperei que ele passa-se e ele disse-me 5 minutos e vai-se embora. Não percebi muito bem a atitude dele e fiquei a ver o treino. Assim que acabou o treino, ele dirigiu-se a mim e olhando para o relógio marcou 5 minutos. Eu apresentei-me, apresentei-lhe os meus motivos para estagiar com ele, ele apresentou-me uma justificação para o facto de não terem respondido e disse-me que normalmente não deixa ninguém estagiar mas em virtude do meu currículo, ele disse-me que eu iria ser a única pessoa que iria estagiar com ele na sua vida."*

"Fiz um estágio com ele de uma semana e após isso, ele veio despedir-se de mim e disse-me que iam para um hotel que ficava longe do campo de treinos deles para estagiar e

perguntei-lhe aonde era. Telefonei a um amigo meu e reservou-me o hotel para o qual eles foram. Quando lá chegaram, ele ficou surpreendido ao ver-me e durante essa semana ele teve várias noites em que falou comigo, discutindo as minhas ideias com ele, até que chegou a uma altura em que estávamos a falar sobre exercícios e disse-lhe que ele poderia fazer isto e isto com a sua equipa. Ele disse-me que amanhã iríamos fazer esse exercício. Chamou os jogadores e disse-lhes que amanhã iriam fazer um exercício que não era dele mas tinha sido criado por mim. A partir daí passei a estar sempre dentro do relvado. Aprendi imenso com ele, discutimos várias coisas interessantes e ofereceu-me uma camisola a dizer que tinha sido o melhor aluno da vida dele" (Anexo 5, pág. lxxx).

Após termos analisado o percurso dos entrevistados até atingirem as respectivas carreiras de treinadores, revela-se de suma importância dar continuidade à análise do mesmo, centrando, neste momento, a nossa atenção sobre o que é ser um treinador de excelência.

4.2 . Ser Treinador

Iniciámos este capítulo sobre o que é ser treinador, com uma afirmação interessantíssima de José Ramón Alexanco, o qual era jogador e capitão de equipa do F.C. Barcelona, quando se começou a formar o verdadeiro *dream team*, sendo concebida e liderada por Johan Cruyff. Num documentário televisivo sobre Cruyff, Alexanco (2009) ao ser questionado sobre quais as características que o treinador necessita para que os jogadores comecem acreditar nele, o ex. jogador respondeu que *"à parte dos resultados, os quais te dão moral e mais vontade de dar continuidade ao trabalho desenvolvido, eu acredito que o mais importante é a firme decisão do treinador na realização e no encaminhar dos jogadores para os objectivos e com isso, os jogadores devem ajudá-lo. A sua (Cruyff) convicção e a sua vontade de ajudar-nos, levava-nos a fazer o que ele queria. Posteriormente, ele é que mandava e como tal, ele é que iria ser prejudicado se as coisas não corressem bem. Com a qualidade que tínhamos, a nossa obrigação como jogadores era dar-lhe o que ele queria"* (José Ramón Alexanco, 2009).

De acordo com o exemplo anterior, Wenger (2010) preconiza se deve amar o jogo e querer partilhar com os seus jogadores um determinado modo de vida, um modo de ver o futebol. Como tal, foi o que Cruyff procurou fazer, ou seja, criar o seu *dream team*, utilizando o seu Futebol Total.

Por intermédio dos exemplos de Johan Cruyff e Arsène Wenger, ficamos esclarecidos que possuir uma filosofia é uma condição prévia à boa prática, fornecendo o sentido e o foco para uma relação íntima entre a concepção e os métodos aplicados no treino (Kretchmar 1994: xiii; Cassidy et al., 2009:55).

É um plano de acção que centra a sua atenção em questões éticas e morais, uma vez que o processo de treino pessoal é aterrado em várias dimensões interpessoais complexas, conduzida por objectivos múltiplos (Jones & Wallace, 2005)

Assim, cada treinador deve aceitar o papel da filosofia como um precursor da acção porque cada elemento do processo de treino (por exemplo: o quê (?), o porquê (?) e como (?) do treinador) é afectado pela sua opinião pessoal.

Contudo, possuir uma filosofia pessoal, não significa prender o treinador somente a um determinado de agir mas sim manter a flexibilidade necessária para responder às exigências do contexto (Lyle 1999a:37), como também, a consciência dessa necessidade (Saury e Durand 1998; Jones et al. 2003).

O *coaching* possui como princípio central, o potenciar do desempenho da equipa e dos atletas, o qual requer uma actividade cognitiva para tomar decisões dentro de multidão de factores situacionais dinâmicos (Jones et al., 2003). Utilizar o *coaching* como se tratasse de um compromisso complexo e fluído (Cushion et al., 2003), faz com que os treinadores necessitem de desenvolver conhecimentos e capacidades em larga escala, para que se adaptem às condições ambientais (Nash & Collins, 2006).

O treinador Wayne Smith (in Kidman, 2001: 43), dos *All Blacks*, destaca que para se ser um treinador competente, o factor crucial centra-se na abertura para aprendizagem que o treinador deve manifestar. Declara que o passado desportivo dos actuais treinadores profissionais enquanto ex. jogadores, deve ser valorizado pelo mérito adquirido nessas conquistas mas entende que o facto de eles terem sido profissionais de um desporto específico, não lhes dá a garantia de que eles sabem tudo sobre ele. Ter paixão por esse desporto é importante para melhorar. "*Ser treinador é saber ser-se uma parte dos problemas mas também, uma parte da solução dos mesmos*" (in Kidman, 2001: 43).

O valor holístico do treinador tem sido cada vez mais reconhecido nos últimos tempos, levando-nos à definição do conceito holístico do treinador como uma visão "*integral do homem, inclusive o retrato mental e sociais, sendo também uma pessoa com desenvolvimento emocional, políticos, espiritual e cultural*" (Mesquita et al., 2010).

Para se receber o processo de *coaching*, pressupõe-se “sair da zona de conforto, alterar atitudes e comportamentos, mudar para melhor, ao serviço do colectivo em que se integra”, sendo que quem dirige nem sempre está sensível a tal necessidade (Araújo, 2010:14).

Para que tal aconteça, “a formação de treinadores (líderes) tem de assumir a importância de um *assessment* (acompanhamento ou *feedback*) constante de quem os veja trabalhar na prática e os ajude a reflectir sobre os erros que cometem.” Procederem à execução do «efeito espelho» que se centra no facto dos treinadores realizarem uma auto-avaliação do seu desempenho e comportamento, de forma a conduzir a uma desejável melhoria pessoal e também, interpessoal ao serviço daqueles que dirige uma vez que, os constantes desafios são capazes de empurrar no sentido de uma mudança fundamental de atitudes e comportamentos (*idem*, 2010:14).

Na verdade, acreditámos muito que os treinadores devem tratar cada situação, incluindo as suas muitas variáveis, sobre o seu fundamento, avaliando e equacionando atentamente as opções, ou escolhendo a forma mais adequada de acção. Para isso, um treinador deve recorrer a muitas fontes de conhecimento e decidir, com a sua perspicácia, de que modo, como, quando e onde é que as vai utilizar. No entanto, o nosso objectivo é a correcção do saldo um pouco distante da predominante vista científica do treinador, e para a principal necessidade de também ter em conta os dados pessoais, emocionais, culturais e sociais, a identidade do atleta incida o máximo sobre as prestações que estão a ser obtidas.

O argumento a favor de uma tal posição é baseado na reconhecida instrução como intelectual em oposição aos trabalhos técnicos, exigindo maior habilidade pensativa para lidar com a dimensão humana, a sua natureza e problemáticas geradas pela dinâmica das tarefas realizadas. Estas questões estão resumidas em torno de três pontos principais: (1) a necessidade dos treinadores considerarem factores culturais, (2) o desenvolvimento de competências sociais e (3) a contextualização pedagógica da prática.

Na verdade, a fim de lidar com a natureza fundamental do seu trabalho, Schempp (1998) defendeu que treinadores devem concentrar e focalizar a sua atenção sobre os problemas de interações humanas e realidades sobre outras preocupações de conteúdo. Isso sensibiliza-os para uma dinâmica singular da situação local e capacita-os a agir em conformidade (Jones, 2000). Para melhorar essas competências, é preciso pensar e ir além do óbvio e através da sua perspicácia, os treinadores podem perceber porque razão são treinadores com sorte.

De acordo com os nossos entrevistados, estes referem que ser-se treinador assenta, numa primeira instância, nas seguintes premissas:

- *“Acima de tudo, acreditar no trabalho e acreditar que é possível ganhar e acreditar que o trabalho consegue dar frutos...”* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. i);
- *“Acredito no trabalho em termos de construção de carreira. No meu caso, não era possível ter chegado à 1ª Liga se não fosse com uma enorme persistência e muita dedicação... Nunca tinha cá chegado! Por isso, acredito nisso!”* (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxiii);
- *“Depois centra-se no facto de teres oportunidade porque a vida é feita disto, teres um momento, teres uma oportunidade e isso foi-me concedido em termos de Superliga pelo António Oliveira, na altura Presidente do Estrela da Amadora”* (Daúto Faquirá; Anexo 6, pág. ci);
- *“Quando me foi concedida a oportunidade de trabalhar como treinador da segunda ou terceira divisão, fui procurando agarrar as oportunidades que me tinham sido concedidas até chegar à Superliga”* (Daúto Faquirá; Anexo 6, pág. ci);
- *“Nesse curso, tive grandes discussões com os treinadores porque neste país (Itália) existe uma grande discussão entre professores e não professores, sendo eu sempre apologista de que uma coisa não tinha a ver com a outra. Eu defendia a competência.”* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxviii).
- *“Depois, acima de tudo, o que um treinador tem de ser é coerente. Não tem de tratar os jogadores todos iguais, tem é de ser coerente. Tem de perceber que para aquela situação, o tipo de comportamento é este e para aquele tipo de comportamento aquilo que existe é isto. E não ter um comportamento A, e comportamento igual para com o B. Isso é que eu acho que é difícil. A equipa pode acusar-me de tudo mas nunca disso. Nem de falta de coerência, nem de frontalidade porque eu não mando recados por ninguém, nem digo a trás mas sim à frente do jogador mas o futebol é fértil nisso.”* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xci).

Sintetizando as premissas que os nossos treinadores entrevistados mencionam como fulcrais para ter atingido o patamar onde se encontram, ou seja, as crenças no seu trabalho e em termos de construção de carreira, que é possível ganhar títulos através do trabalho árduo, a enorme persistência e dedicação, ter a capacidade de agarrar as oportunidades, ser competente, coerente e frontal, tendo elevada coerência na resolução de problemas comportamentais com os jogadores, tendo a consciência da heterogeneidade pessoal que existe dentro da equipa. Segundo Louis Van Gaal (2010:5) *“não é justo julgar, puramente, os treinadores pelos*

resultados. Devemos ver como é que eles trabalham, julgar a sua filosofia e aceder ao seu relacionamento com os jogadores."

O método que cada um dos treinadores possui para construir o seu «jogar», a filosofia que exacerba nesse mesmo «jogar», correlacionada com a sua interação com os jogadores, demonstra a complexidade das funções do treinador dentro do seu contexto profissional, como também, a exigência da mesma. Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. ci) certifica-nos isso afirmando *"que a vida de treinador é extremamente complicada. Nós sempre temos momentos negativos e positivos e poucos são os treinadores que têm uma carreira como o José Mourinho, que é de sucesso atrás de sucesso. Aqui à rosas e espinhos. É uma profissão muito solitária, absorve muito, é muito possessiva e é muito importante tu teres uma família, ..."*, uma vez que são eles sentem a energia positiva e negativa advinda da alternância emocional que esta profissão oferece.

Ao examinarmos algumas destas investigações sobre a filosofia do treinador, (Wilcox & Trudel, 1998:4; Kidman & Hanrahan, 1997:32; Lyle, 1999a: 30), verificámos que no cerne das suas acções, encontramos a razão pela qual treinam de acordo com a forma como o concebem. A este respeito, parece frequente que a filosofia que o treinador possui é efémera, uma vez que existe a facilidade em operacionalizar essa filosofia mas é extremamente difícil de manter os mesmos princípios, valores e regras (Lyle 1999a: 28), demonstrando que os treinadores parecem ter pouca confiança na validade do processo filosófico e na aplicação prática do seu produto resultante (Cassidy et al., 2009).

Consequentemente, os treinadores são constantemente pressionados por muitos factores externos, os quais competem com a capacidade do treinador implementar uma determinada filosofia, sendo que esta influencia o comportamento do último no processo de treino (Stewart, 1993), pelo facto do desporto de alto rendimento ser um *"mundo super restrito, fechado, com muita competitividade, ..."* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. cii).

Tais factores incluem a identidade da organização ou o clube que o treinador representa e defende, uma subcultura de treino definitiva, expectativas dos atletas e as pressões associadas com a obtenção de resultados.

Essa pressão que é exercida sobre o treinador, advém de várias fontes, sendo que formam uma corrente energética que faz com que a pressão possa destabilizar o treinador neste mundo altamente competitivo, quantitativo e "resultadista", fruto da industrialização e globalização. Deste modo, Arsène Wenger (2006) releva que encontra *"150 pessoas durante a*

semana. As 150 pessoas dizem-me exactamente a mesma coisa: «É preciso ganhar no sábado.» Ninguém me diz como o fazer (...) essa necessidade pode tornar-se um obstáculo e não um desejo. Quando temos de fazer algo, fazemo-lo menos bem. Quando temos vontade de fazer algo, juntamos determinação e criatividade, pois estamos contentes por fazê-lo.” (Wenger (2006).

Contudo, surgem questões pertinentes para podermos desenvolver esta temática, isto é, o que fazer para se ser um treinador de sucesso? Quais as características que são importantes desenvolver como treinador?

Ao longo da análise de conteúdos das entrevistas realizadas, fomos percebendo muitas dessas características pelo discurso qualitativo dos nossos entrevistados. Assim sendo e consoante o mencionado pelos mesmos, destacam-se os seguintes pontos a serem desenvolvidos: a definição de regras e liderança do treinador, factores multidimensionais (departamentos adjacentes à equipa técnica, psicólogo e tradutor); ser treinador e ser seleccionador nacional, muitos problemas na formação de um plantel, capacidade intuitiva dos treinadores e vários factores de sucesso.

Como primeiro ponto de destaque no que toca às características enunciadas pelos treinadores, isto é, a definição de regras e liderança do treinador, Paulo Bento (Anexo 3, pág. li) refere que *“da mesma forma que se direcciona para uma forma de jogar, em primeiro lugar, é importante direccioná-los para uma forma de actuar enquanto grupo, definindo um conjunto de regras, um conjunto de princípios e tentando depois, ser um exemplo das regras e princípios que se defendem.”*

Ou seja, a primeira comunicação que se dá entre o treinador e a equipa, centra-se na exteriorização da sua filosofia de jogo, de vida e relacional, exaltando a sua cultura, ou seja, é através dela que o homem se eleva a *“outra condição, a verdadeira criação do Homem. A coisa imperecível por ele criada”* (Marques, 2000).

Aprofundando e exemplificando uma forma de Cultura, Rui Faria (in Lourenço e Ilharco, 2007: 136 e 137) comenta a *“cultura de José Mourinho”*, salientando que a mesma existe nos grupos que ele lidera. *“Trata-se de uma cultura à sua imagem. Perante a sua personalidade, ideias e forma de estar no futebol, o modelo de jogo transmite exactamente isso. É ele que define o todo que somos, que define os objectivos e tudo o resto, e portanto o processo de*

liderança é a identidade de quem o concebe. No entanto, a cultura também tem que ver com a cultura de quem a recebe."

Tudo isto, deve ser o objectivo principal, *"uma vez que aquilo que é definido pelo líder, que seja, em primeiro lugar, cumprido pelo líder"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. li). No que concerne a este primeira passo que deve ser dado pelo líder, Lourenço e Ilharco (2007:310) destacam que *"enquanto líder, esteja sempre presente; o líder é o que está lá, o primeiro, é o que vai à frente"*, sendo que Johan Cruyff (in Barend & Dorp, 1999) afirma que *"os verdadeiros líderes são os que calculam quando os outros vão errar e correm riscos para os corrigir."*

Com a tomada de posição do líder e a sua atitude proactiva por intermédio das regras de acção, valores e princípios que instituiu em consonância com os jogadores, faz com que todos tenham uma linha de conduta, uma linha comum de pensamento e acção, a qual permite que todos estejam devidamente orientados. *"Logo é a melhor maneira de exemplificar aos outros, aos jogadores e às pessoas que nos rodeiam porque há muita gente de vários departamentos que rodeia o treinador, que tem de servir de exemplo para o treinador e tem, também, de servir de exemplo para os jogadores"*, exalta Paulo Bento (Anexo 3, pág. li).

A importância das extensões do treinador na sua área profissional, não se centra somente nos jogadores. É fundamental os treinadores terem as suas extensões nos vários departamentos que dão apoio à equipa técnica, sendo que estes mesmos departamentos são extremamente influentes na conduta da equipa e dos jogadores porque coexistem e coabitam nos mesmos espaços, vivendo um objectivo comum. Aqui destacamos a importância das equipas multidisciplinares na constituição de uma equipa vencedora.

Como exemplo desta pormenorização, José Mourinho releva-nos uma vez mais que ser treinador é muito mais do que se ter uma filosofia, um conjunto de jogadores de elevado nível e grandes qualidades de liderança e gestão na operacionalização do Modelo de Jogo. Isto é, ser-se treinador também dominar e gerir os restantes departamentos. Exemplo disso é o facto de José Mourinho (Catalão, 2010) demonstrar um controlo sobre as contratações dos jogadores e respectiva equipa, empresários, directores e presidentes, médicos, cozinheiros e, um suspeito invulgar, ou seja, o jardineiro. Vejamos até onde vai a complexidade do futebol. Assim, a contratação de um jardineiro revela que *"na agenda de Mourinho, os treinos começam muito antes de os jogadores aparecerem no relvado. Além de preparar cada exercício ao minuto, até ao segundo, o técnico português certifica-se de que todos os factores que podem influenciar a*

sessão estão conforme espera. E isso também tem implicação no trabalho dos jardineiros e dos tratadores da relva, que tem de estar à altura ideal" (idem, 2010).

Para Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxvi) *"hoje mais do que ontem, na medida em que hoje mais do que nunca, os grupos de trabalho são multidimensionais..."*, e hoje em dia, para se poder ser um treinador mais competente, o treinador *"tem à sua responsabilidade várias vertentes, tendo de ser competente em várias áreas, desde a comunicação, planeamento, organização, relação com dirigentes, gestão do grupo, os media, etc. ..."* (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxxvi).

Dentro dos vários departamentos que apoiam a Equipa de Principal de Futebol de qualquer clube de nível internacional, os nossos treinadores, neste caso, Carlos Azenha e Daúto Faquirá, destacam o psicólogo. Para Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. cxiii), o Psicólogo funciona como um colaborador, o qual trabalha imenso com ele *"na preparação dos jogos, dos discursos, no modo de comunicar, no treino, (...) na forma de estar com os jogadores, ..."*. O Psicólogo deve ser alguém que consiga estar *"ao lado dos jogadores, que os consiga compreender, que consiga transmitir ao treinador várias questões que se passam no treino"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xc). Claramente que o treinador na sua relação com os jogadores, tem de perceber se aquilo que transmite é exactamente aquilo que os jogadores perceberam e se a forma que ele perceberam é a mesma que o treinador percepçiona. *"Por isso, eu preciso de outros meios auxiliares como é o caso do psicólogo ao lado do treinador"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xc).

Contudo, nessa relação com os departamentos que auxiliam a equipa técnica, Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. cxiii) enuncia que um das grandes dificuldades do treinador é identificação por parte dos outros departamentos com a sua forma de ser e estar. *"No futebol as pessoas que dos outros departamentos que trabalham com o treinador, têm dificuldade em perceber que ser tranquilo, é diferente de ser passivo e isso, muitas vezes, faz confusão às pessoas porque essas pessoas entendem que essa forma de trabalhar (Liderança Autocrática) produz mais efeitos, que impõem mais liderança pelo facto de terem trabalhado com outros treinadores que eram assim."*

Definindo um ponto de partida comum por intermédio das regras, valores e princípios de acção, a liderança torna-se ressonante, existindo a capacidade de todos perceberem o que se pretende de todos os elementos para o êxito da organização, sendo que *"as atitudes e crenças socialmente transmitidas e os modos de acção preferidos que colectivamente constituem a cultura não são escolhas casuais ou ao acaso. Os atributos culturais normalmente apontam para*

ideias e actividades que funcionaram bem para uma sociedade" (Gray, 1994:579).

Como tal, definindo essas regras, definindo como nos queremos organizar a nossa equipa, definindo a que horas queremos chegar ao estádio, a que horas vamos almoçar para estarmos preparados para o jogo, como é que vamos almoçar, como é que vamos equipados, ... *"tudo isso são pequenas coisas que fazem de uma equipa melhor"*, refere Paulo Bento (Anexo 3, pág. li).

Estes pormenores não significam que se construam grandes equipas mas a realidade é que estes pequenos *nadas*, ajudam a fazer as grandes equipas. É óbvio que há coisas que são cruciais para se formar uma grande equipa em sintonia com o anteriormente dito, ou seja, *"se fizermos tudo mas não tivermos bons jogadores e não treinarmos bem no campo, as coisas tornam-se difíceis"*. Porém, *"é um começo! A forma como se começa, como se enraíza certas e determinadas coisas, sendo que depois a qualidade do treino, a qualidade dos jogadores, tudo isso vai ajudar"*. Por isso, antes de ser definido *"o sistema, o modelo ou o treino, definimos isto! Como é que nos vamos orientar! Para mim isso é que é importante!"* (*idem*, Anexo 3, pág. li).

Para que tudo o que foi anteriormente enunciado seja cumprido, José Mourinho (in Lourenço e Ilharco, 2007:136) refere que para haver *"liderança tem de haver disciplina, para haver disciplina tem de haver regras, e as regras têm de ser definidas com bom senso. Quando estabelecemos regras que não são cumpridas, a cem por cento, estamos a perder poder. Por isso, entendo ser preferível regras cumpridas a cem por cento e que lhes deixem um pouco de espaço a capacidade de decisão e de comunicação entre eles. É fundamental."*

No que concerne à exaltação de uma filosofia pessoal, conforme o que foi referido no início deste capítulo, não significa que as regras, valores e princípios definidos pelo treinador, pretendam prender os jogadores e os departamentos que auxiliam a equipa mas sim determinar condutas de acção que balizem e devam ser seguidas com disciplina por quem as implementa como também, por todo o grupo. Assim, permite a um determinado modo agir, atribuindo alguma previsibilidade comportamental dentro da organização, mantendo a consciência e a flexibilidade necessárias para responder às exigências do contexto (Saury e Durand 1998, Lyle 1999a:37, Jones et al. 2003).

Após a definição de regras e liderança do treinador, a sua influência dentro da equipa e nas áreas e departamentos adjacentes com a existência da consciência e a flexibilidade

necessárias para responder às exigências do contexto, surge a importância de cruzarmos as funções do treinador com as de seleccionador nacional.

Ao apresentarmos e cruzarmos esta informação pertinente, surge dois treinadores que nos dão um contributo crucial no desenvolvimento desta duas ideias, sendo eles Manuel Machado e Paulo Bento.

Pelo ponto de vista de Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxv), este treinador entrega grande parte da monitorização do treino ao seu quadro de assessores, definindo-se como “*um supervisor que de alguma maneira planeia, programa, avalia, tudo isso... e a avaliação faz-se em cada momento.*” A sua escolha de estar numa posição de supervisor tem a intencionalidade de “*estar numa posição de alguma tranquilidade mental, que me permita não intervindo muito, não me desgastando muito com a acção imediata do treino, poder colher, «filmar» ao nível do que se está a passar*” (Anexo 2, pág. xxv). Ao “filmar” tudo o que está a ocorrer na operacionalização do seu treino, o treinador terá a capacidade de filtrar a informação fornecida pelos seus assessores, como também, o *feedback* dos seus jogadores. Como os líderes de qualquer equipa se esforçam para alcançar os objectivos da organização, os jogadores ligados a essa organização, precisam de saber qual está a ser o seu desempenho, se este está alinhado com o que seu líder espera, recebendo a informação sobre o que fizeram de forma eficaz e eficiente, e o que porventura, precisarão de mudar. Por tudo isto, o *feedback* tem sido considerada a habilidade essencial para os líderes.

Filtrar a informação pertinente para depois transmitir aos jogadores, após os *feedbacks* emitidos pelo(s) treinador(es) no treino, observando a resposta dos jogadores, torna-se fundamental, *a posteriori*, fornecer o *feedforward* aos jogadores, o qual foi criado para fornecer sugestões para o futuro dos jogadores, das equipas e das organizações, ajudando-os a alcançar mudanças positivas no seu comportamento (Holliday, 2001).

Desta forma, o treinador em questão tem como norma ser “*o primeiro a sair do campo*” (Anexo 2, pág. xxv) porque “*venho logo registar porque não quero estar com o papel dentro do terreno aquilo que de alguma maneira, do meu ponto de vista, correu bem ou menos bem, no treino e que vai merecer a minha intervenção*” (Anexo 2, pág. xxiv).

Para além do treinador ter de organizar todos os pormenores que percepção no treino, de forma a criar exercícios que possam melhorar a transmissão da sua mensagem e consequentes melhoras da compreensão por parte do jogador, urge que o treinador possua uma

capacidade linguística alargada a vários idiomas, não bastando dominar somente a língua-mãe. Isto é, *"hoje corres o risco de enquanto técnico de teres um chinês na tua equipa ou um coreano e às vezes, o facto de se controlar a língua mãe não é suficiente e aí, de facto, há que ter uma linguagem mais futebolística e a utilização de ferramentas alternativas, como é o caso de um tradutor porque senão seria impossível"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxvi).

Devido ao facto do futebol se ter tornado, a par das restantes dimensões da nossa sociedade, um fenómeno global, a profissão de treinador agregou outras tarefas que até então não eram dadas primazia, ou seja, a capacidade de falar vários idiomas e a introdução do tradutor no Futebol. Por isso, Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxvi) dá-nos o exemplo dos treinadores portugueses que trabalham na zona do Golfo, *"em que a comunicação não se fará pela palavra e terão de se encontrar outro tipo de vias ou ferramentas para que se passe a mensagem"*, sendo alguns desses meios a linguagem futebolística, ferramentas alternativas (computador, vídeo, exemplificação através do quadro utilizado pelo treinador no treino, etc.) e o auxílio do tradutor.

Do supracitado derivam duas questões pertinentes, ou seja, reduzida eficácia na transmissão da mensagem e ter um intermediário, neste caso, o tradutor, com forma de exprimir o que o treinador pretende transmitir. Relativamente ao primeiro ponto e por experiência pessoal de Manuel Machado no Nacional da Madeira, *"eu tinha um conjunto de jogadores Montenegreiros, Sérvios, Eslovenos e por isso, temos de encontrar meios de fazer chegar a mensagem a esses jogadores, que nunca chegará com a mesma contundência mas queremos que chegue com a mesma percepção"* (Anexo 2, pág. xxvi).

Quando um treinador não domina um outro idioma pelo qual se está a expressar, *a priori* surgem problemas que vão tornar a comunicação pouco viável, não só pelo que se diz ou transmite, mas principalmente, pelo facto do treinador não ter a capacidade de explicar o que está verdadeiramente a sentir. Com isto, surge a intervenção do tradutor como ponto de apoio ao treinador. Contudo, Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxxvi) não concorda *"com a presença de um tradutor como intermediário entre a relação e comunicação treinador-jogador. Como tal, esse ponto fez-me não ter saído para o campeonato inglês"*, uma vez que admite ser um *handicap* seu, não dominar a língua inglesa.

Com tudo por nós evidenciado até ao momento neste capítulo, podemos dizer que na relação treinador-jogador, a presença de um intermediário, isto é, um tradutor, faz com que se crie um obstáculo na relação treinador-jogador.

De acordo com o discurso de Manuel Machado sobre algumas das funções do treinador, verifica-se de enorme relevo cruzar esta informação com as funções do seleccionador nacional, tendo com privilégio de inserir o discurso do treinador Paulo Bento nesta junção de ideias.

Para Paulo Bento (Anexo 3, pág. xli), ser-se Seleccionador Nacional é, em primeiro lugar, *“ter conhecimento daquilo que os jogadores fazem”*, sendo que *“a grande percentagem do trabalho passa pela observação e pelo conhecimento do rendimento do jogador.”* A observação dos jogadores passa a *“acompanhar os jogadores dos mais perto possível, de forma directa ou indirecta, pela observação no campo ou via televisão, tentar acompanhar o mais possível aquilo que são as componentes que nos podem ajudar a avaliar o jogador”*, porque posteriormente, avalia *“o rendimento, o comportamento, o vê-lo em diferentes contextos para ter o máximo de conhecimento dele”* (Anexo 3, pág. xli).

Comparativamente com um treinador principal de um Clube, o qual pode acompanhar e avaliar os jogadores no seu dia-a-dia, nos treinos diários e nos jogos, o Seleccionador Nacional tem de observar de forma externa, recolhendo a informação necessária no que respeita aos jogadores que pretende convocar, sendo crucial que para além da análise do rendimento e respectivos comportamentos, também procure vê-lo em contexto diferentes para obter máxima informação.

Após essa observação pormenorizada de cada jogador que vai integrar os seleccionados para cada jogo, urge *“adaptarmos às características do que é um típico jogador português, dos jogadores potencialmente convocáveis”* a uma forma de jogar mas, ao mesmo tempo, *“tentar levá-los nesse pouco tempo para aquilo que achamos que é o melhor para as características deles”* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xli). E conduzi-los para este caminho de obtenção de objectivos comuns, torna-se mais acessível ao Seleccionador Nacional, o qual possui *“o controlo da língua mãe”*, fazendo-o *“num contexto de normalidade”* caso seja da nacionalidade do país que está a representar (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxvi).

Comparativamente com um treinador que esteja num Clube, nacional ou internacional, este tem de ter capacidade diária de comunicar com os jogadores das várias nacionalidades, criando vários canais que sejam favoráveis a que essa interacção se processe convenientemente.

Como retrato final das funções de um Seleccionador Nacional, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xli) exacerba o quão crucial é ter estabilidade na condução do processo rumo ao êxito que a

Seleção exige, através de princípios como a assiduidade e o rendimento da equipa. Apesar do Núcleo da Seleção não ser tão alargado nas escolhas que o Seleccionador possui, *"convém ter alguma qualidade para criar alguma identidade."*

A assiduidade e a qualidade na escolha dos jogadores convocáveis, o rendimento da equipa que confere, cria e sustenta a identidade assumida por todos, destaca princípios organizacionais fulcrais para que qualquer equipa tenha êxito. Assim, no que respeita aos Clubes, os treinadores deparam-se com muitos problemas na formação de um plantel. Um dos primeiros problemas surge pelas muitas condicionantes que se cruzam na aquisição dos profissionais, *"nomeadamente a questão financeira corta muito a possibilidade, de muitas vezes, ter a ou b, que era aquele que a gente queria"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xix).

Contudo, o treinador acaba por escolher outro jogador, neste caso como recurso há não possibilidade de ter o primeiro. Isto é, *"não é exactamente igual e, por isso, com essa matéria-prima não é possível construir aquilo no essencial seria a tal ideia que cada um de nós transporta."* Muitas vezes o Presidente *"diz-me este custam 10 e eu só posso comprar jogadores de 5 e dá-me os jogadores de 5 que não têm perfil para aquilo que eu queria montar"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxviii).

Devido às condicionantes que são criadas ao treinador pela não aquisição dos jogadores que pretende, adaptar-se e adequar aquilo que era a sua ideia inicial aos jogadores que conseguiu para o desempenho das respectivas funções. Caso contrário, se o treinador persiste erradamente na ideia base para o seu modelo de jogo e sistemas tácticos, acaba por abrir uma porta para o insucesso.

Segundo Manuel Machado (Anexo, pág. xxix) *"o que acontece normalmente é a gente ter de adequar porque o treinador idealiza o modelo, quer construir assim, olha para o mercado e para construir isto está ali, ali e ali, fala à entidade patronal que são estes jogadores que eu quero e a entidade patronal vai à luta pela contratação e esbarra em condicionantes financeiras, às quais não consegue resposta e diz-nos «olha, nos vos podemos dar o amarelo, tenho de vos dar o cinzento, o verde, ...».* E quando a gente olha, eu que até queria pintar uma natureza verde mas só me deram vermelhos e cinzentos. Só vou pintar o mar numa tarde de inverno." Assim, a função do treinador é retirar o melhor daquilo que a realidade lhe dá.

Como segundo problema na construção da equipa surge se o treinador está a trabalhar num Clube com jogadores emprestados. Se está nessas condições, segundo a experiência de

Carlos Azenha (Anexo 5, pág. xcii) *"no final da época vão 10 a 12 jogadores embora. Se tiveres uma equipa com jogadores emprestados, nunca constróis uma equipa porque quando eles estão bons, vão-se embora. Este é um problema dos clubes que têm pouco dinheiro. Deveriam preocupar-se mais com a formação, muita mais com o scouting e fazer procura de jogadores nas divisões inferiores."*

Consoante as duas questões anteriormente exaltadas, conseguimos perceber que o treinador para formar uma equipa de sucesso, mais do que ter uma óptima ideia de jogo e meios para atingir o «jogar» que tanto ambiciona, é fundamental estar focado nos pequenos grandes pormenores que fazem a diferença, ou seja, nos seres pensantes em execução no jogo, os jogadores.

Com todas as inovações tecnológicas que se processaram na nossa sociedade, o futebol fruto dessa globalização e interdependência, foi uma modalidade que evoluiu imenso na análise de jogo, análise da performance dos jogadores, distância percorridas pelos jogadores, número de sprints, número de passes, zona do campo que mais foi percorrida pelo jogador, entre outras. Desta forma, emerge a enorme capacidade intuitiva dos treinadores para marcar pela diferença, tendo o olho clínico para percepcionar os pormenores que ditam, na realidade, o resultado final de um jogo.

Deste modo, Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxx) destaca que *"na época que vivemos, com as novas tecnologias, com a pós-modernidade, com a cobertura mediática que hoje é imensa do fenómeno, (...) há uma grande tendência para se querer medir e pesar tudo ao milímetro e à grama, enveredando por uma "vaga do detalhismo" que as grandes tecnologias e a inovação vieram inserir na nossa sociedade. Mesmo assim, o treinador exacerba que " (...) o jogo tem factores aleatórios que não são mensuráveis (...)" mas "eles estão lá..."* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxx).

Para que se desenvolva a capacidade de percepcionar e diferenciar no jogo, esses *factores aleatórios não mensuráveis*, dentro dessa multidão de estímulos que invadem os nossos órgãos sensoriais, Manuel Machado destaca que a própria vivenciação do treino e do jogo, época atrás de época desportivas, faz com os treinadores adquiram essa capacidade, ou seja, fruto da vivenciação e confrontação com essas circunstâncias. Como exemplo do mencionado, o treinador em questão afirma que ao desempenhar a sua função de docente, foram-lhe colocados muitos problemas por miúdos de 13 ou 14 anos que se conduzirem em direcção ao Professor e antes que eles o pusessem a situação em si, *"por força da multiplicação, já sabia o que ali vinha,*

quais as palavras que usava, qual era a finalidade a atingir" (idem, Anexo 2, pág. xxxi), permitindo-lhe, desde logo, antecipar a reacção antes que os alunos pusessem o problema.

"Isto também acontece a quem dirige equipas, seja em que modalidade for, ao fim de muito tempo percebesse, apurou-se essa sensibilidade para coisas que não são mensuráveis, não são objectivas mas que estão lá e aí há que antecipar e geri-las de alguma maneira", conclui Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxxi).

De acordo com o que foi mencionado pelo treinador em questão, no que concerne à capacidade intuitiva do treinador, foi-nos dado a perceber que o jogo possui dados mensuráveis e não-mensuráveis, sendo que a tecnologia veio auxiliar o desenvolvimento da primeira e a capacidade humana, a leitura da segunda dentro do contexto de treino e jogo fruto da experiência contextual dos treinadores, por força da multiplicação de problemas, experiências e resolução dos mesmos, permitindo ao treinador apurar a sua sensibilidade para os conteúdos que não são mensuráveis.

Como último ponto deste capítulo, determinámos que seria pertinente concluirmos o mesmo com o ponto de vista de Daúto Faquirá sobre como é que se atingi o sucesso. Assim, o treinador (Anexo 6, pág. cii) acredita *"que existem várias formas das pessoas alcançarem sucesso e tu não consegues definir um padrão comportamental do treinador ideal, tem linhas que levam ao sucesso",* havendo as mais variadas *"formas de chegar ao sucesso"* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. cii).

De acordo com António Cunha e Gustavo Pires (2005) *"o que distingue um treinador de sucesso, é a sua capacidade para em tempo real, responder com acções de contingência e atitudes de adaptação, aos actos imprevisíveis que lhe são impostos pelo adversário."* Associada a esta ideia, Daúto Faquirá exacerba a importância de ser cada vez mais importante o trabalho colectivo, percebendo que ao existir um líder que deve liderar e tomar decisões, tendo bons profissionais e pessoas a auxiliá-lo no seu trabalho, ajudando-o a pensar, tudo se torna mais fácil, sendo que os jogadores e os restantes elementos da equipa técnica, agentes importantes na execução e obtenção deste objectivo de complexa operacionalização.

O conceito de trabalho colectivo, tendo em conta os conteúdos que estão intimamente interligados na eficácia do mesmo, ou seja, comunicação, cooperação e coordenação, estão bem patentes no exemplo fornecido por Phil Jackson (2006), num dos seus livros mais famosos, ou seja, *"quando os jogadores estão totalmente focados no objectivo da equipa, os seus*

esforços podem criar reacções em cadeia. É como se eles se tornassem totalmente conectados uns com os outros, em sincronia uns com os outros, como os cinco dedos de uma mão. Quando um dedo se move, o resto de todos eles reagem a ele.”

Em sintonia com o treinador Phil Jackson, José Mourinho (in Oliveira et al., 2006) afirma que para se jogar desse modo é necessário *“ter organização, ter determinadas regularidades que fazem com que, nos quatro momentos do jogo, todos os jogadores pensem em função da mesma coisa ao mesmo tempo”*.

Deste modo e de acordo com tudo o que foi mencionado e demonstrado ao longo deste capítulo, através de Fernando Pessoa (1966:93), concluímos que ser treinador é sentir-se múltiplo, Ser *“como um quarto com inúmeros espelhos fantásticos que torcem para reflexões falsas uma única anterior realidade que não está em nenhuma e está em todas.”*

4.3. Construção de uma Filosofia de jogo

4.3.1. Modelo de Jogo

Como ponto de partida para compreender a complexidade que o treinador atribuí à ligação intrínseca entre a concepção e a operacionalização do modelo de jogo, há que executar uma pergunta chave antes de se construir um «jogar» de qualidade ambicionado por todos, ou seja, *“O que é isto de ter um Projecto ou Modelo de Jogo?”* Deste modo e segundo as opiniões dos nossos entrevistados, vamos perceber de seguida quais as ideias subjacentes à questão colocada.

Analisando a questão em si – *“O que é isto de ter um Projecto ou Modelo de Jogo (?)”* – , podemos dizer que cada treinador trás *“(…) dentro da sua cabeça um modelo mental do mundo, uma representa subjectiva da realidade externa (…)”* (Tofler, 1970) na qual criou todas as suas referências, alicerçadas a valores, regras, princípios que transporta consigo para as situações de treino e competição, sendo o seu modelo ideal de jogo *“(…) uma versão individual da formação requerida para o desempenho das respectivas funções”* (Bento, 1995).

Uma vez que essa versão individual é fruto da construção de um significado pessoal por parte de cada um dos intervenientes sobre o contexto, ou seja, o treinador, revela-se pertinente perceber qual o conceito e ideia de cada um deles relativamente a esta questão. De acordo com a última, Domingos Paciência (Anexo 1, pág. iii) revela que o treinador tem duas saídas

para implementar o seu Modelo de Jogo. A primeira centra-se no idealizar *"o seu modelo de jogo e tenta adaptar os jogadores ao seu modelo de forma que os jogadores interpretem ao máximo ou procurem na perfeição aquilo que o treinador pretende em relação ao seu modelo de jogo."* E em segundo lugar, *"adaptar o modelo de jogo segundo as características dos jogadores que compõem o plantel."* Sendo que o treinador entrevistado destaca que a situação actual que o futebol está a atravessar, *"é difícil poder ter num plantel os jogadores que nós idealizamos para a nossa forma de jogar"* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. iii), e por tudo isto, *"tentamos ir de encontro às características que temos no plantel. Pelo menos, eu procuro isso!"*

Numa perspectiva diametralmente oposta, Manuel Machado (Anexo 2, pág. xix) revela que não está preso a modelos nem tem uma ideia pré-concebida do jogo. Reforçando esta ideia, o treinador menciona que as suas *"equipas tem a fórmula da água (H₂O), o que quer dizer que há uma grande flexibilidade táctica"*, não estando preso a um sistema táctico. Esta flexibilidade táctica processa-se porque o treinador possui um conjunto de perfis heterogéneos dentro da sua equipa (os jogadores), os quais são os elementos que o treinador *"tem em mãos"* para poder operacionalizar a ideia para a sua organização, mesmo que o treinador saiba que os jogadores não são os adequados para o que ele pretendia desenvolver enquanto ideia de jogo. Assim, *"há que adequar em cada momento, flexibilizando quer o modelo de jogo, quer os sistema táctico que lhe dão corpo a esse conjunto de perfis que temos para trabalhar"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xx), mesmo que não sejam os elementos que nós idealizávamos para construir a nossa ideia.

Fruto dessa flexibilidade táctica e de acordo com os trabalhos desenvolvidos pelo treinador há uma ou duas temporadas para cá, a imprensa desportiva, apelida-o *"um pouco de treinador camaleão"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xix).

Relativamente à filosofia exaltada e concebida por Manuel Machado, este destaca que não tem *"a tal fixação no modelo"* porque jogo após jogo, lhe são colocados problemas diferentes, por adversários diferentes e como tal, à que ter a capacidade de responder à imprevisibilidade. Apesar da flexibilidade táctica e a fórmula da água, serem dois pilares pelos quais assentam a sua ideia de jogo adaptável consoante o adversário que vai defrontar, o treinador destaca que *"há um conjunto de regras que suportam a dinâmica do nosso jogo, o modelo de jogo, o sistema táctico, sejam comuns, sejam percebidas e estejam assimiladas por cada um dos componentes da equipa, no sentido de que haja de facto uma linha condutora daquilo que é a acção colectiva mas deixar que dentro desse espaço, dessa acção colectiva,*

haja de facto espaço à criatividade, à manifestação daquilo que a individualidade tem para dar" (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxiii), uma vez que *"dentro desse modelo de jogo, dentro dessa forma de jogar da equipa, entra a criatividade e a imprevisibilidade"* (in Almeida, 2009, Paulo Bento, Anexo 1, pág. XV) com a seguinte ordem lógica de enunciação.

Passando de uma concepção individual do modelo de jogo, para a projecção desse mesmo modelo numa construção dinâmica e interactiva com o Clube, equipa técnica, jogadores, entre outros, verificámos que é na operacionalização do mesmo que se encontra o potencial do próprio modelo, ou seja, quando as ideias que o treinador possui sobre determinada realidade, sobre determinado jogo, se interconectam com as referências dos seus jogadores, convergindo ou divergindo em determinados pontos. Como tal, Paulo Bento (in Almeida, 2009, Anexo 1, pág. II) salienta que *"não há só um modelo de jogo ou o nosso modelo de jogo. Há o nosso modelo de jogo para este trabalho que queremos desenvolver, para esta equipa que nós treinamos, para este clube onde nós estamos."*

Deste modo, como forma de compreendermos a relação que existe entre a Cultura de um Clube e o Modelo de Jogo do treinador, Paulo Bento (in Almeida, 2009, Anexo 1, pág. IV) afirma que *"uma das coisas que deve estar dentro do modelo de jogo é a cultura do clube e as ideias do treinador, ou seja, o treinador deve saber moldar as suas ideias em função da cultura do clube."* A par disto, Guilherme Oliveira (2007) menciona que *"o treinador quando chega a um clube tem de compreender que vai para um clube com um determinado tipo de história, com determinado tipo de cultura, com um determinado historial num país com determinadas características. E o treinador tem de compreender tudo isso e o modelo de jogo tem de envolver tudo isso."*

Pelo facto de ser intrínseco ao Modelo de Jogo uma complexidade estrutural, funcional e organizacional, compreendê-lo na sua globalidade, é um dos factores que torna pertinente que o mesmo seja de elevada importância na execução, aplicação e evolução na construção de um «jogar» de qualidade. Como tal, Guilherme Oliveira (2008) salienta *"o modelo de jogo é uma coisa muito complexa e muitas vezes as pessoas são muito redutoras no entendimento deste conceito de modelo porque pensam que o modelo de jogo é apenas um conjunto de comportamentos e ideias que o treinador tem que transmitir a determinados jogadores"*.

Utilizando a apreciação global de Paulo Bento (in Almeida, 2009, Anexo 1, pág. IV) sobre o conceito de Modelo de Jogo, o autor define-o como *" (...) uma forma de jogar, dentro dessa forma de jogar encontram-se as ideias do treinador, e logicamente também, a cultura do clube porque tu vais pôr um pouco a equipa a jogar não só em função da cultura do clube mas*

também, em função das tuas ideias tendo em conta a cultura do clube”, uma vez que “o Modelo de Jogo que tu pretendes é uma coisa, e aquilo que tens oportunidade pôr em prática é outra!” (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xl).

Deste modo, cada gestor e líder, como é o caso do treinador, tem a sua base fundamental de trabalho na equipa. Ela é a sua ferramenta de trabalho, a sua unidade de acção, cumprindo-lhe ter uma acção decisiva sobre a mesma. Acção essa crucial em tudo o que diga respeito ao rendimento e à qualidade de intervenção dos componentes que integram a equipa, decorrendo de um ambiente em constante mutação e a que tem de se adaptar permanentemente, antecipando o futuro na medida do possível, no *aqui e agora*, no espaço e no tempo (Araújo, 1997; Chiavenato, 2004).

Tendo a possibilidade de comparar as características do Modelo de Jogo num Clube e numa Selecção Nacional, Paulo Bento faz com que percebámos as diferenças entre ambos. Segundo o autor (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xl) *“se no Clube já obriga a uma sistematização permanente dessa forma de jogar, na Selecção isso torna-se mais difícil de realizar porque há pouco tempo de treino, encontramos-nos com os jogadores num espaço temporal muito dilatado, o não trabalhar de forma permanente é logo um handicap para isso porque as coisas que se dizem logo, daqui a um mês, depois dos jogadores regressarem aos seus Clubes, outra informação dos mais diversos Clubes, como não estão concentrados na Selecção Nacional, tudo isso são handicap’s para o Modelo de Jogo.”*

Pelo documentado pelo treinador Paulo Bento, operacionalizar o Modelo de Jogo na Selecção Nacional é uma tarefa diametralmente oposta da realizada num Clube porque há muito pouco tempo para se treinar, a competição possui longos períodos de pausa entre um jogo e outro, existindo a necessidade de organizar jogos particulares para que haja continuidade na execução do projecto, reduzindo assim o espaço temporal entre convocatórias, uma vez que os jogadores *“vêm dos mais diversos clubes com ideias, que em alguns casos possam ser parecidas, noutros casos não o são e nesse caso, tudo isso é muito difícil de agregar em pouco tempo de trabalho”* (Anexo 2, pág. xl).

Exemplo disso são os jogos particulares entre semanas, *“onde há muito pouco tempo para treinar”*, sendo o lado estratégico extremamente importante porque centra a sua objectividade no efeito surpresa que cria no jogo, isto é, a componente táctica pode ser anulada pelo adversário ao compreender os princípios e sub-princípios utilizados pela equipa, usando outras princípios e sub-princípios para contrariar a acção da equipa que defronta. Enquanto que

a estratégia, segundo André Beaufre (1902-1975), *"é uma invenção perpétua fundada sobre hipóteses que é necessário experimentar em plena acção, onde os erros de apreciação se pagam imediatamente com a derrota."* Nesta perspectiva, a estratégia baseia-se na intuição, na criatividade e na capacidade de síntese, que é necessário *"experimentar na acção"* através do exercício analítico do planeamento (Cunha e Pires, 2005). Assim, o pensamento estratégico está precisamente na capacidade de articular o pensamento e a acção, de forma a tirar vantagem sobre determinado adversário, uma vez que cada um deles apresenta determinadas características que temos de saber explorar a nosso favor.

Por tudo isto, *"o Modelo de Jogo torna-se mais difícil de implementar numa Selecção do que num Clube"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xl).

Evidenciando a importância do Modelo de jogo, Vítor Frade (2007) afirma que o jogar é uma organização construída pelo processo de treino, face a um futuro que se pretende atingir. Deste modo, esclarece que o processo configura o jogo fazendo emergir determinadas regularidades no comportamento da equipa e jogadores. Em consonância com a ideia do autor anterior, Garganta (1997, in Almeida, 2009:15 e 16) afirma que a forma de entender e de actuar do praticante de JDC (Futebol), depende de um metanível – o "modelo de jogo". *"As relações que ele estabelece entre o modelo e as situações que ocorrem no jogo, orientam as respectivas decisões, condicionando a organização da percepção, a compreensão das informações e a resposta motora."*

Contudo, para que estas relações se processem de modo a que as ideias do treinador sejam compreendidas e executadas pelos jogadores, *"tem de haver alguns princípios básicos para os momentos do jogo, ideia gerais para aquilo que pretendemos para cada momento do jogo e depois tentar, logicamente no pouco tempo que temos, levar essas ideias gerais, complementando-as com o lado estratégico do jogo"* (Paulo Bento, Anexo 2, pág. xl). Nestas junção dos ingredientes essenciais para que o Modelo de Jogo seja potenciado em toda a sua abrangência, temos uma forma de jogar, adaptada às características do que é um típico jogador português, dos jogadores potencialmente convocáveis, mas principalmente, da base de jogadores que constituem o núcleo duro da Selecção, a qual tenta levá-los nesse pouco tempo de trabalho em conjunto, para o que a equipa técnica pensa que é melhor para as características dos seus jogadores.

Paulo Bento revela que para além de ser extremamente importante o Seleccionador estar em contacto sistemático com os treinadores dos Clubes, de forma a congregar o conhecimento necessário sobre os jogadores que observa e pretende convocar, é também necessário ter em consideração que há jogadores que em determinado processo que *"poderão fazer coisas diferentes de outros jogadores porque nós sabemos quais são as características desses jogadores e teremos de preparar a equipa para esse aspecto"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlii).

Assim, caminhámos para um dos aspectos fundamentais na operacionalização do Modelo de Jogo, ou seja, o princípio da especificidade. Este princípio torna-se fulcral para a construção do nosso Modelo de Jogo pelo facto de retirarmos ideias, visões e vivências de outros modelos, os quais eram específicos de cada treinador, de acordo com a equipa e contexto onde estavam inseridos. Como tal, Guilherme Oliveira (2003) salienta que *"a especificidade é a relação que existe entre o Modelo de Jogo que se adoptou e a operacionalização do treino. Tudo aquilo que se faz no treino é em função do Modelo de Jogo adoptado e essa relação é fruto da especificidade."* Complementando a ideia anterior, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xlvi) refere que *"todos os exercícios têm algo que tem a ver com a tua forma de jogar"*, exacerbando que têm *"unicamente a ver com a tua forma de jogar"*, uma vez que os exercícios são apenas potencialmente específicos, sendo que deve emergir em todo o processo operacional do treino, sendo fractais do jogo que cada treinador pretende (Guilherme Oliveira, 2010).

Enveredando para a compreensão do conceito de Modelo de Jogo por parte de Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxvi), o treinador em evidência destaca uma opinião semelhante à de Domingos Paciência, ou seja, *"o Modelo de Jogo depende de situação para situação em termos contratar novos jogadores ou rentabilizar aqueles que temos. Hoje em dia, quando tu entras no Clube já tens os jogadores, não podes estar a alterar os planteis"*, sendo crucial que o objectivo primordial do treinador nestas circunstâncias se centra na rentabilização máxima dos jogadores que estão na equipa.

É na abrangência e na complexidade do Modelo de Jogo que o treinador se destaca como o sujeito dinamizador e impulsionador do conhecimento, ou seja, *"o sujeito do conhecimento constrói-se a si próprio no acto de conhecer. Serve-se do outro para se edificar"* (Paulo Cunha e Silva, 1999). Deste modo, Leonardo Jardim menciona que dentro do seu Modelo de Jogo, faz um *transfer* muito grande entre aquilo que pensa do treino e aquilo que quer para o jogo, *"quer em termos de organização, disciplinares e correcção. Em termos estruturais,*

depende muito das características que os meus atletas têm. Em termos de processos, gosto de um futebol mais apoiado, de um futebol, por tradição, mais apoiado e gosto de um futebol com muita qualidade técnica" (Anexo 4, pág. lxvi). Mas para tudo isto surgir e ser explorado, se em termos de organização o treinador sabe o que quer fazer, "em termos de treino é mais fácil de descrever o que queremos fazer para depois haver esse transfer, do que ao contrário. Trabalhar e não sabemos para onde queremos, é a mesma coisa que procurarmos um caminho e sabermos em termos de chegada ao local do que estarmos a percorrer uma estrada e não sabemos para onde queremos ir" (idem, Anexo 4, pág. lxvi).

Assim a intencionalidade de existir dois conceitos que são necessários definir e diferenciar, para que possamos perceber qual o caminho futuro que desejamos seguir, ou seja, a noção de Projecto e Modelo de Jogo, segundo Carlos Azenha. Neste seguimento torna-se essencial compreender que Projecto e Modelo de Jogo são duas coisas diferentes, ou seja, o Projecto é "algo que delineamos, que pensamos, que podemos ver concretizado e que podemos elaborar várias etapas para lá chegar" (Anexo 5, pág. lxxx), enquanto o Modelo de Jogo "se resume essencialmente a quatro coisas: sistema tático, o método de jogo, as esquemas táticos e os princípios orientadores."

Contudo, existe uma veia resultadista no seio do Futebol, o qual conduz o treinador para uma ansia na obtenção do resultado, que muitas vezes o atrofia na execução do seu trabalho pela pressão excessiva e obsessão na vitória a qualquer custo. Assim, para as pessoas o projecto é ganhar! Um conceito muito redutor para a exigência que é a dimensão futebolística. Deste modo, num projecto "temos sim de saber o que é que temos de fazer para ganhar. Temos de perceber como é que os clubes tem de se estruturar, de que forma tem de se estruturar e do que é que necessitam" (idem, Anexo 5, pág. lxxxii), uma vez que "o projecto obriga a etapas, fase de desenvolvimento, formas de pensar, interligar pessoas, cada pessoa essencialmente saber o que tem de fazer. E depois, necessita de uma coisa que pouca gente sabe o que é, ou seja, uma avaliação de 360°. Só quem tem projectos e possa fazer uma avaliação de 360°, é que pode determinar efectivamente a qualidade do produto que está a ser feito" (idem, Anexo 5, pág. lxxxii).

Por outro lado, no seu ponto de vista, "as pessoas confundem Modelo com Sistema." Como forma de dissipar as dúvidas entre Modelo e Sistema de Jogos, o treinador em questão (idem, Anexo 5, pág. lxxxi) faz a seguinte analogia: "diríamos que o Modelo de Jogo é o corpo humano. O coração é o sistema, o cérebro é o método, por exemplo os rins seriam os esquemas táticos e o sangue, o plasma, os glóbulos brancos,... os princípios orientadores. Quando nós

falamos de Modelo de Jogo, não podemos dizer que o ser humano é só o coração porque o coração não funciona sem o cérebro, o cérebro não funciona sem os rins,... o Modelo de Jogo é a congregação destes quatro aspectos fundamentais."

O conexionismo específico evidenciado através do exemplo anterior, referente às características específicas que o corpo humano manifesta, tal e qual como cada equipa, torna-se clarividente que ambos adquirem "*dinâmica ao arrancar num dado estado aleatório (sistema de jogo) e permitindo que cada célula (jogador) atinja um determinado estado a cada momento (discreto) de um modo síncrono (ou seja, todas as células (jogadores) atingem os seus respectivos estados em conjunto) "*, sendo desencadeado através de regras de acção (princípios de jogo ou de acção) que fornecem à rede neuronal (corpo/equipa) "*não apenas configurações emergentes*" mas também, "*capacidade de sintetizar novas configurações de acordo com a experiência*" (Varela et al., 2001:129-130).

Para tal, existe um Modelo de Treino, um Modelo de Exercício e um Modelo de Jogador segundo a concepção do Treinador. Assim, para que a equipa seja um *sistema altamente cooperativo*, as densas interligações entre os jogadores implicam que quase tudo o que decorrer será uma função de tudo aquilo que os jogadores se encontram a fazer, cumprindo a nível local (posicionamento específico de cada um dentro do sistema de jogo) as funções específicas do mesmo, cooperando desse modo com o nível global (interligação das redes complexas dos jogadores, às quais se relacionam umas com as outras em formato de rede) (*idem*, 2001:132).

Como resultado, todo o sistema possui uma interdependência, uma vez que todo o sistema adquire uma coerência interna com padrões intrincados, mesmo que não seja possível dizer como é que eles se manifestam (Varela et al., 2001:132; Frade, 2007), ou seja, "*o modelo é tanto mais rico, quanto mais criar possibilidades aos indivíduos para poder acrescentar qualquer coisa às suas funções, mas nunca à revelia das suas funções*" (Frade, 2003).

Embora se tenha definido o que é realmente um Modelo de Jogo e um Sistema de Jogo, o treinador Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxxii) determina que é mais importante o Modelo de Equipa do que o Modelo de Jogo, uma vez que "*o Modelo de Equipa é o Modelo de Jogo, mais o Modelo de Treino, mais o Modelo de Jogador, mais o Modelo de Comunicação... Isso sim, isso é que é mais importante!*" Alicerçado a este conceito de Modelo de Equipa, existe um conceito estritamente interligado, ou seja, o conceito de identidade.

De forma a que possamos dizer que uma equipa tem identidade, a mesma deve possuir características que lhe permitam construir esse traço de diferenciação de todos os outros, ou seja, "*é uma equipa que tem um Modelo de Jogo, que tem processos, que em posse de bola*

sabe o que faz, quando não tem a bola, sabe o que faz, é uma equipa que tem um processo ofensivo bem definido, que joga em ataque rápido, em ataque posicional,... é uma equipa que tem um processo defensivo definido, que tem linhas orientadoras, ou que joga em passe curto ou passe longo... é uma equipa de pressão alta, de pressão intermédio ou baixa. Isso é que é uma equipa com identidade" (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xciv).

Como complemento da informação anterior, tanto o treinador como os jogadores, constroem um mapa geométrico do seu futebol dentro da globalidade que é a Equipa, constituindo-se uma linguagem global e comum, a qual se manifesta como o "bilhete de identidade" dessa globalidade e das suas individualidades, não só pela interpretação individual de cada uma delas, mas, acima de tudo, pela harmonia que se desenvolve, na construção de um projecto comum, exacerbando os princípios colectivos da organização, uma vez que a interpretação e compreensão das desestruturações estruturantes que se desencadeiam ao longo do processo, fazem com que se criem novas ligações dentro dos princípios definidos para o Modelo de Jogo.

Tudo que foi anteriormente destacado processa-se sobre um conjunto de invariâncias (comportamentos que se manifestam com regularidade) pretendidas pelo Modelo de Jogo, tendo como pano de fundo o próprio jogo. Uma vez que é o jogo que dita as próprias leis, funcionando o Modelo de Jogo como forma de as contrariar num campo de força e ideias em confronto, destacámos que as equipas em confronto potenciam as suas características através dos momentos do jogo. Deste modo, Teodorescu (1984) divide o jogo em duas fases: a fase defensiva e a fase ofensiva. A primeira é caracterizada pela equipa não ter a posse da bola e através de acções colectivas e individuais, que não infrinjam as leis do jogo, tentam ganhá-la de forma a evitar o golo na sua baliza. A segunda caracteriza-se por a equipa ter a posse da bola e através de acções colectivas e individuais, sem infringirem as leis do jogo tentar marcar golo (*idem*, 1984).

Tendo em conta o termo *fases*, o qual surge em função da característica sequencial dessas mesmas etapas, ou seja, existe sempre uma lógica sequencial implícita (Guilherme Oliveira, 2004).

Uma outra perspectiva relativamente à organização e dinâmica do jogo de Futebol surge pela utilização do termo *momento* em detrimento do termo *fase*. Pretende-se assim mapear o jogo de Futebol a partir de *momentos* (Barreira, 2006).

Desta forma, a perspectiva que preconiza a organização do jogo de Futebol em *momentos*, refere que os jogadores, tanto individual como colectivamente, procuram atingir o

objectivo do jogo, não por duas fases, mas através de quatro momentos (Louis Van Gaal, in Kormelink e Seeverens, 1997; Mourinho, 1999; Guilherme Oliveira, 2004):

(1) o *momento de organização ofensiva*, considerado o conjunto de comportamentos que a equipa assume quando adquire a posse de bola, com o objectivo de preparar e criar situações ofensivas, de forma a marcar golo;

(2) o *momento de Transição ataque/defesa*, como os comportamentos que se devem assumir nos segundos após perda de posse de bola, estando ambas as equipas desorganizadas;

(3) o *momento de organização defensiva*, que visa contrariar o primeiro momento, isto é, quando não existe a posse de bola, organizar-se de forma a impedir que a equipa adversária se prepare, crie situações de golo e marque golo;

(4) o *momento de Transição defesa/ataque*, que se caracteriza pelos comportamentos que se devem ter nos segundos imediatos ao recuperar-se a posse de bola.

Tendo em conta o mencionado, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxxi-lxxxii) vem contrariar o tipicamente definido pelos outros treinadores, isto é, preconiza que o jogo tem seis momentos de jogo, os quais são: processo ofensivo, processo defensivo, transição defensiva, transição ofensiva, esquemas tácticos defensivos e esquemas tácticos ofensivos.

Como último ponto na definição do Modelo de Jogo, Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. cii) concebe o seu Modelo como *“um conjunto de princípios que nós temos, que modelam a nossa forma de perceber o jogo, os princípios que o jogo deve ter, perceber como é que o jogo deve decorrer, nas suas várias fases, ofensivas, defensivas, transições, ... são um conjunto de princípios que devem reger a nossa forma de pensar o jogo (...)”*, de forma a que posteriormente, tenhamos a *“capacidade de saber modelar isso em função do quadro de jogadores que nós temos.”*

O Modelo de Jogo é *“(...) a Finalidade do sistema ou seja, o Modelo de Jogo confere um determinado Sentido ao desenvolvimento do processo face a um conjunto de regularidades que se pretendem observar. Deste modo, o modelo permite responder à questão: para onde vamos?”,* sendo que a questão anterior é *“fundamental para desenvolver um processo direccionado para um determinado «jogar» ou seja, para um processo Intencional. A partir dele criam-se um conjunto de referências que definem a organização da equipa e jogadores nos vários momentos do jogo. Deste modo, o modelo orienta o processo para um jogar concreto através dos princípios colectivos e individuais em função do que é pretendido. Neste sentido, trata-se desenvolver um jogar Específico e não um jogar qualquer”* (Gomes, 2006).

Evidenciando a importância deste Modelo de jogo, Vítor Frade (2004) afirma que o jogar é uma organização construída pelo processo de treino, face a um futuro que se pretende atingir. Deste modo, esclarece que o processo configura o jogo fazendo emergir determinadas regularidades no comportamento da equipa e jogadores.

Reforçando esta lógica, Guilherme Oliveira (2006) refere que é através dos princípios do modelo que se desenvolve a Organização colectiva e individual dos jogadores e que se expressa num padrão de comportamentos que o treinador objectiva para a equipa.

Em jeito de conclusão, o modelo envolve a operacionalização dos princípios de acção dos jogadores nos vários momentos do jogo. Por isso, este conceito de modelo de jogo não se reduz a uma ideia geral, tratando-se sobretudo de configurar as interacções dos jogadores. Reforçando este lado pragmático do processo, Vítor Frade (2003:III) afirma que "*mais importante que a própria noção de modelo, são os princípios do próprio modelo*" uma vez que nem todos assumem a mesma importância nem são operacionalizados da mesma forma.

4.3.2. Sistema de Jogo

Para que esse crescimento ou evolução do Modelo de Jogo se processem, em direcção a um futuro presente com um fim inalcançável, há que saber quais as nuances que devemos operar ao longo do processo, de modo a que o Modelo se desenvolva paralelamente com o «jogar» de qualidade.

Deste modo, Paulo Bento (in Almeida, 2009:VII) destaca que "*as nuances foram mais em termos de sistema, dentro do modelo de jogo, do que propriamente em termos de modelo de jogo. (...) E aquilo que temos tentado fazer, mesmo com algumas alterações em termos de sistema e mais o segundo sistema do que propriamente o primeiro (...)*." Assim, uma das formas de evolução do Modelo de Jogo pode processar-se com evolução do sistema de jogo, no qual Mourinho (cit. por Oliveira et al., 2006:177) salienta que a sua principal preocupação na operacionalização do Modelo de Jogo após a primeira época no Futebol Clube do Porto, se centrou na manutenção do grupo «sob controlo» de forma a ampliar o seu modelo de jogo, em direcção a um modelo mais rigoroso. Tendo subordinado à ideia do último o sistema de jogo, neste caso 1-4-3-3 ou 1-4-4-2, afirma que a transição de um sistema para o outro lhe concedeu

“maior rigor em termos de disciplina tática, em termos de posições e de funções (...) Muito mais «tática»!” (idem, 2006:177).

É-nos permitido constatar, numa primeira instância, que a evolução do Modelo de Jogo se processa ao nível da alteração do sistema de jogo, neste caso, do sistema alternativo ou segundo sistema, complexificando a interacção entre os jogadores pelas mudanças relacionais que os diversos sistemas em si encerram, tendo também em conta os princípios exacerbados pelo treinador.

Numa segunda instância, verificando-se outra variável que permite a evolução do Modelo, o treinador Paulo Bento afirma que *“o modelo de jogo é o mesmo mas algumas questões de interpretação do modelo de jogo são diferentes porque os jogadores também são diferentes. E mesmo trabalhando da mesma forma, em termos de treino, com a evolução natural das situações, nem sempre consegues jogar da mesma maneira, tendo num fundo a mesma ideia de jogo. Isso tem mais a ver com as características dos jogadores e também, com os momentos da época”* (in Almeida, 2009:VIII).

Anexando à variável mudança de sistema de jogo, mudança de estrutura, uma consequente evolução tática e do próprio Modelo de Jogo, é-nos dado a perceber que as características dos jogadores como também, os diversos momentos da época desportiva, os quais estão relacionados com o rendimento da equipa, os resultados obtidos, as lesões, as diversas competições em que estão inseridos, entre outros, permitam que ajam variáveis dentro da expressam do Modelo que o treinador na controla na sua totalidade.

Contudo, na opinião de Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxxiii) a definição de sistema de jogo *“são duas coisas: distribuição geométrica dos jogadores no espaço de jogo e a relação que estes jogadores têm na dinâmica do próprio sistema.”* Como exemplo disso, o mesmo treinador salienta que *“pode jogar em 1-4-3-3 em todos os momentos do jogo e obrigar”* a que a sua *“equipa tenha um dispositivo de 1-4-3-3 estático.”* Ou pode fazer com que a sua *“equipa quando perde a bola, passe de 1-4-3-3 para o 1-4-2-3-1”* e quando volta *“a ter a bola, para 1-4-3-3.”*

Já na opinião de Domingos Paciência (Anexo 1, pág. iii), o Sistema de Jogo é, no fundo, *“aquilo que nós conseguimos idealizar para poder por as peças na ocupação correcta dos espaços (...)”*, sendo que ao se falar de sistema *“se fala mais no momento quando temos a bola (...)”* do que *“ (...) quando não temos a bola (...) ”*, uma vez que *“o sistema passa a ser outro (...)”*, podendo manifestar-se como uma adaptação ao sistema e dinâmicas observadas aquando do estudo do adversário. Usualmente, fala-se mais em sistemas ofensivos do que defensivo.

No que concerne ao destacado por Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. ciii) relativamente a este tema, o treinador em questão define o Sistema de Jogo como a mesma forma de dispormos os jogadores em campo mas depois *"a linguagem que nós aplicamos, a forma como eles se articulam, pode ter inúmeras formas de o fazerem em função dos jogadores que nós temos, daquilo que nós entendemos que deve ser o jogo, como dinamizamos esse sistema."*

No ponto de vista de Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxiv), o mesmo determina que *"a estrutura funcional não existe. Existe só em número! Uma estrutura de 1-4-3-3 ou 1-4-4-2, existem várias dinâmicas e o importante é o treinador trabalhar a dinâmica que pretende dos seus jogadores e da equipa. Acho que nenhum treinador treina a estrutura mas sim a dinâmica, dentro daquilo que eu penso. Dou sempre importância ao tipo de jogadores que eu tenho e dentro dos jogadores que tenho, criar uma dinâmica que consiga rentabilizá-los ao máximo."*

Assim, na construção da geometria intencional e interactiva que caracteriza a equipa no seu plano estático, o qual adquire vida com a aplicação dos princípios de acção ou de jogo, plano dinâmico, podemos constatar que a relação dialéctica entre o Modelo de Jogo do Treinador e os Jogadores, se produz num plano profundo do Modelo, ou seja, no momento em que os jogadores dão vida ao plano estático (Sistema de Jogo), por intermédio dos princípios de jogo, os quais são um início da transição entre o plano estático e o plano dinâmico do Sistema de Jogo.

De acordo com esta questão e não diferenciando o sistema estático do sistema funcional, Paulo Bento (in Almeida, 2009:XXIII) afirma que não separa *"a dinâmica e o sistema. Um precisa do outro"*, uma vez que para *"eu poder dinamizar um sistema tenho de saber qual é, de onde é que parto."* Agora, também é verdade que não se pode dar dinâmica a uma coisa que não se sabe o que é! Para se saber o que é, há que ter em conta o que lhe atribui movimento, ou seja, os princípios e subprincípios, subsistemas defensivos e ofensivos que vão sendo adoptados ao longo do jogo, sendo que *"a dinâmica do jogo são as associações que eles (jogadores) assumem do jogo (dos princípios exacerbados) "* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxiii).

"Por isso, é que eu digo que as duas coisas estão ligadas, ou seja, para mim é importante o sistema, definir os princípios de jogo desse sistema, o que no fundo já estamos a definir o modelo de jogo mas depois, a dinâmica é o que se lhe dá" (in Almeida, 2009, Paulo Bento, Anexo 1, pág. xxii).

A interdependência da dinâmica e do sistema de jogo, é uma díade que faz com que um não seja possível sem o outro. Isto é, o sistema existe para saber quais são os meus movimentos de partida (in Almeida, 2009, Paulo Bento, Anexo 1) para atingir determinado lugar, para que saibamos aonde é que queremos chegar, o qual vai sendo definido pelos princípios e subprincípios que dão vida ao Modelo de Jogo, e conseqüentemente, à estrutura inicial, isto é, ao Sistema de Jogo. Mas como é que partimos, nós temos de saber! *"De onde é que parto, quando é que parto e depois, aonde vou chegar, já depende... depende do adversário também"* (in Almeida, 2009, Paulo Bento, Anexo 1, pág. xxii).

Contudo, *"a dinâmica das peças, a dinâmica dos jogadores dentro do sistema também pode variar na ocupação dos espaços..."* o que *"quer dizer que a dinâmica do sistema é muito importante numa equipa de futebol porque se houver dinâmica, consegue-se ser muito mais eficaz nos momentos do jogo"* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. iii). Ou seja, a dinâmica do sistema é fundamental. *"Depois a relação de dinâmica que eles assumem, é trabalhado ao longo do processo e, por isso, é que entra o método de jogo. Eu só posso trabalhar a dinâmica do sistema com o meu método de jogo"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxiii).

No que se refere a esta temática, Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxvii) refere que *"aquilo que se chama sistemas tácticos, o treinador tem de ser explícito relativamente aquilo que pensa e os caminhos que quer percorrer."* Mais do que o ponto inicial que o sistema proporciona, o crucial é o que os princípios fazem percorrer.

Neste sentido, é possível antecipar o aparecimento de determinados padrões de interacções dos jogadores pelo facto do jogador ter a capacidade e espaço para criar e recriar na concretização dos princípios de jogo, os quais são padrões de comportamento táctico-técnicos que permitem caracterizar uma equipa nos diferentes momentos de jogo.

Por intermédio de um outro olhar, Guilherme Oliveira (2006) perspectiva o princípio de jogo como um início, início esse que tem a si alicerçados os conceitos de organizações estrutural e funcional. A primeira centra-se nas disposições iniciais dos jogadores em campo, ou seja, um mapa geométrico inicial, estático. Implicitamente relacionada com a primeira, surge-nos a funcional como uma forma de manifestação do Modelo de Jogo, isto é, *"é o produto da criação que a interacção entre a concepção de jogo do treinador, os princípios e os sub-princípios que o constituem, a intervenção activa dos jogadores no Modelo e as diferentes estruturas que esse Modelo pode assumir"* (idem, 2006).

Assim, a evolução do conceito de organização construiu-se associada à ideia de estrutura, distorcendo e reduzindo a sua importância. Desta forma, a estrutura representa o lado rígido e estático do sistema, sendo através do «jogar» - *“uma fenomenologia dinâmica de interações”* (Gomes, 2006) –, que as dinâmicas do jogo se tornam numa funcionalidade organizada a partir de uma estrutura.

Deste modo, caso o «jogar» não seja percebido e compreendido dentro de uma percepção global associada à complexidade que a estrutura estática possui, aquando do adquirir do dinamismo que a mesma revela através dos princípios de jogo pela qual a organização se rege, dará lugar ao *“(…) enfraquecimento do sentimento de responsabilidade, cada um tende a ser responsável apenas pela sua tarefa e isso leva ao enfraquecimento da solidariedade, o jogador já não entende mais os seus laços orgânicos”* (Morin, 2003) com o grupo em que cada um deles se encontra inserido, perdendo-se o determinismo que a organização compreende, não permitindo que a mesma funcione como um programa que regula e orienta a evolução do sistema.

Enfatizando esta questão, Mourinho (s/d, in Oliveira et al., 2006:192) destaca que *“(…) todos os jogadores têm de saber que em determinada posição há um jogador, que sob o ponto de vista geométrico há algo construído no terreno de jogo que lhes permite antecipar a acção”*, conduzindo à construção de um jogar de qualidade na cabeça dos jogadores, ou seja, *“um mapa do seu futebol”* (Resende, 2002:18). Deste modo, é-nos dado a perceber que *“a forma como nos dispomos, como nos estruturamos no campo, são referenciais para os jogadores”* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. ciii) mediante a posição que ocupam dentro do sistema, a sua posição em relação aos colegas de equipa, definido com é que essas relações se processam, tendo em conta os princípios e subprincípios que dinamizam o Modelo.

Dentro de cada estrutura instituída pelos treinadores, existem posições fulcrais dentro da mesma, as quais são fundamentais para que o sistema de jogo seja eficiente e eficaz. Na opinião de Domingos Paciência (Anexo 1, pág. iv), o jogador mais importante dentro da sua estrutura é o jogador 6. *“Esse jogador é fundamental porque para além de participar nesses momentos, na questão das distâncias, na questão da orientação, há muita coisa que esse jogador é importante e ele consegue definir no fundo as linhas de uma equipa, a distância de uma equipa, ... muita coisa.”* Assim sendo, *“acho que esse é o jogador que tem de se aperceber daquilo que o treinador pretende e ele tem que dar o mote para esse tipo de jogo”*, manifestando-se como um prolongamento do treinador dentro do terreno de jogo, ou seja, um jogador *“à imagem do treinador.”*

Para Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. ciii) é fundamental ter em conta *“a forma como eles se articulam, a forma como nós damos dinâmica, a forma funcional como expomos isso em campo, depende daquilo que nós entendemos que é a melhor forma de rentabilizarmos o posicionamento dos jogadores”*, a qual depende de dois factores na concepção do treinador, ou seja, construir a equipa desde o início à imagem do treinador ou entrar com o decorrer da temporada, tendo de trabalhar com os jogadores que se encontram no Clube.

De acordo com o primeiro factor, a construção da equipa à imagem do treinador, permite-lhe escolher os jogadores que quer, colocando as ideais que são mais indicadas dentro do seu sistema (Carlos Azenha, Anexo 6, pág. lxxxiv-lxxxv). Por outro lado, o segundo factor indica-nos que *“trabalhar os jogadores e ver quais são as mais valias que cada jogador tem e tentar adaptar o sistema de equipa aos jogadores que tenho”* (*idem*, Anexo 5, pág. lxxxiv), é uma realidade com a qual maior parte dos treinadores se deparam ao ingressar noutros Clubes com o decorrer da época desportiva.

Em função disto e falando da realidade de Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxxiv) no Portimonense, o treinador dá o exemplo que viveu no Clube, manifestando que a sua preocupação foi *“olhar para os jogadores que eu tinha, escolher o sistema adaptado a estes jogadores”*, uma vez que entrou no Clube no decorrer da época desportiva.

Deste modo, a preocupação dos jogadores deve centrar-se nos adversários e nunca nos colegas. Como tal, para que isto aconteça, implica que exista uma *“ «Obsessão» pelo Jogo Posicional”*, tendo por base um Sistema de Jogo, o qual permite que cada jogador possua *“um mapa do jogar da equipa, que lhe permite a qualquer momento ter a noção de onde se encontram os colegas.”* Assim, esta deixa de ser uma preocupação, passando a ter apenas de gerir o posicionamento dos adversários, este sim, imprevisível à partida (Maciel, 2008).

Por intermédio da ideia, a qual nos conduz para a percepção de uma geometria da equipa, dos referenciais que a mesma oferece aos jogadores em treino e em jogo, conduz-nos para a noção de fenomenologia, *“no sentido em que coloca ênfase nas condições necessárias (não as propriedades) para uma dada entidade, ser o que é”* (Ilharco & Lourenço, 2007). A par disto, Introca e Ilharco (2004, cit. por Ilharco & Lourenço, 2007:82) salientam que, *“para a fenomenologia, o significado não está «em» algo mas antes ele se encontra «na» ligação, nas relações ou referências para o algo, para ser como já é tomado quando adquirido pela nossa actividade contínua na nossa vida quotidiana.”*

Neste sentido, a organização compreende uma ordem que faz emergir determinadas regularidades no comportamento dos jogadores e por isso, não é algo estanque, encontrando-se

na raiz da estrutura (Bohm, D. & Peat, F. D., 1989:188). Deste modo, *“o sistema de jogo é o ponto de partida para configurar a dinâmica do jogar mas a funcionalidade compreende as características dos jogadores, os princípios de acção em determinados momentos, as estratégias de resolução em determinados contextos”*, evidenciando-se nos vários momentos de jogo, uma organização das relações dos jogadores díspar apesar de partirem de uma mesma estrutura (Gomes, 2006).

Executando um paralelismo entre a estrutura que caracteriza o sistema de jogo como um corpo, o qual parte de uma *simples ordem linear* para um «arranjo» de tais ordens, implicando a junção de várias ordens semelhantes (Bohm, D. & Peat, F. D., 1989:189), tratando-se da construção de um corpo, de uma “forma de formas” (morfogénese), de uma equipa, sendo que o corpo (equipa) e a imagem se fundem até ao corpo (equipa) ser só imagem, e por isso uma matéria plástica modelizável através da utilização das potencialidades videográficas (1993, Fargier, cit. Cunha e Silva, 1999), culminando na divisam dos limites de validade desta abstracção (estrutura), constituindo-se no desenvolvimento de novas noções pelo alargamento do contexto (Bohm, D. & Peat, F. D., 1989:188).

Por intermédio do exemplo de Ayrton Senna (1998), podemos verificar a ideia supracitada, uma vez que *“o carro (estrutura) é uma extensão da gente (de quem o interpreta o jogo – jogadores). Uma extensão do corpo pois você está lá, apertado. Você faz parte dele. Quanto mais parte dele você puder ser e sentir, mais sensível você será às acções e reacções dele. Sendo assim, fica melhor para tirar vantagem. É um trabalho do corpo para perceber a realidade, o bom funcionamento da dinâmica.”*

Compreender o bom funcionamento da dinâmica, compreendendo que todas as peças existências para servir uma força maior, a equipa, surge uma questão pertinente salientada pelo treinador Carlos Azenha, ou seja, dois problemas que existem no futebol. Estes dois pontos salientados pelo treinador, so quais partilham uma relação conjugal íntima, centram-se na questão terminológica da linguagem técnica do futebol e na elaboração de novos conteúdos desprovidos de sentido.

De acordo isto, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxxii) destaca que *“enquanto as pessoas que estão no futebol não perceberem que a linguagem tem de ser universalizada, isto é, imaginem o que era eu ir a um gastroenterologista e aquilo que ele diz que é o estômago, o cardiologista chama-lhe fígado, nem se entendia.”* Primeiro, é uma questão terminológica, a qual nos permite saber daquilo que estamos a falar. Com segundo ponto, o treinador salienta que *“existe uma linha de pensamento de determinados indivíduos que tentam constantemente criar*

coisas novas. Uns é dinâmica. Outros é relação funcional. Depois é criação de exercícios e métodos especializados e não especializados...", sendo que para o mesmo é algo desnecessário algumas pessoas tentarem adquirir protagonismo com esta questão, atrofiando e confundindo ainda mais as pessoas que estão relacionadas com o futebol.

Sintetizando as ideias manifestadas ao longo deste subcapítulo, destacamos a distribuição geométrica dos jogadores no espaço de jogo e a relação que estes jogadores têm na dinâmica do próprio sistema, idealizando a colocação correcta das peças na ocupação dos espaços de jogo, tanto nos sistemas ofensivos como defensivos, sendo fundamental manifestar uma linguagem específica de acordo com o nosso «jogar», verificando a forma como eles se articulam, podendo a mesma adquirir inúmeras formas, tudo em função dos jogadores que temos e dos princípios e subprincípios por eles interpretados, ambicionando que do ponto de partida, estrutura estática, ao ponto onde procuramos chegar, sistema funcional, possa rentabilizar ao máximo o potencial dos jogadores.

Concluindo este subcapítulo e por intermédio das palavras de Paulo Bento (in Almeida, 2009, Anexo 1, pág. xxii), Seleccionador Nacional, salienta que tanto o sistema com a dinâmica são fundamentais porque *“ambas estão no modelo de jogo.”*

4.3.3. Jogador de Equipa

No seguimento lógico de análise e discussão dos conteúdos em destaque, temos vindo a perceber que o Modelo de Jogo é o farol que ilumina e clarifica o caminho que devemos percorrer na construção do nosso «jogar». É nele e através dele que tudo começa, sendo essa mesma luz que o torna clarividente e coerente no caminho a percorrer pela equipa, o qual dá sustentabilidade à execução do projecto em acção, o qual se começa a ramificar por intermédio do sistema de jogo, dos princípios e subprincípios que dão vida ao Modelo, tendo nos jogadores, os elementos impulsionadores desses princípios na emergência de um jogo de qualidade, operacionalizado e interpretado pelos mesmos no sentido do êxito colectivo.

Para que tudo isso se processe, destaca-se a utilização de um modelo como produtor, construtor e precursor de um processo, o qual pode ser considerado como uma representação simplificada da realidade (Melo, Godinho et al., 2002), estando relacionado com processos

construtivos que estão ligados a concepções de conhecimento (Garganta, 1997) de determinado fenómeno ou realidade.

Deste modo, o Ser-se Treinador revela-se crucial para sua capacidade de ser um diminuidor da incerteza, ou seja, os bons treinadores reduzem a complexidade para jogadores. (Bill Walsh, cit. por Beswick, 1999).

Numa perspectiva do jogo propriamente dito, este caracteriza-se por complexas relações de oposição e de cooperação que decorrem dos objectivos de jogadores e equipas, assim como do conhecimento que estes possuem do jogo, de si próprios e dos adversários (Garganta e Oliveira, 1996). Assim, a forma de actuação de um jogador está fortemente condicionada pelos seus modelos de explicação, mais concretamente, pelo modo como ele concebe e percebe o jogo. São esses modelos que induzem as respectivas decisões, condicionando a organização da percepção, a compreensão das informações e a resposta motora (Garganta, 1997).

Contudo, deve-se entender táctica não apenas como uma das dimensões tradicionais do jogo, mas sim como a dimensão unificadora que dá sentido e lógica a todas as outras. Assim, a dimensão táctica funciona como a interacção das diferentes dimensões, dos diferentes jogadores, dos diferentes intervenientes no jogo (jogadores e treinadores) e dos respectivos conhecimentos que estes evidenciam (Guilherme Oliveira, 2004), devendo constituir-se como o princípio director da *organização do jogo* (Teodorescu 1984; Garganta, 1997).

No jogo, a táctica é um meio através do qual uma equipa tenta valorizar as particularidades dos seus próprios jogadores, bem como outras qualidades acumuladas durante a preparação. O mesmo refere que o papel da táctica na obtenção da vitória cresce paralelamente ao valor das equipas em disputa, em especial quando são sensivelmente próximas física, técnica e psicologicamente.

Segundo Teodorescu (1984) e Riera (1995), importa ter presente que, a táctica individual constitui a base da táctica colectiva, no sentido de encontrar soluções para superar a equipa adversária, tanto no ataque como na defesa. Os jogadores devem saber o que fazer em conjunto (táctica colectiva), para poderem resolver o problema subsequente, o como fazer (táctica individual), ou seja seleccionar e utilizar a resposta motora mais adequada (Dugrand, 1989; Garganta e Pinto, 1996).

Neste âmbito, por táctica individual, Teodorescu (1984) entende ser o conjunto de acções individuais utilizadas conscientemente por um jogador na luta com um ou mais adversários e em colaboração com os companheiros, com o objectivo da realização das missões do jogo, tanto no ataque como na defesa.

O entendimento do conjunto de acções individuais utilizadas conscientemente pelos jogadores, revela a execução de um trabalho de consciencialização dos jogadores por parte do treinador, no que se refere à sua função dentro da equipa e respectivas tarefas táticas individuais, culminando na manifestação de uma cultura organizacional por parte da equipa e de cada um dos elementos nos seus mais variados momentos dentro do jogo. Assim, *“quando os jogadores estão totalmente focados no objectivo da equipa, seus esforços podem criar reacções em cadeia. É como se eles se tornassem totalmente conectados uns com os outros, em sincronia uns com os outros, como os cinco dedos de uma mão. Quando um dedo se move, o resto de todos eles reagem a ele”* (Phil Jackson, 2006).

Enveredando para o conceito de um bom jogador de equipa, o qual se torna fundamental definir para que saibamos o que realmente pretendemos para nos definirmos com uma Equipa, José Mourinho (2011) define que o que realmente lhe agrada *“são os jogadores de grupo, jogadores de equipa, jogadores tão motivados para jogar os 90 minutos, como para ficar no banco, jogadores tão motivados para entrar no último minuto, como para jogar do primeiro ao último minuto”*, sendo que *“a equipa é o mais importante.”*

Tendo em conta o manifestado por Mourinho, existe uma enorme unanimidade, por parte de todos os entrevistados, no que concerne ao facto da equipa, do colectivo, do nós, estar acima de qualquer interesse ou ambição individual. Como exemplo disso, seguem-se as afirmações manifestadas por cada um deles:

- *“Um bom jogador de equipa é aquele que dentro daquilo que idealizamos para o modelo de jogo, consegue cumprir as tarefas que são estabelecidas na sua posição.” “Se cada um conseguir ser eficaz na sua posição e há tarefa que está obrigado na sua posição, é um grande jogador de equipa.” “ (...) portanto todos eles na sua posição, na sua função quando conseguem realmente ser fortes naquilo que é a exigência da sua posição, acho que isso é um bom jogador de equipa”* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. iii-iv)
- *“Eu disse-lhe que relativamente aquilo que eu entendo como bom jogador de equipa é aquele que adequa a sua acção aos interesses do colectivo (...)” “Tem que perceber que o tudo está acima da parte, independentemente do seu projecto de vida e da sua ambição individual”* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xx);
- *“Agora, um jogador de equipa, independentemente do seu talento, porque há uns mais talentosos do que outros, o jogador de equipa é aquele que na minha opinião está sempre disposto a ser solidário com os colegas e está sempre pronto para respeitar as*

acções e decisões dos colegas, ou seja, no fundo, estar apto, estar disponível para um compromisso que todos nós definimos para a equipa, para alcançarmos os nossos objectivos, esse é um jogador de equipa" (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlii);

- *" Um bom jogador de equipa é um jogador com grande disponibilidade para o colectivo em detrimento de algumas acções individuais, tem uma disponibilidade para todas as acções ou quase todas, tem uma atitude e comportamentos que sejam similares ou de acordo com aquilo que o treinador pensa. É um jogador disciplinado, que não tenha lesões"* (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxxv);
- *" Primeiro temos de perceber o que é que é um bom jogador e depois, o que é que é um boa equipa. Um bom jogador é aquele que percebe que o nós é mais importante do que o eu. Isto é que é um bom jogador de equipa. Isso para mim é que é um bom jogador de equipa, ou seja, quando o jogador percebem que acima do eu está o nós e percebe que no nós o eu se torna muito mais forte depois"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxiv);
- *" Um bom jogador de equipa é um jogador que coloca todo o seu potencial sem desvirtuar o colectivo, conseguindo-o colocar em prol da equipa, em prol do colectivo, conseguem perceber mais do que o eu, mais do que pensar na primeira pessoa, o colectivo é cada vez mais a base do sucesso."* *"Em termos de equipa é o mesmo, um jogador de equipa perceber que a força do sucesso passa pelo colectivo, pela equipa"* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. ciii);

De acordo com os nossos treinadores entrevistados, o bom jogador de equipa é um jogador que independentemente do seu projecto de vida ou ambição individual, consegue ser solidário com os colegas, respeitando todas as acções e decisões dos mesmos, estando apto e disponível para assumir um compromisso com a equipa, conduzindo-a em direcção do sucesso colectivo. Possui atitudes e comportamentos condizentes com o que o treinador pensa e concebe para a equipa, colocando todo o seu potencial em prática sem desvirtuar o colectivo, uma vez que o mesmo é a base do sucesso. O nós é mais importante do que o eu e no nós o eu se torna muito mais forte depois porque o jogador ao cumprir as tarefas que são estabelecidas na sua posição, conseguem realmente ser fortes naquilo que é a exigência da sua posição, colaborando com uma percentagem na obtenção do sucesso a equipa.

Perante isto, é de enorme relevância manifestar que um dos pontos fulcrais da arte do Ser-se Treinador está no despertar de *"algo nos outros que eles não sabiam ter, mas que existia*

dentro deles. O futebol pode atingir uma beleza que se pode tornar arte realmente. Ao mesmo tempo, uma arte individual, mas sobretudo uma arte colectiva" (Wenger, 2006), uma vez que o ser humano não é um animal que possua como característica intrínseca, o acto de colaborar e cooperar (Araújo, 2011). Assim, o processo de *coaching* estabelece os limites para autoridade interna e a responsabilidade para a adopção da função a desempenhar pelo jogador dentro da sua organização (De Haan & Burger, 2005:143), conduzindo os jogadores a perceber a interdependência funcional que existe dentro da equipa.

Ora segundo Bayer (1994), a cooperação representa um dos traços específicos dos desportos colectivos, quer dizer que todo o jogador dentro da equipa e em função do objectivo comum previamente determinado, deverá ajudar os seus companheiros e comunicar com eles.

Para comunicar é necessário falar a mesma linguagem, quer dizer, ter um sistema de referência comum. Ora jogar com princípios idênticos, utilizando factores idênticos representa ter uma linguagem que vai permitir a compreensão mútua. Respeitando estes princípios operacionais susceptíveis de evolução, o jogador deve perceber constantemente, compreender e antecipar as situações que se desenrolam, para agir de maneira vantajosa durante aquelas nas quais se encontra implicado. Essa atitude só será possível se todos actuarem numa base de acção idêntica e significativa para todos.

Como o homem "*é um todo complexo no seu contexto*", trabalhar as suas "*qualidades individualizadas e ou descontextualizadas da complexidade do jogo é*" para Mourinho (s/d, in Lourenço & Ilharco, 2007:47) "*um erro grave.*"

"Para que todos estes princípios de jogo se possam exaltar, torna-se fundamental que a filosofia e a equipa assumam a mesma importância, sendo que a ideia de equipa é mais importante que um jogador (individualidade), estando subordinado aos mesmos a obrigação de cumprir e defender a ideia do Clube. Para que tal, o Modelo de Jogo prolongasse e projectasse num Modelo de Treino, num Modelo de Exercícios em Especificidade, sendo que o Modelo de Jogador que o treinador concebe, desenvolve e operacionaliza, se constrói no continuum entre o treino específico e o exercício em especificidade" (Almeida, 2009:85).

Deste modo, revela-se de uma importância capital, descrever as principais características que os jogadores reúnem para cumprir eficazmente as exigências do(s) sistema(s) de jogo preconizado(s), segundo a concepção de jogo do treinador.

A não descaracterização da equipa associada ao reconhecimento dos princípios de jogo que a mesma expõem, defende, preconizada e aplica em jogo, faz com que esta seja identificada e caracterizada como uma equipa com identidade. A estabilidade dos processos,

conduz à construção de uma identidade que ao expressar-se em jogo de forma regular e sustentada, conduz o treinador para a percepção do Modelo de Jogo, do Modelo de Treino, do Modelo de Jogador e do Modelo de Exercício como um prolongamento do primeiro, sendo que esta cadeia decrescente em termos de complexidade, ou seja, do plano macro para o micro, conduz o treinador para a observação da sua equipa como se tratasse de um processo nano tecnológico.

Assim, a caracterização do Modelo de Jogador, pode processar-se segundo as suas características globais, sectoriais e posicionais, tendo em particular atenção, às quatro dimensões que sustentam o mesmo, ou seja, dimensões táctica, técnica, psicológica e física (Bangsbo et al., 1991; Castelo, 1996).

De acordo com o Modelo de Jogador, ou seja, características dos jogadores relativas aos princípios e subprincípios perconizados pelo Modelo de Jogo Específico de determinado Treinador, Paulo Bento (Anexo 3, pág. li) revela que quando procuras determinadas características num jogador, *“procuras sempre as melhores” ou seja, “eu procuro sempre jogadores com um determinado perfil para jogar numa equipa que eu quero que tenha um certo e determinado número de características.”*

Como exemplo disso, o treinador em questão (Paulo Bento, Anexo 3, pág. li) menciona que *“se eu treino e quero uma equipa que maior parte das vezes vai jogar com o bloco mais baixo e em transição, se calhar escolho jogadores mais rápidos na frente. Não preciso tanto de jogadores que saibam jogar em espaço reduzido. Agora se pretendo uma equipa que seja muito reactiva à perda da bola e que tenha iniciativa, escolho jogadores com características técnicas mais apuradas e que ao mesmo tempo, sejam muito agressivos no momento de perda da posse de bola.”*

Contudo, o primeiro passo é irmos à procura do que é fundamental para aquilo que *“é a nossa forma de jogar”* porque *“o que temos de saber é quais são as características de cada um e o que cada um poderá aportar à equipa”* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlii), de forma a que possamos potenciar o Modelo de Jogo na sua essência. Isto é, em primeiro lugar, temos de ter bem definido aquilo que pretendemos para *“determinado jogador para determinada posição que deve ter determinada características e determinadas características engloba quer físicas, quer psicológicas, quer tudo! Portanto, isso é bem definido”* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. x).

Tendo em conta as quatro dimensões que caracterização os jogadores de futebol, Leonardo Jardim (Anexo 4), em termos físicos, gosta de jogadores que para além do trabalho

diário, gosta tenham comportamentos que os façam manter o prolongamento dessas capacidades físicas ao longo da época, ou seja, não ter um desgaste rápido. A par disto, manifesta o seu gosto em jogadores competitivos, os quais *"façam o transfer de treino para o jogo da melhor forma, isto é, quem treinar de forma competitiva e mais intensa, tem mais possibilidades de apresentar isso nos jogos"* (*idem*, Anexo 4, pág. lxxi). Por outro lado, Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. cviii) manifesta que prefere jogadores que *"sejam trabalhadores incansáveis, que dêem aquilo que podem e esta capacidade de conciliar a qualidade com o carácter humano penso que é determinante para nós termos jogadores de sucesso."*

Numa relação intrínseca com o conceito de tática, caminhando de braço dado com a mesma, surge o conceito de inteligência, mais precisamente, o de inteligência tática ou de jogo. O percurso realizado até se atingir esta ideia de inteligência tática, foi um conceito que demorou um pouco a surgir, uma vez que *"aquela ideia de que o jogador deve ser robotizado, que o jogador é alguém que não pensa, não está de acordo com o futebol hoje em dia"* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. cv), ou seja, o jogador é percebido como um ser pensante.

No que se refere a esta competência – capacidade intelectual ou cognitiva – dos jogadores, Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. cviii) destaca que os jogadores inteligentes tem de o ser naquilo que são as tarefas definidas para as suas funções, *"na área que a eles pertencem em termos de decisão, que tenham as melhores decisões"* (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxxi).

A Inteligência de jogo reporta-se às ligações que os Jogadores estabelecem entre si e ao modo como preenchem o Jogo, sendo uma faculdade que não se vê nem se avalia mas que se expressa por indicadores relacionados sobretudo, com o modo como os Jogadores criam contextos e se ajustam a estes, e ainda com o modo intencional com que se relacionam (Gomes, 2008a). O que implica que o fomento da Inteligência de Jogo, através da vivenciação de um determinado jogar que tenha subjacente um padrão de conexões.

Um dos aspectos mais relevantes da Inteligência de Jogo, no nosso entendimento, e enquanto Inteligência em acção, resulta do seu carácter operativo e funcional (Cunha e Silva, 2008), uma necessidade inerente a esta actividade, tratando-se de formar *"jogadores inteligentes"* (Greco, 1999), com capacidade de decisão, dotados de recursos, experiências e conhecimentos para solucionar diferentes situações do jogo, sendo que *"o importante é formar jogadores, não repetidores"* (Greco, 1988: 30).

Parece igualmente plausível, conceber a Inteligência como uma faculdade específica e não generalista. O conhecimento é algo específico e contextual, não preexistindo em nenhum

lugar ou forma, mas actuando em situações particulares (Varela et al., 2001), sendo que “os limites da minha linguagem, são os limites do meu mundo” (Wittgenstein, cit. por Bento, 1994), não se tratando “ (...) de um problema sensorial ou meramente técnico, mas de uma questão que é, antes de tudo, conceptual” (Garganta, 2004).

Muitas vezes, o objectivo de um profissional dentro de uma organização é conectar os seus próprios pensamentos e sentimentos com os processos que são de relevância pessoal, na forma do seu papel comportamental. O papel comportamental significa a capacidade do profissional (Reed, 2000). Deste modo, o treinador Paulo Bento (Anexo 3, pág. lii) exacerba a importância de se conhecer o perfil psicológico, mencionado que não é algo nada fácil! “Por muita vontade que se tenha, por muita disponibilidade que se tenha, conhecer-lhes o perfil psicológico antes de estares a trabalhar com eles não é uma situação fácil. Se houver essa possibilidade, tanto melhor.”

Portanto, para isso acontecer, é preciso existir uma coisa diferente, isto é, “uma coisa é estar envolvido e outra coisa é estar comprometido. E para mim, um bom jogador é aquele que está comprometido no processo” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxiv), uma vez que se revê nos objectivos da organização e terá a capacidade de projectar e alcançar os seus objectivos e ambições pessoais, dentro do contexto da equipa. Para que tal se manifeste, é crucial que o treinador tenha um conhecimento pessoal muito profundo do jogador, manifestando assim o seu domínio sobre a dimensão psicológica dos seus atletas.

Como ponto conclusivo de ponto, Manuel Machado (Anexo 2, pág. xx) evidencia “quando há esse entendimento, quer digamos que é a pedra basilar da questão e da acção da individualidade em termos do seu contributo para o colectivo, penso que as coisas ficam muito facilitadas na medida em que esse indivíduo, com este tipo de pressuposto, ou seja, entender o todo acima da parte, tenha também depois as competências necessárias a que esse contributo seja de facto, um contributo que acrescente uma mais-valia ao colectivo.” E por isso, ao se juntarem estes dois factores – a ideia base e o interesse colectivo acima do interesse pessoal – faz com que se encontre “as tais competências, as tais ferramentas que se pode juntar no puzzle no sentido da construção do tal todo”, julgando que se encontrou o tal jogador de equipa que se pretende.

4.3.4. Operacionalização de uma Filosofia de Jogo

Após a abordagem do Modelo de Jogo, passando pelo sistema de jogo e constituição de novas ordens, culminando na importância que os jogadores possuem no reconhecimento e identificação com o Modelo e a sua evolução dentro do mesmo, revela-se crucial verificar como é que tudo isto se processa, ou seja, a operacionalização de uma Filosofia de Jogo.

Para que essa filosofia possa ser exaltada, destacamos que a existência do “*modelo de jogo para este trabalho que queremos desenvolver, para esta equipa que nós treinamos, para este clube onde nós estamos*” (in Almeida, 2009, Paulo Bento, Anexo 1, págs. II e VI), o qual tem de estar identificado, uma vez que o Modelo de Jogo é uma Cultura do jogo e do treino que pretendemos para a nossa organização, para a nossa equipa.

Na procura de compreender as ideias do mesmo, Morin (1987) refere que a “*Cultura não é um mero suplemento de que usufruem as sociedades humanas em contraste com as sociedades animais. É ela que institui as regras – normas que organizam a sociedade e governam os comportamentos dos indivíduos; constitui o capital colectivo dos conhecimentos adquiridos, dos saberes práticos apreendidos, das experiências vividas, da memória histórico-mítica, da própria identidade de uma sociedade.*”

Assim, como o futuro é sempre o elemento estruturante do processo, “*nós temos de ter definido o que é que nós pretendemos para determinado jogador, em determinada situação (momento), para fazer com que o nosso jogo seja o mais eficaz (...)*” (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. iv), tendo no momento da operacionalização, de saber aquilo que se pretende para verificar se tudo está a decorrer exactamente conforme planeado e nesse sentido, o *feedback* deve ser o mais congruente possível com o estabelecido.

Para que tudo isto possa ser viável, é imperial que a organização possua um *líder* – o treinador – que albergue dentro da sua cabeça um modelo mental do mundo, fazendo com que o mesmo possa afigurar-se mais pertinente através da “*sua adequação à personalidade do treinador e dos jogadores, bem como à cultura específica do clube onde o trabalho se desenvolve*” (Garganta, 2004).

Quando se trabalha no Futebol Profissional, como é o caso dos nossos seis entrevistados, pressupõe-se, na verdadeira acepção da palavra *profissional*, que os jogadores que são contratados pelos Clubes a pedido do treinador, possuem “*um conjunto de ferramentas que são deles mas que de alguma maneira, o fazem um jogador competente*”, ou seja, “*é por isso que ele é um profissional!*” (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxiv).

O treinador em questão, evidencia um óptimo exemplo da questão anterior, ao afirmar que “*quando contrato um serralheiro para ir arranjar a fechadura da minha casa, não vou estar a*

fiscalizar o seu trabalho nem a dar-lhe dicas porque o pressuposto é que o serralheiro tem de facto às competências necessárias para resolver os problemas da sua área de actividade” (idem, Anexo 2, pág. xxiv).

Assim, as organizações pretendem que a mesma seja constituída por elementos impulsionadores da organização, com um determinado perfil e conhecimento individual, e capazes de dotá-la da inteligência, do talento e da aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade num mundo pleno de mudanças e desafios (Chiavenato, 2000:21). “ *Conhecido esse conhecimento individual, tenta-se uma ideia colectiva para o jogo, repescando, conjugando, adequando digamos porque uma equipa de futebol é de facto como uma equipa de construção civil” (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxvii).* Isto é, pretendem-se que a organização possua pessoas com capacidade de impulso próprio, que invistam na organização por intermédio do seu esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, entre outras, havendo retorno através do sucesso colectivo das organizações.

É por intermédio da excelente sincronização, conjugação, coordenação e cooperação das diversas competências que cada um dos elementos impulsionadores aporta à Equipa, que é possível “*construir a casa*”, sendo todos eles importantes “*para que ela venha a ser uma realidade bonita, boa e estável” (idem, Anexo 2, pág. xxvii).* Tudo isto porque, “*os pedreiros são diferentes dos carpinteiros, dos pintores, dos canalizadores ou dos serralheiros” (Manuel Machado, Anexo 2, pág.)* tal como todos os jogadores são diferentes uns dos outros, sendo a grande prioridade do treinador é que um dia eles se fundam todos em Unidade, sabendo que formam em conjunto uma única corrente (Walsch, 2001). Assim, torna-se crucial “*libertar os jogadores para se expressarem através do treino*”, nos “*vários exercicios que se vão operacionalizando em cada unidade” (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxvii).*

Essa acção libertadora está na “ (...) *forma como os outros se vêem através de quem os rodeia*” sendo “*um aspecto central do processo de formação e desenvolvimento da identidade de cada um*”, uma vez que a ênfase dada ao indivíduo deve sempre ter um referencial colectivo (Lourenço & Ilharco, 2007). Se essa ideia for passada para todos – que o indivíduo deve ter sempre um referencial colectivo – “*não é difícil pegar nas ideias de cada um e escolher aqueles que mais se adequam à ideia principal e colectiva” (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxvii),* funcionando como uma orquestra, isto é, “*participando e dando o seu contributo, o qual é diferenciado do guarda-redes, ao lateral direito, ao central e ao ponta-de-lança mas, em determinados momentos” (idem, Anexo 2, pág. xxvii),* têm o mesmo espaço de acção consoante

o jogo se vai desenrolando, tendo funções diferentes dentro da unidade de acção que formam, uma vez que *“tem de haver uma conduta, uma orientação colectiva que é o tal código da estrada (Modelo de Jogo), no qual temos que dar todos o nosso melhor em prol daquela estrutura e daquela forma de estar”* (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxx).

Deste modo, o jogar como nós queremos, está intimamente relacionado com o(s) tipo(s) treino que operacionalizamos, não podendo ignorar que a *“dinâmica do competir é parte integrante da dinâmica do treinar”*, como também, *“só se poderá chamar especificidade à Especificidade, se houver uma permanente e constante relação entre as componentes psico-cognitivas, táctico-técnicas, «físicas» e coordenativas, em correlação permanente com o modelo de jogo adoptado e respectivos princípios que lhe dão corpo”* (Guilherme Oliveira, 1991). Uma vez que, desde o primeiro dia é exposto aos jogadores, de *“forma muito clara”* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. civ) um conjugar de ideias, teorias e conhecimentos que concorrem para um mesmo objectivo, sendo que a junção destas duas culturas, Cultura do Clube e do Treinador, se fundem numa só – Cultura Universal –, permitindo que a primeira, em larga escala, se projecte na e através da segunda, objectivando-se um crescimento universal de ambas na construção de um futebol de qualidade, o qual se percepção na imagem final que a equipa transmite no terreno de jogo.

A emergência da Cultura Universal, fez com que num mesmo plano hierárquico, se processasse a evolução do Modelo de Jogo, o qual possui como um dos seus grandes supraprincípios, a Especificidade. A última repercute-se numa relação profunda entre o Modelo de Jogo concebido por cada treinador e a operacionalização do mesmo no treino, uma vez que tudo aquilo que se faz no treino é em função do Modelo de Jogo criado, sendo essa relação fruto da especificidade, a qual em todas as escalas possíveis, terá de ser sempre uma invariante/constante do processo.

Por isso, *“o jogar como nós queremos, tem a ver com o treino. O treino é a forma que nós temos para chegar aos jogadores, para lhes dizer qual é a melhor maneira para eles potencializarem as suas capacidades, as suas qualidades”*, sendo esse o objectivo do treinador (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlii).

Para promover a tal libertação que acima referenciamos, é crucial escolher uma forma de jogar que vá de encontro *“às melhores características dos seus jogadores e que lhes proporcione um «bem-estar», que eles se sintam confortáveis no treino para poderem aplicar no jogo e tentar ao mesmo tempo”* que lhes indiquemos o caminho para a forma de jogar que pretendemos e que eles entendam que *“aquele é o melhor caminho para eles e que eles tenham*

o à-vontade para poder discutir essa forma de jogar, para que entendam essa forma de jogar, ...” (idem, Anexo 3, pág. xlii).

Contudo, a “paisagem mental” desse «jogar» que tanto ambicionamos, tem de nascer, em primeiro lugar, na cabeça dos jogadores (Frade, 2003), para que os mesmos possam acreditar numa lógica de funcionamento dos comportamentos individuais e colectivos. Isto é, “o jogador só consegue fazer determinado comportamento bem se primeiro o compreender e depois, se achar que realmente esse comportamento é benéfico, tanto para a equipa como para ele” (Guilherme Oliveira, 2006).

Dentro da mesma lógica de pensamento, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xlii), afirma que ao enveredarmos pela imposição das nossas ideias, ou seja, “*jogamos assim porque eu quero que seja assim...*”, é a forma mais fácil de atingir resultados rápidos com os jogadores mas a mesma restringe e “castra” a potencialização a cultura emergente que qualquer Equipa necessita possuir. O mesmo treinador exacerba que a construção e a operacionalização do modelo de jogo, deve ter “*sempre uma relação muito grande entre aquilo que se transmite e aquilo que se faz porque se transmitirmos uma coisa e formos fazer outra, o jogador aí não tem capacidade nem vê credibilidade naquilo que se faz*” (in Almeida, Paulo Bento, Anexo 1, pág. VI e VII).

Por isso e segundo as várias opiniões dos nossos especialistas em Futebol, o crucial “é *guiá-los para o melhor caminho e dando ao jogador, a capacidade para decidir*” (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlii), tendo sempre nesta ligação, a premissa fundamental que se centra no “*treinar para jogar*”, uma vez que todos os exercícios tem algo que tem haver com a tua forma de jogar (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlvii; Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxvi; Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. cvi).

Uma vez que para se jogar como se pretende, há que se levar em consideração que tem de existir uma grande incidência naquilo que cada treinador pretende para o seu jogo, operacionalizando exercicios de acordo com essa forma especifica de «jogar», tendo em conta o jogo com próximo adversário, como também, o jogo que a equipa necessita evidenciar para se superiorizar ao adversário, urge melhorar cada vez mais o processo de treino, procurando que este seja “*mais dirigido ou mais de acordo com o modo como nós queremos jogar*” (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. cxiii).

Para que o processo de treino seja mais dirigido e mais de acordo com o modo como cada treinador quer jogar, há a necessidade de utilizar como procedimento a apresentação da

informação teórica que consta no Modelo de Jogo, executando-se uma identificação inicial por parte de todos os elementos da Equipa para com o Modelo Especifico da mesma. Esta apresentação inicial permite aos jogadores a criação cerebral de hierarquias de extracção ou criação de novos padrões referentes à sua Equipa e forma de «jogar». Segundo Andrew Coward (1990, in Jensen, 2002), os padrões dão à informação um contexto. De outra forma, esta seria rejeitada por ser considerada desprovida de sentido. Isto é muito relevante e deve ser utilizado como uma informação teórica para a construção do Modelo de Jogo. Ou seja, para que a construção e aplicação do Modelo se processem, existe a necessidade de se realizar uma identificação inicial ou reidentificação com o Modelo, utilizando um suporte teórico como auxiliar.

Podemos depreender que o plano relacionado com uma identificação mais teórica sobre aquilo que se pretende no plano da interacção prática reveste-se de alguma importância, e como tal, Guilherme Oliveira (2007) salienta que *"aquilo que eu faço é apresentar os comportamentos de uma forma verbal e de uma forma visual para eles terem uma noção muito exacta daquilo que eu quero que eles depois façam, pois embora eu pretenda que os comportamentos se transformem em hábitos, também pretendo que, antes de se transformarem em hábito, eles percebem aquilo que estão a fazer, para actuarem no Jogo em função das necessidades que o próprio Jogo pede mas sempre dentro de padrões comportamentais que nós acharmos que são os ideais para a nossa equipa. Por isso é extremamente importante nós explicarmos bem aquilo que queremos para eles perceberem e a visualização de vídeos com esse tipo de comportamentos é fundamental para essa mesma compreensão."*

Dando continuidade à ideia supracitada pelo autor Andrew Coward (1990, in Jensen, 2002), o nosso cérebro na realidade funciona por padrões e é o modo dele trabalhar de forma mais adaptativa (por isso são abertos), eficaz e eficiente. Se assim é, o treino de uma determinada forma de jogar tem de os fazer emergir. É uma questão biológica. Eles fazem parte da maneira como o cérebro consegue evoluir e incorporar o meio ambiente que o rodeia. Por isso mesmo, temos de os criar através de um processo de treino que não retire a importância a nenhuma dimensão, mas que as superlative todas sobre o signo da Especificidade. Temos de construir de forma muito coerente e concreta a forma como pretendemos que a equipa jogue e depois todo o treino deve ser nesse sentido.

A par desta ideia, Paulo Bento (in Almeida, 2009, Anexo 1, pág. VI) operacionaliza o seu Modelo de Jogo através da execução de exercícios segundo o que foi apresentado e defendido sob o ponto de vista teórico, permitindo que os jogadores reconheçam equivalência e sustentabilidade na prática. *"Quando lhes apresentamos aquilo que em cada momento do jogo, é*

o nosso objectivo para o nosso modelo de jogo, levamo-lo depois para o campo, para que os jogadores pratiquem aquilo que nós também teorizamos com eles. Isto é, fazer os exercícios na zona onde queremos que eles ocorram, fazê-lo da maneira que queremos que em termos mentais ocorram no jogo. Por isso, no fundo é passar da informação que lhes damos em relação aquilo que queremos em cada momento (do jogo), passá-lo para a prática."

A transferência que se faz da teoria para a prática, começa no Modelo de Jogo (Filosofia do Clube + Filosofia de Jogo do Treinador), passando pelo Modelo de Jogador (de quem o interpreta e coloca em acção), emergindo no Modelo de Treino (congregação de todos os conteúdos a serem trabalhos nos microciclos), culminando no Modelo de Exercício, o qual é o meio pelo qual a ideia do treinador se funde com a interpretação e execução dos jogadores, ou seja, no poder da acção. Desta forma, vamos destacar as questões importantes que todos os nossos entrevistados salientaram que deve constar dentro do que são os seus conceitos de exercício.

De acordo com os nossos treinadores entrevistados, dentro dos exercícios é importante...

... *"a forma como se trabalha, a intensidade que se coloca nos exercícios, o momento do jogo o que é que pede"* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. vi);

... que *" todos os exercícios, pela sua complexidade, os obriguem a pensar, havendo determinados aspectos que são trabalhados em conjunto e quem está mais afastado da posição da bola, sabe quais são as suas obrigações"* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. vi);

... *" para determinada tarefa ou para determinados aspectos que queremos trabalhar, temos vários exercícios que levem os jogadores a executar a mesma acção várias vezes, que seja repetida várias vezes"*, ou seja, que essas acções aconteçam de forma sistemática (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. v);

...*" partir do todo para a parte do que ao contrário, ou seja, como se diz na linguagem mais técnica, o global é mais importante que o analítico,"* uma vez que pegando no todo, primeiro colectivizando a acção e percebendo o que temos em termos de grupo e depois, indo ajustá-lo aquilo que é a nossa ideia para o jogo e as variantes dessa ideia (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxi);

... *" a mecânica do próprio treino"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxi), ou seja, *"quando o treino faz o jogo, também há a desmontagem do processo e, conseqüentemente, do*

jogo", sendo que daqui emerge uma *"permanente articulação de sentido, que permite, em todos os momentos do treino, haver coerência no que se faz e nos conhecimentos adquiridos pela equipa e jogadores"* (Guilherme Oliveira, 2004);

...agregar-lhes *"o lado estratégico e há exercícios que unicamente a ver com a tua forma de jogar"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlvi);

... que os exercícios dentro do microciclo, variem consoante a equipa contra quem se vai jogar, ou seja, variar o tipo de treino! *"O microciclo semanal que se faz numa semana de treino que vamos ter contra uma equipa de baixo nível e de alto nível, é um tipo de treino diferente."* Como exemplo, Paulo Bento (Anexo 3, pág. lv) evidencia que *cria "exercícios que apelem a um espírito de sacrifício maior, a uma agressividade maior contra uma equipa de baixo nível é melhor para os focalizar mais no objectivo do treino. Quando é contra uma equipa grande, por tudo o que é a adrenalina, o impacto que tem até a nível mediático, a nível exterior, podemos focalizar-nos mais na acção táctica e na acção estratégica, do que propriamente em colocar mais adrenalina, mais agressividade porque o jogador já a tem por natureza"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. lv);

... *"tentar de alguma forma, criar novos desafios aos jogadores em termos de exercícios para que eles possam ir descobrindo coisas diferentes"* (in Almeida, 2009, Paulo Bento, Anexo 1, pág.).

... *" (...) ele praticar, ele entender o que está a fazer, é a melhor situação. O treino é a melhor maneira para chegar aos jogadores, é a maneira onde eles vão absorver mais, ou seja, «o sumo está no treino», em vários aspectos, não só no táctico, ok?! O treino é a componente onde o jogador pode tirar mais rentabilidade para depois colocar no jogo"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xliii);

... que os jogadores, dentro da circulação táctica como exemplo, possam por em prática a partir de um determinado momento, aquilo que são os nossos princípios, os nossos estímulos, *"eles poderem escolher que agora vão fazer de uma maneira e depois de outra, durante os 15 minutos há mais opções, há mais opções, há mais motivação, há diversidade, ... logo isso pode ser uma estratégia, uma ideia para que o exercício durante o seu tempo possa fluir com uma motivação maior e com uma rentabilidade maior"*, do que seria se as suas acções fossem estanques, ou seja, começa aqui e termina ali. Contudo, numa primeira instância operacional, o treinador pode fechar a acção de forma a que os jogadores rotinem a dinâmica comportamental mas, posteriormente, tem de abrir o leque de opções para os jogadores possam ser os

elementos impulsionadores da estrutura organizacional em compreensão (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlvii);

... existirem alguns exercícios que só tenham a ver com os aspectos emocionais, de forma a que possamos exercer um trabalho mental de acordo com aquele que definimos como crucial para a nossa equipa. Por outro lado, há outros exercícios aos quais se agrega o «jogar» específico à parte estratégica. *“Quando se agrega à parte estratégica, há mais uma ou outra informação”* que é necessária ser transmitida, uma vez que esta está relacionada com o adversário que vão defrontar, direccionando o foco dos jogadores para outra leitura do jogo, ou seja, de acordo com o comportamento adversário. Contudo, apesar das estratégias definidas, o jogador é que tem a opção de escolher o que o motiva mais (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlvii);

... atribuir alguma *“incidência em relação à organização de uma forma crescente, simplificando ao máximo possível as situações que nós queremos trabalhar, tendo sempre uma perspectiva do simples para o complexo, de forma a que os jogadores consigam perceber e interiorizar a estratégia da melhor forma”* (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. xlvi);

... tentar *“ ao máximo, com pequenos feedbacks, traduzir aquilo que são as ideias ou pequenas alterações em termos tático-estratégicos mas dentro de soluções que já trabalhamos”* (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxxiii), uma vez que o Futebol ao ser uma modalidade situacional, faz emergir a especificidade relativa a cada modelo de jogo, à cultura organizacional que o próprio «jogar» em si encerra, podendo definir o modelo de jogo como um fenómeno que se manifesta por influência da interacção exercida com o ambiente e com o contexto, sobre a expressão do «jogar» que o treinador ambiciona e constrói com os seus jogadores, perpetuando a construção do «jogar» sobre «saberes situacionais»;

... que muitas das informações que se transmitem aos atletas *“são do tipo «código da estrada», ou seja, toda a gente tem de saber o que significa que é obrigatório virar à esquerda, o sinal de stop que é para nós interagirmos”,* sendo que tudo isto se processa através das situações criadas no treino (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxxvii);

... o que o treinador pede a cada jogador no exercício. *“Há jogador a quem eu sei que posso pedir mais. Há jogadores que só os integro na segunda fase do exercício. E há jogadores que os coloco junto de outros que os possam ensinar.”* *“Exemplo disso (processo de ensino-aprendizagem jogador-jogador) é quando coloco o Alhasan com o Elias e digo-lhe para ele fazer o que o Elias faz. Desta forma, o Elias vai-lhe dizer por que é que faz assim e não faz de outra*

maneira. Isso é preciso e depois a gente vai corrigindo o resto." Assim, dentro do exercício é importante, que o treinador utilize os seus jogadores como meio de intervenção e exemplo para com os colegas que necessitam de desenvolver determinadas capacidades (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xcii);

... operacionalizar tendo em conta que uma equipa de alto rendimento deve ter dois sistemas de jogo, sendo que as dinâmicas que se executam para um sistema, tem de ter o prolongamento no outro. Isto para dizer que uma equipa profissional *"tem de dar predominância mais a um sistema do que a outro mas tem de trabalhar um segundo sistema"*, nunca esquecendo que a dinâmica do primeiro, é parte integrante e dependente do segundo (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxiii);

... *"os jogadores treinam em função de um jogo partido, que quanto mais simplificado é, mais fácil para os jogadores compreenderem"* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. civ).

Apesar das características manifestadas pelos nossos treinadores entrevistados no que concerne às premissas fundamentais que constituem o seu processo de treino, concomitantemente com essa intencionalidade manifestada na execução qualitativa do seu processo de treino, os treinadores, com o decorrer da época, defrontam-se com algumas dificuldades no que toca à detecção e correcção dos erros evidenciados pela Equipa. Deste modo, o princípio da desmontagem e hierarquização dos princípios nos diferentes níveis de organização de jogo, evidencia-se como um princípio metodológico mais sensível à percepção do treinador, uma vez que, segundo os nossos entrevistados (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. civ), o processo de construção do «jogar» da equipa atinge uma fase em que os treinadores pensam que alguns aspectos estão consolidados, e quando estão inseridos no processo competitivo, apercebessem de determinados erros são cometidos, os quais já estavam identificados pelos jogadores, através do treino e da informação transmitida de jogos anteriores. *"E mais do que identificados, que nós pensávamos que estavam consolidados em termos defensivos (por exemplo), coisas simples mas que nos obrigam a estar em permanente reciclagem de alguns aspectos, uma vez que isto não é uma ciência exacta"* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. civ).

Estas questões acabam por irritar os treinadores porque *"são situações que nós pensamos que já estão solucionadas e como eu atrás te disse, são situações que carecem de reciclagem e isso coloca muitas questões na forma como nós trabalhamos e essas situações para mim, incomodam-me imenso porque a gente vê o jogo, vemos como é que sofremos os golos, ... Nós diariamente trabalhamos com imagem e «mastigamos» tanto que os pormenores*

definem tudo e faz uma confusão tremenda quanto tu falhas e, acima de tudo, quando o treinador começa antecipar determinada situação e eles falham" (idem, Anexo 6, pág. cvi).

Apesar de todas as falhas que possam ocorrer no processo competitivo, das dificuldades que o treinador possa manifestar no reconhecimento das mesmas, como também, na recapitulação de alguns conteúdos que se pensava estarem assimilados e consolidados pelos jogadores, há uma questão primordial na definição do objectivo do treinador perante o grupo, ou seja, apesar do jogo ser também um treino, é no treino que se constrói o jogo. Deste modo, Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxxiv) salienta a importância do microciclo semanal e consequente operacionalização do mesmo ao mencionar que *"um treinador que dá muitas orientações para dentro do campo (durante o jogo), esqueceu-se de treinar muitas coisas durante a semana."*

Para que essa construção criadora possa ser possível, *"o treinador deve pintar os quadros, os melhores, os mais simples"* (Beswick, 2001), uma vez que a dinâmica do processo é uma *"fenomenotécnica"* de natureza não linear (Frade, 2007). Segundo Guilherme Oliveira (2004), *"a não linearidade advém da natureza do próprio processo e da necessidade do treinador ter que geri-lo, criá-lo e direccioná-lo sistematicamente no sentido da Especificidade e do Modelo de Jogo."*

Implicitamente relacionado com esta questão, Paulo Bento (in Almeida, 2009, Anexo 1, pág. III) afirma que *"no futebol a maior dificuldade é usar a simplicidade, ou seja, quanto mais simples for o jogo, quanto mais simples for a transmissão das ideias, pelo menos teoricamente, maior capacidade deverá haver de recepção, para compreender essa mesma mensagem."* Contudo, o mesmo autor exacerba que o jogador tem maior e melhor disponibilidade e capacidade para ouvir e executar as situações mais simples, não deixando de existir a complexidade no exercício e na intervenção do treinador. Isto é, *"a complexidade já lá está no exercício, pelo menos simplificá-la na comunicação, naquilo que pretendemos dos jogadores no exercício"* (in Almeida, 2009, Anexo 1, pág. IV).

Para procederem à transmissão das ideias aos jogadores, os treinadores utilizam vários meios de transmissão da informação seleccionada. Os meios vão desde o quadro e o giz, à folha de papel, à imagem, ao discurso, às palavras, às ferramentas informáticas (vídeo, apresentações powerpoint, *software* de análise de jogo, *tablet*, quadros interactivos, entre outros.), sendo todos eles importantes na eficiência e eficácia da transmissão do treinador e apreensão do jogador.

Contudo, o treinador Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxii) destaca, desde logo, a

ferramenta mais importante de todas elas que é a questão humana, ou seja, relação treinador-jogador. Como primeiro pressuposto surgem as equipas técnicas multidimensionais, os quais são constituídos por grupos de 5 a 6 pessoas na direcção de uma equipa profissional, num Clube de nível médio a alto, tendo de se conjugar saberes diversos, também eles convergindo na finalidade definida para o grupo. É então importante, *"conseguir criar um grupo de trabalho, enquanto quadro técnico que se complementa e que traga saberes que permitam depois utilizar e cada vez são mais, as ferramentas que estão à disposição dos treinadores."* *"(...) como forma de transmissão de um determinado pensamento para criar uma determinada realidade, os saberes individuais que hoje vem do nutricionista, do homem da condição física, do trabalho específico do treino de guarda-redes, do psicólogo, do médico, dos fisioterapeutas, todos eles se conjugam e dependentemente de quem está actuar em determinado momento sobre um determinado grupo ou sob grupo, as ferramentas são diversas para se chegar aquilo que se quer"* (*idem*, Anexo 2, pág. xxii).

De acordo com a opinião dos nossos entrevistados, as ferramentas que pensam ser mais adequada à assimilação por parte dos jogadores, centra-se na visualização (imagem) e ideia que a ela está associada, auxiliada pela verbalização (discurso) da informação que se revela fundamental anexar às mesmas. Deste modo, apresentamos a afirmações de cada um dos treinadores, relativamente a esta questão:

- *" (...) normalmente, gosto de funcionar como funciona o oleiro. Eu gosto muito de imagens! Que pega num pedaço de barro, sem forma, e a partir dele, vai dando-lhe um determinado perfil"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxi);
- *" Para mim, a imagem é a melhor maneira",* uma vez que a mesma *"é sempre mais real (...)."* Através da visualização, *"ele está a ver o que está a fazer, o que fez e ao mesmo tempo, estamos a preparar o que é que pretendemos fazer"* *"(...) relativamente ao adversário (...)"* e *" (...) em relação à nossa equipa (...)."* Utilizando a imagem e está sendo *"sempre acompanhada pelo discurso"*, permite uma maior assimilação e acomodação da mesma *"porque eu estou a ver, estou a sentir o som do que estou a ver, daí a relação do que estou a ver... ou, vejo primeiro e complemento com a questão verbal."* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xliii);
- *" Eu sou muito a favor dos quadros interactivos pelo facto dos jogadores ao verem o quadro interactivo, percebem logo o que é que vão fazer no treino. Acho que a visualização de imagens, ajuda muito mais que mil palavras."* Associado à imagem,

- surge o *feedback* e a intervenção no processo (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxv);
- “ *Nós apresentamos esquematicamente tudo o que queremos que a equipa faça. Depois transpomos isso para o campo. Filmamos o que nós fazemos, rectificamos e depois apresentamos aos jogadores numa primeira fase no treino e depois no jogo. Sempre, sempre, sempre, semanalmente, e numa primeira fase, até aprimorarmos aquilo que nós queremos, vamos compartimentando todas estas fases e princípios que nós temos e expomos isso, primeiro, de forma esquemática e depois com recurso a vídeo daquilo que nós fazemos*” (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. civ).

Ao falarmos da utilização de meios de transmissão mais simples, que diminuam tornem a informação mais fácil de ser aprendida através de situações mais simples, não pretendemos diminuir a capacidade intelectual do jogador mas sim, demonstrar a importância capital que o treinador possui ao fornecer aos jogadores o seu foco de atenção na informação fornecida, aquando da explicitação da mesma como também, do seu respectivo objectivo, ou seja, executarem-no em função de determinado comportamento (Guilherme Oliveira, 2007).

No exacerbar da relação existente entre a comunicação e a prática, emerge a *“estratégia como algo que está adstrito ao que se passa colateralmente ao jogo propriamente dito, e aos aspectos que dependem, sobretudo da intervenção do treinador”* (Garganta. 2000:51). Neste caso, o conceito de estratégia está directamente relacionado com o plano de acção manifestado pelo treinador na transmissão do seu Modelo de Jogo à Equipa, para que os jogadores concretizem os objectivos do mesmo. Como estamos a tratar de uma questão operacional, *do aqui e agora da acção*, a interacção entre a comunicação e a prática, assentam em estilos do processo ensino-aprendizagem que foram concebidos com o intuito de fomentar e criar coesão em torno do comportamento do treinador (Mosston, 1966).

Esses métodos que os treinadores escolhem para a operacionalização das práticas que adoptam, são influenciados por muitos factores. Estes incluem a sua aprendizagem e a sua socialização, as suas habilidades, as suas preferências, o conteúdo é ministrado, o contexto em que o treinador está intervindo e o seu conjunto de crenças (Tinning et al. 1993: 123). Muitas vezes, fruto das suas vivências enquanto jogador como também, consequências da observação do trabalho de outros treinadores, os treinadores adoptam métodos de acordo com essas experiências (Cassidy et al., 2009).

Segundo a opinião dos nossos entrevistados, Manuel Machado (Anexo 2) e Paulo Bento (Anexo 3), ambos destacam a utilização do método de descoberta guiada é o mais aconselhável

uma vez que, o treinador ao apresentar o título da composição aos jogadores, permitem-lhes iniciar a escrita da mesma, ajustando os pormenores desse texto, orientando e organização as ideias explícitas pelos últimos, para que os jogadores se possam exprimir e criar, sem estarem sujeitos às regras muito rígidas, nas quais os jogadores ficariam de alguma maneira condicionados na sua acção.

Como *"os jogadores não são peças, são personalidades, são um universo cada uma delas"*, não podem estar condicionadas a um pensamento, a uma geometria que está na cabeça do técnico e que de alguma maneira seja restritiva da sua acção, sendo que aquilo que parece ser o mais correcto é *"deixar que eles se revelem"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxiii). Neste mesmo seguimento, é-nos fácil de percebermos que aquele preconceito de que *"o jogador deve ser robotizado, que o jogador é alguém que não pensa, não está de acordo com o futebol hoje em dia"* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. cv), sendo que quando um treinador trabalha com jogadores profissionais, parte do princípio que *"eles tem as competências base para resolver os problemas dentro do jogo, ou seja, têm cultura de jogo"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxiv).

Ao serem desenvolvidas as competências base para resolver os problemas que surgem dentro do próprio jogo, isto é, utilizando o método de descoberta guiada, os treinadores entrevistados acreditam que este é o melhor meio de desenvolvimento dos jogadores, uma vez que criam as condições para eles irem à descoberta daquilo que cada um dos treinadores pretende, sendo que a mesma é conduzida pelos treinadores que em função dos estímulos que vão dando, mas também da oposição que vão tendo, as quais fornecem algumas dicas e ideias sobre aquilo que pretendem, deixando que o jogador actue.

Apesar de tudo isto ser condicionado pelo treinador, ele fornece-lhes as ferramentas para eles irem ajustando em função daquilo que o jogo lhes vai dando, que o treino lhes vai dando, em função daquilo que eles entendem, articulando o diálogo com os jogadores sobre aquilo que eles vão aprendendo do jogo.

Atribuir a tomada de decisão aos jogadores, nos vários momentos do jogo, faz com que o problema passe para cima dos primeiros, obrigando-os a pensar, ensinando-lhes a olharem para o jogo de forma diferente (Carlos Azenha, Anexo 5), a qual está limitada às opções que o treinador em sintonia com o jogador – liberdade condicionada – definem como prioridades na execução dos princípios.

"O agir livremente sem ser livre de agir" (Frade, 2003), baliza a tomada de decisão dentro

do "código de estrada" definido pelo treinador, uma vez que este limita numa percentagem de 70%-80% aquilo que pretende em termos de organização (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxvii), havendo sempre percentagem em relação aos jogadores da sua própria tomada de decisão. Neste processo de ensino-aprendizagem, na opinião de Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxxvii) *"temos de passar o problema para eles, e eles tentarem encontrar a solução"*, enquanto em outras situações, a solução passa por *"conduzi-los à solução que nós queremos e fazerem da forma como nós queremos que sejam feitas e «ponto final parágrafo!»"*

Por outro lado, Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxvi) menciona que no futebol sénior, os treinadores têm de ser muito directos e objectivos nas ideias que querem transmitir aos jogadores porque estes *"não vêem o treino em termos globais, uma vez que eles não têm muito tempo para estar a incidir sobre uma nova descoberta. Eles querem é ser orientados, independentemente de serem jogadores com alguma qualidade."* Assim, o treinador em questão, evidencia que para além do método de descoberta guiada, os jogadores também preferem ser liderados segundo o método directo, o qual se centra no fornecimento da informação e orientação para o grupo ou indivíduo, controlando o fluxo de informações transmitidas, existindo o privilegio da demonstração (que pode ser dado pelo treinador ou pelo atleta, ou ser em vídeo) (Kirk et al., 1996);

Ter uma visão circunspecta dos métodos, é fundamental porque permite afigurar-se mais pertinente pelo facto de se adequar à personalidade do treinador e dos jogadores, bem como à cultura específica do clube onde o trabalho se desenvolve.

Deste modo, *"o treino será sempre, por definição, a recusa do destino, da sorte ou do azar, não podendo, nunca ser neutral. O treinador deve tomar partido, elegendo a sua visão, o seu método, o seu caminho, tomando consciência de que os métodos são bons quando os seus utilizadores reconhecem o respectivo alcance e limites; não a sua onipotência. Todos os métodos encerram prós e contras e, portanto, a opção por uns ou por outros deve obedecer a razões pensadas e ponderadas"* (Garganta, 2004:228-229).

Colateralmente aos métodos evidenciados e que são utilizados pelos vários treinadores, emerge uma outra descoberta que os treinadores fazem ao verificarem que os jogadores são os promotores do desenvolvimento e evolução dos princípios de jogo, isto é, o jogador ao reconhecer à importância de determinado comportamento para a equipa, acrescenta sempre algo às suas funções, existindo espaço à sua criatividade, *"à manifestação daquilo que a individualidade tem para dar"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxiii).

Desta forma, *"o treinador tem de perceber que não domina tudo e que num processo de*

ensino-aprendizagem ela é recíproca”, tendo de ter a capacidade de saber transmitir, como também, “tenho de ter a capacidade e humildade de perceber que também posso aprender muito com os jogadores” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxvi). O que é que isto significa? “ Que acima de tudo, no processo ensino-aprendizagem nós queremos transmitir aquilo que são as nossas ideias, aquilo que defendemos, aquilo que nós acreditamos mas ao mesmo tempo, também aprendi com o Pepe, com Bruno Alves e outros que poderíamos ir muito mais além com algumas das ideias deles, uma vez que eram ideias que estavam correctas e que a mim me obrigaram a ver mais à frente e a construir novos exercícios” (idem, Anexo 5, pág. lxxxvii).

Neste processo de ensino-aprendizagem, o treinador tem de manifestar a intenção de dotar os seus jogadores da capacidade de “seleccionar as técnicas mais adequadas para responder às sucessivas configurações do jogo. Por isso, o ensino e o treino da técnica no Futebol, não devem restringir-se aos aspectos biomecânicos, mas atender sobretudo às imposições da sua adaptação inteligente às situações de jogo. Nesta perspectiva, afigura-se mais importante saber gerir regras de funcionamento, ou princípios de acção, do que utilizar técnicas estereotipadas ou esquemas tácticos rígidos e pré-determinados” (Garganta, 2001). Deste modo, “os especialistas defendem a utilização duma pedagogia de situações-problema, a qual representa um prolongamento lógico dos modelos de acção motora inspirados nas ciências cognitivas e nos modelos sistémicos. Assim, pode dizer-se que se assiste a uma transição dos modelos analíticos para modelos sistémicos, no qual os pressupostos cognitivos do praticante e a equipa são elementos fundamentais” (Garganta, 2001).

Independentemente dos métodos utilizados pelos treinadores e sua filosofia de trabalho, há questões relevantes que o treinador Paulo Bento (Anexo 3) salienta no que concerne ao momento de jogo que mais “poder” o treinador exerce no processo ensino-aprendizagem como também, na orientação competitiva da equipa.

No que concerne à intervenção do treinador, tanto no momento defensivo como no ofensivo, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xlii-xlv) destaca que na operacionalização de ambos os momentos, é impossível fazer a mesma coisa num processo e outro, sendo que o guiar pode ser igual mas a liberdade que se dá num e no outro, é diferente. Por isso, no processo defensivo, o treinador operacionaliza-o de uma forma mais fechada, tendo, por outro lado, de guiar de uma maneira mais aberta, dando mais liberdade aos jogadores no momento ofensivo.

Assim, no momento ofensivo, é mais fácil direccionar o jogador porque há uma abertura maior, isto é, transmitem-se os caminhos aos jogadores mas as decisões têm de ser deles,

podendo o treinador dizer que *"há este caminho, e há este e ainda há aquele"*, mas nesse momento em que o jogador vai decidir, quando ele já possui a informação, a decisão já cabe a ele ser tomada (*idem*, Anexo 3, pág. xliii).

Contudo, defensivamente, já não se passa tanto assim, na opinião do treinador! *"Há um maior controlo por parte do treinador por aquilo que pode indicar ao jogador, o que não significa que o jogador não possa tomar outras decisões mas a tarefa é muito mais fechada na parte defensiva do que na parte ofensiva..."* No seu ponto de vista, *"é no aspecto defensivo que os treinadores podem vincar muito mais o seu trabalho porque o aspecto ofensivo está muito mais dependente da qualidade técnica dos jogadores"* (*ibidem*, Anexo 3, pág. xliii).

Assim, no processo ofensivo, o treinador pode orientar, pode dar mais liberdade no bom sentido, enquanto no processo defensivo, pode mandar mais, guiar mais e secalhar prender o jogador um pouco mais na parte defensiva, o que é normal que assim seja. O que se pretende, acima de tudo, é que treinador torne o processo ofensivo menos caótico, para que o defensivo não sofra tanto. No sentido inverso, há que o tornar o processo defensivo nada caótico, *"tornando o mais ordenado possível para que o ataque possa sair o mais ordenado possível"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlv).

Relativamente ao processo defensivo, este centra-se um pouco mais na estratégia para o jogo, não que o outro não esteja relacionado com esta variável mas o momento ofensivo, está mais depende dos aspectos técnicos. Assim, na operacionalização da estratégia defensiva, o treinador encaminha a equipa a definir os locais para os quais quer conduzir o jogo da equipa adversária, o qual pode ser mais condicionado pelo treinador, sendo guiado por uma tarefa mais fechada, através do exercício e da comunicação específica que temos de evidenciar no momento da sua operacionalização.

Assim, na opinião do treinador torna-se fundamental que quanto mais opções o jogador tiver, seja num processo, seja noutro, apesar de um ser mais fechado que outro, *"quanto mais caminhos ele tiver para descobrir, e se ele tiver essa aceitação e se ele se mentalizar que aquilo é que é importante para ele, mais capacidade de decisão ele vai ter"* perante as situações-problema que vão surgir no jogo (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlvi). De acordo com a complexidade que o jogo possui, com a transição de momento de jogo num ápice e consequente adaptabilidade aos contextos e circunstâncias do mesmo, os jogadores têm de ter a capacidade de perceber que se a solução A no momento defensivo não funcionar, tem a B e consequente a C, entre outras, sendo que pelas sequências de acção e zonas do campo pelas quais a equipa

vai passando, "eles tem de o interiorizar" (*idem*, Anexo 3, pág. xlvi). Isto é "dar algumas opções aos jogadores quando as coisas não correm bem num determinado momento, num determinado local, saibamos onde é que nos temos de colocar, saibamos o que é que temos de fazer noutra local a seguir." Só que aí, o jogador tem mesmo de estar concentrado e focado no jogo para saber mesmo o que tem de fazer!

Por outro lado, na operacionalização do momento ofensivo, na análise situacional e circunstancial das acções dos jogadores, o treinador Paulo Bento (Anexo 3, pág. xlvi) afirma que ao observar determinado gesto técnico por parte dos jogadores, ele próprio define qual seria a melhor forma de responder a determinada situação – por exemplo, o melhor passe para mim era este – mas para o jogador "naquele momento pode não ser, o fundamental é que ele se aperceba o que é melhor para a equipa, que descubra o que é que é melhor para a equipa na decisão dele. Eu acho que isso é a melhor maneira."

Enveredando para o último ponto de análise deste subcapítulo, ou seja, "como se faz para ensinar uma equipa a saber ler e a gerir o ritmo de jogo?", quais os aspectos que os treinadores tem de operacionalizar para ensinar os seus jogadores a executar este conteúdo tão importante e que revela cultura, inteligência e consciência tácticas e colectivas do jogo. Tendo em conta esta circunstância, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxxviii) menciona que em "primeiro temos de perceber o que é ritmo de jogo" uma vez que "muita gente fala de ritmos de jogo mas pouca gente sabe o que é que é."

Assim sendo, antes de se poder operacionalizar os ritmos de jogo, tem de se saber o que é que é, ou seja, o seu conceito. "Ritmos de jogo é acima de tudo, nós controlarmos as acções em termos da sua velocidade de execução. É só isto e mais nada!" (*idem*, Anexo 5, pág. lxxxviii). Um bom exemplo do conceito de ritmos de jogo, encontra-se bem patente no exemplo do mesmo treinador (*ibidem*, Anexo 5, pág. lxxxviii): "eu digo que a bola pode andar a vinte à hora e cada um dos jogadores está três segundos com a bola ou posso dizer que a bola pode andar a vinte à hora e cada um dos jogadores está dez segundos com a bola ou vou andar a 40 à hora mas cada jogador vai ter a bola dois segundos na sua posse." Através deste exemplo, podemos verificar que o veículo de comunicação entre os jogadores é o passe, e caso este seja de 1ª, 2ª ou 3ª instância, com intensidade baixa, média e elevada, rasteiro, a meia altura ou alto, o que é importante é que este está implicitamente relacionado com a pertinência e exigência táctica que o jogo possui, devendo ser correspondido com às acções técnicas adequadas mediante o problema existente.

O desenvolvimento dos ritmos de jogo aprendesse em função de cinco coisas:

1. “ a equipa tem de ter um determinado tipo de cultura tática” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxviii);
2. “ o que acontece nessas equipas, ao contrário do que as pessoas dizem, é que têm dois ou três jogadores cerebrais que são eles que pautam os ritmos de jogo e não a equipa” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxviii-lxxxix);
3. “ só há uma equipa que pauta o ritmo de jogo no mundo, o Barcelona e mais nenhuma; por exemplo, o Benfica pauta os ritmos de jogo através do Aimar; o Porto pauta a partir dos jogadores do meio-campo” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxix);
4. “ isto é uma coisa que demora no mínimo dois anos a alcançar numa equipa (...)” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxix);
5. “ é preciso que a matéria-prima que você tenha seja de suficientemente de qualidade para poder pautar ritmos” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxix).

Pelo evidenciado, a primeira premissa fundamental para pautar ritmos é a elevada qualidade de passe e ter boa capacidade de recepção de bola, uma vez que (exemplo) quem não tiver essas competências bem desenvolvidas, “*não consegue pautar ritmos*” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxix). Problemas técnicos tais como a bola chegar aos meus pés de um jogador e devido às suas más recepção e controlo da bola, a bola vai logo parar ao adversário. Outra situação centra-se no facto do jogador ter de dar quatro toques para recepcionar a bola ou ter de conduzir a bola para fazer um bom passe porque não consegue fazer o passe de primeira.

Os jogadores devem saber o que fazer em conjunto (tática colectiva), para poderem resolver o problema subsequente, o como fazer (tática individual), ou seja seleccionar e utilizar a resposta motora mais adequada (Dugrand, 1989; Garganta e Pinto, 1996). Neste âmbito, por tática individual, Teodorescu (1984) entende ser o conjunto de acções individuais utilizadas conscientemente por um jogador na luta com um ou mais adversários e em colaboração com os companheiros, com o objectivo da realização das missões do jogo, tanto no ataque como na defesa.

Em sintonia com a ideia supracitada – problemas técnicos evidenciados pelos jogadores em jogo –, urge perceber que para se ter a capacidade de “pautar” o ritmo e ensinar a sua execução, “*é algo puramente importante na formação, isto é, aquilo que eu devo estar preocupado na formação é a qualidade técnica*” porque caso não a domine, como jogador, “*não vale a pena eu chegar ao topo.*” Assim, é crucial na formação ter jogadores técnicos, “*jogadores*

que percebam de passe, recepção, drible, condução e finta porque estes são os aspectos fundamentais” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxviii).

“É evidente que há uma ideia que tem as suas particularidades em termos colectivos (...)” (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxiv), o Modelo de Jogo, sendo que a partir daí, o treinador “tem de introduzir um conceito que é a cultura táctica (...)” para poder desenvolver os ritmos de jogo da equipa, sendo que “(...) a cultura táctica aqui joga em função do adversário e do resultado” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxix).

Segundo as ideias transmitidas pelos nossos entrevistados, a adequação dos ritmos faz-se em função...

... da percepção de “quando é que o adversário está mais forte, se está numa fase ofensiva e é necessário quebrar ritmos, tirar tempo ao jogo através da posse de bola, através de uma melhor circulação, uma melhor contenção ou até, algumas vezes utilizando de alguma «espertezazinha» que os latinos são muito férteis nisso, no criar um momento de pausa no jogo, através de uma lesão, de uma travagem no jogo.” (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxiv);

... “da forma de jogar da tua equipa e a forma como se comporta, nos vários momentos do jogo mediante o resultado do jogo, mediante o conhecimento que tem dela própria, ou seja, quanto melhor se conhecer, melhor vai gerindo os momentos do jogo” (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlvii);

... do grau de maturidade que a equipa possuir, a qual ao ser de elevado nível, mais forte será na gestão dos momentos do jogo, ou seja, o que é que os jogadores devem fazer! “Por isso, eu falava de uma maturidade para gerir os seus ritmos de jogo, é extremamente importante! Ter os jogadores quer pela sua capacidade técnica, quer pela sua liderança, ajudem nesse aspecto” (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlvii);

... das próprias estratégias que se vão definindo e operacionalizando em jogo e as próprias experiências que se vão vivendo em função dos resultados ao longo da época, também ajudando a consolidar a nossa forma de «jogar» e, conseqüentemente, os ritmos de jogo específico do Modelo de determinado treinador (Paulo Bento, Anexo 3, pág.);

... dos elementos impulsionadores da organização, isto é, em função de jogadores com elevada qualidade, sendo que sem essa qualidade, “nenhuma equipa pauta ritmos” (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxix).

Tudo isto, obriga a ter uma cultura tática bastante evoluída da equipa que pratica um «jogar» específico, não se conseguindo obter esses resultados numa época desportiva, sendo que, na opinião de Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxxix), o Barcelona a única a consegui-lo como Equipa, advinda de um processo de 5 a 6 anos comum a 90% dos elementos, introdução de dois a três jogadores contratados para atribuir novas características e interpretação dos princípios e subprincípios de jogo, com jogadores de elevada qualidade e jovens que ascendem à primeira equipa, tendo já assimilada a cultura do Clube e, conseqüente, cultura de jogo.

Deste modo, o treinador Carlos Azenha (Anexo 5, pág. xcii) exacerba o facto de que *“uma equipa para afinar, demora tempo.”* O tempo é o elemento estruturante do processo de treino em direcção a um «jogar» ambicionado por cada um dos treinadores, existindo uma enorme cumplicidade entre a construção e a aplicação, uma vez que ambas têm sempre uma relação muito grande entre aquilo que se transmite e aquilo que se faz, sendo crucial para os jogadores colaborarem para que o processo tenha o sucesso perspectivado e esperado.

Por intermédio da operacionalização, o treinador tem a função de conseguir passar as suas ideias e fazer com que o colectivo e cada uma das individualidades, percebam quais são esses ritmos, quais são essas técnicas, em que momento é que devem ser aceleradas ou desaceleradas. Na opinião de Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxiv) *“isso faz-se fundamentalmente pela palavra, pela acção pela intervenção ao nível do trabalho de treino, no sentido de que as pessoas percebam e adequem esses ritmos, esses timings e essa acção individual aquilo que se quer.”* Como exemplo do meio de transmissão usado pelo treinador em questão, este destaca que usa *“muitas vezes, algumas imagens faladas para ilustrar”*, como é o exemplo do atletismo e do pugilismo. Em termos de ritmos, estas duas modalidades apresentam boas imagens, documentando muito bem aquilo que muitas vezes as palavras não dizem. Quando a sua equipa em jogo manifesta uma aceleração constante, não tendo a capacidade de alterar e alternar os ritmos do seu jogo, Manuel Machado usa expressões o seguinte exemplo: *“Olhem para um combate de boxe, para os dois pugilistas, eles não se defrontam de forma continuada... eles têm momentos de pausa, momentos de aceleração, ... e é isso que o jogo tem de ter.”*

Pelo exemplo evidenciado, este tipo de linguagem e comunicação utilizadas no jogo, utilizando algumas imagens repescadas de outras modalidades, acabam por ser identificadores daquilo que o treinador quer transmitir, tendo muito boa aceitação por parte dos jogadores, os quais normalmente as recebem e assimilam para depois traduzirem nas suas acções em jogo, melhorando o seu desempenho.

Por outro lado, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xlvii) salienta que operacionaliza os ritmos de jogo dependendo dos vários momentos em que a equipa se encontra, dependendo no mesmo comprimento de onda, o tipo de treino que vai ser utilizado, como também, o tipo de exercício. Assim, *“treinar consoante algumas situações que vão acontecer no jogo, compor exercícios ou jogar com vários factores durante os exercícios que ajude os meus jogadores a perceber onde estão.”*

Como prolongamento explicativo da afirmação proferida por Paulo Bento, determinámos como crucial utilizar os três exemplos seguintes para documentar a ideia destacada pelo treinador entrevistado, ou seja:

1. *“Imagina que estou a fazer um exercício com bloco baixo como estratégia para o jogo ou pode ser para uma estratégia durante o jogo. Eu posso estar a ganhar a dez ou quinze minutos do fim e mudar a minha estratégia. Se eu já faço aquilo, os jogadores já relacionam... se eu estou a fazer isto ou é estratégico para o jogo ou porque o jogo já está de acordo com aquilo que nós pretendíamos no início e nós mudamos um pouco a estratégia em função do resultado e do tempo que falta para jogar. Devo fazer isso no treino...!”* (Anexo 3, pág. xlvii);
2. *“Ou coloco no exercício onde vá à procura desse aspecto... vamos imaginar, dez ou quinze minutos de treino em faço uma situação de jogo em que uma equipa começa a ganhar e a uma equipa dou-lhe uma informação e a outra equipa outra. Depois, tento que uma equipa cumpra um determinado tipo de comportamento em função de estar a ganhar. Então há uma informação que pode passar, tal como: «Defendemos nesta zona e só saímos pela certa. Quando chegamos a determinada zona, a prioridade é manter a posse de bola não querendo finalizar a jogada». Criar um certo e determinado número de estímulos, podem ser um, dois, três, depende daquilo que queiras”* (Anexo 3, pág. xlvii-xlviii);
3. *“Se eu disser que a minha prioridade é manter a posse de bola, segurar a bola no meio-campo contrário, sendo que tudo isto depende das características dos jogadores, ou se quiser sair só com um ou dois jogadores e finalizar a jogada e quando vejo que não tenho possibilidades, regresso à zona que temos pré-definida para estes minutos finais, tudo isso são estímulos e informação que os jogadores vão interiorizando para depois poderem gerir. Isso vai muito do treino que se possa fazer”* (Anexo 3, pág. xlviii).

Tudo isto, com a premissa que os jogadores entendam aquilo que o treinador está a

transmitir, existindo a compreensão em acto dos jogadores. Para este aspecto ter sucesso, a comunicação no que toca à informação que se transmite no treino, sobre aquilo que é a ideia para o exercício, associada à correcção e *feedbacks* do treinador, tem uma enorme influência sobre os jogadores.

4.4. Comunicação como via de interacção

Ao iniciarmos este capítulo, definimos como prioridade distinguir dois conceitos que muitas vezes geram confusão, ou seja, comunicação e informação. Em latim *communicare* quer dizer «pôr em comum», enquanto o informar se processa por via directa, ou seja, fazer com que alguém se inteire de uma coisa que desconhece. Como exemplo disso, o psicólogo Ângelo Santos (in Mara, 2006, Anexo 3:ii) destaca que quer “*ver na comunicação se a informação passou, porque posso estar a informar de uma forma directiva como fazem os telejornais, e então, alguém velhinho está a dizer: «eu não estou a entender o que ele está a dizer». Isso é informação, não é comunicação. A comunicação tem que ter biofeedback, por isso, no treino passa-se isto. O treinador informa, tem essa via da informação, mas depois tem de comunicar, ou seja, tem que saber se a mensagem passou.*”

Ganhar em autoridade natural e tornar as nossas relações construtivas, isto é, fecundas, eficazes e confortáveis é uma prioridade para cada um de nós, uma vez que a nossa vida relacional ocupa um lugar preponderante na nossa existência.

A autoridade natural não é a autoridade em sentido restrito: é a capacidade de alguém se afirmar só pela presença, sem se agitar, sem elevar a voz, sem impor. É a capacidade de tomar o seu lugar em relações confortáveis e eficazes. Sendo que cada um de nós possui talentos relacionais, há a necessidade de os exaltarmos na comunicação com os demais. “*Quando os utilizamos plenamente, soltamos toda a nossa autoridade natural, orientamos as relações como entendemos, desenvolvemos o nosso impacto sobre o meio e sobre os outros, manifestamos o nosso carisma, somos autênticos para connosco e com os outros, sendo que pelo mesmo meio*”, desinibimo-nos e desenvolvemos a nossa intuição (Maurice, 2004).

Desenvolver essa autoridade natural centra-se no aumento do seu carisma pessoal, descobrindo como desenvolver a força da sua personalidade, descobrir e utilizar talentos escondidos (tais como: poder de afirmação pela acção, poder de influência pelo ambiente,

estratégias relacionais dominantes, etc.). A condução das nossas relações no dia-a-dia é uma prova, muitas vezes uma arte e sempre uma escolha corajosa.

Contudo, Maurice (2004) destaca que a primeira escolha deve-se centrar numa aposta nas relações construtivas, sendo que as relações, na sua essência, se constroem através de objectivos comuns. Assim uma relação construtiva é uma relação florescente, uma relação aberta a outra coisa para lá dela, isto é, um projecto, um sentido, uma realização comum.

Comparativamente com as relações destrutivas, as construtivas distinguem-se pelo próprio facto de serem frutuozas, confortáveis e eficazes, sendo também, recíprocas, isto é, não se constrói uma relação sozinho (*idem*, 2004). É manifestamente importante salientar que cada um de nós é sensível à acção dos outros e à ambiência que o e nos rodeia, sendo que nós nos afirmamos pela acção e influenciámos pela ambiência.

No entanto, para que a comunicação se estabeleça, antes de mais, têm de existir dois interlocutores para que se dê o processo. Existindo esses dois interlocutores, a comunicação processa-se através de três linguagens distintas - linguagem verbal, paraverbal e não verbal – sendo que as mesmas estão divididas em dois grupos – linguagem digital e linguagem analógica. Como canal privilegiado da acção, temos a linguagem digital, estando inserida neste grupo a linguagem verbal, isto é, o texto, a qual se centra nas nossas palavras, no conteúdo daquilo que dizemos (as palavras, a sintaxe, os contornos da frase, entre outros), dos campos lexicais que privilegiamos, o nosso nível de língua (vocabulário, expressões favoritas, entre outras), define o conteúdo da relação e a lógica do discurso (aquilo que exprimimos), é precisa, deixando pouco espaço à interpretação (*ibidem*, 2004).

Pela indissociabilidade que existe entre os três tipos de linguagem, urge destacar as linguagens paraverbal (a música) e a não verbal (a coreografia), as quais pertencem à linguagem analógica, isto é, um canal privilegiado da ambiência. Quando alguém comunica, mais do que enviar um texto lógico e coerente, emite-o com determinada entoação, cadência, ritmo, respiração, volume sonoro, tiques verbais, acentuação, entre outros, específicos da pessoa que comunica (linguagem paraverbal). Associada aos dois pontos anteriores, imerge a não verbal, aquela que designamos com a linguagem do corpo, a disposição física, os gestos, os acenos de cabeça, da mão, do olhar, sendo que a mesma é que tem maior influência nas nossas trocas comunicacionais, não existindo grande controlo e consciência da nossa parte.

No que concerne ao chamado *body language*, linguagem não verbal, salientamos que inconscientemente, cada um de nós cria sempre uma dada ambiência à sua volta, enviando sinais de ambiente, ou seja, o modo de vestir, de caminhar, de falar ou de não falar, os

micromovimentos do nosso rosto, tanto quanto a sua ausência, são significativos. Estes dados são significativos porque têm a capacidade de passar a mensagem dentro da própria mensagem, indo ao mais ínfimo pormenor do que queremos comunicar.

Então, se em silêncio se comunica, o que dizer quando estamos a falar!

Assim, as competências comunicacionais do treinador são um aspecto fundamental. Nos dias de hoje, comunicar por comunicar é redutor, uma vez que a qualidade do que se diz, é cada vez mais ressonante naqueles que recebem a mensagem, sendo crucial que os jogadores acreditem no que se está a tentar transmitir, ou seja, fazê-los sentir que é coerente, credível, objectivo e sincero, para eles e para o desenvolvimento da organização. É que *“se os jogadores não acreditam no que o treinador está a dizer, se não acreditam na equipa, senão acreditam naquilo que estão a fazer eles não se envolvem... e não se envolvendo não têm qualidade”*, salienta Guilherme Oliveira (in Mara, 2006, Anexo 2: vii-viii).

No mesmo comprimento de onda de Guilherme Oliveira, encontram-se Carlos Carvalho (in Mara, 2006, Anexo 1: v-vi) e Carlos Azenha (Anexo 5, pág. xc), os quais consideram que todas as linguagens podem ser um grande contributo, porque a autoridade do treinador é aceite pela sua pertinência. A pertinência dos seus exercícios, dos *feedbacks*, a pertinência do seu modelo e eficácia do mesmo. Então, os jogadores em função de tudo isto vão acreditar mais ou menos no seu líder. Se há mais coerência nos seus processos, obviamente que o jogador se identifica mais e fica mais perto. (...) Isto só se resolve através da comunicação do líder, e da acção. Portanto, há que saber o quê e como transmitir, mas também saber envolver os jogadores.

Contudo, em todo este processo de reconhecimento de competências há um aspecto que se torna fundamental para os treinadores, na opinião de Ângelo Santos (in Mara, 2006, Anexo 3: ii), são as três regras da comunicação: *“primeiro, ter noção de como comunicar; segundo, se a mensagem não passou a culpa é minha, e em terceiro lugar se a mensagem não passou a culpa é minha outra vez”*. Na mesma sintonia, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. xc) acrescenta que *“o treinador tem de se preocupar com duas coisas: aquilo que transmite é exactamente aquilo que os jogadores perceberam e se a forma com que eles perceberam é a mesma que eu estou a entender.”* No fundo, o treinador tem que se conhecer. E é aqui que entra a comunicação intrapessoal, no ponto de vista de Ângelo Santos.

Ou seja, o treinador tem que conhecer-se verdadeiramente, a 100%, pois se tal não acontecer fica sempre na dúvida quanto à forma como a sua mensagem está a ser recebida

pelos jogadores. No fundo, não sabe o que vale (não tem competências), e como tal não conhece as melhores formas de fazer passar a mensagem.

Possuir a arte de comunicar com os demais, é uma tarefa extremamente exigente no dia-a-dia, ainda para mais quando se é líder de uma determinada organização, como é o caso do treinador e do Clube onde trabalha, tendo de gerir acontecimentos e liderar um capital humano de enorme valor social, político, económico e cultural. Para que tudo isto possa ser exacerbado, numa primeira instância, o treinador tem de saber comunicar, uma vez que ele o faz das mais variadíssimas formas, tendo na experiência e vivência adquiridas, uma forte componente de formação pessoal! Tendo em conta o revelado pelos nossos entrevistados, o saber comunicar consiste em...

... dominar, em primeiro lugar, a nossa língua mãe, ou seja, é o *"grande pilar da comunicação"*, sendo que *"um bom domínio da mesma é fundamental."* A partir do momento em que se domina o idioma, *"toda a comunicação fica mais fácil"*, sendo que a forma como cada um gere a palavra, apresenta uma enorme especificidade, é muito pessoal (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxvi); Por outro lado, o facto de o treinador controlar a língua materna, não é suficiente porque emergem outras exigências como é o caso de comunicar com os jogadores estrangeiros do seu plantel. Nessas situações, *"há que ter uma linguagem mais futebolística e a utilização de ferramentas alternativas, como é o caso de um tradutor"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxvi), pode ser uma alternativa. Contudo, o treinador ao comunicar com os jogadores de outras nacionalidades, tem *"de encontrar meios de fazer chegar a mensagem a esses jogadores, que nunca chegará com a mesma contudência mas queremos que chegue com a mesma percepção."* *"Por isso, quando falamos atrás do profissional, da ferramenta e da cultura que deve estar inerente aquilo que é tido como um profissional de futebol, cultura de jogo, se ela houver em cada um dos elementos, fica muito mais fácil de se passar a mensagem porque independentemente de cada idioma que se utiliza, da ferramenta que se utiliza, seja um quadro de ímãs, seja um quadro de riscos, de traço, se a cultura estiver lá, o jogador já percebeu quase por intuição percebeu porque essa mensagem já lhe chegou muito atrás porque ele tem a cultura, tem os modelos, conhece a parte técnica do jogo e facilmente entende aquilo que o treinador está a tentar passar, independentemente de não falarem a mesma língua"* (idem, Anexo 2, pág. xxvi).

... transmitir *"uma linguagem compreensível para que eles entendam realmente o que é que um treinador pretende"* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág.). Exemplo dessa transmissão está no facto de Domingos Paciência, nas suas apresentações, ter sempre o cuidado de colocar

o momento de jogo em que a equipa está a participar, o momento em que a sua equipa ganha a bola e quais as acções que executa, o que é que o adversário executa, de modo a que os seus jogadores percebam perfeitamente o que ele pretende, tendo em conta que os plantéis não são somente constituídos por jogadores portugueses;

... fazê-lo com uma *"linguagem simples mas eficaz, não muito longa porque quem esteve do outro lado sabe que não gostas de grandes palestras, (...) procuro que a mensagem e a informação passem o mais rápido possível, não com muita informação (...), sendo acima de tudo, precisa naquilo que é a necessidade"* (idem, Anexo 1, pág. viii-ix). Para além da simplicidade na transmissão das ideias, Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxix) acrescenta que é fundamental ser objectivo porque os jogadores *"gostam que sejamos frontais e directos nessa mensagem, nos objectivos, nas tarefas, nos comportamentos"*, uma vez que *"eu penso que isso simplifica tudo"*, principalmente na compreensão e execução das suas tarefas. Por tudo isto, o discurso do treinador deve ser coisas curto, incisivo e directo. *"Devemos ser muito assertivos nas coisas senão os jogadores adormecem. Agora, o discurso é fundamental. Eles tem de acreditar naquilo que tu fazes e irem contigo até à morte! Se não acreditarem, não vão contigo até à morte. E o que dá gozo, é os jogadores acreditarem em ti e naquilo que estamos a fazer, por isso é que vão contigo até à morte"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xci).

... ter um principio de acção mas sem um fim puramente determinado, ou seja, *"ninguém tem um guião que é sempre assim. Não há! Uma das coisas que o lider tem de fazer é a adaptação, ou seja, adaptar-se a e ser flexível"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. liv). Essa comunicação não é unidireccional – treinador para jogador – mas sim, bidireccional – treinador para jogador e jogador para treinador – uma vez que é através da comunicação que se estabelece nesta relação, a qual é fundamental para o êxito (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. lxix), que o treinador tem de se adaptar para posteriormente, poder conduzir as pessoas a mudarem aquilo que o treinador determina como crucial para a sua organização, levando os jogadores a pensar e acreditar nisso. Como tal, surge a importância flexibilidade, ou seja, dos jogadores expressarem a sua opinião, de modo a que o treinador possa reflectir e modificar algumas questões pertinentes evidenciadas pelos mesmos (Paulo Bento, Anexo 3, pág. liv);

... saber transmitir uma mensagem. *"Um treinador não tem uma mensagem. Um treinador vai construindo várias mensagens ao longo de uma época porque se um treinador tiver uma mensagem, ao final de uma semana, os jogadores já a sabem de cor"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xc). *"O tom de voz poderá ser diferente, a mensagem e o seu teor poderá ser*

agressivo ou menos agressivo, há momentos em que é preciso de alguma forma ser actor mas sem perder os princípios, ou seja, quando digo camuflar não digo esconder!"

... direccionar o grupo de trabalho para determinados princípios, os quais posteriormente se tornarão valores, como é o caso da motivação, concentração, atitude, agressividade, entre outros, sendo que os mesmos são definidos pelo treinador uma vez que *"todos esses aspectos fazem parte de um jogo de futebol"* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. ix).

... usar o seu – o treinador – modo de comunicar para poder camuflar um resultado, para dar outra imagem, imagem essa que permita manter a sua organização dentro dos parâmetros organizacionais que mais convêm ao treinador e ao Clube. Para que isso seja possível, o discurso tem de ser coerente, fazendo com que o treinador tenha de encontrar *"factos que o comprovem para poder fazê-lo por isso é que eu digo que não se pode distorcer mas sim, adornar"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. liv);

... ajustar o tipo de comunicação aos momentos em que a equipa ou o jogador estão, dependendo muito se a comunicação é colectiva ou individual. *"Tento em grupo, dar os feedbacks positivos e guardar os negativos para o privado. De vez em quando, gosto de mandar uns negativos à frente de toda a gente para abanar o grupo e alguns jogadores"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xci);

... sincronizar, coordenar e cooperar o estilo comunicacional do treinador com o Clube onde *"estamos inseridos, depende da estrutura que se tem à sua volta, depende da história, da cultura e dos objectivos do Clube"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. liv). Toda a comunicação do treinador depende desses factores externos, tendo a mesma de manifestar alguma versatilidade, princípios de verdade e focalização no objectivo, uma vez que esse *"objectivo prende-se com o facto de eles perceberem que eu quero o melhor para eles, mostrando-lhes que umas vezes tenho de lhes falar de forma agressiva e noutro contexto, de outra forma. Eles tem de perceber isso!"* (*idem*, Anexo 3, pág. liv);

... repensar e reprogramar o discurso, mudando a mensagem uma vez que as situações a isso o obrigam. *"Depois o grupo vai criando um conjunto de problemas ao longo da época que tem a ver com resultados, com gestão de expectativas dos jogadores, do jogar e não jogar, com a oposição, com os adeptos, com as lesões"*, entre outras (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xc);

... utilizar todos os tipos de canais de linguagem existentes. Portanto, o treinador não tem de discursar sempre, de estar sempre no balneário, ir lá todos os dias, chegando a uma

altura "em que os jogadores já nem te podem ouvir." (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xci). Saber comunicar também se centra no facto de se respeitar o espaço individual e colectivo dos outros elementos da sua organização.

... perceber que "nem sempre o que nós dizemos é o mais importante mas sim a forma como o dizemos!" A forma como o treinador comunica, leva a reacções por parte dos jogadores, ou seja, quando o treinador está a falar, a comunicar com os jogadores, ao mesmo tempo que está a transmitir e a maneira como o faz, "com o aumento da experiência permite-nos ver o que é que sentem do outro lado, qual é a receptividade que está haver... e depois podemos ter técnicas para chegar ao sítio que a gente vê que pode estar a chegar menos" (Paulo Bento, Anexo 3, pág. liii);

... saber escutar. O treinador deve estar preparado para escutar os outros no processo de comunicação (Paulo Bento, Anexo 3, pág.);

... perceber o que é que cada momento exige que se transmita, estando o treinador "sempre atento a tudo o que te rodeia." O treinador muitas vezes principia o discurso com determinado sentido mas ao apanhar qualquer coisa no ar, muda o seguimento lógico que tinha definido para o seu discurso. "Inverto porque senti que naquele momento era importante falar sobre outra coisa e no início estava a pensar começar pelo A mas de repente, comecei pelo D. Isso é «feeling». Consoante vais avançando no processo de treino, apanhas e captas" essas questões, adquirindo a versatilidade comunicacional para transmitires o que é crucial no momento (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xciii);

De acordo com os itens supracitados, percebemos que a arte de comunicar é uma forma de demonstração da cultura comportamental de cada pessoa, mais precisamente, do treinador. Como exemplo disso, aprofundamos esta questão através do treinador Rui Faria (in Lourenço e Ilharco, 2007: 136 e 137), o qual comenta a "cultura de José Mourinho", salientando que a mesma existe nos grupos que ele lidera. "Trata-se de uma cultura à sua imagem. Perante a sua personalidade, ideias e forma de estar no futebol, o modelo de jogo transmite exactamente isso. É ele que define o todo que somos, que define os objectivos e tudo o resto, e portanto o processo de liderança é a identidade de quem o concebe. No entanto, a cultura também tem que ver com a cultura de quem a recebe."

No exacerbar da cultura de cada treinador, o primeiro tem de perceber que é "um gestor de emoções e um gestor de recursos humanos, para isso tem de ter à sua volta os melhores."

Isto não significa que o treinador tenha de dominar todas as áreas, o que na realidade não tem mas sim ter pessoas com grande competência em todas as áreas e tirar partido deles em prol de um objectivo comum. Para que tal seja possível, todos os elementos constituintes da estrutura multidimensional que está em torno da equipa, tem de falar, tem de comunicar por intermédio de uma mesma linguagem, sendo que eles são o prolongamento do treinador, funcionando quase com se tratassem dos seus treinadores adjuntos em cada um dos departamentos. Eles são os meios auxiliares dos treinadores (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xc).

Como prolongamento desta ideia, José Mourinho (2008) afirma que *“um bom treinador de futebol não pode perceber só de futebol, da mesma maneira que se um bom gestor financeiro só souber de números, será certamente um gestor muito fraco.”*

Para desenvolver os princípios, orientações e valores numa equipa, o treinador, *“quando começa uma época tem um trabalho todo ele levado ao limite no sentido de conhecer o jogador quer em termos das suas qualidades, pontos fortes e pontos fracos, em termos familiares, tudo!”* (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. ix). No fundo, o treinador procura aprofundar o conhecimento sobre o tipo de homem que constituiu a sua equipa, com o intuito de perceber qual o melhor modo de instruir os seus jogadores para pensarem todos da mesma forma, isto é, *“o mais importante é estudarmos ao pormenor aqueles que lideramos para que a nossa liderança possa ser muito mais eficaz”* (Mourinho, 2008:7).

Contudo, conduzir a organização, a equipa, o grupo de trabalho para que se exacerbem determinados princípios e valores, grande parte das vezes, é o maior dos problemas. Tudo isto surge, principalmente, por *“não haver esse respeito pelo próximo, pelo colega, não haver solidariedade e muitas vezes estamos a fugir do compromisso que assumimos”* com o treinador, com a equipa e conosco mesmos (Paulo Bento, Anexo 3, pág. liii). Por isso, o objectivo é a cada momento reforçar esse compromisso, o qual podemos fazer através do treino, das acções, das atitudes e por aí fora, sendo imperial destacar que a dimensão psicológica do treino, é um factor crucial para desenvolver os valores que pretendemos que a nossa equipa manifeste em todos os momentos competitivos, principalmente, nos de maior dificuldade ou exigência maior.

Um bom exemplo deste último caso, segundo Paulo Bento (Anexo 3) repercute-se no facto do treinador pensar que o seu jogo só é eficaz se conseguir, em primeiro lugar, ser mais eficiente naquilo que cada um dos jogadores procura fazer na sua posição, para que *a posteriori*, surjam os comportamentos que se pretendem para o trabalho colectivo. Contudo, se o jogador cumprir as suas funções, já está a cooperar com os seus colegas de equipa, uma vez que existe

uma interdependência tão elevada entre eles, que desta forma, já está em sintonia com a equipa. Assim, *"a equipa é uma colectividade feita de singularidades"*, ou seja, é um todo feito de partes que são fundamentais, e que constituem um todo não homogêneo, mas sim, uma espécie de *mosaico fluído, que como tal apenas faz sentido enquanto "todo mutante"*, e não como "todo cristalizado" (Paulo Cunha e Silva, 2008, Anexo 4, pág. LXIV).

Um segundo exemplo no mesmo comprimento de onda do anterior, o treinador Phil Jackson (2006) manifesta que a verdadeira razão pela qual os Chicago Bulls venceram seis campeonatos da NBA em nove anos, esteve relacionado com o poder da *unidade*, em vez de o poder da individualidade ou do homem. O mesmo destaca que é *"claro que tivemos Michael Jordan, e você tem que dar crédito ao seu talento. Mas no outro extremo do espectro, se os jogadores 9, 10, 11 e 12 são infelizes porque Michael leva 25 cestos convertidos num jogo, a sua negatividade vai minar tudo."*

Desta forma, é-nos dado a perceber que o crucial se centra no facto de criarmos as *"condições de sucesso para que as pessoas possam exteriorizar as suas competências"*, conforme afirma José Mourinho (2008:7). De acordo com estas ideias, um jogador inserido numa equipa boa e estruturada consegue, em regra, exteriorizar as suas capacidades. Mas se esse mesmo jogador for inserido num grupo caótico, anárquico, sem níveis de confiança e exigência e sem uma boa liderança, ele acaba por ser, normalmente, um jogador fracassado cuja qualidade acabará por ser posta em causa.

Neste seguimento, temos de ter a sensibilidade de perceber que tudo o que o treinador valoriza, tem impacto sobre a sua equipa. Muitas vezes, os treinadores desconhecem o impacto que os seus valores têm sobre a vida de outras pessoas, neste caso dos seus jogadores. Mas a verdade é que a cada dia que o líder interage com a sua equipa, este marca a mesma com os seus valores.

Deste modo, o ambiente inicial, as pessoas que os influenciaram e os eventos dos quais fizeram parte, contribuíram para a experiência de quem os treinadores são hoje. As pessoas que tiveram um impacto significativo sobre a vida dos mesmos, simplesmente pelo modo como elas o influenciaram, sem que existisse qualquer questionamento por parte de quem recebia essa influência contextual e comportamental, são normalmente essas pessoas que inspiram, ensinam ou corrigem ao longo da vida do treinador e de cada um de nós (Holliday, 2001:22).

São as pessoas, mais do que os contextos ou ambientes, que nos motivam, ensinam e corrigem dentro das várias áreas que os treinadores estão inseridos, sendo que os mesmos ao longo da sua formação, experimentaram, provavelmente, mais correcções e acções disciplinares do que elogios e liberdade para agir consoante a cultura organizacional onde está inserido, manifestando a sua individualidade. Segundo Holliday (2001: 37-38), o fenómeno comum na nossa sociedade, se não toda a história, centra-se no facto das crianças recebem mais *feedbacks* sobre o que não devem fazer do que sobre o que mais devem fazer, isto é, a premissa de mais crítica e menos elogios. Por intermédio deste fenómeno biológico, é-nos dado a perceber que os princípios e os valores que os treinadores foram sendo instruídos ao longo da sua vida pessoal e profissional, moldou as tendências do seu *coaching*.

De acordo com o livro de Micki Holliday (2001:2) – *Coaching, Managing and Mentoring, Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems and Build Winning Team* –, este autor destaca os seguintes dez valores que uma Equipa Técnica de Sucesso deve manifestar, desenvolver e cultivar na sua filosofia de trabalho, ou seja, clareza, apoio/suporte, confiança, reciprocidade, visão, capacidade de correr riscos, paciência, envolvimento, confidencialidade e respeito.

Por outro lado, neste trabalho que estamos a desenvolver, os nossos entrevistados exacerbam outros valores, condizentes ou não com os anteriores, os quais defendem como cruciais nas suas interacções com os demais. Para que esses valores possam ser exacerbados – a cultura comportamental da organização –, a primeira premissa na qual estes devem assentar, centra-se no facto de que aquilo que é definido pelo líder, que seja, em primeiro lugar, cumprido pelo líder. *"Logo é a melhor maneira de exemplificar aos outros, aos jogadores e às pessoas que nos rodeiam porque há muita gente de vários departamentos que rodeia o treinador, que tem de servir de exemplo para o treinador (...)"* e ser um prolongamento do mesmo, principalmente, na sua relação com os jogadores (Paulo Bento, Anexo 3, pág. li).

Na relação treinador-jogador, para além do líder ser o primeiro a dar o passo e a exaltar os valores da organização, ele deve manifestar como objectivo inicial conhecer os seus jogadores porque é com eles que levará os seus objectivos a bom porto, serão eles os elementos impulsionadores da organização e é a sua força em comunhão que vencerá, uma vez que as responsabilidades vão e são sempre do líder (Ângelo Santos, 2006, in Mara, Anexo 3: xiii). Neste sentido, Domingos Paciência (Anexo 1, pág. x) afirmar que acima de tudo, procura dar-se a conhecer aos jogadores para que eles construam um elo de confiança gradual no

treinador, acreditando naquilo que o primeiro lhes pede, credibilizando aquilo que faz no treino com o seu discurso, para que se inicie *"uma sintonia muito grande entre treinador e jogador."*

Como forma do treinador criar e solidificar essa sintonia numa óptima relação, este tem de ter o discernimento, clarividência e consciência que existem duas hipóteses para se atingir a relação tão desejada entre treinador-jogadores, ou seja, *"ou tu te adaptas aos jogadores ou os jogadores adaptam-se à tua forma de ser."* Contudo, *"eu acho que é um misto. Tens de te adaptar algumas vezes e como também, os jogadores tem de se adaptar."* Quando esse processo se desenrola, *"tens um tipo de relação que eu diria do tipo casamento, em que sabes que tens altos e baixos, tens discussões, tens pessoas que estão comprometidos com o processo e têm de olhar para a frente e andar"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xciii).

Coligada com a adaptabilidade relacional manifestada, surge outro dos valores manifestado pelo treinador anterior, o (estado) compromisso que tem de existir para que as pessoas impulsionem a organização no seu processo de desenvolvimento. A partir daqui podemos destacar que o estar comprometido significa ter voz activa, ser participativo e estar envolvido no estabelecimento daquilo que são os objectivos de grupo e individuais, sentirem-se *"inseridos no projecto, no processo e naquilo que nós fazemos diariamente porque se não o fizermos, é muito mais fácil a desresponsabilização."* Fazer com que os jogadores se sintam responsáveis, tenham voz activa e façam parte do projecto, é essa é a melhor forma de nos desenvolvermos todos (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. cvii-cviii).

Para que tudo isso seja possível, a qualidade dos jogadores tem de estar ao serviço do colectivo, sendo que a partir da organização colectiva – da ordem macro – se emanciparão as individualidades – a ordem micro –, uma vez que como seres pensantes que os jogadores são, têm a consciência e inteligência para cumprir aquilo que são as tarefas definidas para as suas funções em campo. De modo a que tudo isto emergja, os jogadores devem ser trabalhadores incansáveis, que dêem aquilo que podem, de forma a manifestarem a capacidade de conciliar a qualidade do seu jogar individual com o carácter humano que possuem, sendo esta conjugação determinante para o sucesso dos jogadores e da equipa.

Uma liderança em que a primeira pedra é colocada pelo líder, permitindo que os jogadores edifiquem a sua existência na força de um líder que os responsabiliza pelas suas tarefas, englobando-os num processo colectivo forte, sustentado e evolutivo, que tem na confiança relacional, no comprometimento e na sintonia, a força da sua existência, há que destacar, como característica seguinte a proximidade e a sua importância.

Quando se fala de uma relação de proximidade entre treinador e jogadores, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xlii) destaca que quer que os jogadores se sintam à-vontade para questionar aquilo que entendem que deve ser questionado em prol da equipa ou as dúvidas que tenham, quer colectivamente quer individualmente. O objectivo dessa relação de proximidade é aportar e acrescentar alguma coisa ao Modelo de Jogo e, conseqüentemente, ao «jogar» da equipa, sendo crucial que os jogadores o sintam como pertinente. Ao fazê-lo dessa forma e dentro de determinadas regras, de determinados limites, estes devem ter liberdade para o fazer, uma vez que o treinador em questão procura essa forma de relacionamento.

Contudo, a proximidade revela-se como uma característica importante porque a relação tem de fluir pacificamente, tendo de existir vontade de aproximação por parte de ambos os lados. *“Se a outra parte não pretende essa proximidade, não há problema nenhum desde que haja o tal respeito e solidariedade. Agora, que gosto de estar perto dos jogadores e gosto de inteirar-me das situações dos jogadores pelo bem deles, é evidente que gosto e é a minha obrigação”* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. I).

Por outro lado e em relação à forma de estar dos jogadores, do relacionamento directo com o treinador, surge o treinador como potenciador da qualidade dos jogadores. *“Acho que os jogadores, na maioria, gostam que o treinador seja, mais que uma pessoa afável ou «porreira», querem um treinador que seja um elemento favorável ao comportamento da equipa em relação aos êxitos. Isto é, que seja um treinador exigente, que consiga proporcionar um maior aumento do ritmo e da qualidade dos jogadores, em relação aquilo que em termos individuais consigam valer”* (Leonardo Jardim, Anexo 4, pág. Ixix).

Voltando a interligar com o relacionamento próximo entre treinador e jogador, o último treinador destaca que a sua relação varia conforme o comportamento adequado ou não adequado que manifestam, ou seja, a proximidade exacerba-se consoante o treinador manifesta o comportamento condizente com o que o treinador pretende. E este modo de agir por parte do treinador, não tem uma relação directa com a produtividade dos jogadores mas sim com os comportamentos, os valores, as atitudes e a postura dos jogadores enquanto profissionais.

Acima de tudo, o treinador tem de ser coerente (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xci) e rigoroso (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. x) na análise dos comportamentos dos jogadores. A coerência centra-se no facto do treinador perceber que *“o mestre é aquele que tem sempre a mesma reacção e essa reacção é sempre a escolha mais sublime. Nisso o Mestre é iminentemente previsível. Em contrapartida, o discípulo é totalmente imprevisível”* (Walsch,

2001). No que concerne ao rigor, quer para o bem quer para o mal, o treinador deve perspectivar essa característica como ponto crucial para que exista responsabilidade e disciplina no desempenho das funções dos jogadores, manifestando-se a eficiência e eficácia do jogar da equipa.

Na relação treinador-jogador, é-nos dado a perceber que a função do treinador foca-se num grande conhecimento dos jogadores com quem trabalha, sabendo como é que eles funcionam, que tipo de linguagem e de informação é que eles gostam de ouvir para os desinibir, para o motivar, qual é a linguagem que tem mais impacto sobre os jogadores, entre outras coisas (Domingos Paciência, Anexo 1, pág. xiii).

No Futebol, a comunicação tem como aspecto essencial que os jogadores entendam a informação que os treinadores lhes procuram transmitir. Desde da informação que é operacionalizada no treino, as ideias subjacentes aos exercícios, os estrategemas montados, isto é, seja com que intuito for e para que fim, o crucial é que haja uma compreensão em acção por parte de quem faz com que o jogo seja uma arte, os jogadores.

Nessa comunicação, *a priori*, tem de existir um entendimento da informação transmitida, para *a posteriori*, em situações com palestras antes dos jogos e situações circunstanciais de jogo, ao comunicar, o treinador fazer com que os jogadores estejam identificados com aquilo que é a sua linguagem, ou seja, linguagem específica da equipa, a sua cultura comunicacional. "*Por isso, eles ao terem conhecimento daquilo que é a nossa linguagem tem mais capacidade para depois pôr em prática aquilo que nós pretendemos*" (Paulo Bento, Anexo 3, pág. xlix).

A par disto, o treinador não pretende somente que a sua intervenção esteja apenas relacionada com as vertentes tácticas, técnicas e estratégicas mas também, direccionada para o compromisso colectivo por todos assumido, tendo de existir uma comunhão de ideias entre "*a comunicação e os actos que são transmitidos através dessa comunicação, tem de haver uma ligação muito grande*" (*idem*, Anexo 3, pág. xlix). Isto é, tem de existir uma enorme coerência entre a comunicação – o que lhes é transmitido – e a atitude relacionada com a comunicação que lhes foi transmitida – a linguagem não verbal e paraverbal – do treinador, sendo crucial que este seja o primeiro a exaltar essa coerência.

Enveredando ainda pela questão comunicacional, de acordo com a opinião de Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxxi), existem duas formas de comunicação com os jogadores: comunicação individual e comunicação colectiva. Na comunicação individual, "*existe um diálogo,*

no qual o treinador emite uma informação, estando o jogador do outro lado à espera de uma resposta, de sinais de forma a que o treinador perceba se existem problemas, algumas dificuldades ou não." Relativamente à comunicação colectiva, "normalmente é um monólogo no qual eles não têm espaço para estarem a opinar ou a falar... um monólogo criado por mim porque não posso abrir o discurso aos atletas porque são uns vinte e poucos e toda a gente quer falar e ele acaba por não existir! Se tenho vinte minutos para dar as informações que eu pretendo e se abrir um precedente em termos de discurso, passar de um monólogo a conversa colectiva, aqueles vinte minutos passam logo para uma hora."

No que concerne aos dois modos de comunicação na relação treinador-jogador, Leonardo Jardim (Anexo 4, pág. lxxi-lxxii) tem como preferência a comunicação individual, uma vez que *"os jogadores quando estão de uma forma isolada com o treinador, são capazes de ter um discurso mais assertivo e conseguem expor-se melhor relativamente às suas ideias, às suas qualidades, às suas dificuldades..."*, enquanto que colectivamente são muito conformistas na opinião que emitem, não se retirando grande conteúdo daquela comunicação.

Ao alcançarmos este ponto de análise, temos vindo a perceber que o processo de *coaching* tem *"a ver com a forma como lideras, como tu puxas os jogadores para o grupo e os envolves num projecto."* Exemplo disso é o treinador utilizar as suas extensões como prolongamento da sua comunicação, ou seja, fazendo do capitão de equipa um prolongamento de si no balneário, mais um elemento na gestão da equipa. Como exemplo, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. xcii) manifesta que algumas das repreensões que faz nos treinos, fazem com que os jogadores sintam essa informação, sendo que por vezes o capitão aproxima-se do treinador e transmite-lhe: *"«Mister, não se preocupe porque amanhã a malta já estará melhor.» Isto significa que as bocas que eu lhes mandei no treino, eles tocaram-se."* Posteriormente, eu digo-lhe: *"agora faz tu o resto no balneário!"*

Esta gestão só demonstra o quão importante é existir uma equipa multidisciplinar na gestão e liderança da mesma, sendo também os jogadores, elementos fundamentais no concretizar desse objectivo.

Deste modo, *"a melhor liderança é aquela em que os jogadores te respeitam por te reconhecer competência e por acreditarem naquilo que estás a fazer. Para mim, essa é a liderança normal. É nessa que eu acredito"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. xciii), uma vez que o treinador é o condutor e gestor de toda a liderança, não significa que a mesma, não possua, circunstancialmente, alguma agressividade em alturas que é necessária.

Contudo, para Paulo Bento (Anexo 3, pág. xciv), a liderança pelo método militar, *"todos nós fazemos porque é o major que manda mais, se chegar o general, manda o general... essa é a mais fácil de fazer"* mas não significa que seja a mais eficaz. Neste seguimento lógico, o Psicólogo Ângelo Santos (in Mara, 2006, Anexo 3: x) destaca que *"o líder têm que estar persuadido de que os pupilos têm direito de os contestar e os pupilos têm que estar persuadidos de que têm que obedecer passivamente ao líder"*, existindo um reconhecimento natural de que existe uma hierarquia a respeitar, a qual valoriza as opiniões e acções dos jogadores, e vice-versa.

Como o líder é o elemento impulsionador da organização, a qualidade com que gere as suas emoções, destaca-se como um ponto de estabilidade ou instabilidade na gestão dos comportamentos da equipa. Segundo a opinião de Daúto Faquirá (Anexo 6, pág. xc), os treinadores têm de gerir, *"além daquilo que tem a ver com a organização do nosso jogo, com as nuances tácticas, a questão das emoções dos jogadores, a forma como nós estamos no banco, na área técnica do treinador, ... a forma como nós estamos e como nós nos dirigimos para os jogadores é importante na gestão emocional dos mesmos"*, sendo crucial *"a capacidade de gerir essas emoções, soltando-as quando achamos que as devemos soltar."*

A par do treinador anterior, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. xcvi) também manifesta a preocupação de não transmitir para o interior do campo um sentimento de nervosismo, de ansiedade para os jogadores, tentando que estes se abstraíam ao máximo do que o treinador está a sentir pelo seu modo de agir e se expressar. *"Mais do que controlar, o importante é gerir-las de acordo com aquilo que são as necessidades que percebemos que os jogadores querem."* Como exemplo disso, *"se o jogo não te está a correr muito bem, se há um jogador que não está bem, mais do que gritar, é ter uma intervenção que seja importante e determinante para alterar o comportamento da nossa equipa, seja sectorial, intersectorial, seja da equipa toda"* (Daúto Faquirá, Anexo 6, pág. cxi).

No momento da intervenção sobre a equipa e sobre o jogo, *"a racionalidade é um factor que deve estar sempre presente mas é evidente que temos uma margem de controlo que não é ilimitada, como é óbvio mas o controlo emocional é um predicado muito importante a ter-se hoje e ele depois é determinante em tudo o que é a nossa acção, nomeadamente o grau de agressividade e contundência da própria comunicação"* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxxi), ou seja, o que os treinadores pretendem é que a própria comunicação tenha impacto.

Contudo, ao longo do processo relacional desenvolvido entre o treinador e os jogadores, muitos são os problemas circunstanciais que se vão desenvolvendo, existindo a necessidade de uma resolução dos mesmos para que a cultura organizacional se encaminhe na direcção e sentido definidos inicial.

Deste modo, vamos evidenciar três tipos de conflito entre treinador-jogador, ou seja:

- Reduzida capacidade atencional e desconcentração nos momentos de definições estratégicas por parte dos jogadores;
- Testar a credibilidade dos treinadores através do não cumprimento das regras por parte dos jogadores;
- Dificuldade em aceitar as críticas construtivas na gestão do processo.

No que concerne ao primeiro conflito gerado entre treinador-jogador – reduzida capacidade atencional e desconcentração nos momentos de definições estratégicas por parte dos jogadores –, para Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxix) o jogador profissional manifesta níveis muito baixos de concentração, sendo que *“alguns deles, são como uma criança do 2º ano o Ensino Básico”* porque por mais curtas que sejam as intervenções realizadas pelo treinador, os índices de concentração não acompanham a qualidade comunicacional, existindo uma desconcentração muito grande por parte dos jogadores. Quando estas questões ocorrem, o treinador em questão manifesta que é contundente na forma como chama o atleta à razão.

Como exemplo do sucedido, o treinador fala-nos de sinais que evidenciam a desconcentração e alienação de alguns jogadores na passagem do video preparatório para o jogo. Muitas vezes, ao estar *“a fazer uma intervenção em cima daquilo que foi passado na imagem e alguns deles estarem olhar para o porta, olhar para a janela, a pentear o cabelo, a olhar para os pés, ou qualquer coisa. O que se percebe que não está a acompanhar aquele momento preparatório”* (idem, Anexo 2, pág. xxix). Quando essas situações surgem, em algumas situações, o treinador admite que chegaram a existir *“situações de confronto «agudo» na reunião técnica ou período preparatório para o jogo” mas meia hora depois, “o jogador está dentro do campo.”*

Segundo o enunciado pelo treinador, é-nos conveniente perceber porque razão adopta a estratégia de colocar o jogador em jogo após o momento de algum *frison*. Assim, o mesmo apresenta-nos duas razões muito pertinentes da nossa reflexão, tais como: *“aqueles que são os interesses da colectividade estão muito acima do pequeno conflito”*, ou seja, a equipa e os seus

interesses estão sempre em primeiro lugar; como também, a experiência de Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxix-xxx) diz-lhe que *“o jogador depois de um momento de conflito, vamos-lhe chamar conflito... estando bem contornado este conflito, reage, tentado dar uma resposta que de alguma maneira ponha mais do que aquilo que normalmente ele puria numa situação mais pacífica, digamos assim.”* *“E é por isso, que depois destas situações de pequeno conflito, não abdicó da utilização.”*

Podemos verificar que o treinador manifesta dois grandes princípios de gestão do seu grupo de trabalho: a equipa como topo do iceberg no que concerne ao interesses da organização e clube; como também, pode rentabilizar muitas mais um jogador, depois de um momento de conflito pelo facto de lhe conceder uma oportunidade de se redimir de um erro que tenha cometido.

Tudo isto surge da própria vivenciação do treino, do jogo, de épocas desportivas, umas em cima de outras, permitem que isso aconteça ao longo da formação dos treinadores. *“Eu fui docente durante alguns anos e muitas vezes um miúdo de 13 ou 14 anos vinha por-me um problema e antes que ele o pusesse, por força da multiplicação, já sabia o que ali vinha, quais as palavras que usava, qual era a finalidade a atingir, já podíamos antecipar a reacção antes que o aluno pusesse o problema...”* (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxxi).

Tal e qual como todas as moedas têm duas faces, todos os problemas que surgem podem ser fruto de atitudes disruptivas por parte dos jogadores ou podem ser provocados pelos treinadores. No que respeita a este último ponto, Manuel Machado (Anexo 2, pág. xxx) quis salientar um aspecto contrário ao mencionar que os jogadores podem manifestar um rendimento muito bom, há que antecipar situações de maior relaxamento ou descompressão porque os bons resultados conduzem um certo relaxamento, a um deslumbre, alguma passividade e como tal, isto tem de ser bem resolvido, havendo a necessidade de criar conflito. Essa necessidade surge como um factor que de alguma maneira agite, que *“seja o click e que ponha outras vezes os jogadores de pélo em pé.”*

Assim, *“criando, aproveitando o momento, todas as situações de treino. Qualquer pequena questão pode ser aproveitada”* para podermos atingir o objectivo que pretendemos ao criarmos esse constrangimento porque *“estar a criar conflitos só por criar”*, não faz qualquer sentido (Manuel Machado, Anexo 2, pág. xxx).

Contudo, Paulo Bento (Anexo 3, pág. liii) destaca que *"conflitos todos temos! Não há um treinador que não tenha conflitos... quando dizem isso, eu não acredito! É impossível...!"* O mesmo exacerba que *"num grupo de 25 jogadores, ao longo de uma época, é quase impossível não se ter problemas."*

Relativamente ao segundo conflito, é-nos permitido perceber que a gestão de conflitos e gestão de grupo são tarefas em que a credibilidade do treinador é testada ao máximo! A capacidade que se tem para resolver esses problemas, centra-se na forma como cada um escolhe as melhores estratégias a implementar. *"Há leis que têm de ser cumpridas e o treinador tem de fazer cumprir as suas leis, ou seja, há momentos em que não há espaço para essa liberdade porque o que o grupo precisa não é daquela liberdade naquele momento. O que o grupo precisa naquele momento é fazer aplicar ali o que todos acordamos"* (Paulo Bento, Anexo 3, pág. liii).

" Naturalmente que em algumas situações, há conflitos até na própria comunicação, pela aceitação aquilo que se está a dizer, conflitos porque há ideias diferentes" (idem, Anexo 3, pág. liii), ou seja, pode haver alguém que esteja em desacordo com ela. Testar a credibilidade dos treinadores através do não cumprimento das regras por parte dos jogadores – segundo conflito – , faz com que a tarefa do treinador seja extremamente exigente, sendo crucial que o mesmo seja disciplinado, coerente e consciente para não *"seja o treinador a ir contra aquilo que propôs no início."* Perdendo-se a credibilidade, *"a questão da liderança também se vai, deixando de ter condições"* de continuar o processo dentro do Clube onde está e da sua equipa.

Num ponto diametralmente oposto, na relação treinador-jogador, uma forma de consolidar essa relação, conduzindo à redução do conflito e ao crescimento de uma relação qualitativa, Paulo Bento (Anexo 3, pág. xlix) destaca que para isso acontecer, o treinador tem de tentar *"conhecer os jogadores da melhor maneira possível para que os possamos ajudar"*, não tendo somente uma relação estritamente relacionada com o futebol.

"Eu não preciso de saber qual é o problema do jogador. O que eu preciso de saber, se perspectivo que há, é se ele tem algum problema. Não preciso de saber qual é o problema porque ele só conta se quiser. Eu preciso de saber se ele tem algum problema porque se ele começa a ter um determinado tipo de comportamento, um determinado tipo de rendimento, que eu sei que não é derivado do treino, não é derivado do momento da equipa e que pode ser só uma questão pessoal que o está afectar, a minha relação leva-me a que eu tenha o à-vontade suficiente, e a minha obrigação enquanto treinador levam-me, no meu ponto de vista, a estar

perto do jogador para lhe tentar resolver ou tentar ajudar a resolver o problema. Por isso é que é preciso que ele se abra ao ponto de ele dizer o que é que se passa. Preciso que ele seja honesto para dizer se o tem e se o tem, eu possa participar para o poder ajudar. Essa é a minha preocupação! Ajudá-lo a resolver..." (idem, Anexo 3, pág. 1).

Contudo, o treinador em questão, procura resolver o problema mesmo que os jogadores não lhe mencionem qual é verdadeiramente a questão que os perturba. Para o treinador, a sua obrigação é, dentro da sua disponibilidade, capacidade e experiência, indicar quais os "caminhos" e soluções para resolver o problema, sendo que a grande premissa é colocar-se sempre à disposição do jogador. Isto é, a importância do auxílio por parte do treinador ao jogador.

Como exemplo da situação anterior, Paulo Bento (Anexo 3, pág. 1) menciona que potenciais soluções podem passar por não vir treinar dois dias para depois regressar, *"ir beber um café fora de contexto de treino ou não"*, entre outras, sempre com o intuito de solucionar o problema do jogador e, acima de tudo, tratar o elemento impulsionador da organização como um ser diferente de todos os outros, por eles são todos diferentes e todos iguais. Ou seja, a cada pessoa é uma pessoa e manifesta características muito particulares no modo como lida com as situações do dia-a-dia e situações específicas – todos diferentes –, como também, estão dentro de um organização, a qual possui uma cultura organizacional bem definida, existindo princípios, regras e valores pelos quais todos se devem reger e cumprir, para que possa existir uma linha comportamental e direcção comuns.

Relativamente ao terceiro e último ponto de conflito – conflito por dificuldade em aceitar as críticas construtivas –, Carlos Azenha (Anexo 5, pág. lxxxvii) destaca que o problema dos jogadores é sempre este, isto é, *"o problema de todos os jogadores é pensar que sabem tudo. E como pensam que sabem tudo, às vezes não estão prontos para ouvir."* Como exemplo disso, o treinador lembra que quando chegou ao Futebol Clube do Porto, transmitiu aos defesas que eles defendiam mal, talvez pelo defeito de Carlos Azenha ter vindo de Itália, *"país no qual eles defendem muito bem"*, tendo tido o prazer de aprender com Baresi, Maldini, Thuram, Mihajlovic, Costacurta, tudo jogadores de top!

Neste conflito, *"lembro-me perfeitamente de eles estarem todos com uma grande «azia», principalmente, o Pepe, chegando-me a dizer aonde é que você jogou para nos estar a dizer isto..."*. Depois de ouvir esta afirmação, o treinador sugeriu experimentar um conjunto de coisas mas recorda-se do *"Pepe andar doido comigo e ao final de 15 dias, já não capaz de me aturar."*

Posteriormente e após algum tempo de treino, *"lembro-me depois de nós irmos jogar a Moscovo e no avião, eu vinha cá trás e o Pepe pergunto-me se podia falar comigo e eu concedi-lhe esse momento. Ele disse-me que só me queria dar os parabéns porque hoje reconheço que nós defendemos com mais ninguém defende e que hoje sou muito mais defesa"* (Carlos Azenha, Anexo 5, pág. lxxxvi).

Como reconhecimento da sua competência por parte dos jogadores, neste caso do Pepe, no dia que foi embora, este fez questão oferecer e enviar a primeira camisola autografada que recebeu no Real Madrid.

Por outro lado, Carlos Azenha (Anexo 5, pág.) salienta que para se gerir uma equipa, o treinador tem de ter, hoje em dia, um *coaching* interventivo, sendo uma área muito importante na construção do processo colectivo. Neste processo de *coaching*, o treinador destaca que gosta de dar «umas duras» nas «trutas», ou seja, gosta de intervir sobre os jogadores mais influentes, «tocando» nas peças certas para ser resonante dentro da equipa.

Como exemplo disso, o último salienta (*idem*, Anexo 5, pág. lxxxviii) que *"quando tu bastes nas «trutas», o resto pia fininho. Se tu viste, a grande chamada de atenção que eu fiz no treino foi ao André Pinto, dizendo-lhe que ele estava uma grande porcaria como também, quando tirei o Lito do treino, não foi porque ele estivesse a treinar mal mas sim porque o Lito tem 36 anos e tens de fazer gestão de esforço com o Lito, aproveitando para picar os outros, demonstrando-lhes que eles são uma grande porcaria. São estratégias!"*

Tudo isto para dizer que *"um treinador que teve a experiência de jogar e ter tido uma formação, é de certeza o treinador ideal se tiver capacidades para isso"* (*ibidem*, Anexo 5, pág. xc), uma vez que por força da multiplicação dos acontecimentos, o treinador começa a "afinar" e "aprimorar" a sua sensibilidade para questões micro, que influenciam imenso a equipa (macro).

Como forma de finalizarmos este capítulo, determinamos como crucial, salientar uma das características que manifesta a qualidade comportamental de um treinador, isto é, a autenticidade. Como tal, Paulo Bento (Anexo 3, pág. lvii) destaca que *"não é bom protestar! Isso é óbvio mas vários factores levam a que isso aconteça mas eu não vejo que é melhor ou pior expormo-nos com as nossas reacções ou não nos expormos"*, uma vez que és *"criticado um pouco por tudo e por nada, ou porque te expões ou porque estás quieto, ... por isso tens de ser tu! Tens de viver o jogo à tua maneira porque por muito que se prepare, tu respondes muitas vezes de forma inconsciente."*

Deste modo, um organismo dotado de consciência ampliada – o treinador – dá mostras de que atenta para uma grande esfera de informações que estão presentes não só no meio externo mas também no interno, o meio de sua mente. Como possuidor dessa consciência ampliada, o treinador provavelmente presta atenção a vários conteúdos mentais ao mesmo tempo: ao «jogar» da sua equipa em confronto com um adversário, às ideias que esta confrontação evoca, às questões que rodeia o jogo e que este suscita, talvez ao ruído específico que se desenvolve no estádio, sendo o treinador, o ser conhecedor de tudo isso. Por isso, nem todos esses conteúdos se destacam igualmente, nem todos estão definidos com o mesmo grau de nitidez, mas todos se encontram no palco – no jogo – e, em um momento ou outro, por muitos segundos ou até minutos, um ou alguns deles vêm para a ribalta, sendo o treinador o elemento impulsionador dessa manifestação comportamental (Damásio, 2000).

5. Conclusões

Ao longo do presente trabalho, foi patente a intenção de centrar o estudo sobre a compreensão do fenómeno Futebol, (1) perceber o modo como as experiências do(s) entrevistado(s), ao longo da(s) sua(s) carreira(s), o(s) conduziram e influenciaram para o exercício da profissão de treinador de futebol; (2) conhecer as características dos mesmos para serem treinadores de excelência; tendo (3) apurar os seus conceitos pessoais quanto à filosofia de jogo; (4) aprender o *modus operandi* dos entrevistados na relação treinador-jogador.

Relativamente ao primeiro objectivo - perceber o modo como as experiências do(s) entrevistado(s), ao longo da(s) sua(s) carreira(s), o(s) conduziram e influenciaram para o exercício da profissão de treinador de futebol, verificou-se que no caso concreto dos seis treinadores profissionais entrevistados, iniciaram o(s) seu(s) percurso(s) de diversas formas, como se pode confirmar pelas carreiras de jogador profissional de Futebol, jogador de Andebol e Licenciatura em Desporto e Educação.

Quanto às carreiras de jogador profissional, Paulo Bento e Domingos Paciência, foram os únicos entrevistados que realizaram um percurso desse tipo, tendo experienciado várias filosofias de jogo, diversos processos de treino e, conseqüentemente, diversos Modelos de Jogo, os quais lhes proporcionaram uma compreensão através da execução, bem como uma percepção dos objectivos e razões para a execução de determinados princípios de jogo.

Segundo estes dois treinadores, na construção da carreira, percebe-se que a conjugação de saberes adquiridos enquanto jogadores favoreceu o desempenho das actuais funções como treinadores, influenciando a construção das suas filosofias de jogo. Foi através dessa prática enquanto jogadores profissionais que se desenvolveu uma parte importante da formação pessoal destes dois treinadores.

Pretende-se com isto dizer que a experiência dos treinadores entrevistados, foi sendo moldada consoante as vivências que foram tendo de acordo com os treinadores que os foram liderando enquanto jogadores, permitindo posteriormente perceber, quais os princípios, valores e aprendizagens que cada um deles retirou dessa prática.

De acordo com a experiência do treinador Paulo Bento, constata-se que a interligação das formações de jogador e a de treinador são o complemento uma da outra, revelando-se que na sua função de treinador o mais importante é entendimento do jogo de uma forma quase total.

Devido às exigências do Futebol, dentro e fora do terreno de jogo, é imperioso que existam pessoas com formação teórica e prática sustentada, coerente e de elevado nível, possibilitando que exista uma estreita ligação entre ambas. Isto é, através da formação, a qual é objectivada em competências sociais, culturais, pedagógicas e metodológicas, que o treinador se apresenta em face dos outros sujeitos intervenientes no seu campo profissional (Bento, 1995).

No seguimento lógico da nossa análise, percebe-se que o treinador é um elemento que tem a função de eleger a sua visão, o seu método, o seu caminho, tomando consciência de que os métodos são bons quando os seus utilizadores reconhecem o respectivo alcance e limites (Garganta, 2004), ou seja, sobre que coordenadas se devem orientar e guiar.

Na obtenção dessa formação, quatro dos seis treinadores entrevistados, tiveram um trajecto académico que culminou na obtenção de uma Licenciatura em Educação Física e Desporto, sendo que três deles – Leonardo Jardim, Carlos Azenha e Daúto Faquirá – se especializaram na área de Alto Rendimento de Futebol, enquanto Manuel Machado, se especializou em Andebol. Os outros dois – Domingos Paciência e Paulo Bento – enveredaram pela carreira de treinador após terminarem as suas respectivas carreiras de jogadores profissionais, sendo que as experiências e vivências desse trajecto profissional, a formação superior desses mesmos treinadores.

Contudo, quatro dos seis entrevistados – Domingos Paciência, Manuel Machado, Paulo Bento e Carlos Azenha – revelaram que todos os treinadores que fizeram parte do seu percurso, cada um com o seu estilo e métodos particulares e inimitáveis, foram cruciais na formação das suas personalidades enquanto treinadores.

Como segundo objectivo deste trabalho, centramos a nossa atenção no conhecimento das características que os entrevistados têm percepção para se ser treinador de excelência. Assim, no que concerne à complexidade do que é ser treinador, possuir uma filosofia pessoal – a qual é constituída por várias dimensões interpessoais complexas – não significa prender o treinador somente a um determinado modo de agir mas sim manter a flexibilidade necessária para responder às exigências do contexto, como também, à consciência dessa necessidade (Lyle, 1999).

O processo de *coaching* do treinador manifesta-se como o meio central e orientador da sua acção, o potenciar do desempenho da equipa e dos atletas, o qual requer uma actividade cognitiva para tomar decisões dentro de uma multidão de factores situacionais dinâmicos. Assim, os treinadores necessitem de desenvolver conhecimentos e capacidades em larga escala, para que se adaptem às condições ambientais constantemente mutáveis.

O valor holístico do treinador está na visão integral do homem, potenciando o seu desenvolvimento emocional, político, espiritual e cultural, pressupondo que o mesmo saia da sua zona de conforto para receber o processo de *coaching* (Mesquita, 2010). Como tal, as premissas que os nossos treinadores entrevistados mencionaram como fulcrais para se atingir o patamar onde se encontram foram as convicções no seu trabalho para a construção das suas carreiras, a possibilidade de ganhar títulos através do trabalho árduo, a enorme persistência e dedicação pessoais, manifestar a capacidade de agarrar as oportunidades, ser competente, ser coerente e ser frontal, tendo elevada coerência na resolução de problemas comportamentais com os jogadores, tendo a consciência da heterogeneidade pessoal que existe dentro da equipa.

Ao longo da análise do discurso dos nossos entrevistados, percebe-se que existem características importantes a desenvolver como treinador. Em primeiro lugar, surge a definição de regras e liderança do treinador, a qual destaca que há que direccionar os jogadores para uma forma de actuar enquanto grupo, definindo um conjunto de regras, um conjunto de princípios e tentando depois, ser um exemplo das mesmas, exaltando-as. Tudo isto porque aquilo que é definido pelo líder, que seja, em primeiro lugar, cumprido pelo líder. A par do mesmo, os restantes elementos da equipa técnica e outros departamentos, têm de servir de exemplo aos jogadores, cumprindo com os princípios das instituições para que haja consonância comportamental no seio da Equipa.

Em segundo lugar, os factores multidimensionais (departamentos adjacentes à equipa técnica, psicólogo, tradutor, entre outros), manifestam-se como fundamentais porque é necessário os treinadores terem as suas extensões nos vários departamentos que dão apoio ao treinador. Esses mesmos departamentos são extremamente influentes na conduta da equipa e dos jogadores porque coexistem e coabitam nos mesmos espaços, vivendo um objectivo comum.

Num terceiro ponto, Paulo Bento destacou a importância de mencionar as diferenças entre ser-se treinador e ser-se seleccionador nacional. Ser-se treinador, propicia que haja uma construção

diária do processo de treino, enquanto o papel de seleccionador se centra na observação e avaliação dos jogadores em contexto competitivo, seleccionando os que melhor se adequam à ideia do treinador e à exaltação de um desempenho imediato. Comparativamente com um treinador principal de um Clube, o qual pode acompanhar e avaliar os jogadores no seu dia-a-dia, nos treinos diários e nos jogos, o Seleccionador Nacional tem de observar de forma externa, recolhendo a informação necessária no que respeita aos jogadores que pretende convocar, sendo crucial que para além da análise do rendimento e respectivos comportamentos, também procure vê-lo em contexto diferentes para obter máxima informação.

Por outro lado, e relativamente à constituição de um plantel profissional, na opinião de Manuel Machado, surgem muitas condicionantes que se cruzam nessa aquisição dos respectivos profissionais, nomeadamente a questão financeira. Muitas vezes, esta questão é um *handicap* porque o treinador pretende ter jogador a ou b, os quais eram o ideal para a exaltação da ideia do treinador, e não pode pelas dificuldades que o Clube onde se encontra tem para contratar determinados jogadores.

Como quinto e último ponto, mencionamos a capacidade intuitiva dos treinadores, a qual fomos percebendo que se desenvolve com a percepção e análise dos factores aleatórios do jogo que não são mensuráveis mas que se encontram no mesmo. Segundo Manuel Machado, esses factores desenvolvem-se por força da multiplicação das acções sobre as situações que ocorrem, ou seja, pelas experiencias que o treinador vive em treino e em jogo, vai adquirindo a capacidade de resolução de problemas e potenciando o seu olho clínico, muitas das vezes, somente por intermédio da sua prática.

Considerando o terceiro objectivo – conhecer os conceitos pessoais dos entrevistados no que concerne à filosofia de jogo –, constata-se que a concepção do Modelo de Jogo de cada treinador, se processou através da construção de uma versão subjectiva da realidade, advinda de experiencias e vivencias práticas com outros treinadores, como também, formação específica em Futebol (ex. Licenciatura em Desporto e Educação Física, com especialização em Futebol, formação em *coaching*, etc.). Daí emergiu uma versão individual requerida para se desempenhar as funções de treinador, a qual se manifesta na construção de um significado pessoal advindo das vivencias do treinador, as quais estão em alta relação com os princípios do Clube onde é implementado.

Contudo e de acordo com os nossos entrevistados, na construção do Modelo de Jogo de cada treinador, há que saber adequar a ideia inicial do treinador aos elementos impulsionadores da organização – os jogadores –, mesmo que o treinador saiba que os jogadores não são os adequados para executar a ideia que ele inicialmente pretendia desenvolver enquanto ideia de jogo. Numa outra linha de pensamento, Carlos Azenha define que o Modelo de Jogo é constituído pelos sistema táctico, o método de jogo, os esquemas tácticos e os princípios orientadores.

Para o mesmo treinador, mais importante que o Modelo de Jogo é o Modelo de Equipa, o qual é constituído pelo Modelo de Jogo, o Modelo de Treino, o Modelo de Jogador mais o Modelo de Comunicação, sendo que o último é crucial para que a ideia do treinador seja transmitida, exaltada e compreendida por todos os elementos. Caso esta ideia não seja coerente, compreendida e aceite como vantajosa pelos jogadores, estes não a colocam em prática.

No que concerne às diferenças entre o Modelo de Jogo de um Clube e de uma Selecção, Paulo Bento salientou que o tempo que um treinador possui num Clube é diferente do da Selecção. Num Clube, o treinador assenta a sua operacionalização num trabalho diário, enquanto que na Selecção, assenta em curtos períodos de tempo e de forma temporalmente muito espaçada, tendo o Seleccionador que gerir e seleccionar os jogadores que se adaptam à sua ideia de jogo, uma vez que os jogadores têm de adaptar a sua ideia inicial à ideia do Seleccionador, fazendo o *transfer* do Modelo do Clube para o da Selecção.

Por outro lado, mais importante que a noção de Modelo, são os princípios comportamentais que lhe conferem dinâmica, a qual se inicia numa estrutura estática inicial (Sistema de Jogo) e que através dos princípios, adquire movimento, passando a funcionar como um sistema dinâmico adaptável e mutável, consoante as circunstâncias e contextos que o jogo vai adquirindo. Assim, os princípios de jogo são os mediadores e desencadeadores da transição entre o plano estático e o plano dinâmico do Sistema de Jogo.

Segundo os nossos entrevistados, para que tudo isto se manifeste é crucial ter jogadores que cumpram as tarefas que são estabelecidas na sua posição, sendo consistentes naquilo que é a exigência da sua posição, tendo consciência que para desenvolver o seu projecto pessoal e ambição individual dentro de um grupo, é necessário ser-se solidário, respeitar as acções e decisões dos colegas, estando apto e disponível para um compromisso que todos definiram e se responsabilizaram para e com a equipa, existindo a intencionalidade de alcançar objectivos pessoais e colectivos. Tudo isto se manifesta quando o jogador percebe que o nós é mais importante que o

eu, colocando todo o seu potencial em favor da equipa, sem desvirtuar o colectivo, sendo que o mesmo (o colectivo) é cada vez mais a base do sucesso de todos.

Para se executar um trabalho de enorme profundidade, complexidade e valor, há a necessidade de estar munido de verdadeiros profissionais – como a verdadeira acepção da palavra nos indica –, os quais são elementos impulsionadores da organização, com um determinado perfil e conhecimento individual, e capazes de dotá-la da inteligência, do talento e da aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade num mundo pleno de mudanças e desafios. Para os nossos entrevistados, o jogar como o treinador objectiva, tem a ver com o treino, uma vez que o treino é a melhor forma do treinador chegar aos jogadores, é a melhor maneira para potencializarem as suas capacidades, as suas qualidades, sendo esse o objectivo do treinador.

Por isso é extremamente importante que o treinador seja bem explícito naquilo que quer os jogadores percebam e realizem, sendo que a visualização de vídeos com esses tipos de comportamentos, um dos muitos meios para exacerbar essa mesma compreensão.

A par do vídeo, os treinadores utilizam vários meios de transmissão da informação seleccionada. Os meios vão desde o quadro e o giz, à folha de papel, à imagem, ao discurso, às palavras, às ferramentas informáticas (vídeo, apresentações *powerpoint*, *software* de análise de jogo, *tablet*, quadros interactivos, entre outros.).

De acordo com a opinião dos entrevistados, as ferramentas que pensam ser mais adequada à assimilação por parte dos jogadores, centra-se na visualização (imagem) e ideia que a ela está associada, auxiliada pela verbalização (discurso) da informação que se revela fundamental anexar às mesmas.

Por intermédio dos exercícios operacionalizados no processo de treino, há um reforçar dos meios de transmissão de informação aos jogadores, uma vez que está na natureza do próprio processo e na necessidade do treinador ter que geri-lo, criá-lo e direccioná-lo sistematicamente no sentido da Especificidade e do Modelo de Jogo.

No processo de ensino-aprendizagem, o treinador Paulo Bento revelou que o método de descoberta guiada é o mais aconselhável pelo facto de preparar os jogadores para responder com mais eficácia às exigências e responsabilidades assumidas perante os problemas que lhes são

colocados dentro do jogo. Uma vez que os jogadores são os condutores do processo, o que interessa é guiar os jogadores para o melhor caminho e dando-lhes a capacidade para decidir.

Nas opiniões de Domingos Paciência e Leonardo Jardim, o treinador deve ser muito directo e objectivo nas ideias que transmite aos jogadores, por duas razões. A primeira incide no facto dos últimos não verem o processo de treino na sua globalidade, preferindo ser orientados, do que incidir a sua aprendizagem sobre uma nova descoberta. Em segundo lugar, não lhes agrada que a transmissão seja muito longa porque tem uma reduzida capacidade de concentração.

Como quarto e último objectivo deste trabalho – definir o *modus operandi* dos entrevistados na relação treinador-jogador – verificamos que na construção das nossas relações do dia-a-dia, é necessário um ingrediente fulcral para que as mesmas sejam fecundas, eficazes e confortáveis, ou seja, a comunicação. Uma vez que o treinador utiliza a linguagem verbal, não-verbal e paraverbal para estabelecer a sua relação com os jogadores, destacamos que as mesmas ocupam um lugar preponderante na nossa existência e vida relacional, sendo o saber comunicar, a base das boas relações.

Assim, para que a relação treinador-jogador seja uma relação construtiva, deve centrar-se primeiramente na definição de objectivos comuns para que se processe numa realização comum. Nessa realização comum, todos os tipos de linguagem podem ser um grande contributo porque a autoridade do treinador é aceite pela sua pertinência, coerência, frontalidade, honestidade e conhecimento.

Deste modo, a condução das relações diárias entre treinador e jogadores é uma prova, muitas vezes uma arte e sempre uma escolha corajosa.

Então, os jogadores em função de tudo isto vão acreditar mais ou menos no seu líder. Se há mais coerência nos seus processos, obviamente que o jogador se identifica mais e fica mais perto. Isto só se resolve através da comunicação do líder e, conseqüentemente das suas acções. Portanto, há que saber o quê e como transmitir, mas também saber envolver os jogadores.

Na comunicação com os jogadores, segundo Carlos Azenha, o treinador tem duas premissas fundamentais, ou seja, aquilo que transmite é exactamente aquilo que os jogadores perceberam e se a forma com que eles perceberam é a mesma que o treinador entende. No fundo, o treinador tem que se conhecer para saber o que comunica.

Para os entrevistados, saber comunicar consiste em primeiro lugar, no domínio da sua língua mãe, o qual é o grande pilar da comunicação, sendo que a forma como cada um dos treinadores gere a palavra, apresenta uma enorme especificidade, isto é, deve-se a um domínio muito pessoal.

Para que a comunicação tenha sucesso, projectando-se no comportamento adequado mediante o discurso, os treinadores destacaram que o discurso deve ser curto, incisivo e directo. Nessa comunicação bidireccional existente – treinador para jogador e jogador para treinador –, é através da comunicação que se estabelece nessa relação, que se encontra o êxito relacional.

Assim, o saber transmitir uma mensagem, a variação do conteúdo da mesma como também, o direccionar o grupo de trabalho para determinados princípios, os quais posteriormente se tornarão valores, depende dos momentos em que a equipa ou o jogador estão (variável contextual), assim como se a comunicação é colectiva ou individual (variável comunicacional).

O processo de comunicação e o processo de liderança são a identidade de quem o concebe (o treinador). No entanto, a cultura também tem que ver com a cultura de quem a recebe, sendo que o profundo conhecimento dos jogadores liderados pelos nossos entrevistados permite ter uma liderança e comunicação mais eficazes.

O fundamental é criar condições de sucesso para que os jogadores possam exteriorizar as suas competências, ou seja, terem o contexto ideal para potenciarem as suas competências, exaltando o sucesso da organização.

6. Bibliografia

Abraham, A., Collins, D. and Martindale, R. (2006). The coaching schematic: validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences*, 24(6), 549-564.

Adams, R., Turns, J. and Atman, C. (2003). Educating effective engineering designers: the role of reflective practice. *Design Studies*, 24(3): 275–294.

Almeida, C. (2006). *The coach in Portugal. Social profile, characterization of the activity and education*. Sport Institute of Portugal.

Almeida, N. (2009). *Em busca da conformidade entre o Modelo de jogo do treinador e a performance da equipa em Futebol. Estudo de caso do Sporting Clube de Portugal*. Porto: N. Almeida. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Alves, J. e Araújo, D. (1996). Processamento da Informação e tomada de decisão no desporto. In José Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto*, pp. 361-388;

Araújo, J. (1997). A atitude profissional do treinador. *Revista Treino desportivo* (pp. 3 – 10). Secretaria de Estado do Desporto.

Araújo, J. (2010). *Equipas de Alto Rendimento – Factores Críticos de Sucesso*. Team Work Edições.

Bardin, L. (2008). *A análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barend, F. & Van Dorp, H. (1999). *Ajax, Barcelona, Cruyff – The ABC of an Obstinate Maestro*. London: Bloomsbury

Bengtsson, J. (1995). What is reflection? On reflection in the teaching profession and teacher education. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 1(1): 23–32.

Belo, Fernando (1991). *Epistemologia do Sentido. Entre Filosofia e Poesia, a Questão Semântica (Volume I)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Bento, J.O. (1995). *O Outro Lado do Desporto*. Porto: Campo de Letras Editores.

Bento, J., Garcia, R. e Graça, A. (1999). *Contexto da Pedagogia do Desporto – Perspectivas e Problemáticas* (pp. 84 – 86). Lisboa: Livros Horizonte.

Beswick, Bill (2001). *Focused for Soccer – Develop a winning mental approach*. London: Human Kinetics.

Billick, B. & Peterson, J. (2001). *Competitive Leadership – Twelve Principles for Success*. Chicago: Triumph Books.

Birkinshaw, J. & Crainer, S. (2005). *Liderança ao Estilo de Sven-Goran Eriksson*. Lisboa: Ed. Monitor – Projectos e Edições, Lda.

Bloom, G.A., Durand-Bush, N., Schinke, R.J. & Salmela, J.H. (1998). The importance of mentoring in the development of coaches and athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 29: 267– 281.

Campos, C. (2007). *A Singularidade da Intervenção do Treinador como a sua «Impressão Digital» na... Justificação da Periodização Tática como uma «fenomenotécnica»*. Porto: C. Campos. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Carvalho, C. (2006). In Vieira, M. «Comunicação Específica» no Futebol. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Cassidy, T., Jones, R. and Potrac, P., (2009). *Understanding Sports Coaching: The Social, Cultural and Pedagogical Foundations of Coaching Practice*. New York: Routledge.

Castelo, J. (1996). *Futebol – A organização do jogo*. Edição do autor.

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2002). *Construção de Talentos – Coaching e Mentoring*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

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

Coaching Association of Canada (1998). *Mentoring Workshop: Mentor Journal*.

Côté, J., Salmela, J.H., Baria, A., & Russell, S. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7, 127-137.

Côté, J. & Salmela, J.H. (1994). A decision-making heuristic for the analysis of unstructured qualitative data. *Perceptual and Motor Skills*, 78, 465-466.

Côté, J., Salmela, J., Trudel, P., Baria, A. and Russell, S., (1995). The Coaching Model: A Grounded Assessment of Expert Gymnastic Coaches Knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 1-17.

Cross, N., (1995). Coaching Effectiveness in Hockey. *Scottish Journal of Physical Education*, 23(1), 27-39.

Csikszentmihaly, M., Rathunde, K. & Whalen, S. (1993). *Talented teenagers. The roots of success and failure*. Cambridge: University Press.

Cunha e Silva, P. (1999). *O Lugar do Corpo. Elementos para uma cartografia fractal*. Lisboa: Instituto Piaget.

Cunha, A. e Pires, G. (2005). *A Arte do Treinador*. IV Encontro Nacional de Professores de Handebol, das Instituições de Ensino Superior Brasileiras, Macéio, AL.

Cushion, C., (2007). Modelling The Complexity Of The Coaching Process. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 2(4), 395-401.

Cushion, C., Armour, K.M. & Jones, R.L. (2003). Coach education and continuing professional development: Experience and learning to coach. *Quest*, 55, 215–230.

Damásio, A. (1994). *O Erro de Descartes. Emoção, razão e cérebro humano*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Damásio, A. (2000). *O mistério da consciência – Do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. São Paulo: Companhia das Letras.

Damásio, A. (2009). *Programa Grande Entrevista de 2 Abril de 2009*. Lisboa: RTP.

Dewey, J. (1910). *How We Think*. Boston: Heath.

Dewey, J. (1916). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. New York: Macmillan.

Dewey, J. (1966). *Selected Educational Writings*. London: Heinemann.

Drucker, P. (1997). *As Organizações sem fins lucrativos*. (Ana Barradas, trad.). Lisboa: Difusão Cultural.

Ennis, C. (1992). The Influence of Value Orientations in Curriculum Decision Making. *Quest*, 44, 317-329.

Erickson, K., Bruner, M., MacDonald, D. and Côté, J. (2008). Gaining Insight into Actual and Preferred Sources of Coaching Knowledge. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(4), 527-538.

Eysenck, M. & Keane, M. (1994). *Psicologia Cognitiva. Um manual introdutório*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Faria, R. (2007). Entrevista. In Campos, C. *A Singularidade da Intervenção do Treinador como a sua «Impressão Digital» na... Justificação da Periodização Tática como uma «fenomenotécnica»*. Porto: C. Campos. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Fernandes, E. (2000). *Sociopsicologia da Comunicação Humana*. Santa Maria da Feira: Edipanta.

Fernando Pessoa (1966). *Páginas íntimas e de auto-interpretação*. Lisboa, Ática.

Fielding, N. (1993). *Qualitative interviewing*. In N. Gilbert (Ed.), *Researching Social Life* (pp.135-153). London: Sage.

Fleurence, P. and Cotteaux, V. (1999). Building the expertise from coaches of high-level athletes. *Avante*, (5), 54-68. (In French: English abstract).

Fonseca, A. (2007). *Psicologia do Desporto – Relatório apresentado às provas para obtenção do título de Agregado*. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Frade, V. (1985). *Alta competição no futebol – que exigências do tipo metodológico?* ISEF-UP. Porto. Não Publicado.

Frade, V. (2003). Entrevista. In Fernandes, V. *Implementação do modelo de jogo: da razão à adaptabilidade com emoção*. Dissertação de licenciatura. FCDEF-UP. Porto.

Frade, V. (2007). *Apontamentos das aulas de Metodologia Aplicada I, Opção de Futebol*. Porto: FCDEF-UP. (Não publicado).

Fraser-Thomas, J., Côté, J. and Deakin, J., (2008). Understanding Dropout and Prolonged Engagement in Adolescent Competitive Sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 9(5), 645-664.

Gaiteiro, B. (2006). *A CIÊNCIA OCULTA DO SUCESSO! - Mourinho aos olhos da ciência. Monografia não publicada, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto*.

Galeano, E. (1982). *De memorias del fuego – los nacimientos*. Argentina: Editorial Siglo XXI.

Garganta, J. (1995). *A Preparação do jovem futebolista*. 2a ed. - Oeiras: Câmara Municipal de Oeiras. Divisão de Cultura, Desporto e Turismo. Serviços de Desporto, 1995. - 40 p. : graf. ; 21 cm. - Obra primeiramente publicada na revista "Horizonte" em "Dossier Horizonte", vol. III (15) 1986 e vol. V (25) 1988.

Garganta, J. (1997). *Modelação táctica do jogo de futebol – estudo da organização da fase ofensiva em equipas de alto rendimento*. Tese de Doutoramento. FCDEF-UP. Porto.

Garganta, J. (2000). *O treino da táctica e da estratégia nos jogos desportivos*. In Júlio Garganta (Ed.), *Horizontes e Órbitas no treino dos Jogos Desportivos*. FCDEF - Universidade do Porto. Centro de Estudos dos Jogos Desportivos.

Garganta, J. (2004). *Atrás do palco, nas oficinas do futebol*. In J. Garganta, J. Oliveira & M. Murad (Eds.), *FUTEBOL DE MUITAS CORES E SABORES - REFLEXÕES EM TORNO DO DESPORTO MAIS POPULAR DO MUNDO* (1ª ed., pp. 227 - 234). Porto: Campo das Letras.

Garganta, J. (2005). *Dos constrangimentos da acção à liberdade de (inter)acção, para um futebol com os pés... e cabeça*. In D. Araújo (Ed.), *O contexto da decisão – a acção táctica no desporto* (179-190). Lisboa: Visão e Contextos, Lda.

Gilbert, W. and Trudel, P. (2001). Learning to coach through experience: Reflection in model youth sport coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 21(1): 16–34.

Gilbert, W. and Trudel, P. (2006). The coach as reflective practitioner. In R.L. Jones (Eds.), *The Sports Coach as Educator: Re-conceptualising Sports Coaching*. London: Routledge.

Gomes, A.R. (2007). Liderança e gestão de equipas desportivas: Desenvolvimento de um guião de entrevista para treinadores. In J.F. Cruz, J.M. Silvério, A.R. Gomes, & C. Duarte (Eds.), *Actas da conferência internacional de psicologia do desporto e exercício* (pp. 100-115). Braga: Universidade do Minho.

Gomes, M. (2006). *Do Pé como Técnica ao Pensamento Técnico dos Pés Dentro da Caixa Preta da Periodização Táctica – um Estudo de Caso*. Porto: M. Gomes. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Gomes, M. (2007). Entrevista. In Campos, C. *A Singularidade da Intervenção do Treinador como a sua «Impressão Digital» na... Justificação da Periodização Táctica como uma «fenomenotécnica»*. Porto: C. Campos. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Gomes, M. (2008a). *O desenvolvimento do jogar, segundo a Periodização Táctica*. MCSports: Tuy.

Gomes, M. (2008b). Entrevista. In Maciel, J. *A(In)(Corpo)r(Acção) Precoce dum jogar de Qualidade como Necessidade (ECO)ANTROPOSOCIALTOTAL - Futebol um Fenómeno AntropoSociaTotal, que «primeiro se estranha e depois se entranha» e ... logo, logo, ganha-se!* Porto: J. Maciel. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Graça, A. (1997). *O conhecimento pedagógico do conteúdo no ensino do basquetebol*. Dissertação de Doutoramento: Ciências do Desporto. Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.

Graça, A. & Oliveira, J. (1995). O ensino do Basquetebol. In A. Graça & J. Oliveira (2ª Edição), *O ensino dos jogos desportivos* (pp. 61-94). Porto: CEJD/FCDEF-UP.

Green, K. (2002). Physical education teachers in their figurations: A sociological analysis of everyday philosophies. *Sport, Education and Society*, 7: 65–83.

Guilherme Oliveira, J. (1991). *Especificidade, o "pós-futebol" do "pré-futebol". Um factor condicionante do alto rendimento desportivo*. Dissertação de Licenciatura. FCDEF-UP. Porto.

Guilherme Oliveira, J. (2003). Entrevista. In Leandro, T. O. *Modelo de clube: da concepção à operacionalização: um estudo de caso no Futebol Clube do Porto*. Dissertação de Licenciatura. Porto: FADEUP.

Guilherme Oliveira, J. (2004). *Conhecimento Específico em Futebol. Contributos para a definição de uma matriz dinâmica do processo de ensino-aprendizagem/treino do jogo*. Porto: J. Guilherme Oliveira. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

Guilherme Oliveira, J. (2006a). Entrevista. In Gomes, M. *Do Pé como Técnica ao Pensamento Técnico dos Pés Dentro da Caixa Preta da Periodização Tática – um Estudo de Caso*. Porto: M. Gomes. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Guilherme Oliveira, J. (2006b). Entrevista. In Vieira, M. «Comunicação Específica» no Futebol. *Dissertação de Licenciatura* apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Guilherme Oliveira, J. (2007). Entrevista. In Campos, C. *A Singularidade da Intervenção do Treinador como a sua «Impressão Digital» na... Justificação da Periodização Tática como uma*

«fenomenotécnica». Porto: C. Campos. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Holliday, M. (2001). *Coaching, Mentoring and Managing: Breakthrough Estrategies to Solve Performance Problems and Build Winning Teams*. New Jersey, USA: The Carrer Press.

Horn, T.S. (2002). Coaching effectiveness: Research findings and future directions. In T.S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology*. (2nd Ed.). (pp. 309-354). Champaign, IL: Human Kinetics.

Houllier, G. & Crevoisier, J. (1993). *Entraîneur – Competence et Passion – Les détails que font gagner*. Paris: Ed. Canal+ Editions.

Irwin, G., Hanton, S. & Kerwin, D. (2004). Reflective practice and the origins of elite coaching knowledge. *Reflective Practice*, 5(3), 425-442.

Jackson, P., Delehanty, H. & Bradley, B. (2006). *Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior*. Sports & Recreation. Hyperion Books.

Janssen, J. & Dale, G. (2002). *The Seven Secrets of Successful Coaches – How to Unlock and Unleash Your Team's Full Potential*. USA: Edição Janssen & Dale.

Jones, R.L. (2002). The Black experience in English semi-professional soccer. *Journal of Sport and Social Issues*, 26(1): 47–65.

Jones, R.L. and Armour, K. (2000). *Sociology of Sport: Theory and Practice*. London: Addison Wesley Longman.

Jones, R., Armour, K. & Potrac, P. (2002). Understanding the coaching process: A framework for social analysis. *Quest*, 54(1), 34-48.

Jones, R.L., Armour, K.M. & Potrac, P. (2003). Constructing expert knowledge: A case study of a top level professional soccer coach. *Sport, Education and Society*, 8(2): 213–229.

Jones, R.L., Armour, K.A. and Potrac, P. (2004) *Sports Coaching Cultures: From Practice to Theory*. London: Routledge.

Jones, R. & Wallace, M. (2005). Another bad day at the training ground: Coping with ambiguity in the coaching context. *Sport, Education and Society*, 10 (1), pp. 119-134. Routledge.

Jones, R. and Turner, P., (2006). Teaching Coaches to Coach Holistically: Can Problem-Based Learning (PBL) Help? *Physical Education and Sport Pedagogy*, 11(2), 181-202.

Kidman, L. (2001). *Developing Decision Makers: An Empowerment Approach to Coaching*. Christchurch, NZ: Innovative Press.

Kidman, L. & Hanrahan, S., (1997). *The Coaching Process: A Practical Guide to improving Your Effectiveness*. Palmerston North: Dunmore.

Kirk, D., Nauright, J., Hanrahan, S., Macdonald, D. & Jobling, I. (1996). *The Sociocultural Foundations of Human Movement*. Melbourne: Macmillan.

Kretchmar, R.S. (1994). *Practical Philosophy of Sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Lemyre, F. and Trudel, P. (2004). Le parcours d'apprentissage au rôle d'entraîneur bénévole. *Avante*, 8(2), 40-55.

Lyle, J (1998). *The Coaching Process*. Leeds: National Coaching Foundation.

Lyle, J. (1999). Coaching philosophy and coaching behavior. In Cross, N. & Lyle, J. (Eds.), *The Coaching Process: Principles and Practice for Sport*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Lyle, J., (1999a). The Coaching Process: An Overview. In Cross, N. & Lyle, J. (Eds.), *The Coaching Process: Principles and Practice for Sport*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Lyle, J. (2002). *Sports Coaching Concepts: A Framework for Coaches Behaviour*. London: Routledge.

Lynch, J. (2001). *Creative Coaching – The Ways to Maximize Athlete and Team Potential in all Sports*. USA: Human Kinetics.

Lobo, L. F. (2008). *O sexto momento do jogo*. A Bola.

Lorenzo Calvo, J., Jiménez Sáiz, S., Lorenzo Calvo, D. (2006). *Análisis del discurso del entrenador. Estudio de un caso aplicado al baloncesto*. Julio – Diciembre 2006, Vol. V – Nº 10 – Pág.s 4-12. La revista científica de actividad física y deporte.

Lourenço, L., & Ilharco, F. (2007). *LIDERANÇA - As lições de Mourinho* (2ª ed.): Booknomics.

Macdonald, D. and Tinning, R., (1995). Physical Education Teacher Education and the Trend to Proletarianization: A Case Study. *Journal of Teaching in Physical Education*, 15, 98-118.

Machado, A. (1912). *Campos de Castilla*. Proverbios y cantares XXIX.

Malloy, D.C. and Rossow-Kimball, B. (2007). The Philosopher-As-Therapist: The Noble Coach And Self Awareness. *Quest*, 59(3), 311-323.

Marina, J.A. (1995). *Teoria da inteligência criadora*. Lisboa: Editorial Caminho

Marina, J.A. (2010). *La Educación del Talento*. UP Biblioteca: Ariel.

Marques, A. (2000). Desporto e futuro. O futuro do Desporto. In Júlio Garganta (Ed.), *Horizontes e Órbitas no treino dos Jogos Desportivos*. FCDEF - Universidade do Porto. Centro de Estudos dos Jogos Desportivos.

Martins, F. (2003). *A "Periodização Tática" segundo Vítor Frade: Mais do que um conceito, uma forma de ensinar e de reflectir o futebol*. Monografia não publicada. FCDEF-UP, Porto.

Maurice, M. (2004). *Aprenda a usar a sua Autoridade Natural – Ferramentas para construir relações construtivas, controlar a agressividade e descobrir o seu carisma pessoal*. Edições ASA.

McPherson, L. S. (1994). *The Development of Sport Expertise: Mapping the Tactical Domain*. *National Association for Physical Education in Higher Education*, 46, 223-240.

McCallister, S.G., Blinde, E., and Weiss, W.M. (2000). Teaching values and implementing philosophies: Dilemmas of the youth sport coach. *Physical Educator*, 57, 33–45.

Melo, F., Godinho, M., Barreiros, J., & Mendes, R. (2002). Modelos e Teorias. In M. Godinho (Ed.), *Controlo Motor e Aprendizagem. Fundamentos e aplicações* (pp. 23-39). Cruz Quebrada: FMH Edições.

Mesquita, I. (1998). A Instrução do treinador no contexto dos jogos desportivos colectivos. In *Treino Desportivo – Edição especial*, pp. 55-58.

Mesquita, I., Resende, R., Graça, A., Rosado, A. and Fernández, J. (2009). Coach's knowledge needs according to gender and experience. *International Journal of Performance Analysis*, 9(3), 392-400.

Mesquita, I., Isidro, S. & Rosado, A. (2010). Portuguese coaches' perceptions of and preferences for knowledge sources related to their Professional background. *Journal of Sports Science and Medicine*, 9, 480-489.

Merleau-Ponty, M. (1999). *Fenomenologia da Percepção*. São Paulo: Martins Fontes.

Middleton, A. & Aggleton, P. (2001). Reflection and dialogue for HIV prevention among young gay men. *AIDS Care*, 13(4): 515–526.

Moran, J. (2000). *Mudanças na comunicação pessoal*. 2ª Ed. São Paulo: Paulinas.

Moreno, J. H. (1994). *Análisis de las estructuras del juego desportivo*. Barcelona: MCSports.

MORI, (2004). *Sports Coaching in the UK*. Leeds: Sports Coach UK.

Morin, E. (1987). *O Método III – O conhecimento do CONHECIMENTO/1*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Mosston, M. (1966). *Teaching Physical Education*. Columbus, OH: Merrill.

Mosston, M. (1972). *Teaching: From Command to Discovery*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Mourinho, J. (2008). "PRIMEIRA LINHA" – *Entrevista a José Mourinho*", in *Jornal de Negócios* de 30 de Maio de 2008, pp. 4 – 7.

Nash, C. S., Sproule, J. & Horton, P. (2008). Sport Coaches' Perceived Role Frames and Philosophies. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(4), pp. 539-554.

Nelson, L.J., Cushion, C.J. & Potrac, P. (2006). Formal, Nonformal and Informal Coach Learning: A Holistic Conceptualisation. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 1, 247-259.

O'Bryant, C., O'Sullivan, M. & Raudesky, J., (2000). *Socialization of Prospective Physical Teachers: The Story of New Blood*. *Sport, Education and Society*, 5(2), 177-193.

Oliveira, B., Amieiro, N., Resende, N. & Barreto, R. (2006). *Mourinho: Porquê tantas vitórias?* Lisboa: Gradiva.

Orlick, T. (1986). *Coaches Training Manual to Psyching for Sport*. Illinois, USA: Leisure Press, Champaign.

Packer, B. & Lazenby, R. (1999). *Why we win – Great American Coaches Offer Their Strategies for Success in Sports and Life*. Chicago, U.S.A: Masters Press, NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.

Paulo Bento (2009). Entrevista. In Almeida, N. *Em busca da conformidade entre o Modelo de jogo do treinador e a performance da equipa em Futebol. Estudo de caso do Sporting Clube de*

Portugal. Porto: N. Almeida. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Pimenta, E. (2007). *MONDO, Literatura e democracia: a metamorfose do futuro, mutações cognitivas e valores humanos*. Georgetown University, Washington DC.

Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: desenvolvimento organizacional*. Prefácio Lamartine Dacosta, José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes. - 2ª Ed. -Porto: APOGESD.

Poynor, R. (1994). Building bridges between theory and practice. *ID*, 41, 40–42.

Psychology of Sports (1991). *Athletics Coach*, Vol 25, No 3, September.

Reynolds, F. (2005). Developing a Formal Coaching Philosophy. *Coaches Report*, 12(2), 10-12.

Roberts, C. (2001). China, china. *Ceramic Review*, 189, 40–41.

Ruquoy, D. (1995). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J. P. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy & P. Saint-Georges (Eds.). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp.84-116). Lisboa: Gradiva.

Santos, F. (1993). *Estratégia e Competitividade*. Ed. Quarta Vaga – Apoio ao desenvolvimento Avançado de Gestão, Lda.

Saury, J. and Durand, M. (1998). Practical knowledge in expert coaches: On-site study of coaching in sailing. *Research Quarterly in Exercise and Sport*, 69(3), 254–266.

Schempp, P. (1998). *The dynamics of human diversity in sport pedagogy scholarship*. *Sociology of Sport Online*, 1(1): Available at <http://physed.otago.ac.nz/sosol/v1i1/v1i1a8.htm>.

Schempp, P., Templeton, C. & Clark, B. (1998). The knowledge acquisition of expert golf instructors. In Farrally, M. and Cochran, A.J. (Ed.), *Science and golf III: Proceedings of the world scientific congress of golf* (pp. 295-301). Leeds: Human Kinetics.

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Shiner, J.S. (1997). Self-Organization, Entropy and Order in Growing Systems. *In* Schweitzer, F. *Self-organization of complex structures – from individual to collective dynamics*.

Simon, G. (2005). *Entrevista a Fabio Capello*. Revista Record Dez, n.º 47, de 26 de Março de 2005, pp. 34-37. (reprodução exclusiva para Portugal da Entrevista dada por Fabio Capello à revista francesa L'Équipe Magazine).

Smyth, J. (1991). Problematising teaching through a "critical" approach to clinical supervision. *Curriculum Inquiry*, 21(3), 321–352.

Sports Coach UK (2004). *United Kingdom Coaching Certificate: Qualification Guidance Levels 1 to 3*. Leeds: National Coaching Foundation.

Soares, M. (2005). *Do outro lado do espelho – Linguagem, pensamento, acção*. Fundação Eng. António de Almeida. Porto.

Sousa, D. (2000). *Organização táctica no Voleibol: modelação da regularidade de equipas de alto nível em função da sua eficácia ofensiva, nas acções a partir da recepção ao serviço*. Dissertação de Mestrado em Treino de Alto Rendimento. Porto: FCDEF-UP.

Sousa, P. (2009). *Um Algoritmo do FUTEBOL (mais do que) TOTAL: algo que lhe dá o Ritmo. Uma reflexão sobre o "jogar" de qualidade*. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Starkes, J. L. & Allard, F. (1993). *Cognitive in motor expertise*. Amsterdam: North-Holland.

Starkes, J. L. & Ericsson, K. A. (2003). *Expert performance in sports: advances in research on sport expertise*. Human Kinetics.

Stenhouse, L. (1975). *An Introduction to Curriculum Research and Development*. London: Heinemann.

Stewart, C. (1993). Coaching behaviours: "The way you were, or the way you wished you were". *The Physical Educator*, 50, 23–50.

Tarmarit, X. (2007). *Qué es la "Periodización Táctica"? Vivenciar el «juego» para condicionar el juego* (1ª ed.). MCSports.

Tavares, F. (1993). *A capacidade de decisão táctica no jogador de basquetebol: estudo comparativo dos processos perceptivo-cognitivos em atletas seniores e cadetes*. Dissertação de Doutoramento: Ciências do Desporto, especialidade Treino Desportivo. Universidade do Porto. Faculdade Ciências do Desporto e Educação Física.

Tavares, F. (2003). *A capacidade de decisão táctica no jogador de basquetebol*. Tese de Doutoramento (Não Publicada). Porto: FCDEF-UP.

Tinning, R., Kirk, D. and Evans, J. (1993). *Learning to Teach Physical Education*. London: Prentice-Hall.

The Technician (2010). Football Philosophers. *Newsletter for the Coach*, No 46, pp. 4-7.

Tofler, A. (1970). *Shock Power*. Bantam Book: United States and Canada.

Tsangaridou, N. & O'Sullivan, M. (2003). Physical Education Teachers' Theories of Action and Theories-In-Use. *Journal of Teaching in Physical Education*, 22, 132-152.

Vala, J. (1986). *A análise de conteúdo*. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Eds.). *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-127). Lisboa: Afrontamento.

Valdano, J. (1998). *Los Cuadernos de Valdano* (3ª ed.). El Pais Aguilar.

Valles, M.S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Van Manen, M. (1977). *Linking ways of knowing with ways of being practical*. *Curriculum Inquiry*, 6, 205–228.

Van Manen, M. (1995). On the epistemology of reflective practice, *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 1(1): 33–50.

Vieira, M. (2006). «*Comunicação Específica*» no Futebol. Porto: M. Vieira. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Villas-Boas, A. (2009). Entrevista. In Sousa, P. *Um Algoritmo do FUTEBOL (mais do que) TOTAL: algo que lhe dá o Ritmo. Uma reflexão sobre o "jogar" de qualidade*. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Wallian, N. & Chang, C.-W. (2007). Language, thinking and action: towards a semio-constructivist approach in physical education. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 12(3), 289–311.

Walsch, N. D. (2001). *Comunhão com Deus*. Sinais de fogo.

Wenger, A. (2006). *The ART OF FOOTBALL* [Documentário]: RTP.

Wilcox, S. & Trudel, P. (1998). Constructing the coaching principles and beliefs of a youth ice hockey coach. *Avante*, 4(3), 39 - 66. Journal Article.

Wright, T., Trudel, P. and Culver, D. (2007). Learning How to Coach: The Different Learning Situations Reported by Youth Ice Hockey Coaches. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 12, 127-144.

Zeichner, K.M. and Liston, D.P. (1987). Teaching student teachers to reflect. *Harvard Educational Review*, 1: 23–48.

Zeichner, K.M. and Liston, D.P. (1996). *Reflective Teaching: An Introduction*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

7. Anexos

Anexo 1: Entrevista a Domingos Paciência

Treinador Principal da Equipa Sénior do Sporting Clube de Braga

Nuno de Almeida – Gostaria de lhe pedir que me descrevesse, de forma breve, o seu percurso académico e/ou profissional?

Domingos Paciência – Em termos profissionais, dentro do que é o futebol, fui jogador desde os 13 anos no Futebol Clube do Porto até aos 27. Fui dois anos para o Tenerife, Campeonato Espanhol e depois voltei ao Porto, acabei com 32 anos a minha carreira de jogador de futebol. Depois, passei a ser Treinador da Equipa B do Futebol Clube do Porto, durante 4 anos, sendo que 3 deles como adjunto e o último ano como principal. Tive um ano sem treinar. Fui para Leiria, Superliga... Académica dois anos, Leiria um ano e Braga, dois anos. Foi este o percurso no futebol. Em termos académicos, praticamente 7 ano e mais nada.

Nuno de Almeida – Quando e onde começou e quais os principais passos que deu para chegar até aqui?

Domingos Paciência – Fiz os três níveis de treinador como assim obriga. Neste momento, quarto nível. Fiz acerca de dois anos um curso de *coaching*. Só dentro disso...

Nuno de Almeida – Quais foram os momentos decisivo(s)!? E porquê?!?!

Domingos Paciência – Acima de tudo, acreditar no trabalho e acreditar que é possível ganhar e acreditar que o trabalho consegue dar frutos... e acho que até hoje não tenho razão de queixa.

Nuno de Almeida – Mas a sua experiência enquanto jogador foi fundamental para estar neste ponto?

Domingos Paciência – Ah sim... é o que eu me apoio para no fundo ser treinador. Foram no fundo as vivências enquanto jogador, o método de trabalho, a personalidade e os conhecimentos dos vários treinadores que tive ao longo da minha carreira e no fundo, foi isso que acabou por ser a minha formação como treinador.

Nuno de Almeida – Quais foram as pessoas que mais marcaram o seu percurso? Porquê?! Porque foram tão influentes?

Domingos Paciência – É assim... Tive vários! É difícil porque todos eles tiveram grande influência na minha formação enquanto treinador. Alguns como mau estar, mau carácter, ... outros como bom método de trabalho, ... outros com boa liderança, boa gestão de grupo,... outros com níveis de motivação muito altos, ... outros com um método de trabalho muito bom, com exercícios de grande prazer para os jogadores de futebol... Foi tudo isso! Acho que eles, desde Artur Jorge, Fernando Santos, Ivic, Bobby Robson, Carlos Aimar, Juan Manuel Lillo, Victor Fernandes, António Oliveira, Carlos Alberto Silva... Foram muitos treinador que me marcaram de certa forma, sendo que cada bocadinho deles é a minha formação.

Nuno de Almeida – Quais são os principais valores e princípios de vida em que acredita e defende e que as pessoas que o conhecem melhor dizem que são evidentes na sua assinatura enquanto treinador?

Domingos Paciência – Acho que acima de tudo, um grupo de trabalho... e eu que lidero um grupo de trabalho, procuro ser sempre o máximo coerente, honesto e frontal. Porque se eu consigo ser isso na minha vida, também quero que o meu grupo de trabalho seja assim. Acho que são os princípios que eu defendo na minha vida e na minha profissão: a coerência, a frontalidade e a honestidade.

Nuno de Almeida – O que é isto de ter um Projecto ou Modelo de Jogo? Passa mais por ter uma ideia de como queremos que a nossa equipa jogue tratarmos de formar e contratar jogadores que temos e treiná-los de acordo com as nossas ideias?

Domingos Paciência – Na minha ideia o treinador tem duas saídas... Uma, idealiza o seu modelo de jogo e tenta adaptar os jogadores ao seu modelo de forma que os jogadores interpretem ao máximo ou procurem na perfeição aquilo que o treinador pretende em relação ao seu modelo de jogo. Outra é adaptar o modelo de jogo segundo as características dos jogadores que compõem o plantel. E no momento em estamos, estando o futebol como está, é difícil poder ter num plantel os jogadores que nós idealizamos para a nossa forma de jogar. Agora, tentamos ir de encontro às características que temos no plantel. Pelo menos, eu procuro isso! Dentro de muitos princípios que eu defendo como um bom modelo de jogo, também procuro com o tempo a assimilação de processos seja, no fundo, credibilizada e que a equipa vá de encontro aquilo que é o gosto do treinador.

Nuno de Almeida – Para si, o que é isto de “sistema de jogo”? Quais as diferenças entre a estrutura funcional e o sistema dinâmico de que falam?

Domingos Paciência – É assim... o sistema no fundo é aquilo que nós conseguimos idealizar para poder por as peças na ocupação correcta dos espaços de forma a que possamos ter a ocupação correcta dos espaços. Normalmente, quando se fala de sistema, se fala mais no momento quando temos a bola porque quando não temos a bola, o sistema passa a ser outro e pronto... isso pode passar pelo sistema, pode passar pelo adversário. A dinâmica das peças, a dinâmica dos jogadores dentro do sistema também pode variar na ocupação dos espaços... o que é que isto quer dizer, quer dizer que a dinâmica do sistema é muito importante numa equipa de futebol porque se houver dinâmica, consegue-se ser muito mais eficaz nos momentos do jogo.

Nuno de Almeida – O que é para si um bom “jogador de equipa”? O que é que um bom jogador de equipa deve ser capaz de fazer? Por favor, diga-me o máximo de características que acha que deve ter um bom jogador de equipa... É capaz de me dar alguns exemplos de jogadores assim?

Domingos Paciência – Um bom jogador de equipa é aquele que dentro daquilo que idealizamos para o modelo de jogo, consegue cumprir as tarefas que são estabelecidas na sua posição. Se cada um conseguir ser eficaz na sua posição e há tarefa que está obrigado na sua posição, é um grande jogador de equipa. Porque um defesa não tem as mesmas tarefas que um avançado, portanto todos eles na sua posição, na sua função quando conseguem realmente ser fortes naquilo que é a exigência da sua posição, acho que isso é um bom jogador de equipa.

Nuno de Almeida – Para si, dê-me um exemplo de um bom jogador de equipa?

Domingos Paciência – Numa equipa de futebol, nós temos por norma, eu pelo menos, ... que é o jogador 6. Pela influência que ele tem no jogo, quer em termos de transição defensiva, quer em transição ofensiva, no processo ofensivo e no processo defensivo... e aí, esse jogador é fundamental porque para além de praticar nesses momentos, na questão das distâncias, na questão da orientação, há muita coisa que esse jogador é importante e ele consegue definir no fundo as linhas de uma equipa, a distância de uma equipa, ... muita coisa.

Nuno de Almeida – E revê esse jogador em si? Tem de ser um espelho da sua imagem?

Domingos Paciência – Sim... No fundo, acho que esse é o jogador que tem de se aperceber daquilo que o treinador pretende e ele tem que dar o mote para esse tipo de jogo.

Nuno de Almeida – Como é que ensina os seus jogadores a jogar como você quer? O que faz? Como fazem?

Domingos Paciência – Acho que acima de tudo, de acordo com o modelo e jogo, nós temos de ter definido o que é que nós pretendemos para determinado jogador, em determinada situação, para fazer com que o nosso jogo seja o mais eficaz e acho que há aspectos que são importantes... Desde recepção, orientação, velocidade de execução, a velocidade de processamento e pensamento...

Nuno de Almeida – Que tipo de estratégias utiliza para ensinar e quais as ferramentas que, em sua opinião, permitem uma melhor e mais rápida aprendizagem por parte dos jogadores? Quando falo em ferramentas, falo em desenhos, esquemas, descrições de situações... O que utiliza, quando e porquê? Usa imagens? Apenas exercícios?

Domingos Paciência – Mais sempre com bola, tudo em campo, tudo na prática... essencialmente na prática... Várias situações no princípio de época em que se passa aquilo que nós pretendemos e a forma de nós trabalharmos e depois, tudo na prática. Porque no campo é a melhor coisa que se pode fazer, mesmo através de um *powerpoint*, de uma animação qualquer se pode fazer isso e facilmente se entende, se passar aquilo que nós pretendemos.

Nuno de Almeida – Mas apenas através de exercícios? Não procura usar imagens durante o treino?

Domingos Paciência – Dentro do treino não cruzo imagens. Posso cruzar *a posteriori* ou *a priori*. Mas nunca durante o treino passo imagens. Agora, antes de um treino, pode acontecer «vamos fazer isto e é isto que eu pretendo» e depois passamos para o campo. Ou, então, chamamos atenção que o que nós pretendemos é isto e tu fizeste não tem nada a ver com o que nós pretendemos.

Nuno de Almeida – Acredita que “quase não ensinar”, isto é, usando uma estratégia de ensino e aprendizagem por descoberta, é possível obter melhores efeitos?

Domingos Paciência – Nos meus treino há uma coisa... nós para determinada tarefa ou para determinados aspectos que queremos trabalhar, temos vários exercícios que levem os jogadores a executar a mesma acção várias vezes, que seja repetida várias vezes. E também, no fundo, nós procuramos dentro do treino fazer com que isso aconteça constantemente. Por isso, eu acho que o treino e a rotina do treino, a insistência nesses aspectos são importantes para o desenvolvimento.

Nuno de Almeida – Parece-lhe que assim os jogadores aprendem de forma implícita porque os obriga a pensar mais e melhor nos problemas e soluções de jogo, até porque estão mais atentos, mais envolvidos, mais empenhados e muito mais envolvidos no treino!?

Domingos Paciência – sim, sim, ... isso também depende muito. Nós no Futebol também temos as etapas e queimar etapas... acho que nós ao trabalharmos determinados aspectos em que vemos que estão consolidados e depois vemos que temos de voltar para trás porque se calhar já deixamos de trabalhar também aquilo que tão bem fazíamos e depois voltamos para trás. Por isso é que eu digo, há jogadores que tem uma capacidade de assimilar as coisas muito mais rápida do que outras e isso também depende muito daquilo que temos nas mãos.

Nuno de Almeida – Como se faz para ensinar uma equipa a saber ler e a gerir o ritmo de jogo? Por exemplo; que comportamentos ou a que aspectos é que os seus jogadores devem estar atentos ou "saber ler" para aumentar ou diminuir o ritmo e a intensidade do jogo?

Domingos Paciência – Dentro do próprio exercício de treino é importante a forma como se trabalha, a intensidade que se coloca nos exercícios, o momento do jogo o que é que pede... Acho que isso é feito no próprio treino!

Nuno de Almeida – Por exemplo, comportamentos ou aspectos que para si são importantes os jogadores estarem atentos para saberem ler, para saberem compreender o que está a acontecer? Imagine numa situação de treino...

Domingos Paciência – Acho que todos os exercícios, pela sua complexidade, os obriga a pensar, havendo determinados aspectos que são trabalhados em conjunto e quem está mais afastado da posição da bola, sabe quais são as suas obrigações e portanto, acho que todos eles têm de estar concentrados e metidos naquilo que é pedido ao longo do ano.

Nuno de Almeida – Então o que me está a quer dizer é que é muito mais fácil para eles, quem está de fora, não está tão embrenhado na zona de bola, é mais fácil compreender e analisar o que vai fazer a seguir e então o ritmo é gerido por quem tem a bola nesse momento? Estando os restantes numa compreensão do que está a acontecer em redor?

Domingos Paciência – Acho que tem de estar tudo ligado, não se pode separar as coisas... não sei onde é que tu queres chegar mas não se pode separar momentos de transição, processo ofensivo, tendo toda a gente consciência da ocupação correcta do espaço que deve ter naquele momento.

Nuno de Almeida – O que eu lhe estou a questionar é se tem um ou dois jogadores na sua equipa que tenham essa capacidade de saber pautar o jogo, como se fosse um maestro, ou seja, segura, guarda a bola, espera que os colegas se posicionem, ...

Domingos Paciência – Como é que tu podes dar a bola no Cristiano Ronaldo e o Cristiano Ronaldo resolve fazer um sprint de 100m quando os outros não têm a capacidade para o acompanhar. E, agora, diz-me tu como é que marcas um ritmo de jogo com um jogador desses na equipa?

Nuno de Almeida – Com um jogador desses é impossível mas...

Domingos Paciência – É o que eu estou a dizer... é evidente que há jogadores que têm consciência de que têm mais posse mas isso são as características de um médio. Há médios que fazem um jogo mais lateralizado e conseguem ter mais posse, há outros médios com mais profundidade... Portanto, isso vai muito de encontro aquilo que temos em mãos. Agora se me disseres assim há médios que me conseguem fazer um controle sobre o jogo... Tu olhas para o Porto e dizes-me assim... Olhas para o Javi Garcia, olhas para o Fernando, ... E tu dizes, o Fernando consegue fazer controlo sobre o jogo? Em determinadas momentos é capaz de conseguir fazer mas isso é sempre relativo porque quem está do outro lado sabe perfeitamente que para quebrar esse tipo de jogo, há formas de o anular.

Nuno de Almeida – Qual é a pior coisa (ou coisas!) que lhe pode acontecer ou que lhe pode fazer durante o jogo? Aquilo que o faz ficar completamente "descontrolado"? E num treino?!

Domingos Paciência – A mim o que me irrita, por vezes, é o incumprimento por parte de um jogador quando fala num determinado momento de organização da equipa. Em termos da ocupação correcta do espaço isso irrita-me porque eu gosto de trabalhar, acima de tudo, com rigor e bem definido em termos de bloco, em termos de distâncias, em termos de distância, em

termos orientação em relação à bola, ... e quando falha, é aí que fico mais irritado.

Nuno de Almeida – Então podemos dizer que uma indisciplina tática por parte de um jogador seu o irrita mais. Como procura resolver esse problema?

Domingos Paciência – Não gosto de um jogador que anarquize o jogo. Não gosto mas isso não é feedback. Não aceito que chegue ao jogo e que puro e simplesmente, faça aquilo que lhe dê vontade, aquilo que bem entende, ... como não pode acontecer.

Nuno de Almeida – E normalmente, caso isso aconteça, um caso esporádico, o que é que procura fazer? Uma estratégia que costuma utilizar? Uma ferramenta?

Domingos Paciência – Primeiro, rectificá-la logo de imediato. Senão a conseguir passa por uma substituição, passa por uma chamada de atenção, pode passar por muita coisa, depende do momento de jogo, do que está acontecer no jogo, depende de muita coisa! Não é fácil responder perante uma situação... por exemplo, se estiveres a perder 3-0, pode ser que o anarquizar o jogo possa ser vantajoso.

Nuno de Almeida – O treinador do Benfica, Jorge Jesus, diz que o primeiro pilar da relação Treinador-Jogador, é a Comunicação. Ele diz que “se a mensagem do treinador passar facilmente, os jogadores vão assimilá-la rapidamente”, uma vez que “com os jogadores a linguagem é a do “futebol!” Que linguagem a essa? Quais as suas características? Para onde direcciona os jogadores?

Domingos Paciência – A linguagem do futebol é... os jogadores não saem da faculdade para jogarem futebol! A linguagem do futebol é uma linguagem compreensível de forma a que eles entendam realmente o que é que um treinador pretende sem usar se calhar, isto é, para dar um exemplo, nas apresentações que eu faço, tenho sempre o cuidado de numa transição ofensiva de por sempre por debaixo o momento em que ganhamos a bola, o que é que nós fazemos, o que é que o adversário faz. E acho que é importante porque há jogadores de vários países e, por vezes, tem dificuldade em entender isso. Acho que devemos ter uma linguagem simples mas eficaz, não muito longa porque quem esteve do outro lado sabe que não

gostas de grandes palestras, não de muito tempo e procuro que a mensagem e a informação passem o mais rápido possível, não com muita informação mas com pouca, sendo acima de tudo, precisa naquilo que é a necessidade.

Nuno de Almeida – E quando o Domingos fala com os seus jogadores, para onde os procura direccionar quando está nessas palestras? Tem uma comunicação mais emocional com eles, mais objectiva em termos de estratégias...?

Domingos Paciência – Os níveis de concentração são muito importantes nesses momentos. A comunicação em relação ao grupo de trabalho é direccionar para a motivação, concentração, atitude, agressividade, ... eu acho que todos esses aspectos fazem parte de um jogo de futebol. Ai não é escolher determinado aspecto e é esse que vou trabalhar. Temos de trabalhar todos para fazer com que esses aspectos sejam todos levados ao limite.

Nuno de Almeida – Um dos primeiros imperativos que se impõem ao treinador é compreender que o objectivo da comunicação, durante todo o processo, é fazer com que todos participem num projecto global. Como conduz os seus jogadores para esse projecto comum?

Domingos Paciência – Eu acho que acima de tudo, aí é um trabalho de base. Quando começa uma época tem um trabalho todo ele levado ao limite no sentido de conhecer o jogador quer em termos das suas qualidades, pontos fortes e pontos fracos, em termos familiares, tudo! No fundo para saber que tipo de homem eu tenho ali, que tipo de personalidade eu tenho ali e dificilmente consigo fazer com que um jogador, ponha a equipa a pensar toda da mesma forma e com um pensamento comum. Se calhar consigo fazer com que todos interpretem da melhor forma aquilo que nós queremos do nosso jogo e pensar que o nosso jogo só será eficaz se nós conseguirmos ser o mais eficiente naquilo que procuramos fazer cada um na sua posição. O trabalho é feito dessa forma.

Nuno de Almeida – Que características dos jogadores encaixam com as suas para que consiga obter esses resultados?

Domingos Paciência – Primeiro, eu tenho bem definido aquilo que pretendo de

determinado jogador para determinada posição que deve ter determinadas características e determinadas características engloba quer físicas, quer psicológicas, quer tudo! Portanto, isso é bem definido. E depois, acho que acima de tudo, procuro dar-me a conhecer aos jogadores para que eles sintam que confiança em mim e acreditem naquilo que eu lhes peço e, depois, passa essencialmente pelo treino. Credibilizar aquilo que faço no treino para eles acreditarem naquilo que eles estão a trabalhar e a partir desse momento acredito que começa haver uma sintonia muito grande entre treinador e jogador.

Nuno de Almeida – E de que forma procura que haja essa empatia, essa sintonia, essa confiança, criar esse elo de ligação com os jogadores? Como é que o procura fazer?

Domingos Paciência – Com a proximidade, acima de tudo, sentir que estou muito próximo deles, que não sou uma pessoa tão afastada... isto em termos de relação! Em termos de trabalho, ser rigoroso, quer para o bem, quer para o mal naquilo que eu perspectivado para o jogo da minha equipa, fazer com que esse jogador seja o mais eficaz e senão o for, é evidente que terá as suas consequências não é!

Nuno de Almeida – Quando comunica com os jogadores, está apenas atento ao que lhe diz ou a pequenos sinais?

Domingos Paciência – Perspectivo aquilo que lhe pretendo dizer. Tenho ideia daquilo que pretendo dizer.

Nuno de Almeida – Trabalha-o antes, antes do treino? Trabalha-o bem de forma que a sua comunicação seja eficaz e assertiva?

Domingos Paciência – Claro. Tem de ser porque há as palestras preparadas, há um jogo a ser preparado, à estratégia, há muita coisa. Portanto, é natural que tenha consciência e saiba perfeitamente no momento em que vou falar com eles, três ou quatro aspectos que vou tocar e aonde quero chegar.

Nuno de Almeida – Como avalia o seu estilo comunicacional? É agressivo, manipulador, democrático (...)? Varia consoante o jogador? Colectivamente ou individualmente?

Domingos Paciência – Se calhar procuro mais colectivamente. Depois no individual no final do treino. Acabou o treino, explico-lhe há coisas que não gostei que aconteceram e às vezes, no próprio treino, numa paragem ou nas várias paragens, as que eu achar que são necessárias, para chamar atenção e dizer que não é assim que eu quero. Mas isso é perfeitamente normal.

Nuno de Almeida – E a receptividade dos jogadores à sua intervenção?

Domingos Paciência – Nem contesta. Nem há resposta. Se é dentro disso e há uma forma de pensar colectiva, o jogador entende perfeitamente que está errado.

Nuno de Almeida – Como avalia o seu estilo comunicacional? É agressivo, manipulador, democrático (...)? Varia consoante o jogador? Colectivamente ou individualmente?

Domingos Paciência – Varia consoante o momento. Acima de tudo, analisar o momento e aquilo que pede.

Nuno de Almeida – De acordo com o adversário que vai jogar, há diferenças na preparação dos jogos? Jogar contra um "grande", contra um adversário directo ou do final da tabela é diferente? Qual a razão?

Domingos Paciência – Pontos fracos, pontos forte, até que ponto é que devemos valorizar quem está do outro lado, o grau de dificuldade que está no outro lado, a forma como falamos, a forma com que nos dispomos, a forma como nos apresentamos, o espírito como nos apresentamos, ... tudo isso leva a uma leitura de quem estado outro lado e como tal, tem de haver uma preocupação do treinador.

Nuno de Almeida – Falou-me aí de um ponto importante: a forma como nos apresentamos. O que significa?

Domingos Paciência – Imagem gestual, o gesto do corpo, a forma de estar do corpo reflecte muito.

Nuno de Almeida – A comunicação não-verbal para si é muito importante?

Domingos Paciência – É...

Nuno de Almeida – Com os jogadores, os quais são o nosso foco de atenção, como é que procura que essa comunicação seja realizada?

Domingos Paciência – Um olhar, um estar calado, um silêncio, o que pede um momento, o que pede uma atitude, ... determinada atitude de determinado jogador, eu preocupo-me em analisar e procuro o que é que pede. Ou pede intensidade, ou um alerta no máximo e acho que aí, o treinador tem de estar atento a todos os pormenores para poder actuar.

Nuno de Almeida – Consegue-me só um exemplo prático para eu compreender?

Domingos Paciência – Basta dizer assim: «eu estou sentado desta forma (recostado na cadeira em posição de negação), e digo-te eu vou ganhar!» Tu acreditas que eu vou ganhar?

Nuno de Almeida – Claro que não!

Domingos Paciência – Agora se eu chegar à tua beira desta forma (avançando sobre a mesa, fixando o olhar e batendo com a mão na mesa para demonstrar agressividade) e disser: «eu vou ganhar!» Com esta atitude, com esta agressividade, ... é a mesma coisa num jogadores.

Nuno de Almeida – Como clarifica os objectivos de forma que os jogadores os possam medir?

Domingos Paciência – A eficácia e a análise de cada um é feita e é por isso que eu digo: «acima de tudo, nós devemos conhecer quem está do outro lado, quem é o jogador e como é que ele pensa» e um treinador tem que ter o conhecimento de onde está o limite da capacidade dos seus jogadores. E acho que isso passa por uma conversa, por uma análise numa reunião individual e ao ponto de eu achar: «o limite deste jogador está aqui. Ele não consegue mais!» Mas se calhar, com outros penso: «o limite deste jogador não está aqui. Ele consegue mais.» Ele no fundo, até onde está a ambição dele e até onde está o concretizar do objectivo dele, se ele o conquistou ou não. Passa, essencialmente, pela personalidade de cada um, pela ambição de cada um e onde está o limite das suas capacidades. O treinador tem de saber isso porque durante um período de tempo que trabalha com aquele jogador, começa a aperceber-se que tipo de jogador está ali.

Nuno de Almeida – O que é importante para si é desbloquear mentalmente algumas questões que o jogador possa ter que no jogo, como também, na sua função como jogador, o possam emperrar, não o possam deixar desenvolver a capacidade que tem?

Domingos Paciência – Sim, sim,... A função do treinador pode no fundo, restringir algumas coisas num jogador. Por isso é que eu digo, um treinador tem de conhecer bem um jogador para saber como é que ele funciona, que tipo de linguagem e de informação é que ele gosta de ouvir para o desinibir, para o motivar, ... Isso passa pelo conhecimento como já tinha dito!

Nuno de Almeida – O que é que tem de gerir nos 90 minutos de jogo?

Domingos Paciência – Eu acho que, acima de tudo, os níveis de concentração, os níveis de intensidade são muito importantes num jogo. E eu procuro ver até que ponto a equipa está metida, a forma como a equipa entrou no jogo e depois é evidente que o próprio jogo nos vai dando uma leitura, tendo que estar atentos a que tipo de jogo está a ocorrer, usar outras estratégias... e por isso é que eu digo: «não há jogos iguais!» Há jogadores que eu estava a pensar que iam entrar bem no jogo e se calhar, acabam por não entrar bem mas eu acho, que acima de tudo, temos de estar atentos a tudo. Eu mais com a minha equipa, o adjunto mais preocupado com o adversário, que tipo de alterações estão a ser feitas, que tipo de movimentos estão a ser feitos e eu mais preocupado com a minha equipa, verificando se estão a cumprir o

estabelecido.

Nuno de Almeida – Acha que é bom a controlar as suas emoções durante os jogos? O que faz para se controlar é eficaz? Funciona? Resulta sempre? O que é que resulta sempre, o que é que não resulta ou não sabe se resulta?

Domingos Paciência – Às vezes parar um bocadinho para pensar e ver o que está acontecer e pedir opinião, às vezes, aos que estão ao meu lado para ver se estão a ver como eu, para reflectir um bocadinho... e ver, e começar a ver um bocadinho aonde é que posso mexer, onde é que posso mudar mesmo não substituindo. Passa muita coisa pela cabeça. Depois, depende do momento, depende da jogada, ... é assim não tenho um equilíbrio! Sou capaz de reagir de uma forma e depois, se calhar paro para pensar mas é como eu digo, depende das situações e acontecem de várias maneiras.

Nuno de Almeida – Como está muito dentro, como está a viver muito o que está acontecer, o Domingos, por exemplo, numa situação em que esteja em desvantagem em termos de resultado, por 1-0, 2-1, também sei que varia muito como o jogo está, como está a sua equipa... Como é que se revê? Como é que descreve o não verbal do Domingos? A imagem do Domingos perante a Equipa?

Domingos Paciência – Sempre de querer dar a volta. Apelando sempre ao espírito de sacrifício, de que realmente podemos dar a volta a uma situação negativa, do acreditar... e eu passo essa imagem e não é a de destruído... houve situações em que eu estava a por perder 6-0, há situações em que é melhor estar calado e perceber o que é que está acontecer. Há situações que é possível virar o jogo, acreditar mesmo em desvantagem, apelando no sentido do espírito de sacrifício, na questão da crença porque aí o jogo já não é uma questão de qualidade, não é uma questão de intensidade, é uma questão sim de apelar, de entrar no cérebro deles e fazer-lhes acreditar que é possível ganhar mesmo com situações adversas.

Nuno de Almeida – Já está a gerir situações *a posteriori* nessas situações de maior dificuldade? Já está a pensar com vai gerir o amanhã mediante a resposta que a equipa está a dar... Pergunto-lhe isto porque falou-me nos 6-0... Numa situação dessas, quando uma

estratégia montada não resulta, o que é que um treinador sente? O que é que um treinador procura perspectivar para a semana de trabalho seguinte?

Domingos Paciência – Procura assumir os erros e recuperá-los psicologicamente de que aquilo foi uma situação anormal e que a equipa não vai voltar a viver aquilo... e recuperá-los psicologicamente e dá-lhes confiança novamente, corrigindo naturalmente os erros que cometemos, indo completamente para a frente e nunca para baixo.

Nuno de Almeida – Quando surgem momentos em que tem de intervir, como o faz? Procura chama alguns jogadores que lêem melhor o jogo, que interpretem as suas mensagens para as transmitir ao grupo? Utiliza o capitão de equipa?

Domingos Paciência – Às vezes é isso. Procuo chamar os jogadores que estão próximos para passarem para dentro da mensagem.

Nuno de Almeida – Que importância tem para si o intervalo?

Domingos Paciência – Tem porque dá para rectificar muitas das coisas que se calhar possam estar mal. Dá para eu poder pensar um pouco daquilo que eu na eventualidade da segunda parte as coisas não mudarem e eu poder perspectivar alterações.

Nuno de Almeida – E no final do jogo? Vencer o jogo (objectivo produto) sem ter jogado ao nível que pretende que os seus jogadores joguem (objectivo processo) qual é a mensagem que transmite? E jogando com elevada qualidade mas prendendo o jogo, qual a sensação com que a equipa fica? E atingindo a plenitude?

Domingos Paciência – Acima de tudo, procuro sempre o equilíbrio. Quer ganhe, quer perca, eu sou sempre de equilíbrio no final do jogo. Às vezes quando perco e as coisas realmente são más demais, é natural que haja um desagrado, desabafos de minha parte de insatisfação mas procuro, acima de tudo, o equilíbrio e procuro no fim do jogo levantar a cabeça, fizemos um grande jogo, tivemos azar, ... tentar procurar, no fundo, um reforço, um reforço

sempre positivo. Uma coisa ou outra, procura, acima de tudo, sempre aspectos positivos e negativos porque no fundo, se queremos andar para a frente e conseguir resultados, só é possível com coisas positivas.

Nuno de Almeida – O que é que gostaria de conseguir mudar ou melhorar enquanto treinador? Algumas coisas em que já pensou muitas vezes e que sabe que era importante que mudasse ou melhorasse?

Domingos Paciência – Eu acho que o Futebol para ser mais espectacular, tem de haver mais espaços e acho que o futebol encontrou os espaços para poder haver grandes jogos e assistimos a grandes jogos quando há mais espaços. Mas isso passa essencialmente por um equilíbrio em termos de plantel e equipa. E nota-se no Futebol quem é que respeita mais quem, não permitindo que se assista a grandes jogos ou, por vezes, não se assista a grandes jogos por isso mesmo... porque o trabalho que é feito é dentro de uma organização rigorosa e isso parece que limita muito um grande espectáculo e o aparecimento de grandes jogadores.

Anexo 2: Entrevista ao Professor Manuel Machado

Treinador Principal da Equipa Sénior do Vitória Sport Clube

Nuno de Almeida – Gostaria de lhe pedir que me descrevesse, de forma breve, o seu percurso académico e/ou profissional?

Professor Manuel Machado – Fiz o liceu como era normal na altura. Ingressei naquilo que eram chamadas as escolas de Educação Física que depois se transformaram a meio do percurso, fruto da remodelação curricular que houve, nos ISEF's. Terminei o curso e comecei a carreira de docente. Paralelamente a isso, fiz formação e prática em Andebol e já durante a parte da formação em Educação Física, comecei na área do treino. Fiz os cursos de formação também específicos para o Andebol, todos os graus e só *a posteriori*, é que fui convidado para ingressar no futebol de formação no Vitória como preparador físico, o qual aceitei e a partir daí fui fazendo alguma formação no futebol. Posteriormente, comecei a coordenar o futebol de formação do Vitória e a trabalhar em paralelo, cerca de 19 anos, quer no sector de formação, quer no sector profissional como preparador físico, técnico-adjunto e secretário técnico. Por isso, na questão académica, aquilo que eu acabei de dizer foi que aquilo foi o meu percurso. Na questão do treino, vindo do Andebol, transitei depois para o Futebol, tendo feito a formação quer numa modalidade, quer na outra.

Nuno de Almeida – E na sua opinião, quais são as grandes diferenças nessa transição do Andebol para o Futebol?

Professor Manuel Machado – Cada modalidade tem as suas questões particulares e específicas, como é óbvio. Nos desportivos colectivos, há muita coisa que é comum, no que diz respeito à direcção dos grupos, havendo muita coisa que se pode aproveitar, embora haja uma linguagem específica para cada uma das modalidades mas em termos de direcção, há muita coisa em comum... mesmo em termos de mecânica do jogo, os desportos colectivos transportam elementos que são comuns. Daí que não tivesse, no meu caso em particular, não tivesse havido grande dificuldade em fazer o *transfer* de uma para a outra modalidade. E por isso, acabei por fazer uma aprendizagem que demorou muitos anos, como é óbvio. Não tinha vivência do Futebol, a não ser do futebol Popular de alguns torneios, nunca tinha sido federado e, por isso, devo a muita gente, a muitos técnicos que comecei na formação... o José Pereira, que hoje é

Director Desportivo do Vitória, o Emídio Magalhães, que coordena o Sector Desportivo do Vitória, foram os primeiros técnicos com os quais tive o privilégio de conviver. E posteriormente, tive um percurso muito rico a esse nível porque tive o privilégio de encontrar técnicos nacionais que já eram referência, caso do António Oliveira, João Alves, por exemplo, do Vítor Oliveira, como quem pude trabalhar como Assessor. Técnicos da América do Sul, nomeadamente técnicos da Escola Brasileira, tais como o Marinho Peres, o Paulo Autuori, o René Simões, ... Técnicos da América do Sul de uma forma ainda mais vincada, como era o Pedro Roger, o uruguaio... Também, um Técnico do Norte da Europa, que para mim é referência, na altura era de facto em termos de ranking mundial de top, Raymond Gotles, com uma filosofia completamente diferente. E foi da mescla de conhecimentos que pude recolher de todos eles, um pouco de cada um, como é obvio, que por se fazer aquilo que é a minha personalidade em termos desportivos enquanto treinador.

Nuno de Almeida – Quais são os principais valores e princípios de vida em que acredita e defende e que as pessoas que o conhecem melhor dizem que são evidentes na sua assinatura enquanto treinador?

Professor Manuel Machado – É assim, tenho grande dificuldade já hoje em identificar-me com o mundo que me rodeia, em que há por relação com aquilo que foi a minha juventude, que é uma fase em que a gente absorve muita coisa que perdura em todo o nosso trajecto de vida, se tem vindo a perder. Estou a falar de princípio que na altura eram «lei» e que hoje, praticamente estão esbatidos e toda a gente faz deles tábua rasa. É evidente que temos de nos adaptar, tendo de jogar um pouco com as armas dos outros, sem de alguma maneira nos descaracterizarmos e perdermos a personalidade que é nossa e de alguma maneira, perder esses valores e princípio que refiro e que tem a ver com os meus princípios de vida. E, por isso, o Professor Manuel Machado é sempre a mesma pessoa, só que tem a sua evolução e uma adequação aquilo que é o mundo real e actual.

Nuno de Almeida – O que é isto de ter um Projecto ou Modelo de Jogo? Passa mais por ter uma ideia de como queremos que a nossa equipa jogue tratarmos de formar e contratar jogadores que temos e treiná-los de acordo com as nossas ideias?

Professor Manuel Machado – Eu não estou preso a modelos nem tenho uma ideia pré-concebida do jogo. Referi que, às vezes, por «charada» digo que as minhas equipas tem a

fórmula da água (H₂O), o que quer dizer que há uma grande flexibilidade táctica e que não estou preso a um sistema e muitas vezes a imprensa, de acordo com aquilo que eu tenho vindo a fazer há uma ou duas temporadas para cá, me apelida um pouco de treinador camaleão fruto dessa flexibilidade. Por isso, o que eu estou a tentar dizer-lhe é que de acordo com aquilo que tenho em mãos, que tem a ver com os perfis dos jogadores, que nem sempre são aqueles que nós entendemos ou que eu entendo que seriam os adequados, por há muitas condicionantes que se cruzam na aquisição dos profissionais, nomeadamente a questão financeira corta muita a possibilidade, muitas vezes, de ter a ou b, que era aquele que a gente queria mas venha algo que se aproxima mas não é exactamente igual e, por isso, com essa matéria-prima não é possível construir aquilo no essencial seria a tal ideia que cada um de nós transporta. Por isso, há que adequar em cada momento, flexibilizando quer o modelo de jogo, quer os sistemas tácticos que lhe dão corpo a esse conjunto de perfis que temos para trabalhar. E, por isso, eu até contrapus a situação do Paulo Bento, relativamente à tal fixação no modelo e há persistência nele, apesar de época após época ter um plantel diferente ou até, em cada momento da competição, lhe serem postos problemas pelos adversários, problemas diferentes, sendo que o facto de ser uma grande equipa e equipas que tenho treinado não são grandes equipas, são clubes da gama média, há muitas vezes que adequar e não se tanto activo mas sim, reactivo, por relação com esses adversários, dependendo dos momentos e dessa grandeza do adversário. Por isso, eu entendo que cada jogo nos põe determinado tipo de problema, cada jogo pede um determinado tipo de resposta, se a isso juntarmos aquilo que eu disse no princípio, tem a ver com a tal matéria-prima à disposição e com os problemas imediatos que cada uma das equipas nos põe, a flexibilização táctica e do próprio modelo de jogo, da própria ideia, tem de ser adequada e é nesse sentido que eu trabalho.

Nuno de Almeida – Para si, o que é isto de “sistema de jogo”? Quais as diferenças entre a estrutura funcional e o sistema dinâmico de que falam?

Professor Manuel Machado – Como referi anteriormente, as minhas equipas têm a fórmula da água (H₂O), o que significa que há uma grande flexibilidade táctica, não estando preso a um sistema de jogo.

Nuno de Almeida – O que é para si um bom “jogador de equipa”? O que é que um bom jogador de equipa deve ser capaz de fazer? Por favor, diga-me o máximo de características que acha que deve ter um bom jogador de equipa... É capaz de me dar alguns exemplos de jogadores assim?

Professor Manuel Machado – eu disse-lhe que relativamente aquilo que eu entendo como bom jogador de equipa é aquele que adequa a sua acção aos interesses do colectivo. Tem que perceber que o tudo está acima da parte, independentemente do seu projecto de vida e da sua ambição individuais. Quando há esse entendimento, digamos que é a pedra basilar da questão e da acção da individualidade em termos do seu contributo para o colectivo, penso que as coisas ficam muito facilitadas na medida em que esse indivíduo, com este tipo de pressuposto, ou seja, entender o todo acima da parte, tenha também depois as competências necessárias a que esse contributo seja de facto, um contributo que acrescente uma mais-valia ao colectivo. E por isso, quando se juntam esses dois factores, a ideia base, relativamente aquilo que são os desportos colectivos, o interesse colectivo acima do interesse pessoal. E depois, no perfil, há as tais competências, as tais ferramentas que se pode juntar no puzzle no sentido da construção do tal todo, julgo que encontramos o tal jogador de equipa que se pretende.

Nuno de Almeida – Como é que ensina os seus jogadores a jogar como você quer? O que faz? Como fazem?

Professor Manuel Machado – Operacionalizo o treino.

Nuno de Almeida – Mas de que forma procura que eles entendam o que realmente quer passar?

Professor Manuel Machado – Eu mesmo nisso, prefiro muito mais partir do todo para a parte do que ao contrário, ou seja, como se diz na linguagem mais técnica, o global é mais importante que o analítico. E por isso, normalmente, gosto de funcionar como funciona o oleiro. Eu gosto muito de imagens! Que pega num pedaço de barro, sem forma, e a partir dele, vai dando-lhe um determinado perfil. E por isso, através do treino, pegando no todo, primeiro colectivizando a acção e percebendo que temos em termos de grupo e depois, indo ajustá-lo aquilo que é a nossa ideia para o jogo e as variantes dessa ideia porque senão também haveria

uma contradição, relativamente aquilo que lhe respondi nas questões anteriores, a gente consegue chegar a algo aproximado daquilo que entendemos ser a perfeição. E depois é através da mecânica do próprio treino, nas suas variáveis que se vai melhorando...

Nuno de Almeida – Que tipo de estratégias utiliza para ensinar e quais as ferramentas que, em sua opinião, permitem uma melhor e mais rápida aprendizagem por parte dos jogadores? Quando falo em ferramentas, falo em desenhos, esquemas, descrições de situações... O que utiliza, quando e porquê? Usa imagens? Apenas exercícios?

Professor Manuel Machado – Há um conjunto de ferramentas que estão há nossa disposição e essas ferramentas começam logo pela questão humana. Hoje as equipas técnicas são multidisciplinares e como sabe, hoje é normal encontrar-se grupos com 5 ou 6 elementos na direcção de uma equipa profissional, num Clube de nível médio a alto, tem de se conjugar saberes diversos, também eles a convergir numa finalidade. Este é o primeiro pressuposto. Conseguir criar um grupo de trabalho, enquanto quadro técnico que se complementa e que traga saberes que permitam depois utilizar e cada vez são mais, as ferramentas que estão à disposição dos treinadores. Se no passado se usavam um quadro e um giz e uma folha de papel, hoje as ferramentas informáticas, as novas tecnologias estão também à disposição, sendo elas também utilizadas. Para além daquilo que a gente naturalmente utilizava, como forma de transmissão de um determinado pensamento para criar uma determinada realidade, os saberes individuais que hoje vem do nutricionista, do homem da condição física, do trabalho específico do treino de guarda-redes, do psicólogo, do médico, dos fisioterapeutas, todos eles se conjugam e dependentemente de quem está a actuar em determinado momento sobre um determinado grupo ou sob grupo, as ferramentas são diversas para se chegar aquilo que se quer. Por isso, hoje há uma gama muito mais aberta do que havia quando eu comecei, à quase trinta anos, para se transmitir e se tentar canalizar os jogadores para um determinada realidade. Por isso hoje, objectivamente, o *scouting* faz um trabalho muito importante em termos de recolha e de criar depois... ainda agora estávamos a trabalhar nisso, relativamente ao próximo jogo, imagem e ideia que a ela está associada no que diz respeito à definição do perfil daquilo que vamos ter pelo frente e das estratégias que vamos ter de montar para de alguma maneira tentar inibir que isso do outro lado possa vir a funcionar. Isso faz-se através do quadro interactivo, aqui não temos mas houve um clube em que o tinha e também utilizava... mas o computador, o video, o papel, o quadro tradicional, a palavra, tudo isso são ferramentas que estão à nossa disposição e

é com elas que a gente funciona no sentido de transmitir aquilo que se quer para o jogo.

Nuno de Almeida – Acredita que “quase não ensinar”, isto é, usando uma estratégia de ensino e aprendizagem por descoberta, é possível obter melhores efeitos?

Professor Manuel Machado – Acho que sim. Claramente. Isso tem a ver com as duas questões anteriores. Tentar que a partir um bocado do todo, deixar que as pessoas funcionem, se revelem, ponham para fora aquilo que são e depois, ir ajustando, amparando, tirando um pouco daqui como quando eu falei do oleiro, tira um pouco daqui, tira um pouco dali, e eles próprios acabam... Eu não posso olhar para um equipa de futebol como os Kasparov olha para um tabuleiro de xadrez, não posso, nem quero, nem o faço. Os jogadores não são peças, são personalidades, são um universo cada uma delas e por isso, não podem estar condicionadas a um pensamento, a uma geometria se quiser, que está na cabeça do técnico e que de alguma maneira seja restritiva da sua acção. Aquilo que disse atrás, que a pergunta induz, é aquilo que parece ser o mais correcto, ou seja, deixar que eles se revelem e deixar que eles de alguma maneira se manifestem e depois ajustar cada um deles...

Nuno de Almeida – Dá-lhes o tema da composição e eles vão escrevendo e nós vamos ajustando com eles...

Professor Manuel Machado – Vou muito mais por aí, do que iria pela situação contrário, ou seja, de estabelecer regras muito rígidas nas quais o jogador ficaria de alguma maneira condicionado na sua acção.

Nuno de Almeida – Parece-lhe que assim os jogadores aprendem de forma implícita porque os obriga a pensar mais e melhor nos problemas e soluções de jogo, até porque estão mais atentos, mais envolvidos, mais empenhados e muito mais envolvidos no treino!?

Professor Manuel Machado – Acho que isso é um factor de vida, seja em que área nos estejamos a referir. O condicionar de uma forma muito evidente de um determinado individuo, neste caso do jogador de futebol, do jogador, lhe tira ou diminui, e que lhe tira rendimento. Agora isto não pode ser uma caixa de vinte amigos, que se solta dentro do quadrado de jogo e que

cada um puxa para o seu lado. É preciso encontrar de facto um ponto de equilíbrio, em que há um conjunto de regras que suportam a dinâmica do nosso jogo, o modelo de jogo, o sistema tático, sejam comuns, sejam percebidas e estejam assimiladas por cada um dos componentes da equipa, no sentido de que haja de facto uma linha condutora daquilo que é a acção colectiva mas deixar que dentro desse espaço, dessa acção colectiva, haja de facto espaço à criatividade, à manifestação daquilo que a individualidade tem para dar.

Nuno de Almeida – Como se faz para ensinar uma equipa a saber ler e a gerir o ritmo de jogo? Por exemplo; que comportamentos ou a que aspectos é que os seus jogadores devem estar atentos ou “saber ler” para aumentar ou diminuir o ritmo e a intensidade do jogo?

Professor Manuel Machado – Quando se trabalha em futebol profissional, pressupõe-se que o jogador que chega à nossa mão com 20, 22, 23 ou 29 anos, tenha de facto, enquanto profissionais, e nessa condição, um conjunto de ferramentas que são deles mas que de alguma maneira, o fazem um jogador competente. É por isso que ele é um profissional! Quando contrato um serralheiro para ir arranjar a fechadura da minha casa, não vou estar a fiscalizar o seu trabalho nem a dar-lhe dicas porque o pressuposto é que o serralheiro tem de facto às competências necessárias para resolver os problemas da sua área de actividade. Eu olho para um jogador de futebol da mesma maneira. Quando trabalho com profissional, parto do princípio que eles tem as competências base para resolver os problemas dentro do jogo, ou seja, têm cultura de jogo. O que nem sempre acontece, como é evidente mas que acontece de uma forma genérica, há excepções e quando as há, a acção do técnico deve ser mais evidente, mas direccionada no sentido da correcção, para que as coisas entrem de facto pelo caminho que se quer mas mesmo tendo como princípio aquilo que lhe disse atrás... o profissional é um profissional competente. É evidente que há uma ideia que tem as suas particularidades em termos colectivos... Estamos a falar de ritmos e técnicas de jogo. De alguma maneira conseguir passá-la e fazer com que o colectivo e cada um percebam quais são esses ritmos, quais são essas técnicas, em que momento é que devem ser aceleradas ou desaceleradas. Isso faz-se fundamentalmente pela palavra, pela acção pela intervenção ao nível do trabalho de treino, no sentido de que as pessoas percebam e adequem esses ritmos, esses timings e essa acção individual aquilo que se quer. Eu uso muitas vezes, algumas imagens faladas para ilustrar e, por exemplo, o atletismo e o pugilismo, em termos de ritmos são boas imagens, documentam muito bem e uma boa imagem, como diz o ditado, que é muito melhor e por isso, muitas vezes a gente

diz: «isto está numa aceleração constante, não há ritmos de jogo, ...» ... Olhem para um combate de boxe, para os dois pugilistas, eles não se defrontam de forma continuada... eles têm momentos de pausa, momentos de aceleração, ... e é isso que o jogo tem de ter. Perceber quando é que o adversário está mais forte, se está numa fase ofensiva e é necessário quebrar ritmos, tirar tempo ao jogo através da posse de bola, através de uma melhor circulação, uma melhor contenção ou até, algumas vezes utilizando de alguma «espertezazinha» que os latinos são muito férteis nisso, no criar um momento de pausa no jogo, através de uma lesão, de uma travagem no jogo. Este tipo de linguagem no jogo, utilizando algumas imagens repescadas de outras modalidades, acabam por ser identificadores daquilo que a gente quer passar e tem muito boa aceitação por parte do praticante, que normalmente as recebe e assimila e depois as traduz na sua acção no jogo de uma forma melhorada.

Nuno de Almeida – Qual é a pior coisa (ou coisas!) que lhe pode acontecer ou que lhe pode fazer durante o jogo? Aquilo que o faz ficar completamente “descontrolado”? E num treino?!

Professor Manuel Machado – Muito dificilmente me vêem aborrecido ou descontrolado em termos de exteriorizar esse aborrecimento ou esse descontrolo. Normalmente não sou de uma intervenção muito espontânea. Entrego muito da monitorização do treino ao meu quadro de assessores. Sou sobretudo um supervisor que de alguma maneira planeia, programa, avalia, tudo isso... e a avaliação faz-se em cada momento. Por isso quero estar numa posição de alguma tranquilidade mental, que me permita não intervindo muito, não me desgastando muito com a acção imediata do treino, poder colher, «filmar» ao nível do que se está a passar. Normalmente, sou o primeiro a sair do campo porque venho logo registar porque não quero estar com o papel dentro do terreno aquilo que de alguma maneira, do meu ponto de vista, correu bem ou menos bem, no treino e que vai merecer a minha intervenção. Normalmente quando os jogadores fazem a ultima parte do treino, aquele regresso à calma com aquele trabalho abdominal e tal, eu já estou a sair porque normalmente, venho fazer esse registo para que não se perca e possa depois intervir. E por isso, dificilmente me vêem descontrolado porque tenho algum auto-domínio sobre mim mesmo, mesmo ao nível de jogo dificilmente... Eu nunca fui expulso de um campo de futebol, por isso a tranquilidade que não é a mesma coisa de que passividade, é uma coisa que está muito presente em mim. Por isso não lhe sei dar uma resposta objectiva relativamente aquilo que me descontrola...

Nuno de Almeida – Está a dar-me uma resposta objectiva...

Nuno de Almeida – O treinador do Benfica, Jorge Jesus, diz que o primeiro pilar da relação Treinador-Jogador, é a Comunicação. Ele diz que “se a mensagem do treinador passar facilmente, os jogadores vão assimilá-la rapidamente”, uma vez que “com os jogadores a linguagem é a do “futebol!” Que linguagem a essa? Quais as suas características? Para onde direcciona os jogadores?

Professor Manuel Machado – Acho linguagem há só uma, que é a nossa língua mãe, ela é, digamos, o grande pilar da comunicação. Um bom domínio da mesma é fundamental. Por isso, a partir do momento em que dominamos o idioma, toda a comunicação fica mais fácil. Depois a forma como cada um gere a palavra, é muito pessoal mas penso que se houver esse domínio da língua as coisas fazem-se muito facilmente. Embora percebo que o problema, hoje mais do que ontem, na medida em que hoje mais do que nunca, os grupos de trabalho são multidimensionais... Hoje corres o risco de enquanto técnico teres um chinês na tua equipa ou um coreano e às vezes, o facto de se controlar a língua mãe não é suficiente e aí, de facto, há que ter uma linguagem mais futebolística e a utilização de ferramentas alternativas, como é o caso de um tradutor porque senão seria impossível. Nós hoje, relativamente ao quadro de treinadores, temos imensa gente a trabalhar na zona do Golfo, em que a comunicação não se fará pela palavra e terão de se encontrar outro tipo de vias ou ferramentas para que se passe a mensagem. E por isso, quando eu falei na primeira fase da resposta, o controlo da língua mãe fá-lo num contexto de normalidade. Depois há questões dentro do país que põem problemas. O ano passado no Nacional, eu tinha um conjunto de jogadores Montenegrios, Sérvios, Eslovénios e por isso, temos de encontrar meios de fazer chegar a mensagem a esses jogadores, que nunca chegará com a mesma contudência mas queremos que chegue com a mesma percepção. Por isso, quando falamos atrás do profissional, da ferramenta e da cultura que deve estar inerente aquilo que é tido como um profissional de futebol, cultura de jogo, se ela houver em cada um dos elementos, fica muito mais fácil de se passar a mensagem porque independentemente de cada idioma que se utiliza, da ferramenta que se utiliza, seja um quadro de ímãs, seja um quadro de riscos, de traço, se a cultura estiver lá, o jogador já percebeu quase por intuição percebeu porque essa mensagem já lhe chegou muito atrás porque ele tem a cultura, tem os modelos, conhece a parte técnica do jogo e facilmente entende aquilo que o treinador está a tentar passar, independentemente de não falarem a mesma lingua.

Nuno de Almeida – Um dos primeiros imperativos que se impõem ao treinador é compreender que o objectivo da comunicação, durante todo o processo, é fazer com que todos participem num projecto global. Como conduz os seus jogadores para esse projecto comum?

Professor Manuel Machado – Pronto, tem haver também com questões que me pôs atrás. Libertar os jogadores para se expressarem através do treino, pelos vários exercícios que se vão operacionalizando em cada unidade. O importante é perceber-se qual é o perfil de cada um deles, o conhecimento individual. Conhecido esse conhecimento individual, tenta-se uma ideia colectiva para o jogo, repescando, conjugando, adequando digamos porque uma equipa de futebol é facto como uma equipa de construção civil. Toda a gente tem competências diferentes, os pedreiros são diferentes dos carpinteiros, dos pintores, dos canalizadores ou dos serralheiros, enfim... mas quer-se construir a casa e todos eles são importantes para que ela venha a ser uma realidade bonita, boa e estável.

Nuno de Almeida – Um exemplo diferente do futebol e que esbarra um pouco com o futebol é o facto de numa orquestra, os músicos possuem toda a música na sua pauta, sabendo o momento da sua entrada e quando têm de intervir. Uma das coisas que se nota no futebol é que cada jogador tem a sua ideia de jogo e quando chega, o treinador tem de ter uma capacidade brutal para conseguir perceber qual é a sua ideia e conseguir articular na nossa ideia. A questão que eu lhe quero colocar centra-se no facto do Professor se imaginar a orquestrar uma equipa?

Professor Manuel Machado – Tem de haver sempre uma perda base, uma perda basilar ou chame-lhe o que quiser relativamente ao jogo ou à realidade que se quer construir. Isso tem de ser passado para os jogadores. Mesmo relativamente aquilo que se chama sistemas tácticos, o treinador tem de ser explícito relativamente aquilo que pensa e os caminhos que quer percorrer. Se essa ideia for passada para todos, não é difícil pegar nas ideias de cada um e escolher aqueles que mais se adequam à ideia principal e colectiva, tentando fazer uma colagem e tentar que cada um deles intervenha nos timings certos da entrada, como numa orquestra, participando e dando o seu contributo, o qual é diferenciado do guarda-redes, ao lateral direito, ao central e ao ponta-de-lança mas, em determinados momentos, tem o seu espaço de acção consoante o jogo se vai desenrolando.

Nuno de Almeida – Que características dos jogadores encaixam com as suas para que consiga obter esses resultados?

Professor Manuel Machado – A questão do jogador tem um chavão brasileiro e que eu acho muita piada e tem alguma pertinência. A característica de um jogador que pode ter sucesso num determinado contexto, esse mesmo jogador com o mesmo rendimento, pode não ter sucesso nenhum no vizinho do lado. Estamos fartos de exemplos disso. Eu, por exemplo, estava aqui analisar a pergunta e estava a pensar naquele rapaz que joga no Sevilha e Selecção Brasileira, o Luís Fabiano, teve uma passagem pelo Futebol Clube do Porto de menor sucesso e depois rebentou quer ao nível do Sevilha, quer ao nível da Selecção. Por isso, brasileiro diz que o jogador de futebol é como o botão, ou seja, entra muito bem numa casa mas já não entra na outra abaixo. Tem a medida certa para aquele espaço certo. Se mudarmos de casa, muitas vezes ele já não funciona da mesma maneira. Pronto. Logo à partida, a ideia principal, a ideia base ou pedra basilar para o jogo é sempre o grande eixo e quando se constrói um plantel, vai-se logo à procura de jogadores que se adequem a essa ideia. Estou a pensar para ilustrar. Jogar naquilo que se chama pressão alta... uma equipa grande que joga sempre assim... um bloco alto não me pede grande altura mas pede-me, grande velocidade porque sei que vou dar 40 ou 50 metros nas minhas costas e muitas vezes o adversário vai conseguir fazer entrar a bola na minha retaguarda, por isso vou precisar de homens velozes. Por isso, quando vou contratar os meus centrais, já sei qual é a minha ideia para o jogo, vou jogar alto, vou contratar um bloco mais defensivo, nomeadamente os centrais e eu não os quero altos, fortes e lentos mas sim rápidos. Já não me lembro perfeitamente de quais eram os centrais do Porto na altura do Mourinho mas lembro que era o Ricardo Carvalho e Jorge Costa. Sobretudo, o Ricardo Carvalho é um central muito veloz, com grande capacidade de recuperação. Agora, numa equipa pequena que normalmente joga retraída, joga posicionada, joga à espera, é natural que não me interesse tanto ter centrais rápidos mas interessa-me sim ter central altos, posicionados e de elevada envergadura. Eu não adequo o jogador. Eu tenho uma ideia base e é na contratação que eu faço essa adequação porque se eu não tiver depois, voltamos ao princípio da conversa. Se eu não tiver, uma ideia base, se eu não tiver o jogador adequado a essa ideia base, eu vou ser obrigado a mudar a ideia base. Muitas vezes eu até quero isto mas o patrão diz-me este custam 10 e eu só posso comprar jogadores de 5 e dá-me os jogadores de 5 que não têm perfil para aquilo que eu queria montar. Eu persisto erradamente na ideia base para o meu modelo de jogo e sistemas tácticos ou então, tenho de adequar. E é o que acontece normalmente é a gente ter de adequar

porque o treinador idealiza o modelo, quer construir assim, olha para o mercado e para construir isto está ali, ali e ali, fala à entidade patronal que são estes jogadores que eu quero e a entidade patronal vai à luta pela contratação e esbarra em condicionantes financeiras, às quais não consegue resposta e diz-nos «olha, nos vos podemos dar o amarelo, tenho de vos dar o cinzento, o verde, ...». E quando a gente olha, eu que até queria pintar uma natureza verde mas só me deram vermelhos e cinzentos. Só vou pintar o mar numa tarde de inverno.

Nuno de Almeida – Quando comunica com os jogadores, está apenas atento ao que lhe diz ou a pequenos sinais?

Professor Manuel Machado – Estou e se aqui me pergunta uma das coisas que me irrita solenemente e que às vezes me faz ter uma intervenção um bocadinho fora daquilo que é normalmente a minha intervenção, é nesses momentos. O jogador profissional tem níveis muito baixos de concentração. Muitas vezes, muitos deles ou alguns deles, são como uma criança do 2º ano o Ensino Básico e as intervenções por mais curtas que sejam, levam a que os níveis de concentração não acompanhem muito tempo e muitas vezes, dispersam-se na percepção desse momento, eu sou um pouquinho contundente na forma como chamo o atleta à razão. Este ano, já tive um ou outro momento e em anos anteriores também, que se centrou no facto de estar a passar o vídeo preparatório de um hoje, estarmos a fazer uma intervenção em cima daquilo que foi passado na imagem e alguns deles estarem olhar para o porta, olhar para a janela, a pentear o cabelo, a olhar para os pés, ou qualquer coisa desporto. O que se percebe que não está a acompanhar aquele momento preparatório.

Nuno de Almeida – E depois condiciona a sua decisão?

Professor Manuel Machado – Nem pouco mais ou menos. Já tive situações de confronto «agudo» na reunião técnica ou período preparatório para o jogo e meia hora depois, o jogador está dentro do campo. Depois de momentos de algum *frisson*. Aquele que são os interesses da colectividade estão muito acima do pequeno conflito, do pequeno momento de conflito...

Nuno de Almeida – E como reagem os jogadores consigo mediante essa atitude? Se há uma discussão mais acesa com treinador, o jogador vai ficar a pensar, já fui, não vou ter hipóteses, ele já não me vai colocar a jogar. Como sente que o jogador reage?

Professor Manuel Machado – Normalmente, o jogador depois de um momento de conflito, vamos-lhe chamar conflito... estando bem contornado este conflito. Reage, tentado dar uma resposta que de alguma maneira ponha mais do que aquilo que normalmente ele puria numa situação mais pacífica, digamos assim. A minha experiência diz-me isso! E é por isso, que depois destas situações de pequeno conflito, não abduco da utilização. E vou-lhe dizer ainda mais... em grandes situações acalmia, em que os tipos estão a ter um rendimento muito bom, há que antecipar porque normalmente é isso que leva a um certo relaxamento, a um deslumbre, isto tem-se resolvido bem e tal, muitas vezes induz numa passividade, há que criar o conflito até. Há que criar o conflito, um factor que de alguma maneira agite, seja o *click* e que ponha outras vezes os jogadores de pêlo em pé. Estou a fazer-me entender?!

Nuno de Almeida – E como é que procura fazer isso?

Professor Manuel Machado – Criando, aproveitando o momento, todas as situações de treino. Qualquer pequena questão pode ser aproveitada porque não vamos estar a criar conflitos só por criar, no sentido de...

Nuno de Almeida – E isso vem muito da sua capacidade intuitiva?

Professor Manuel Machado – Eu continuo e isto vem muito do inicio da questão. Na época que vivemos, com as novas tecnologias, com a pós-modernidade, com a cobertura mediática que hoje é imensa do fenómeno, e há uma grande tendência para se querer medir e pesar tudo ao milímetro e à grama. E de facto as novas tecnologias permitem fazê-lo... Quanto é que p jogador correu, 10000 metros, 10001, e mais 30 centímetros mas o jogo tem factores aleatórios que não são mensuráveis. Eles estão lá... A própria vivenciação do treino, do jogo, numa época desportiva em cima de outra nos dá isso... eu fui docente durante alguns anos e muitas vezes um miúdo de 13 ou 14 anos vinha pôr-me um problema e antes que ele o pusesse, por força da multiplicação, já sabia o que ali vinha, quais as palavras que usava, qual era a finalidade a atingir, já podíamos antecipar a reacção antes que o aluno pusesse o problema...

isto também acontece a quem dirige equipas, seja em que modalidade for, ao fim de muito tempo percebesse, apurou-se essa sensibilidade para coisas que não são mensuráveis, não são objectivas mas que estão lá e aí há que antecipar e geri-las de alguma maneira.

Nuno de Almeida – Como avalia o seu estilo comunicacional? É agressivo, manipulador, democrático (...)? Varia consoante o jogador? Colectivamente ou individualmente?

Professor Manuel Machado – Varia consoante o jogador. Por norma, não sou agressivo! Acho que a racionalidade é um factor que deve estar sempre presente mas é evidente que temos uma margem de controlo que não é ilimitada, como é obvio mas o controlo emocional é um predicado muito importante a ter-se hoje e ele depois é determinante em todo o que é a nossa acção, nomeadamente o grau de agressividade e contundência da própria comunicação, ou seja, o que a gente quer é própria comunicação tem impacto e por isso, não se pode adormecer o jogador, ser-se monocórdico, ser-se não sei quantos,... mas há que adequar!

Nuno de Almeida – De acordo com o adversário que vai jogar, há diferenças na preparação dos jogos? Jogar contra um "grande", contra um adversário directo ou do final da tabela é diferente? Qual a razão?

Professor Manuel Machado – Depende também do seu posicionamento mas é diferente. Há questões que ainda há pouco lhe falei nisso... relativamente à época presente, tem corrido de forma positiva até ao momento que leva a uma estabilidade mais do que é normal da minha parte relativamente ao facto de não alterar muito aquilo que se faz, independentemente de termos o Benfica pela frente, mas isso tem a ver com um determinado tipo de percurso que é este. Normalmente, de uma forma mais abrangente, mais lata, é evidente que não me posso dirigir a si da mesma maneira que me dirijo ao porteiro da discoteca. O grau de agressividade para com um homem de 70 kg, cidadão vulgar não é o mesmo que posso ter com um homem treinado que pesa 70kg, bem musculado e que conhece técnicas de defesa, e por isso, jogar contra um Benfica ou contra um Porto, que é o porteiro da discoteca, não é a mesma coisa que jogar com outro clube.

Nuno de Almeida – Como clarifica os objectivos de forma que os jogadores os possam medir?

Professor Manuel Machado – Para o jogo?! O que é que a gente quer para o jogo?! Que o a gente quer possa ser uma realidade e possa ser compreendido?! Faço através das unidades de treino e que a partir de determinado momento perspectivando muito aquilo que está para trás, operacionalizando um conjunto de exercícios tendentes a melhorar, em determinada direcção, o rendimento de acordo com aquilo que supostamente é o problema que vamos ter pela frente. Temos de antecipar um conjunto de ferramentas ou se quiser e mais objectivamente de trunfos que poderão ser jogados de forma adequada mediante aquilo que o jogo nos vai pedir.

Nuno de Almeida – O que é que tem de gerir nos 90 minutos de jogo?

Professor Manuel Machado – Gerir fundamentalmente o resultado! Em desportos de rendimentos não precisamos de ser utópicos. Trabalhamos com um fim e dando-lhe aqui um exemplo do homem que hoje é considerado o melhor treinador do mundo, fui-o há pouco tempo considerado e se a gente pegar naquilo que tem sido o percurso do José Mourinho, ele é uma referência inquestionável... desde aquilo que lhe falei há pouco de um Porto altamente pressionante sobre os adversários, uma forma muito ofensiva para um Chelsea que deixou logo de o ser, passando a uma fase intermédia de momentos à Porto e momentos à Itália, ... Se pegarmos num momento que para mim é exponencial para lhe responder relativamente aquilo que é importante ser gerido, que é o resultado desportivo, aquilo que foi feito pelo Inter de Milão em Barcelona na meia-final da Champions, diz-nos com clareza que o resultado é aquilo que é fundamental ser gerido, é o objectivo que se quer. O meio que se quer tem de estar adequado ao objectivo e ele entendeu que ali ia jogar em 30 metros de campo, deixando os 15 metros de cada lado da largura do mesmo e concentrou todos os jogadores em 40 ou 50 metros de largura, por 30 ou 40 metros de comprimento e obteve e conseguiu o objectivo. O resultado é aquilo que é sempre importante ser gerido. Sempre! Encontrar os meios adequados para que essa gestão do resultado vá no sentido que a gente quer, é fundamental. A forma, já lhe dei aqui alguns exemplos: um Porto alto, um Chelsea intermédio, de um Inter com três autocarros metidos na área ou quatro. É menos importante. Em desportos de rendimento em que se joga muita coisa.

Nuno de Almeida – Acha que é bom a controlar as suas emoções durante os jogos? O que faz para se controlar é eficaz? Funciona? Resulta sempre? O que é que resulta sempre, o que é que não resulta ou não sabe se resulta?

Professor Manuel Machado – É fundamental controlar. Eu vejo sempre o percurso a percorrer em termos da melhoria da vida através de modelos de eficácia que estão já operacionalizados noutras realidades. É assim, o nosso futebol é o que, com 30 ou 35 jogos, os clubes estão todos «rotos», aquilo que é a sua vertente financeira mas continuámos a persistir neste modelo. A gente olha para onde, para onde o futebol é rentável e é gerido por gente e onde é que isso acontece? Acontece na Inglaterra, na Alemanha, em Espanha, em Itália, ... Como é que eles fazem? Por que é que a gente não os adequa, ajustando à nossa realidade modelos que dão prova de rentabilidade, de produtividade, ...? Voltando à questão: como é que não sei quem controla determinada situação? Controla pelos modelos. Eu não vejo nenhum técnico de topo, nomeadamente dos campeonatos que lhe acabei de citar a fazer grandes palhaçadas pela linha lateral, andar para trás e para a frente, a gesticular, ... coisas que não se ouve! O jogador não ouve! Pessoas na bancada, jogador em esforço, concentrado, 50, 60, 70 ou 100 metros dos técnico, a comunicação não se estabelece... é para entreter o «Zé do Cascol». E por isso, o controlo da minha parte faz-se no sentido daquilo que eu vejo e de que alguma maneira assimilei, nos campeonatos que de facto importantes. Eu não vejo o Ferguson aos gritos e não sei o quê, eu não vejo o Ancelotti fazê-lo... não vejo nada disso! Vejo as pessoas tranquilas a tentar perceber o que se está a passar e por isso, também aí não invento nada mas da alguma maneira, tentei aprender um pouco com base em algumas imagens e alguns técnicos com quem lidem, sendo alguns deles muito expansivos e expressivos e outros que eram muito... e foi aí que encontrei o meu equilíbrio, no meio desses dois extremos ou pólos.

Nuno de Almeida – Quando surgem momentos em que tem de intervir, como o faz? Procura chama alguns jogadores que lêem melhor o jogo, que interpretem as suas mensagens para as transmitir ao grupo? Utiliza o capitão de equipa?

Professor Manuel Machado – O que há de facto é ter essas extensões e não é no momento do jogo que se criam. Elas são criadas através dos ciclos de trabalho ao longo das semanas e dos meses. Perceber dentro do campo quem tem capacidade e cultura mais aprofundada de jogo, quem tem alguma liderança, quem tem alguma voz e é ouvida pelos colegas e se afigura a ser essa tal extensão, percebe a ideia do treinador e está posicionado em

termos geográficos da forma mais adequada e com um sinal do técnico, com um simples gesto percebe o que ele quer e pode, naquele sector ou até na equipe toda, transmitir isso e adequar a postura da equipa aquilo àquilo que o técnico quer. No futebol não há *time out*, não há essa hipótese infelizmente... há no Basquetebol, há no Voleibol, há no andebol e como tal, o técnico tem muita dificuldade de comunicação. Ou cria algumas estratégias e essa é de facto uma das melhores, ter dentro do campo, um ou dois jogadores em sectores diferentes do terreno, por um gesto, por uma palavra, se consiga de facto comunicar.

Nuno de Almeida – Sente que esses jogadores são a sua imagem dentro do campo? Eu sei que a equipa é a sua imagem mas esses jogadores são mais a sua imagem?

Professor Manuel Machado – São mais, são mais! Na frase, são o verbo!

Nuno de Almeida – E ao longo da sua carreira, procura que esses jogadores o acompanhem?

Professor Manuel Machado – Normalmente são jogadores que já têm algum à-vontade com o técnico. Normalmente, não é com jogadores que chegam nessa época que há essa facilidade em fazer este tipo de trabalho. Mas estando-se num projecto de continuidade ou mesmo depois de alguns meses, vai-se percebendo quem são eles, mesmos aqueles chegados recentemente e já trazem esse tipo de bagagem, facilmente entenderão aquilo que eu quero e já serão aquele veio de transmissão durante o momento competitivo para os colegas. É evidente que estes jogadores merecem, neste aspecto, que se tenha uma acção adequada e por isso, converso com eles, passo um pouquinho mais de informação...

Nuno de Almeida – Que importância tem para si o intervalo?

Professor Manuel Machado – Tem importância. Ainda há bocado referi que não há *time out* e se houvesse dois minutos em cada 45, o intervalo teria menos importância. Por isso, é o único momento em que podemos reunir, reflectir sobre aquilo que foi feito e de alguma maneira, projectar aquilo que temos pela frente, no sentido da correcção, no sentido de implementar uma nova estratégia de jogo.

Nuno de Almeida – E quando está no jogo, procura colocar-se na mesma posição que muitas vezes se coloca no treino? Numa posição de supervisão? Numa racionalização do que se está a passar? É complicado gerir tanta informação ao mesmo tempo no jogo?

Professor Manuel Machado – Sempre... Sempre! Não, com o tempo... Eu hoje utilizo muito menos o papel do que utilizava há 10 anos. Os problemas no futebol e que se vão pondo jogo a jogo são recorrentes, são problemas que se repetem, são cíclicos. Estão automatizados!

Nuno de Almeida – E no final do jogo? Vencer o jogo (objectivo produto) sem ter jogado ao nível que pretende que os seus jogadores joguem (objectivo processo) qual é a mensagem que transmite? E jogando com elevada qualidade mas prendendo o jogo, qual a sensação com que a equipa fica? E atingindo a plenitude?

Professor Manuel Machado – É assim, há sempre que valorizar aquilo que foi o trabalho dos jogadores, isto sem de alguma maneira esbater alguns problemas que possam ter surgido, ou seja, que possam ter implicado nessa segunda situação que enumerou. A valorização do trabalho para se obter um feedback positivo é muito importante porque no final do jogo, normalmente o aconselhável é não ter uma grande intervenção, a não ser aquela palavra de circunstância mas passado 48 horas, há de facto que fazer uma reflexão, nomeadamente quando de facto as coisas correm menos bem, no sentido de perceber o porquê ou os porquês. Agora, vamos a desportos de rendimento... quando o rendimento se torna uma realidade, ou seja, o resultado positivo é conseguido, é evidente que não se jogou bem e o resultado aconteceu, isso não deve servir para «tapar o sol com a peneira». Devem ser de igual modo abordados, no sentido da sua correcção e para que não se repitam mas o facto de acontecer o contrário, a equipa ter jogado muito bem e por resultados de ordem vária os resultados não aparecerem, devem ser também valorizados. O resultado é de facto importante, até determinado tipo de momento. Ele não subtrai a necessidade de correcção quando se joga menos bem, e quando o resultado não aparece, o facto de se jogar bem sem tal resultado, se tem rendimento, não deve ser de tal modo minimizado.

Nuno de Almeida – O que é que gostaria de conseguir mudar ou melhorar enquanto treinador? Algumas coisas em que já pensou muitas vezes e que sabe que era importante que mudasse ou melhorasse?

Professor Manuel Machado – Eu, normalmente, e já o disse aqui, funciono normalmente numa base de uma felicidade pessoal e a minha actividade profissional faz parte dessa felicidade. Neste momento, eu sou uma pessoa feliz! Sou feliz na vida e enquanto activo no futebol. Não encontro razões muito profundas na minha acção, no meu comportamento e estou a falar num contexto profissional na modalidade que me peçam uma resposta, uma alteração profunda naquilo que vou fazendo no dia-a-dia. Objectivamente, não lhe sei dizer «olhe, eu mudava na minha acção isto e aquilo». Posso-lhe sim dizer que melhorava a minha capacidade de comunicação linguística, principalmente no que toca à língua Inglesa porque é um *handicap* meu. Já rejeitei vários convites para o campeonato inglês porque não concordo com a presença de um tradutor como intermediário entre a relação e comunicação treinador-jogador. Como tal, esse ponto fez-me não ter saído para o campeonato inglês.

Anexo 3: Entrevista a Paulo Bento

Seleccionador da Seleção Nacional Portuguesa de Futebol

Nuno de Almeida – Gostaria de lhe pedir que me descrevesse, de forma breve, o seu percurso académico e/ou profissional?

Paulo Bento – Para mim, os aspectos que são determinantes para se conhecer melhor o futebol são o estar-se ou tentar-se aperceber dentro da tua experiência enquanto jogador primeiro e depois como treinador, ou seja, a organização, focalizar-se na organização das equipas, tentando entender o mais possível e o melhor possível aquilo que estavas a fazer, especialmente na tua experiência enquanto jogador, ou seja, ao nível do treino. Entenderes o que estás a fazer e o porquê de o estares a fazer. Isso acaba por se tornar mais fácil quando passas para a tua outra experiência como treinador, poderes explicar aos outros por que razão o vão fazer, para que é que o vão fazer porque tens uma vivência anterior. Agora, aquilo que é o conhecimento do jogo ou que deve ser o facto mais importante do futebol, deve ser o entendimento do jogo porque quanto melhor entenderes o jogo, mais fácil será para ti a abordagem ao jogo, a abordagem ao treino. A preparação do teu plano semanal tem muito a ver com isso... com o que se desenrolou no jogo e com aquilo que tu queres que se vá desenrolar no próximo. Por isso, quanto mais analisares essa situação, quanto mais entenderes essa situação, ou seja, aquilo que o jogo te pede, aquilo que o último jogo te deu e o próximo te pede, quanto melhor tu entenderes isso, mais fácil será. Então, a organização de uma equipa, a organização do jogo é aquilo que para mim foi o mais importante ao longo da minha carreira de jogador, principalmente a partir de uma determinada altura porque no início da carreira de jogador não se pensa nisso naturalmente, e agora como treinador é para mim o mais importante, ou seja, é tu entenderes o jogo de uma forma quase total.

Nuno de Almeida – Considerando os Modelos de Jogo utilizados pelos diferentes treinadores que o orientaram ao longo da sua carreira de jogador, qual aquele com que mais se identifica? Porquê?

Paulo Bento: Não é fácil identificarmo-nos só com um modelo de jogo dos treinadores. Ou seja, ao longo da carreira de jogador com 15 anos é muito difícil ficares com um modelo de jogo, até porque é muito difícil haver só um modelo de jogo ao longo da tua carreira, diria

impossível. Enquanto treinador, torna-se difícil, ao longo de uma carreira de treinador também treinares ou identificares-te só um modelo de jogo. Eu dou como exemplo nalgumas situações que o treinador não tem aquilo que é o meu modelo de jogo. Numa conversa meio informal que tive contigo sobre um colóquio que houve e onde eu fiz uma comunicação, eu comecei com uma pergunta: "O Meu Modelo de Jogo ou o Modelo de Jogo que eu vou trabalhar em determinada situação?", isto é, o modelo de jogo para onde eu estou, para os jogadores que tenho. Não há só um modelo de jogo ou o nosso modelo de jogo. Há o nosso modelo de jogo para este trabalho que queremos desenvolver, para esta equipa que nós treinamos, para este clube onde nós estamos. Por isso ao longo da carreira e por diversos treinadores, ainda mais difícil é escolher um com quem tu te identifies. O que houve foi o tirar ou com diz o Capelo "o roubar" um pouco de cada um, aquilo com que tu mais te identificavas, as melhores qualidades e aqui estamos a falar só em termos tácticos, ou seja, tudo aquilo que faz referência ao modelo de jogo para depois tu, em função das equipas que fores treinando, poderes aproveitar aquilo que aprendeste, aquilo que "bebeste"... mas nunca uma só situação ou várias situações de um só treinador ou modelo de jogo que eles apresentaram.

Nuno de Almeida: Quais foram as pessoas que mais marcaram o seu percurso? Porquê?! Porque foram tão influentes?!

Paulo Bento: Como eu já disse anteriormente, João Alves marcou-me muito por vários aspectos tendo em conta os pessoais também. Em termos de futebol e estamos a falar quase à vinte anos, foi o primeiro treinador que eu tive em termos profissionais e naquela altura, notava-se que ao nível do treino que há situações que hoje em dia se fazem que ele já o fazia naquela altura... falamos em termos de exercícios, da concepção de algumas unidades de treino... Por isso, foi um treinador que me marcou pela sua organização, pela sua capacidade de liderança no treino também. Depois Lillo em Espanha (no Oviedo), pela parte táctica, ou seja, era um treinador que ia à exaustão, exacerbava o mais possível a táctica no treino.... raramente havia aquelas situações de jogo que costumamos dizer que vamos fazer GR + 10 vs 10 + GR, quase que não havia durante o microciclo. Um treinador muito exigente sobre o ponto de vista táctico. E depois, Fernando Vázquez pelo facto de ter uma capacidade de organizar a equipa através de um processo muito simples, ou seja, era um treinador que usava muito a simplicidade nas unidades de treino, na preparação do microciclo, até mesmo no seu próprio discurso era um treinador simples e fácil, num bom sentido, de entender. A ordem aqui não é importante mas estes três treinadores foram os que me levaram a ver o futebol de uma maneira diferente

daquela que vemos no início da mesma, apesar do João Alves o ter sido no início da carreira, Lillo e Fernando Vázquez já com alguma experiência no Futebol Espanhol... cada um há sua maneira pelos aspectos que referi, ensinaram-me a ver o jogo e aprendi com eles muitas coisas, as quais não se devem imitar porque acho que isso não se deve fazer mas tentando praticar.

Nuno de Almeida – Quais são os principais valores e princípios de vida em que acredita e defende e que as pessoas que o conhecem melhor dizem que são evidentes na sua assinatura enquanto treinador?

Paulo Bento – O respeito pelos outros e depois na minha profissão e se relacionar isso com a gestão de grupos, a solidariedade para com as pessoas e, no fundo também, se quisermos como o faço em termos familiares poder fazê-lo também com um grupo de trabalho que se possa comandar, com compromisso. E o compromisso faz-se com isso, com respeito uns pelos outros e com solidariedade e acho que esses são os dois sentimentos ou os dois valores mais importantes para mim, aos quais vais agregando outras coisas, outros valores também. Contudo, estes serão os maiores, daqueles dos quais partirás. Do respeito e da solidariedade! Depois poderão vir outras coisas que possas exigir aos teus mas eu acho que esses dois são os principais.

Nuno de Almeida – Uma vez que agora está a treinar a Selecção Nacional, quais são as grandes diferenças entre o Modelo de Jogo de um Clube e o Modelo de Jogo de uma Selecção?

Paulo Bento – O Modelo de Jogo que tu pretendes é uma coisa, daquilo que tens oportunidade pôr em prática é outra! Se no Clube já obriga a uma sistematização permanente dessa forma de jogar, na Selecção isso torna-se mais difícil de realizar porque há pouco tempo de treino, encontramos-nos com os jogadores num espaço temporal muito dilatado, o não trabalhar de forma permanente é logo um *handicap* para isso porque as coisas que se dizem logo, daqui a um mês, depois dos jogadores regressarem aos seus Clubes, outra informação dos mais diversos Clubes, como não estão concentrados na Selecção Nacional, tudo isso são *handicap's* para o Modelo de Jogo. Tem de haver alguns princípios básicos para os momentos do jogo, ideia gerais para aquilo que pretendemos para cada momento do jogo e depois tentar, logicamente no pouco tempo que temos, levar essas ideias gerais, complementando-as com o

lado estratégico do jogo. Ou seja, aqui o lado estratégico do jogo, hoje em dia, já acompanha muito a forma de jogar enquanto o Modelo de jogo da Selecção Nacional, nesta fase de qualificação e nos jogos particulares,... sendo que nos jogos particulares ainda há menos. Quando são normalmente os jogos particulares entre semanas, onde há muito pouco tempo para treinar, o lado estratégico é extremamente importante, logicamente tentando colocar em prática também, os nossos princípios, as nossas ideias de jogo mas há uma diferença grande o poder fazê-lo num Clube, poder fazê-lo na Selecção pelo espaço para treinar, pelo espaço que há entre cada convocatória porque os jogadores vêm dos mais diversos clubes com ideias, nalguns casos possam ser parecidas, noutros casos não o são e nesse caso, tudo isso é muito difícil de agregar em pouco tempo de trabalho. Por isso, o Modelo de Jogo torna-se mais difícil de implementar numa Selecção do que num Clube.

Nuno de Almeida – E como treinador, como é que tenta fazer essa agregação de conhecimentos e de princípios que os jogadores vão trazendo dos vários clubes? O que é que procura mesmo pôr em prática?

Paulo Bento – O primeiro é, ter conhecimento daquilo que os jogadores fazem. A grande percentagem do trabalho passa pela observação e pelo conhecimento do rendimento do jogador. As características já as podem conhecer, as qualidades já as podem conhecer, agora depois, o acompanhar os jogadores dos mais perto possível, de forma directa ou indirecta, pela observação no campo ou via televisão, tentar acompanhar o mais possível aquilo que são as componentes que nos pode ajudar a avaliar o jogador, ou seja, o rendimento, o comportamento, o vê-lo em diferentes contextos para ter o máximo de conhecimento dele. Depois, termos uma forma de jogar e tentar, logicamente, adaptarmo-nos às características do que é um típico jogador português, dos jogadores potencialmente convocáveis mas, ao mesmo tempo, tentar levá-los nesse pouco tempo para aquilo que achamos que é o melhor para as características deles. Ou seja, informando-os e tentando praticar no pouco tempo que temos, de acordo com as nossas ideias, de acordo com os nossos princípios, e logicamente também, com um apoio em formato de imagem, sobretudo no que toca aquilo que fizemos no fim-de-semana passado e aquilo que pretendemos fazer no jogo seguinte, tentando também aí, colocar um pouco a questão da correcção do anterior mas aproveitando para a estratégia do seguinte. É fundamental ganhar no maior tempo possível o pouco que tens. Mas, acima de tudo, nessa construção passa tudo pela parte teórica, como é evidente, o suporte da imagem e com o pouco tempo de prática,

tendo ir ao que nesse tempo de prática, o mais importante é irmos de encontro só acompanhamento dos jogadores e criar também, alguma estabilidade. Quando digo estabilidade, digo, naturalmente, criar em função da assiduidade, do rendimento e por aí fora, ... dá alguma estabilidade no núcleo da Selecção. Também é verdade que não temos um núcleo tão grande para escolher mas convém ter alguma qualidade para criar alguma identidade.

Nuno de Almeida – O que é para si um bom “jogador de equipa”? O que é que um bom jogador de equipa deve ser capaz de fazer? Por favor, diga-me o máximo de características que acha que deve ter um bom jogador de equipa... É capaz de me dar alguns exemplos de jogadores assim?

Paulo Bento – Fundamental é ter um grande número ou o maior número de jogadores que tenham o conceito de jogar de equipa. Quando falamos à pouco de respeito, solidariedade e compromisso, o que temos de saber é quais são as características de cada um e o que cada um poderá aportar à equipa. Agora, o grau de solidariedade e respeito é importante que ele seja nas mesmas proporções para todos os jogadores. Podemos tê-lo em consideração e devemos tê-lo que há jogadores que em determinado processo, poderão fazer coisas diferentes de outros jogadores porque nós sabemos quais são as características desses jogadores e teremos de preparar a equipa para esse aspecto. Agora, um jogador de equipa, independentemente do seu talento, porque há uns mais talentosos do que outros, o jogador de equipa é aquele que na minha opinião está sempre disposto a ser solidário com os colegas e está sempre pronto para respeitar as acções e decisões dos colegas, ou seja, no fundo, estar apto, estar disponível para um compromisso que todos nós definimos para a equipa, para alcançarmos os nossos objectivos, esse é um jogador de equipa.

Nuno de Almeida – Como é que ensina os seus jogadores a jogar como você quer? O que faz? Como fazem?

Paulo Bento – O jogar como nós queremos, tem a ver com o treino. O treino é a forma que nós temos para chegar aos jogadores, para lhes dizer qual é a melhor maneira para eles potencializarem as suas capacidades, as suas qualidades. Esse é o objectivo do treinador! Escolher uma forma de jogar que vá de encontro às características dos seus jogadores, às melhores características dos seus jogadores e que lhes proporcione um «bem-estar», que eles

se sintam confortáveis no treino para poderem aplicar no jogo e tentar ao mesmo tempo que indicamos o caminho para a forma de jogar, eles entendam que aquele é o melhor caminho para eles e que eles tenham o à-vontade para poder discutir essa forma de jogar, para que entendam essa forma de jogar,... não é dizer «jogamos assim porque eu quero que seja assim...», essa é a forma mais fácil. Mas que eles tenham a opção e que tenhamos de ter a certeza que eles estão a perceber aquilo que nós queremos porque se eles não o perceberem, dificilmente o irão aplicar. Por isso, o que interessa é guiá-los para o melhor caminho e dando ao jogador, a capacidade para decidir. Possivelmente mais no aspecto ofensivo do que no aspecto defensivo porque para o jogador é mais fácil direccioná-lo sob o aspecto defensivo do que sobre o ofensivo pela execução técnica, tendo aí que haver na questão ofensiva uma abertura maior, ou seja, dar ao jogador caminhos mas a decisão tem de ser dele. Eu posso dizer «há este caminho, e há este e ainda há aquele», mas nesse momento o jogador tem de decidir, ou seja, quando ele já tem a informação, depois a decisão é dele. Defensivamente, já não se passa tanto assim. Há um maior controlo por parte do treinador por aquilo que pode indicar ao jogador, o que não significa que o jogador não possa tomar outras decisões mas a tarefa é muito mais fechada na parte defensiva do que na parte ofensiva, ou deve ser. No meu ponto de vista, é no aspecto defensivo que os treinadores podem vincar muito mais os seus trabalhos porque o aspecto ofensivo está muito mais dependente da qualidade técnica dos jogadores.

Nuno de Almeida – Dá-se mais liberdade aos jogadores... eles podem decidir de «mil e uma maneiras», e no aspecto defensivo, ele restringe muito mais...

Paulo Bento – Dá-se um pouco mais à estratégia, não que o outro não tenha mas está mais depende de um aspecto técnico. Enquanto no outro, um para encaminhar o jogo para o lado que quero levar a equipa adversária a jogar, esse trabalho pode ser mais condicionado pelo treinador, guiado pelo treinador numa tarefa mais fechada, através do exercício, através da indicação que dá-mos ao jogador, ou que pedimos ao jogador para fazer, do que dizer ao jogador que em termos defensivos, só há esta solução, eu só faças esta solução, e ele quando tiver de fazer outra coisa, já não o consegue fazer. Por isso, em termos ofensivo, há que abrir um pouquinho mais o leque em relação ao jogador mas depois, na decisão, não podemos mandar. Ofensivamente, podemos orientar. Defensivamente, podemos mandar mais, poderemos guiar, ou seja, a liberdade no bom sentido e se calhar perder o jogador um pouco mais na parte defensiva, o que é normal que assim seja.

Nuno de Almeida – Que tipo de estratégias utiliza para ensinar e quais as ferramentas que, em sua opinião, permitem uma melhor e mais rápida aprendizagem por parte dos jogadores? Quando falo em ferramentas, falo em desenhos, esquemas, descrições de situações... O que utiliza, quando e porquê? Usa imagens? Apenas exercícios?

Paulo Bento – Hoje em dia temos vários suportes. Para mim, a imagem é a melhor maneira. Tudo o que não tenha a ver com o treino porque a melhor é o treino, a prática! Ou seja, ele praticar, ele entender o que está a fazer, é a melhor situação. O treino é a melhor maneira para chegar aos jogadores, é a maneira onde eles vão absorver mais, ou seja, «o sumo está no treino», em vários aspectos, não só no tático, ok?! O treino é a componente onde o jogador pode tirar mais rentabilidade para depois colocar no jogo. Há momentos em que nos temos de fazer acompanhar com outras ferramentas como o caso do PowerPoint, o vídeo,... A imagem é sempre mais real, o que não significa que em alguns momentos, pela questão da diversidade, uma questão mental, mudar para a imagem porque tem a realidade. Ele está a ver o que está a fazer, o que fez e ao mesmo tempo, estamos a preparar o que é que pretendemos fazer. A imagem do vídeo, a imagem das acções que pretendemos tirar, que é uma parte boa para complementar isso porque podemos fazê-lo relativamente ao adversário, em relação à nossa equipa, agregar as duas partes porque há muita forma de o fazer. Depois pelo discurso, pelo verbalizar. Agora a imagem é sempre acompanhada pelo discurso, que teoricamente, no meu ponto de vista, ficará mais porque eu estou a ver, estou a sentir o som do que estou a ver, daí a relação do que estou a ver... ou vejo primeiro e complemento com a questão verbal. Eu acho que eles visualizando, é a melhor ferramenta tirando o treino. Se for só a questão do diálogo, poderá entrar mas poderá entrar de outra maneira.

Nuno de Almeida – Diga-me só uma coisa, há uma boa adesão por parte dos jogadores à visualização e à verbalização, eles recebem bem a informação? Como é que sente o jogador na sua perspectiva de aprendiz, quando o treinador comunica com eles?

Paulo Bento – Depende muito dos jogadores, depende muito dos momentos. Por isso há que fazer as coisas de forma diferente, sabendo que naturalmente é preciso informação. Se nós temos jogo ao Domingo e à Quarta-Feira, num contexto Clube, também poderá ser diferente num contexto Selecção, apesar de que quando eles estão na Selecção, já vêm com informação

do Clube, por isso é preciso ter algum cuidado para gerir tudo isto. O que é necessário é ou o que pretendemos fazer ou temos tentado fazer o maior número de vezes é, como já o fazíamos no Clube, é o foco. Tentar chegar a tudo aquilo que é necessário e nem sempre é possível, as coisas prolongam-se demasiado no tempo, palestras que excedem um certo e determinado tempo, tornam-se às vezes negativas porque acaba-se por não se absorver aquilo que era realmente fundamental absorver e, por isso, às vezes em vez de dar cinco informações que não deixam de ser boas, se calhar é fundamental escolher duas que sejam muito boas. E tentar chegar aos dez minutos, aos quinze minutos... Fazer duas de dez minutos, é evidente que nem sempre é possível por causa de vários contextos mas se calhar, às vezes fazer duas de dez minutos, é melhor do que fazer uma de vinte, ou fazer duas de quinze, é melhor do que fazer um de trinta. Dependendo se é em dias diferentes, se há espaço para isso, da capacidade de concentração, da disponibilidade, ... Eu não falo de aceitação, de uma questão de obrigatoriedade, ... Eu não vou por aí! Se eu disse que temos de lá estar uma hora dentro, eles estão mas o que é que interessa é o que lá estão a fazer! Quando estou com eles, que eles sintam que as coisas estão a ser feitas para o bem deles e que eles «bebam» aquilo que realmente é fundamental. Não se trata de uma questão de aceitação deles porque isso passa por uma via mais profissional deles mas sim, de o que é que é essencial para a aprendizagem deles, para a melhoria deles porque esse é que é o objectivo da gente visualizar as coisas.

Nuno de Almeida – Acredita que “quase não ensinar”, isto é, usando uma estratégia de ensino e aprendizagem por descoberta, é possível obter melhores efeitos?

Paulo Bento – Sim...! Ou seja, guiá-los para um certo caminho que nós queremos! Isso é um bom exemplo... Dou-te um título e tu desenvolves o texto! No fundo é, eu dou-te três caminhos e tu escolhes o que achares que são melhores. Num processo que falei há pouco, mais fácil num do que noutro porque o jogo ofensivo, e como está muito em moda agora, tem, no bom sentido, alguma anarquia, algo que até se pode tornar caótico e imprevisível. O que se pretende enquanto treinadores é torná-lo nesse processo, normalmente no processo ofensivo, menos caótico para que o defensivo não sofra tanto. Defensivo há que o tornar nada caótico, torná-lo o mais ordenado possível para que o ataque possa sair o mais ordenado possível. São situações diferentes porque é impossível, no meu ponto de vista, fazer a mesma coisa num processo e outro! Fazer o caminho, o guiar os jogadores para um certo e determinado momento, o guiar pode ser igual mas a liberdade que se dá num e noutro é diferente, ok?! Por isso, segui-o

no processo defensivo de uma forma mais fechada, tenho de guiar de uma maneira mais aberta, dando mais liberdade aos jogadores no processo ofensivo. Eu dou um exemplo muito claro que mesmo nós, enquanto Equipa Técnica, porque vamos conversando, vamos melhorando, vamos melhorando, a questão da circulação táctica! E fi-lo algumas vezes e hoje digo, qual era o objectivo?! O objectivo está mais no agarrar, tentar que os jogadores agarrem mais os princípios, mas ao fechar a tarefa o jogador só agarra aquele e poderá ser um erro e era um erro. Se calhar é importante fazer uma circulação táctica em que tenha uma parte que seja fechada e depois abrir a parte da circulação táctica a um jogador ou tenhamos de fazer exercícios de finalização onde aja mais do que uma opção, ou seja, e isso vai com a própria evolução do treino, daquilo que é o nosso caminho. Por isso, eu acho que é importante para o jogador ou será para mim fundamental para um jogador, quanto mais opções ele tiver, seja num processo, seja noutra, apesar de um ser mais fechado que outro, quanto mais caminhos ele tiver para descobrir, e se ele tiver essa aceitação e se ele se mentalizar que aquilo é que é importante para ele, mais capacidade de decisão ele vai ter, especialmente em termos ofensivos e também, defensivos. Se eu lhes disser, por exemplo, este é o nosso caminho defensivo, se este não resultar, temos outro... vamos tendo algumas sequências até pelas zonas do campo onde os vamos fazendo e eles tem de o interiorizar. Isso também, é dar algumas opções aos jogadores quando as coisas não correm bem num determinado momento, num determinado local, saibamos onde é que nos temos de colocar, saibamos o que é que temos de fazer noutra local a seguir. Só que aí, eu tenho mesmo de o fazer! Na parte ofensiva, este é o melhor passe para mim, para ele naquele momento pode não ser, o fundamental é que ele se aperceba o que é melhor para a equipa, que descubra o que é que é melhor para a equipa na decisão dele. Eu acho que isso é a melhor maneira.

Nuno de Almeida – Parece-lhe que assim os jogadores aprendem de forma implícita porque os obriga a pensar mais e melhor nos problemas e soluções de jogo, até porque estão mais atentos, mais envolvidos, mais empenhados e muito mais envolvidos no treino!?

Paulo Bento – Todos os exercícios tem algo que tem haver com a tua forma de jogar. Depois os exercícios agregando-lhes também o lado estratégico e há exercícios que unicamente haver com a tua forma de jogar. O que é que tu pretendes? Há alguns que tem só haver com aspectos emocionais mas há outros que se agrega essa forma de jogar à parte estratégica. Quando se agrega à parte estratégica, há mais uma ou outra informação. Para quê? Porque é o

melhor para nós, para a nossa equipa a melhor estratégia é esta e há esta opção e esta... E ele depois escolhe! Ele tendo a opção de escolher está mais motivado, daí a questão de que eu falava anteriormente, a questão da circulação táctica. Se eu estou sempre a fazer e eu já o fiz, vamos começar aqui e acabamos ali. Ele rotina aquilo mas ao fim de duas, três ou quatro repetições, aquilo que era para fazer em 10 minutos daquela situação ou 15 ou duas variantes, as que eles sabem são sempre aquelas, ao fim de 6 ou 7 minutos a motivação poderá não ser a mesma. Enquanto que na circulação táctica, a partir de um determinado momento eles possam fazer dentro daquilo que são os nossos princípios, dentro daquilo que são os nossos estímulos, eles poderem escolher que agora vão fazer de uma maneira e depois de outra, durante os 15 minutos há mais opções, há mais opções, há mais motivação, há diversidade, ... logo isso pode ser uma estratégia, uma ideia para que o exercício durante o seu tempo possa fluir com uma motivação maior e com uma rentabilidade maior também.

Nuno de Almeida – Como se faz para ensinar uma equipa a saber ler e a gerir o ritmo de jogo? Por exemplo; que comportamentos ou a que aspectos é que os seus jogadores devem estar atentos ou “saber ler” para aumentar ou diminuir o ritmo e a intensidade do jogo?

Paulo Bento – Isso tem muito a ver com os próprios momentos do jogo, a própria forma de jogar porque ao longo de uma temporada e aqui temos de fazer mais sobre Clube, uma vez que é mais fácil de chegar... Em primeiro lugar, a forma de jogar da tua equipa e a forma como se comporta, nos vários momentos do jogo mediante o resultado do jogo, mediante o conhecimento que tem dela própria, ou seja, quanto melhor se conhecer, melhor vai gerindo os momentos do jogo. Quanto mais maturidade tiver, melhor vai gerir os momentos do jogo, ou seja, o que é que deve fazer! Por isso, eu falava de uma maturidade para gerir os seus ritmos de jogo, é extremamente importante! Ter os jogadores quer pela sua capacidade técnica, quer pela sua liderança, ajudem nesse aspecto. Depois as próprias estratégias que vai usando e as próprias experiências que vai vivendo em função dos resultados ao longo da época, também vai ajudando. Se depende dos momentos do jogo, também depende do treino. Treinar consoante algumas situações que vão acontecer no jogo, compor exercícios ou jogar com vários factores durante os exercícios que ajude os meus jogadores a perceber onde estão. Imagina que estou a fazer um exercício com bloco baixo como estratégia para o jogo ou pode ser para uma estratégia durante o jogo. Eu posso estar a ganhar a dez ou quinze minutos do fim e mudar a minha estratégia. Se eu já faço aquilo, os jogadores já relacionam... se eu estou a fazer isto ou é

estratégico para o jogo ou porque o jogo já está de acordo com aquilo que nós pretendíamos no início e nós mudamos um pouco a estratégia em função do resultado e do tempo que falta para jogar. Devo fazer isso no treino...! Ou coloco no exercício onde vá à procura desse aspecto... vamos imaginar, dez ou quinze minutos de treino em faço uma situação de jogo em que uma equipa começa a ganhar e a uma equipa dou-lhe uma informação e a outra equipa outra. Depois, tento que uma equipa cumpra um determinado tipo de comportamento em função de estar a ganhar. Então há uma informação que pode passar, tal como: «Defendemos nesta zona e só saímos pela certa. Quando chegamos a determinada zona, a prioridade é manter a posse de bola não querendo finalizar a jogada». Criar um certo e determinado número de estímulos, podem ser um, dois, três, depende daquilo que queiras. Se eu disser que a minha prioridade é manter a posse de bola, segurar a bola no meio-campo contrário, sendo que tudo isto depende das características dos jogadores, ou se quiser sair só com um ou dois jogadores e finalizar a jogada e quando vejo que não tenho possibilidades, regresso à zona que temos pré-definida para estes minutos finais, tudo isso são estímulos e informação que os jogadores vão interiorizando para depois poderem gerir. Isso vai muito do treino que se possa fazer.

Nuno de Almeida – Qual é a pior coisa (ou coisas!) que lhe pode acontecer ou que lhe pode fazer durante o jogo? Aquilo que o faz ficar completamente “descontrolado”? E num treino?!

Paulo Bento – Aquilo que nos faz ficar chateados durante um jogo e eu fui jogador e cometi erros que têm a ver com os aspectos disciplinares. Acaba por se faltar de alguma maneira ao respeito aos colegas, acabasse por se deixar de ter alguma solidariedade com os colegas e com a equipa naquela altura e acaba por não se conseguir fazer face a um compromisso e isso são situações que normalmente poderão criar um mau-estar entre os jogadores e pode alterar o rumo de um jogo. Tudo isso são situações que normalmente me desagradam como desagradam outras situações em que temos tudo definido em certas e determinadas zonas que colocam em risco a equipa, que se fazem e se correm esses riscos e isso são situações do futebol, são situações momentâneas. Depois poderá haver outra série de aspectos que já tem mais a ver com o errar sem ser no calor no jogo, criar alguns conflitos que não têm o porquê de serem criados que desagradam mais do que estas situações que referi agora.

Nuno de Almeida – O treinador do Benfica, Jorge Jesus, diz que o primeiro pilar da relação Treinador-Jogador, é a Comunicação. Ele diz que “se a mensagem do treinador passar facilmente, os jogadores vão assimilá-la rapidamente”, uma vez que “com os jogadores a linguagem é a do “futebol!” Que linguagem a essa? Quais as suas características? Para onde direcciona os jogadores?

Paulo Bento – A comunicação para mim tem de ter um aspecto essencial, ou seja, que eles entendam aquilo que a gente está a dizer. Toda a informação que damos no treino, sobre aquilo que é a ideia para o exercício, a ideia para a estratégia, seja para o que for, eles percebam aquilo que estão a fazer. Depois, quando estamos a comunicar com eles na palestra e outras situações, aquilo que nós dizemos em relação à forma de jogar da nossa equipa, eles estejam identificados com aquilo que é a nossa linguagem. Por isso, eles ao terem conhecimento daquilo que é a nossa linguagem tem mais capacidade para depois pôr em prática aquilo que nós pretendemos. A comunicação é importante e torna-se tão mais importante que o jogador conheça bem o treinador, que saiba perfeitamente o que é que ele quer dizer, em certas e determinadas situações, que não tem só a ver com a parte táctica e técnica do jogo mas sim, com a questão do compromisso que todos temos que assumir. Ou seja, que eles sintam que também o treinador, não só na comunicação mas depois na atitude existe uma relação entre essa comunicação e o que lhes é pedido, que seja o treinador o primeiro a fazê-lo. Por isso, toda esta comunhão de ideias entre a comunicação e os actos que são transmitidos através dessa comunicação, tem de haver uma ligação muito grande.

Nuno de Almeida – Qual é a relação que o Paulo procura ter com os seus jogadores? Como é que a caracteriza?

Paulo Bento – Eu procuro ter com os meus jogadores, uma relação de proximidade. Quando digo proximidade falo do facto de querer que eles sintam um à-vontade para questionar naquilo que entendam que deve ser questionado em prol da equipa ou as dúvidas que tenha, quer colectivamente quer individualmente, eles tem esse à-vontade para o fazer. Essa relação de proximidade que lhes permita aportar, acrescentar alguma coisa à nossa forma de jogar e que eles achem que é pertinente, descobrindo muitas vezes para nós treinadores, muitas coisas. Eu acho que o jogador dentro de determinadas regras, de determinados limites, deve ter liberdade para o fazer... e ao mesmo tempo tentar, se podermos ser amigos porreiro e mesmo que não dê, não há qualquer problema... devemos sim, tentar conhecer os jogadores da melhor maneira

possível para que os possamos ajudar também, seja essa a vontade deles e que possa ter relação com futebol mas que não tem de estar directamente ligadas com o futebol. Eu não preciso de saber qual é o problema do jogador. O que eu preciso de saber, se perspectivo que há, é se ele tem algum problema. Não preciso de saber qual é o problema porque ele só conta se quiser. Eu preciso de saber se ele tem algum problema porque se ele começa a ter um determinado tipo de comportamento, um determinado tipo de rendimento, que eu sei que não é derivado do treino, não é derivado do momento da equipa e que pode ser só uma questão pessoal que o está afectar, a minha relação leva-me a que eu tenha o à-vontade suficiente, e a minha obrigação enquanto treinador levam-me, no meu ponto de vista, a estar perto do jogador para lhe tentar resolver ou tentar ajudar a resolver o problema. Por isso é que é preciso que ele se abra ao ponto de ele dizer o que é que se passa. Preciso que ele seja honesto para dizer se o tem e se o tem, eu possa participar para o poder ajudar. Essa é a minha preocupação! Ajudá-lo a resolver...

Nuno de Almeida – Se o jogador lhe disser qual é o problema, como é que o ajuda a resolvê-lo?

Paulo Bento – Procuo resolver da mesma maneira se ele não me disser qual é! Se ele me diz que tem um problema, a minha obrigação é, dentro do que é a minha disponibilidade, a minha capacidade e a minha experiência, poder indicar alguns caminhos, algumas soluções. Mas senão souber o que é e nem ele mo disser, colocar-me à disposição dele para ele saber o que é que eu lhe posso fazer para ajudar a resolver o problema. Se é vir treinar todos os dias, se é dar-lhes dois dias sem treinar para depois voltar a treinar, se quer ir beber um café fora de contexto de treino ou não, ... eu não me parece que isso seja grave de maneira alguma. A relação tem de fluir desta maneira e quando lhe falei da questão da proximidade, esta também tem de vir do outro lado. Se a outra parte não pretende essa proximidade, não há problema nenhum desde que haja o tal respeito e solidariedade. Agora, que gosto de estar perto dos jogadores e gosto de inteirar-me das situações dos jogadores pelo bem deles, é evidente que gosto e é a minha obrigação.

Nuno de Almeida – Um dos primeiros imperativos que se impõem ao treinador é compreender que o objectivo da comunicação, durante todo o processo, é fazer com que todos participem num projecto global. Como conduz os seus jogadores para esse projecto comum?

Paulo Bento – Da mesma forma que se direcciona para uma forma de jogar, em primeiro lugar, é importante direccioná-los para uma forma de actuar enquanto grupo, definindo um conjunto de regras, um conjunto de princípios e tentando depois, ser um exemplo das regras e princípios que se defendem. Deveria de ser o principal objectivo, uma vez que aquilo que é definido pelo líder, que seja, em primeiro lugar, cumprido pelo líder. Logo é a melhor maneira de exemplificar aos outros, aos jogadores e às pessoas que nos rodeiam porque há muita gente de vários departamentos que rodeia o treinador, que tem de servir de exemplo para o treinador e tem, também, de servir de exemplo para os jogadores. Como tal, definindo essas regras, definindo enquanto equipa como nos queremos organizar, definindo a que horas queremos chegar, a que horas vamos almoçar, como é que vamos almoçar, como é que vamos equipados, ... tudo isso são pequenas coisas que fazem de uma equipa melhor. Não estou a dizer que é isso que faz as grandes equipas mas que ajuda a fazer as grandes equipas. Se fizermos tudo mas não tivermos bons jogadores e não treinarmos bem no campo, as coisas tornam-se difíceis. Contudo, isso ajuda muito a ser uma grande equipa. É um começo! A forma como se começa, como se enraíza certas e determinadas coisas, sendo que depois a qualidade do treino, a qualidade dos jogadores, tudo isso vai ajudar. Por isso é que eu digo, antes de definir o sistema, o modelo ou o treino, definimos isto! Como é que nos vamos orientar! Para mim isso é que é importante!

Nuno de Almeida – Que características dos jogadores encaixam com as suas para que consiga obter esses resultados?

Paulo Bento – Quando procuras características e se falarmos da vertente técnico-táctica, procuras sempre as melhores. Eu procuro sempre jogadores com um determinado perfil para jogar numa equipa que eu quero que tenha um certo e determinado número de características. Depende do que treinas, do modelo de jogo que queres aplicar e a partir daí,... só para dar um exemplo e ser mais fácil para ti... se eu treino e quero um equipa que maior parte das vezes vai jogar com o bloco mais baixo e em transição, se calhar escolho jogadores mais rápidos na frente. Não preciso tanto de jogadores que saibam jogar em espaço reduzido. Agora se pretendo uma equipa que seja muito reactiva à perda da bola e que tenha iniciativa, escolho

jogadores com características técnicas mais apuradas e que ao mesmo tempo, sejam muito agressivos no momento de perda da posse de bola. O que não significa que depois não tenham um outro conjunto de características mas temos de ir procurar o fundamental para aquilo que é a nossa forma de jogar. Depois tentar conhecer-lhe o perfil psicológico, o que não é fácil! Por muita vontade que se tenha, por muita disponibilidade que se tenha, conhecer-lhes o perfil psicológico antes de estares a trabalhar com eles não é uma situação fácil. Se houver essa possibilidade, tanto melhor! Mas depois, se já os conheces e sabes como os queres levar, o que queres que eles realmente tenham, as características queres que eles realmente tenham, respeitar o próximo, respeitar o colega, respeitar o treinador, respeitar as pessoas que trabalham com ele e que seja solidário e que assuma, desde de início, quando tudo foi definido, que assuma esse compromisso.

Nuno de Almeida – O que é que sente que é mais difícil atingir relativamente ao perfil psicológico?

Paulo Bento – Porque tu muitas vezes quando vais buscar um jogador, vais avalia-lo, no caso de um Clube, vendo-o em competição. Quando o vês em competição, vês alguns traços,... se é agressivo, se não é, como é que reage quando está a perder,... há ali algumas coisas que podes ver mas não o vês treinar! Não o vês quando tem o colete ou quando não tem o colete! Se vais pedir informações ao Clube que o quer vender, as informações vão ser boas e não más porque senão não vende! Ou seja, tudo isso cria algum problema. Tentar-se amenizar de algum problema? Sim. Quem tiver disponibilidade e muitas vezes, disponibilidade financeira mesmo. Agora, o que é importante é tentar conhecê-lo o mais rápido possível e depois vamos vendo mediante os comportamentos dele, como é que ele é e depois actuamos. Actuamos mediante várias coisas... pela via verbal, por via da imagem, de várias formas. Se queremos chegar só à parte técnico-táctica ou à parte mental, às vezes o jogo, imagens do jogo, podem ser importantes, imagem do treino podem ser importantes, ou seja, que ele visualize aquilo que de alguma maneira anda a fazer. Agora é tentar levá-lo para aquilo que nós queremos e muitas das vezes os problemas advêm disso! De momentaneamente ou às vezes de forma repetida, não haver esse respeito pelo próximo, pelo colega, não haver solidariedade e muitas vezes estamos a fugir do compromisso que assumimos. Muitas das vezes é isso que cria maiores problemas a um treinador. Por isso, o objectivo é a cada momento reforçar esse compromisso, o qual podemos fazer através do treino, das acções, das atitudes e por aí fora.

Nuno de Almeida – Quando comunica com os jogadores, está apenas atento ao que lhe diz ou a pequenos sinais?

Paulo Bento – Nem sempre o que nós dizemos é o mais importante mas sim a forma como o dizemos! A forma como o dizemos leva também, a reacções do outro lado, ou seja, nós quando estamos a falar, a comunicar com os jogadores, ao mesmo tempo que estamos a transmitir e a maneira como estamos a transmitir, com o aumento da experiência permite-nos ver o que é que sentem do outro lado, qual é a receptividade que está a haver... e depois podemos ter técnicas para chegar ao sítio que a gente vê que pode estar a chegar menos. Outra coisa que eu acho que é importante na comunicação é o escutar. Nós devemos estar preparados para escutar os outros na comunicação.

Nuno de Almeida – Houve algum momento que tenha sido decisivo para si em termos de conflito com algum jogador, no que toca à comunicação?

Paulo Bento – Conflitos todos temos! Não há um treinador que não tenha conflitos... quando dizem isso, eu não acredito! É impossível...! Num grupo de 25 jogadores, ao longo de uma época, é quase impossível não se ter problemas. Depois é a capacidade que se tem para resolvê-los ou não e a forma porque cada um escolhe as melhores estratégias. Naturalmente que em algumas situações, há conflitos até na própria comunicação, pela aceitação aquilo que se está a dizer, conflitos porque há ideias diferentes. Há coisas em que existe alguma democracia. Há outras que não existe essa democracia. Há leis que têm de ser cumpridas e o treinador tem de fazer cumprir as suas leis, ou seja, há momentos em que não há espaço para essa liberdade porque o que o grupo precisa não é daquela liberdade naquele momento. O que o grupo precisa naquele momento é fazer aplicar a lei que todos acordamos com ela. Momentaneamente, pode haver alguém que esteja em desacordo com ela. O que não pode haver nunca porque é que o treinador perderia a credibilidade toda, é que seja o treinador a ir contra aquilo que propôs no início. A credibilidade foi-se e a questão da liderança também se vai, deixando de ter condições na minha opinião.

Nuno de Almeida – Como avalia o seu estilo comunicacional? É agressivo,

manipulador, democrático (...)? Varia consoante o jogador? Colectivamente ou individualmente?

Paulo Bento – Eu acho que ninguém tem um guião que é sempre assim. Não há! Uma das coisas que o líder tem de fazer é a adaptação, ou seja, adaptar-se a e ser flexível. Nos mais diversos âmbitos do dia-a-dia e conforme as pessoas também. Eu quando chego a algum lado, tenho de me adaptar ao que há também. Depois, poderei levar as pessoas a mudar aquilo que eu acho que é o melhor e terei de fazê-lo sistematizando e levando as pessoas a pensar e acreditar que aquilo é o melhor. Por isso, a flexibilidade também dos jogadores darem a sua opinião, de modo a que eu posso reflectir a mudar ou outro departamento qualquer que o digam também. Agora, eu não posso falar em todos os intervalos dos jogos da mesma maneira, ou seja, a parte motivacional que comunico através da linguagem, não pode ser expressa sempre da mesma maneira. Eu não posso falar todas as semanas da mesma maneira... o tom de voz poderá ser diferente, a mensagem e o seu teor poderá ser agressivo ou menos agressivo, há momentos em que é preciso de alguma forma ser actor mas sem perder os princípios, ou seja, quando digo camuflar não digo esconder! Um exemplo disso é camuflar um resultado porque me interessa dar outra imagem, não uma imagem destrutiva mas outra imagem que pode a opinião geral. O que tenho é de arranjar factos que o comprovem para poder fazê-lo por isso é que eu digo que não se pode distorcer mas sim, adornar. Como noutros momentos ao contrário! Há que ser mais agressivo, mais incisivo,... Depende muito dos momentos em que a equipa está ou o jogador, dependendo muito se a comunicação é para a equipa ou para o jogador. A própria comunicação depende muito do Clube onde estamos inseridos, depende da estrutura que se tem à sua volta, depende da história, da cultura e dos objectivos do Clube, e tudo isso depende da nossa comunicação e ela tem de ter alguma versatilidade com princípios de verdade e focalização no objectivo. Esse objectivo prende-se com o facto de eles perceberem que eu quero o melhor para eles, mostrando-lhes que umas vezes tenho de lhes falar de forma agressiva e noutro contexto, de outra forma. Eles têm de perceber isso!

Nuno de Almeida – De acordo com o adversário que vai jogar, há diferenças na preparação dos jogos? Jogar contra um "grande", contra um adversário directo ou do final da tabela é diferente? Qual a razão?

Paulo Bento – É diferente mas não é diferente na preparação do jogo. A diferença está no facto de com uma equipas teres determinada estratégia e com outras, ter outra. Mas a questão da preparação, o cuidado e a forma pretende encaminhar os jogadores para o jogo,

independentemente do grau de dificuldade que possa haver ou o grau de dificuldade que do ponto de vista teórico possa haver, o caminho é o mesmo! Podes lá chegar com o PowerPoint ou com a imagem ou verbalizando somente... mas o caminho é o mesmo! Mas o foco está na mesma situação, ou seja, nós e o adversário! Depois o tipo de mensagem que podemos fazer passar está relacionado com o tipo de adversário que está e às vezes temos necessidade de fazer passar um tipo de mensagem com uma equipa de menor dificuldade, que com uma de maior dificuldade não necessitamos de passar da mesma forma. Por isso, às vezes, é necessário passar uma mensagem mais cedo quando a equipa é do grau de dificuldade mais baixo porque permite interiorizar a preparação para o jogo mais cedo. Sendo contra uma equipa de grau de dificuldade maior, eles por si só já se vão mentalizando. Então, se calhar, o grau de dificuldade menor, compete-nos e conduz-nos para a transmissão da mensagem muito mais cedo. Outra coisa que se relaciona muito com isto é o tipo de treino! O microciclo semanal que se faz numa semana de treino que vamos ter contra uma equipa de baixo nível e de alto nível, é um tipo de treino diferente. O criar exercício que apelem a um espírito de sacrifício maior, a uma agressividade maior contra uma equipa de baixo nível é melhor para os focalizar mais no objectivo do treino. Quando é contra uma equipa grande, por tudo o que é a adrenalina, o impacto que tem até a nível mediático, a nível exterior, podemos focalizar-nos mais na acção táctica e na acção estratégica, do que propriamente em colocar mais adrenalina, mais agressividade porque o jogador já a tem por natureza. E depois, a mensagem! A mensagem anterior ao jogo ou a mensagem que se vai passando durante a semana, também pode diversificar mas não significa que num jogo grande, eu não sinta que não tenho de meter agressividade. Eu estou a falar do que são traços gerais porque há jogos com grandes que muitas vezes é necessário meter alguma coisa... e porquê?! Porque nos interessa pela parte motivacional, pelos níveis de agressividade elevados mas controlados pelo facto de estarem em causa objectivos da equipa, pelo facto do adversário nos ter ganho noutra altura mas aí há que viver o momento. A nuance maior é que o adversário de menor qualidade, de menor dificuldade cria algum relaxamento e, para isso, há estratégias para tentar não chegar a essa situação.

Nuno de Almeida – Como clarifica os objectivos de forma que os jogadores os possam medir?

Paulo Bento – A questão dos objectivos, eu levo-os, em primeiro lugar, para uma parte colectiva. Sabendo quem estamos a treinar, sabendo quais são os objectivos que nós queremos

para o longo da época, cada jogo depois terá alguns objectivos colectivos estando relacionados com a estratégia, ou seja, como nós conseguimos chegar à vitória através de uma determinada estratégia. A questão dos objectivos colectivos passa muito por defini-los no inicio da época, ou seja que os jogadores sintam que há uma possibilidade de os alcançar, possa haver dificuldade mas que há possibilidade depois vem a questão da gestão de expectativas. A gestão é tanto melhor quanto melhor definirmos bem os objectivos. Se defino objectivos inalcançáveis, a gestão de expectativas vai ser muito complicada. O mesmo se passa com os jogadores. No inicio, eu não digo a nenhum jogador que tu vias jogar menos ou vais jogar mais, não digo a nenhum que vai jogar pouco mas durante o ano, vou ter de ter cuidado com aqueles que jogam menos para eles sentirem que estou atento, para verem que eu estou preocupado com eles. Temos exemplo de jogadores que trabalham muito bem e tem pouco espaço na equipa e há que estar próximo deles. É verdade que em alguns momentos, há jogadores que se não lhe acontecer nada de anormal, tu vais jogar maior parte das vezes. Não vejo mal nenhum nisso, até porque tem o aspecto motivacional, um sentimento que tem. A questão dos objectivos para cada jogo estão muito ligados aquilo que são os objectivos para a equipa, que são a nossa estratégia e depois dentro dela, quais são os objectivos de cada sector e dos jogadores de cada sector para poder criar uma ligação. Por isso, eu não defino que neste jogo tens de jogar a um nível de 5 ou... eu não vou por aí! É por uma questão de estratégia, por uma questão mental que dizer a alguns jogadores, para um objectivo ou para o outro, dizer a um deles «tu não te preocupes em fazer o jogo da tua vida ou em fazer um jogo de nível 5 porque o objectivo é que tu rendas. E para a próxima semana voltas a jogar!» Enquanto a outro jogador posso dizer «se não tiveres uma atitude adequada ou se fizeres a mesma coisa neste jogo que fizeste no anterior, já só jogas este e não jogas o outro!» Isso tem a ver com uma questão motivacional de criar a um deles, níveis de motivação para estar sobre alguma pressão, enquanto a outro o contrário. Isso tem a ver com o conhecimento que se tem dos jogadores.

Nuno de Almeida – O que é que tem de gerir nos 90 minutos de jogo?

Paulo Bento – Há muita coisa para gerir. O melhor é quanto melhor preparares o jogo, mais identificados estás com aquilo que pretendes que vá acontecer e melhor será a gestão. Mas apesar de ser sempre uma coisa imprevisível, temos de tentar reduzir sempre a imprevisibilidade. Passa por gerir aquilo que a nossa equipa está a fazer, gerir o que o adversário está a fazer, se está a fazer aquilo que de alguma forma nós planeamos e depois

gerir vários aspectos dos jogadores, tais como físicos, emocionais, ... preparar a intervenção ao intervalo, a qual faço mais para o término da primeira parte, preparando o foco do nosso discurso, ou seja, se quero dar mais importância ao tático, à mente, ... por isso, tudo isso é uma gestão de várias situações! A própria gestão emocional do treinador...

Nuno de Almeida – Acha que é bom a controlar as suas emoções durante os jogos? O que faz para se controlar é eficaz? Funciona? Resulta sempre? O que é que resulta sempre, o que é que não resulta ou não sabe se resulta?

Paul Bento – Eu vou sempre tranquilo para o jogo em função de que fiz as coisas bem, que nos preparamos bem. Quando digo eu, falo-me de mim, da minha equipa técnica e dos meus jogadores. Nalguns momentos senti que poderíamos ter feito alguma coisa melhor. A própria emoção do jogo leva-te a ter um certo e determinado comportamento em função do resultado, da exibição, da arbitragem, ... quer dizer, há muitas coisas no jogo que te podem fazer alterar ou adulterar o teu comportamento. Não é bom protestar! Isso é óbvio mas vários factores levam a que isso aconteça mas eu não vejo que é melhor ou pior expormo-nos com as nossas reacções ou não nos expormos. Depois é criticado um pouco por tudo e por nada, ou porque te expões ou porque estás quieto, ... por isso tens de ser tu! Tens de viver o jogo à tua maneira porque por muito que se prepare, tu respondes muitas vezes de forma inconsciente. Eu posso estar calmo durante 80 minutos e nos últimos 10, haver uma alteração em termos de comportamento por aquilo que o jogo está a pedir e eu sentir que a equipa naquele momento precisa de mais informação da minha parte, do que noutra apesar da informação valer o que vale durante o jogo. A informação durante o jogo chega pouco... o momento em que mais chega é no intervalo!

Nuno de Almeida – Quando surgem momentos em que tem de intervir, como o faz? Procura chama alguns jogadores que lêem melhor o jogo, que interpretem as suas mensagens para as transmitir ao grupo? Utiliza o capitão de equipa?

Paulo Bento – Normalmente há jogadores que tu sentes que tem uma compreensão maior do próprio jogo ou diferente das ideias do treinador e pode ser através dele que a mensagem pode chegar. Agora é sempre uma mensagem diferente porque a mensagem que vai de mim para outro e desse outro para outro, já lá vai chegar diferente do que se fosse

directamente de mim. O que é importante é que hajam 2 ou 3 jogadores que possam coordenar a equipa nesses momentos importantes.

Nuno de Almeida – Sente que esses jogadores são a sua imagem dentro do campo? Eu sei que a equipa é a sua imagem mas esses jogadores são mais a sua imagem?

Paulo Bento – São jogadores que vais sentindo e que sentes que através da compreensão que têm do jogo e pela facilidade que às vezes têm em comunicar, tenham mais capacidade de passar essa mensagem em termos colectivos. Quando é uma mensagem para um jogador em questão, chamo esse jogador e transmito-lha directamente. Quando é uma mensagem mais abrangente, tu tens de ter a capacidade de escolher esses dois ou três jogadores para o fazer. E aí, muitas vezes antes do jogo, podes passar uma mensagem para um ou dois desses jogadores que têm mais facilidade para comunicar. Muitas vezes até o reforço da própria estratégia pode passar por eles.

Nuno de Almeida – Que importância tem para si o intervalo?

Paulo Bento – A importância que tem o intervalo centra-se no facto de ser um momento em que podes estar com os jogadores todos num espaço fechado, onde poderás ter mais receptividade da parte deles, maior concentração da parte deles, alterar algumas e preparar o restante jogo. Muitas vezes, a análise do que foram os primeiros 45 minutos, o que nós podemos manter ou que podemos alterar e ao mesmo tempo preparar algumas situações que tenham haver com a nossa equipa e com aquilo que o adversário possa fazer, em determinados momentos da segunda parte. Já o vamos preparando durante a semana, questões relacionadas com o adversário estar a perder ou a ganhar mas também, reforçar isso no momento do intervalo porque é o momento melhor e único que o treinador tem para chegar aos jogadores.

Nuno de Almeida – E como é que prepara esse discurso para o intervalo? Costumo ter algum momento ("*timing*") durante a primeira parte que pára um pouco para racionalizar o que vai transmitir?

Paulo Bento – O início do jogo serve, acima de tudo, para ver como é que o adversário

está disposto, ver qual é o sistema em que o adversário está a jogar, ver se está de acordo com o que nós idealizamos,... pode passar pelos jogadores que melhor compreendem o jogo, a transmissão das alterações ou alguma informação em função do adversário e se este está a fazer alguma coisa de forma diferente do planeado, ou seja, essencialmente, se é alguma diferença em termos de sistema ou pequenas nuances do posicionamento dos jogadores que pode levar a algumas alterações. Esse início serve para isso e depois é ir acompanhando o momento, ou seja, eu sentir o que a minha equipa está a fazer mediante aquilo que observei do adversário, mesmo com algumas alterações do mesmo, ver o rendimento da minha equipa para fazer face a isso e mediante alguns apontamentos que vou tirando, ver emocionalmente como está a equipa e depois fazer as coisas em função de tudo isso. Ver o que é que nós fizemos, o que é que o adversário fez, preparar o que é que temos de fazer em função do que o adversário venha a fazer e, acima de tudo, apercebermo-nos de qual é a mensagem de que a equipa necessita. Podemos estar a sentir uma coisa durante a primeira parte, descermos as escadas para o balneário e sentir que vamos transmitir um determinado tipo de mensagem em termos emocionais e depois de os vermos e estar perante eles, alterar. Para isso há que os sentir, há que os ver! Ver como é que chegam, como é que reagem, alguma informação que esteja a ser passada... e há outras vezes que não! Não é preciso vê-los mas isso depende muito da nossa sensibilidade, daquilo que nós achamos naquele momento. Há momentos em que não me interessa como é que eles estão, interessa-me sim para isso e pronto!

Nuno de Almeida – E no final do jogo? Vencer o jogo (objectivo produto) sem ter jogado ao nível que pretende que os seus jogadores joguem (objectivo processo) qual é a mensagem que transmite? E jogando com elevada qualidade mas prendendo o jogo, qual a sensação com que a equipa fica? E atingindo a plenitude?

Paulo Bento – Uma coisa é o que nós comunicamos para o exterior. Eu nunca fui uma pessoa que tivesse uma mensagem diferente para o exterior e para o balneário, ou seja, nunca tive uma mensagem muito diferente! Tal e qual como te dizia há pouco, pode haver algum "adorno" para a imagem que é passada... se eu sinto que não jogamos bem mas ganhamos, eu para o exterior sou capaz de dizer que mais do que não jogamos bem fizemos um jogo suficiente, um jogo onde fomos extremamente eficazes, não dominamos muito mas controlamos, não fizemos uma grande exibição mas fizemos uma boa exibição. Eu depois vou buscar aquilo que me interessa! Para dentro, a questão passa sempre por termos os resultados

em conta porque é isso que trabalhamos, o nosso objectivos, mas também, esclarecer os jogadores sobre os pontos que nós achamos que não estão bem e valorizarmos o que achamos que foram bem-feitos. Por isso, a análise do jogo tem sempre a ver a quantidade-qualidade, o resultado a alcançar. Analisamos sempre nos jogos que fazemos, Clube ou Selecção, a nossa forma de jogar, o que foi conseguido na nossa estratégia e com isso, que resultado obtivemos. Só o resultado por si só não! Esse é o objectivo maior mas depois temos de ver como alcançamos o objectivo. Mas há uma coisa que nunca faço no final dos jogos, passar a mensagem para dentro... posso fazê-lo no dia seguinte ao jogo, depois de ter visto o video do jogo, se achar que é pertinente. Mas imediatamente no balneário, a seguir ao jogo, nunca falei com os jogadores no pós jogo com os jogadores.

Nuno de Almeida – Parece-lhe que os jogadores precisam desse espaço após o jogo?

Paulo Bento – Parece-me que é um espaço deles. No pós, evito estar demasiado tempo com os jogadores porque acho que é o espaço deles. A gente chega uma hora e meia antes do jogo e estou mais com outras pessoas e muito mais no meu gabinete sozinho porque o facto de ser o espaço deles tem de ter liberdade para ouvir música, beber o seu café, ... mas passo lá para dar uma informação que seja pertinente a um ou a outra, quando sei a equipa do adversário, posso ir lá dizê-la e transmitir uma ou outra nuance estratégica. No final do jogo é a mesma coisa. Vou ao balneário cumprimentar todos os jogadores individualmente, quando não o faço à saída do campo porque depois também se metem os "flash interviews" ou porque é conferência ou vou para o meu gabinete. Tudo isto não significa que passados 40 minutos do jogo ter terminado, não esteja com os que ainda estão no balneário mas nunca falo sobre algumas questões do porque sei que os jogadores não estão receptivos e pode levar a que haja mais problemas, levando aquela questão do desacordo que possa ser mais evidente naquele momento. Naquele momento, eu mesmo não estou com a mesma segurança relativamente aquilo que vou dizer e basta ver aquilo que dizemos no flash e nas conferências de imprensa, onde há algumas diferenças. Pode levar a que numa situação de insucesso, numa situação em que acontece alguma contingência no jogo que não é agradável, se é falada logo a seguir, não é o melhor.

Nuno de Almeida – O que é que gostaria de conseguir mudar ou melhorar enquanto treinador? Algumas coisas em que já pensou muitas vezes e que sabe que era importante que mudasse ou melhorasse?

Paulo Bento – Dei-te um exemplo há pouco do treino. Podes fazer algumas mudanças na tua equipa, algo que tem a ver com a reflexão que tu fazes do treino com aqueles que te são próximos, que trabalham contigo e depois também com outras pessoas que trocas impressões e falas de futebol. Sobre esse aspecto, falamos há pouco das circulações tácticas, é um aspecto que hoje já fazemos diferentes de há dois anos atrás. É uma melhoria no treino! A tua experiência não te faz mudar mas faz-te reflectir de outra maneira, sobre algumas questões que possam acontecer porque elas são algumas das formas de resolveres os teus problemas. Mas isso só a vivência das coisas te vai dar porque eu não acho só que vou ser diferente daquilo que são os princípios, os valores, eu não vou ser diferente aos 60 anos mas se calhar irá ter uma forma diferente de abordar certas e determinadas situações não perdendo aquilo que é a essência porque seja aos 40 ou aos 60, tu estarás a liderar. Não faz sentido estar a mudar mas é importante aperfeiçoar e poderás ter sensações diferentes e estímulos diferentes para resolver problemas iguais mas isso, só a experiência te vai dizer o que podes fazer. Contudo, há coisas que não mudam, que vão sofrer o mesmo tratamento hoje que sofrerão daqui a dez ou vinte anos.

Anexo 4: Entrevista a Leonardo Jardim

Ex. Treinador do Beira-Mar Sport Clube

Nuno de Almeida – Gostaria de lhe pedir que me descrevesse, de forma breve, o seu percurso académico e/ou profissional?

Leonardo Jardim – O percurso académico foi normal. Andei até ao 12º ano e depois andei na Faculdade e fiz a Licenciatura em Educação Física e Desporto. Em termos profissionais, iniciei a relação com o treino muito cedo. Primeiro como atleta. Numa segunda fase como treinador de formação, sendo em primeiro lugar colaborador e depois treinador. Aos 21 anos, passei a ser colaborador do Futebol Sénior, na altura 3ª Divisão, que era uma equipa semi-profissional. E a partir daí tive como adjunto na 2ª Divisão e depois como Principal na 1ª e 2ª Liga.

Nuno de Almeida – Quando e onde começou e quais os principais passos que deu para chegar até aqui?

Leonardo Jardim – Os passos foram vários. Sempre tive a preocupação de conciliar a minha formação académica com a minha experiência no futebol e conseqüente, prática. Quer como atleta na primeira fase, quer como colaborador de várias equipas técnicas. Houve momentos marcantes, principalmente quando estou na Faculdade e consigo conciliar esta situação com a situação do treino desportivo já numa equipa de 3ª Divisão, o que me permitiu juntar a teoria e a prática numa só actividade. Depois também tive o privilégio de trabalhar com alguns treinadores que foram importantes e marcaram aquilo que eu sou e algumas das minhas opções. A saída da Madeira porque a insularidade condiciona principalmente a evolução na carreira, uma vez que existe uma diferença significativa entre os clubes da 1ª Divisão e os da 2ª Divisão. Tive que vir para o continente e a partir daí foram os últimos 3 anos em que consegui subir os Chaves para a 2ª Liga e o Beira-Mar para a 1ª Liga. E, depois, cheguei à primeira Liga!

Nuno de Almeida: Quais foram as pessoas que mais marcaram o seu percurso? Porquê?! Porque foram tão influentes?!

Leonardo Jardim – Todas as pessoas que trabalharam comigo foram importantes

porque com todas elas aprendi sempre alguma coisa e marcaram-me muito através dos seus comportamentos. O José Moniz que é um treinador que trabalhou na 1ª Liga e tem algum percurso desportivo, como Seleccionador Nacional dos Sub-21 à alguns anos... ele foi aquele treinador que mais tempo estive junto e com certeza, aquele que mais me marcou na minha carreira.

Nuno de Almeida – Quais são os principais valores e princípios de vida em que acredita e defende e que as pessoas que o conhecem melhor dizem que são evidentes na sua assinatura enquanto treinador?

Leonardo Jardim – Acredito no trabalho em termos de construção de carreira. No meu caso, não era possível ter chegado à 1ª Liga se não fosse com uma enorme persistência e muita dedicação... Nunca tinha cá chegado! Não possuía nenhuma carreira desportiva que sustenta-se uma colocação, em termos técnicos, num patamar elevado! Também em termos de ligações familiares ou pessoas do âmbito desportivo eram poucas... Por isso, acredito nisso! Acredito em termos de rigor e disciplina naquilo que é o nosso trabalho. Em termos pessoais, costumo dizer que sou uma pessoa que tem uma "dupla forma de estar"... uma coisa é o meu trabalho, aquilo que eu penso em termos de rigor e seriedade... muitas vezes, sou extremamente exigente e penso que não o deveria ser tanto. No que toca à minha forma pessoal, sou uma pessoa "pacata", que gosto de estar no meu espaço e simples.

Nuno de Almeida – O que é isto de ter um Projecto ou Modelo de Jogo? Passa mais por ter uma ideia de como queremos que a nossa equipa jogue tratarmos de formar e contratar jogadores que temos e treiná-los de acordo com as nossas ideias?

Leonardo Jardim – O Modelo de Jogo depende de situação para situação em termos contratar novos jogadores ou rentabilizar aqueles que temos. Hoje em dia, quando tu entras no Clube já tens os jogadores, não podes estar a alterar os plantéis. Podes conseguir acrescentar qualquer coisa aos que já estão e às vezes, é um número pequeno. O teu primeiro objectivo como treinador é rentabilizar ao máximo os jogadores que lá estão. O Modelo é uma coisa abrangente. É aquilo em que tu acreditas em termos globais. Eu, pessoalmente, dentro do meu Modelo de Jogo, faço um *transfer* muito grande entre aquilo que penso do treino e aquilo que

quero para o jogo... quer em termos de organização, disciplinares e correcção. Em termos estruturais, depende muito das características que os meus atletas têm. Em termos de processos, gosto de um futebol mais apoiado, de um futebol, por tradição, mais apoiado e gosto de um futebol com muita qualidade técnica.

Nuno de Almeida – Para si, o que é isto de “sistema de jogo”? Quais as diferenças entre a estrutura funcional e o sistema dinâmico de que falam?

Leonardo Jardim – Eu acho que a estrutura funcional não existe. Existe só em número! Uma estrutura de 1-4-3-3 ou 1-4-4-2, existem várias dinâmicas e o importante é o treinador trabalhar a dinâmica que pretende dos seus jogadores e da equipa. Acho que nenhum treinador treina a estrutura mas sim a dinâmica, dentro daquilo que eu penso. Dou sempre importância ao tipo de jogadores que eu tenho e dentro dos jogadores que tenho, criar uma dinâmica que consiga rentabilizá-los ao máximo.

Nuno de Almeida – O que é para si um bom “jogador de equipa”? O que é que um bom jogador de equipa deve ser capaz de fazer? Por favor, diga-me o máximo de características que acha que deve ter um bom jogador de equipa... É capaz de me dar alguns exemplos de jogadores assim?

Leonardo Jardim – Um bom jogador de equipa é um jogador com grande disponibilidade para o colectivo em detrimento de algumas acções individuais, tem uma disponibilidade para todas as acções ou quase todas, tem uma atitude e comportamentos que sejam similares ou de acordo com aquilo que o treinador pensa. É um jogador disciplinado, que não tenha lesões.

Nuno de Almeida – E acha que um bom jogador de equipa é um prolongamento do treinador?

Leonardo Jardim – Isso são todos! Às vezes um bom jogador de equipa pode não ser um bom prolongamento do treinador em termos de organização. Eu aí destacava um bom capitão... aí sim, esse deve ser um prolongamento do treinador mas há jogadores que são bons

jogadores de equipa mas não têm características para serem líderes, por exemplo. Enquanto o capitão de equipa tem de ter essa característica que é fundamental, uma vez que é um ótimo aliado no discurso do treinador, tem alguma dificuldade mas não deixa de ser um bom jogador de equipa.

Nuno de Almeida – Como é que ensina os seus jogadores a jogar como você quer? O que faz? Como fazem?

Leonardo Jardim – É através daquele *transfer* que eu utilizo em termos de treino, ou seja, treino para o jogo e costumo ter aquela máxima de dizer que se trabalharmos bem e conseguirmos executar aquilo que pretendemos no treino, temos alguma facilidade em nos apresentarmos bem ao nível do jogo.

Nuno de Almeida – Que tipo de estratégias utiliza para ensinar e quais as ferramentas que, em sua opinião, permitem uma melhor e mais rápida aprendizagem por parte dos jogadores? Quando falo em ferramentas, falo em desenhos, esquemas, descrições de situações... O que utiliza, quando e porquê? Usa imagens? Apenas exercícios?

Leonardo Jardim – Dou sempre alguma incidência em relação à organização de uma forma crescente, simplificando ao máximo possível as situações que nós queremos trabalhar, tendo sempre uma perspectiva do simples para o complexo, de forma a que os jogadores consigam perceber e interiorizar a estratégia da melhor forma. Tendo sempre esta ligação que eu acho que é fundamental que é treinar para jogar. Eu normalmente utilizo sempre na minha estrutura de trabalho o treinar para jogar... raramente faço um exercício de treino que não tenha uma incidência grande naquilo que eu pretendo para o jogo, quer o jogo do próximo adversário, quer o jogo que a equipa necessita.

Nuno de Almeida – Pensar o jogo dessa forma é uma tarefa complexa para quem é treinador. Tenho determinada ideia para o jogo e depois no treino, procuro simplificar essa ideia para que os jogadores percebam, não é fácil. Como é que procura fazer isso?

Leonardo Jardim – Eu não acho que seja complexo. Na minha opinião, até é mais

facilitador. Se nós em termos de organização até sabemos o que vamos fazer, em termos de treino é mais fácil de descrever o que queremos fazer para depois haver esse *transfer*, do que ao contrário. Trabalhar e não sabemos para onde queremos, é a mesma coisa que procurarmos um caminho e sabermos em termos de chegada ao local do que estarmos a percorrer uma estrada e não sabemos para onde queremos ir.

Nuno de Almeida – Acredita que “quase não ensinar”, isto é, usando uma estratégia de ensino e aprendizagem por descoberta, é possível obter melhores efeitos?

Leonardo Jardim – É difícil! Principalmente a este nível porque o tempo não é muito mas acredito que em termos de formação, essa estratégia pode ser trabalhada. No futebol sénior, eu acho que temos de ser muito directos e objectivos nas ideias que queremos transmitir aos jogadores porque os jogadores não vêem o treino em termos globais, uma vez que eles não têm muito tempo para estar a incidir sobre uma nova descoberta. Eles querem é ser orientados, independentemente de serem jogadores com alguma qualidade. Nós andamos na estrada e todos gostamos de ter o código da estrada, os jogadores também querem ter o código de gestão de equipa porque senão assim nunca vão conseguir comunicar... a comunicação é fundamental entre os atletas e é preciso saber este código! Muitas das informações que eu dou aos meus atletas são do tipo “código da estrada”, ou seja, toda à gente tem de saber o que significa que é obrigatório virar à esquerda, o sinal de *stop* que é para nós interagirmos. No treino é a mesma situação!

Nuno de Almeida – Parece-lhe que assim os jogadores aprendem de forma implícita porque os obriga a pensar mais e melhor nos problemas e soluções de jogo, até porque estão mais atentos, mais envolvidos, mais empenhados e muito mais envolvidos no treino!?

Leonardo Jardim – Eu normalmente limito numa percentagem de 70%-80% aquilo que eu pretendo em termos de organização. Claro que é normal que há sempre percentagem em relação aos jogadores da sua própria tomada de decisão. A tomada de decisão em algumas situações, cabe a eles tomarem as melhores decisões do jogo. Em termos de uma estratégia global, limito e foco pelos interesses colectivos que os jogadores precisam de ter para favorecer a equipa, para ganharmos supremacia em relação ao adversário, quer nos aspectos defensivos, ofensivos e de transição. Depois de passar este item, é claro que as acções do foro da decisão,

isso cabe a eles porque normalmente, quem tem a bola é que tem de ter essa capacidade. Eu dou uma liberdade condicionada. Dentro daquele código que falamos, o jogador chega a um cruzamento, sabe que tem um sinal proibido pela esquerda, pode ir para a direita mas prefere seguir em frente. Ele nessas duas situações tem que tentar decidir da melhor forma, sabendo que a outra já está condicionada por natureza pelo treinador ou pela estratégia da equipa.

Nuno de Almeida – Como se faz para ensinar uma equipa a saber ler e a gerir o ritmo de jogo? Por exemplo; que comportamentos ou a que aspectos é que os seus jogadores devem estar atentos ou “saber ler” para aumentar ou diminuir o ritmo e a intensidade do jogo?

Leonardo Jardim – Sinceramente, isso é uma situação difícil de explicar! Eu sou da opinião que o ritmo de jogo deve ser sempre elevado. Devemos começar com um ritmo de jogo elevado e devemos terminar com um índice de jogo elevado porque nunca sabemos quais são os acontecimentos do jogo em termos de resultado e, por isso, devemos ter sempre uma atitude forte. Eu procuro transmitir isso à minha equipa, isto é, entrar bem é importante, continuar bem é importante e terminar bem é importante! Nem começar bem, nem continuar bem nem terminar bem tem mais importância uma fase da outra. Os jogos mostram que não é assim... os golos marcados no início, no meio e no fim tem a mesma importância! O que podemos é depois de atingir um bom resultado, aí podemos controlar um pouco mais o jogo mas isso é uma estratégia que não podemos definir para o jogo sem antes sabermos qual é o resultado. Não podemos definir essa estratégia Por exemplo, vamos definir que a partir dos 50 minutos estamos a ganhar 1-0 e vamos controlar o jogo! São situações que podem acontecer consoante o decorrer do jogo!

Nuno de Almeida – Qual é a pior coisa (ou coisas!) que lhe pode acontecer ou que lhe pode fazer durante o jogo? Aquilo que o faz ficar completamente “descontrolado”? E num treino?!

Leonardo Jardim – É os jogadores não cumprirem com aquilo que são os comportamentos ou estratégia definida em relação à equipa. Eu costumo dizer, há dois tipos de erros nos jogadores: há o erro técnico que é o jogador numa decisão do um contra um com o guarda-redes, falha ou vai bater um penálti e falha, algo que ele não queria fazer; e há o erro em termos comportamentais que pode ter a ver com o aspecto estratégico da equipa e como

exemplo disso temos situações de 2 para 1 em que o jogador é incapaz de solicitar o colega de equipa, situações estratégicas de movimento do extremo do lado contrário entrar ao segundo poste, não aparecendo na zona de finalização. Isso normalmente tem sempre os seus custos.

Nuno de Almeida – Como é que um treinador soluciona esse tipo de erros?

Leonardo Jardim – Primeiro tem de agir com a chamada de atenção e correcção desses aspectos. Numa segunda fase, utilização de outros jogadores a fazer essas funções. Isto é como tudo, nós trabalhamos na rentabilidade, o futebol profissional pretende rentabilidade e que não conseguir ter essa rentabilidade, tem de ser substituída e por isso, é que o plantel tem muitos jogadores.

Nuno de Almeida – O treinador do Benfica, Jorge Jesus, diz que o primeiro pilar da relação Treinador-Jogador, é a Comunicação. Ele diz que “se a mensagem do treinador passar facilmente, os jogadores vão assimilá-la rapidamente”, uma vez que “com os jogadores a linguagem é a do “futebol!” Que linguagem a essa? Quais as suas características? Para onde direcciona os jogadores?

Leonardo Jardim – Tenho alguma dificuldade em perceber o que é a linguagem do futebol! Para mim, a comunicação é fundamental em termos da relação treinador-atleta. É importante que o discurso seja simples e objectivo, eu acho que estas duas características são fundamentais para transmitir algumas ideias e alguns conceitos aos jogadores porque não vale apenas estarmos a filosofar muito sobre temas que para os jogadores são muito objectivos e eles pouco gostam disso. Gostam que sejamos frontais e directos nessa mensagem, nos objectivos, nas tarefas nos comportamentos e eu penso que isso simplifica tudo! Em relação à forma de estar dos jogadores, do relacionamento directo, acho que os jogadores, na maioria, gostam que o treinador seja, mais que uma pessoa afável ou “porreira”, querem um treinador que seja um elemento favorável ao comportamento da equipa em relação aos êxitos. Isto é, que seja um treinador exigente, que consiga proporcionar um maior aumento do ritmo e da qualidade dos jogadores em relação aquilo que em termos individuais consigam valer. Eu costumo dizer que a soma dos nossos jogadores na equipa tem de ser maior quando é bem trabalhada do que simplesmente, a soma das parcelas da equipa. É por isso que muitas equipas com muitos bons jogadores, não têm resultados e algumas com menos qualidade, quando juntas e bem

trabalhadas, conseguem ter bons resultados.

Nuno de Almeida – Um dos primeiros imperativos que se impõem ao treinador é compreender que o objectivo da comunicação, durante todo o processo, é fazer com que todos participem num projecto global. Como conduz os seus jogadores para esse projecto comum?

Leonardo Jardim – No futebol ou em qualquer modalidade desportiva e colectiva, os interesses individuais tem de estar sempre localizados depois dos interesses colectivos porque os interesses colectivos são sempre mais importantes. Num temos êxitos colectivos só dependendo de uma ou outra individualidade. As individualidades têm um maior realce se estiverem dentro de um colectivo forte. Temos que ter um pacto de trabalho, um pacto de união também, de forma a que esses interesses sejam salvaguardados. Sempre respeitando as individualidades, somos todos iguais mas somos todos diferentes, sabendo que têm de existir comportamentos, atitudes, valores, etc., que devem ser coincidentes, de forma a que consigamos superar as nossas adversidades internas e externas, os quais são os adversários.

Nuno de Almeida – De que forma cria esse pacto de que falou com os jogadores?

Leonardo Jardim – Através de comportamentos, de atitudes, da solicitação de hábitos em termos de trabalho, através do treino e de todas as acções que sejam dirigidas para essa forma e que incentivem o colectivo em detrimento do individual.

Nuno de Almeida – Uma vez que vários jogadores têm diferentes conhecimentos de jogo, de que forma é que conjuga esses conhecimentos num conhecimento global?

Leonardo Jardim – É através daquela referência que fiz anteriormente. Tem de haver uma conduta, uma orientação colectiva que é o tal código da estrada, no qual temos que dar todos o nosso melhor em prol daquela estrutura e daquela forma de estar. Também se processa através do treino, da comunicação, das relações que nós vamos condicionando aquilo que queremos para o grupo.

Nuno de Almeida – Que tipo de relação tem com os atletas?

Leonardo Jardim – Normalmente, tenho uma melhor relação com aqueles que tem um comportamento adequado para merecerem ter uma relação mais próxima. Tenho uma relação mais distante com aqueles que não merecem ter uma relação mais próxima.

Nuno de Almeida – E o que significam esse merecer e não merecer para si?

Leonardo Jardim – São os comportamentos, os valores e as atitudes e a forma de estar como profissional, independentemente da produtividade porque isto não tem de ter uma relação directa com a produtividade.

Nuno de Almeida – Que características dos jogadores encaixam com as suas para que consiga obter esses resultados?

Leonardo Jardim – Existem várias vertentes... O futebol é uma disciplina que possui várias competições, com muito desgaste, durante uma época longa de 10 meses, ... Em termos psicológicos, temos de saber ultrapassar quer os momentos bons quer os maus porque os momentos bons acabam como também, os momentos maus passam, tendo essa noção em termos de comportamentos e equilíbrio. Em termos físicos, ter a capacidade de além do trabalho diário, ter comportamentos que os façam manter esse prolongamento dessas capacidades físicas ao longo da época, ou seja, não ter um desgaste rápido. Gosto de jogadores competitivos, gosto dos jogadores que façam o *transfer* de treino para o jogo da melhor forma, isto é, quem treinar de forma competitiva e mais intensa, tem mais possibilidades de apresentar isso nos jogos. E em termos cognitivos, gosto de jogadores inteligentes. Na área que a eles pertence em termos de decisão, que tenham as melhores decisões.

Nuno de Almeida – Quando comunica com os jogadores, está apenas atento ao que lhe diz ou a pequenos sinais?

Leonardo Jardim – Existem duas formas de comunicação com os jogadores. Existe o modo individual, onde normalmente existe um diálogo, no qual o treinador emite uma informação, estando o jogador do outro lado à espera de uma resposta, de sinais de forma a que

o treinador perceba se existem problemas, algumas dificuldades ou não. E existe uma forma de comunicação para o colectivo. Normalmente é um monólogo no qual eles não têm espaço para estarem a opinar ou a falar... Pronto, é um monólogo! É um monólogo criado por mim porque não posso abrir o discurso aos atletas porque são uns vinte e poucos e toda a gente quer falar e ele acaba por não existir! Se tenho vinte minutos para dar as informações que eu pretendo e se abrir um precedente em termos de discurso, passar de um monólogo a conversa colectiva, aqueles vinte minutos passam logo para uma hora. Principalmente, os jogadores quando estão de uma forma isolada com o treinador, são capazes de ter um discurso mais assertivo e conseguem expor-se melhor relativamente às suas ideias, às suas qualidades, às suas dificuldades... Em termos colectivos, o discurso não é tão interessante e por isso, cada treinador tem a sua estratégia.

Nuno de Almeida – Como avalia o seu estilo comunicacional? É agressivo, manipulador, democrático (...)? Varia consoante o jogador? Colectivamente ou individualmente?

Leonardo Jardim – Mas quem manda sou eu como eu costumo dizer...! (Gargalhando)
Tenho uma comunicação normal de quem tem interesses em conjunto com os jogadores, de forma a que as coisas saiam bem ou para que as coisas melhorem. É normal ter várias acções. Às vezes sou mais agressivo quando acho que os comportamentos estão desajustados comparativamente com aquilo que eu pretendo. Noutras vezes sou mais motivador quando existe do outro lado um *feedback* positivo ou uma atitude positiva. Às vezes posso ser calmo, quando o ambiente está um pouco pesado ou mais severo quando o ambiente pode estar muito alegre ou os níveis de concentração estarem em baixo. Eu altero muito consoante está o ambiente!

Nuno de Almeida – De acordo com o adversário que vai jogar, há diferenças na preparação dos jogos? Jogar contra um "grande", contra um adversário directo ou do final da tabela é diferente? Qual a razão?

Leonardo Jardim – Há padrões que se mantêm, tais como de ideia, de comportamentos, de estrutura, ... existem muitos padrões que se mantêm! Em termos dos adversários, existem padrões que se adaptam mas não têm nada a ver com ser o último ou ser o primeiro. Tem a ver com as características de todos os adversários! São ideias que são

alteradas consoante situações de jogo colocadas pelo adversário... não tem nada a ver com questões em termos classificativos! Tem a ver com as características do adversário. Para mim é importante fazer uma boa observação do adversário e perceber aonde é que eu posso tirar dividendos em termos da estrutura do adversário, quer em termos ofensivos quer defensivos, conseguir anular o adversário sem esquecer que a minha estrutura e as minhas ideias são inalteráveis em relação àquilo que eu trabalho da minha equipa. Normalmente, não perco a identidade da minha equipa consoante o adversário com quem jogo!

Nuno de Almeida – Como clarifica os objectivos de forma que os jogadores os possam medir?

Leonardo Jardim – Os objectivos para os jogadores são de várias ordens. Passando para aquele pressuposto treino-jogo. Objectivo treinar com intensidade, treinar com as ideias que nos perspectivamos para no jogo aplicarmos. Ponto número um. Depois existem os objectivos individuais em termos de atitudes, comportamentos e valores. Dou um exemplo: Beira-Mar é a equipa mais disciplinada da Liga. É porque tinha comportamentos, valores e, principalmente, formas de estar com o árbitro que diminuía o número de cartões. Em termos de atitudes defensivas, não passava por fazer muitas faltas mas sim, por ocupar bem os espaços! Isso são tudo objectivos, desde o mais simples ao mais global! O mais global e mais complexo é ganhar e atingir os objectivos classificativos... Eu costumo dizer assim: “ no futebol é muito importante nós pensarmos no produto final mas ainda mais importante é nós pensarmos em construir um processo para chegarmos a esse objectivo. ” Esse objectivo final que é o objectivo que os média dão importância e que as direcções dão importância, para os treinadores não pode ser nesse objectivo que nos devemos focalizar. Temos muitos objectivos intermédios, até mesmo objectivos mais simples, para todos juntos conseguir e seguir ter objectivo final e colectivo que todos ambicionam.

Nuno de Almeida – O que é que tem de gerir nos 90 minutos de jogo?

Leonardo Jardim – Eu durante os 90 minutos tenho muita dificuldade em dar informação para dentro do campo porque se os jogadores estiverem focalizados no jogo em termos comportamentais, estratégicos e físicos, o treinador tem muita dificuldade em estar a alterar processos dentro do jogo. Individualmente, um ou outro *feedback* mas têm de ser

feedbacks individualmente já trabalhados porque não é fácil transmitir uma nova ideia numa estrutura que está dentro do jogo, uma vez que só quem está no banco, com 20 mil pessoas consegue perceber que isso é impossível. Tento ao máximo, com pequenos *feedbacks*, traduzir aquilo que são as ideias ou pequenas alterações em termos tático-estratégicos mas dentro de soluções que já trabalhamos. De resto, o treinador interfere pouco durante os 90 minutos, sem ser a análise do jogo, a verificação da competência e da performance que cada atleta está a ter, a alteração em termos estratégicos de tentar fomentar mais equilíbrios ou menos equilíbrios, mais ofensivos ou menos ofensivos à equipa. Ao contrário daquilo que as pessoas podem pensar, treinador tem pouca capacidade em termos de banco. Eu sou contra o treinador estar a dar um relato ou a dar orientações. Eu costumo dizer que «um treinador que dá muitas orientações para dentro do campo, esqueceu-se de treinar muitas coisas durante a semana.»

Nuno de Almeida – Acha que é bom a controlar as suas emoções durante os jogos? O que faz para se controlar é eficaz? Funciona? Resulta sempre? O que é que resulta sempre, o que é que não resulta ou não sabe se resulta?

Leonardo Jardim – Eu sou pouco emocional. Tento focalizar-me naquilo que é a minha função em termos de jogo, preocupar-me com o que está a acontecer, não com o que poderá vir a acontecer, que são duas coisas totalmente diferentes. Desta forma, considero que cada pessoa trabalha a concentração desta forma. Eu acho que pescar é uma boa actividade para controlar, para termos paciência em relação ao jogo e controlarmos as emoções porque muitas vezes as coisas não correm com a gente quer. Cada pessoa tem a sua forma de estar e eu procuro transmitir para os jogadores a confiança, a segurança e não ao contrário, tal como a ansiedade e a estabilidade para os jogadores porque eu já joguei e se olhasse para o banco e o treinador estivesse mais nervoso do que eu, pensava que se passava qualquer coisa de errado. Eu tenho que transmitir para os meus jogadores, um nível de confiança elevado, de concentração, de estabilidade emocional grande para que eles a seguir consigam sentir confortáveis, uma vez que nós temos de ser a imagem daquilo que lhe disse anteriormente que os jogadores gostam que o seu treinador seja o exemplo, o espelho para eles.

Nuno de Almeida – Quando surgem momentos em que tem de intervir, como o faz? Procura chama alguns jogadores que lêem melhor o jogo, que interpretem as suas mensagens para as transmitir ao grupo? Utiliza o capitão de equipa?

Leonardo Jardim – Normalmente faço as abordagens e as correcções de forma individual, consoante as necessidades do jogo dentro do momento do jogo. No intervalo, faço-o de forma colectiva porque estamos ali 10 minutos juntos e podemos conversar um pouco sem grande instabilidade. Mas dentro do campo, tanto na primeira como na segunda parte, procuro dar algum *feedback* ou outro que acho que se extremamente pertinente, como é o caso de uma alteração táctica, uma chamada de atenção porque existiu um novo elemento no jogo, quer por parte do adversário, do árbitro, das condições climatéricas, uma vez que eu ache que o jogador não está atento para isso. Às vezes, ao ver isso acontecer, posso chamá-lo atenção! E aqueles que entram, as três substituições, dou-lhes a informação necessária para aquela tarefa que eles irão desempenhar.

Nuno de Almeida – Que importância tem para si o intervalo?

Leonardo Jardim – O intervalo é, principalmente, um momento fundamental, quando as coisas estão a correr mal porque quando estão a correr bem, nem sequer deveria existir intervalo. Deveria ser sempre seguido! É uma paragem que obriga que os níveis de concentração baixem um pouco porque é uma paragem e é sempre muito mais benéfica quando as coisas estão a correr menos bem. Quando as coisas estão a correr bem, existe a expectativa se na segunda parte vamos continuar com aquela forma de estar ou aquele índice de produtividade.

Nuno de Almeida – E no final do jogo? Vencer o jogo (objectivo produto) sem ter jogado ao nível que pretende que os seus jogadores joguem (objectivo processo) qual é a mensagem que transmite? E jogando com elevada qualidade mas prendendo o jogo, qual a sensação com que a equipa fica? E atingindo a plenitude?

Leonardo Jardim – Em 95% da minha carreira futebolística, tenho tido sempre a mesma atitude o mesmo comportamento no final dos jogos. Independentemente do resultado, os jogadores tem uma atitude competitiva dentro daquilo que eu perspectivava para eles. Eu

cumprimento-os no balneário pelo trabalho que eles realizaram e em termos de *feedback* da performance desportiva, deixo sempre para dois dias depois porque acho naquela altura onde existe um grande cansaço criado pelo jogo, factores emocionais que não estão totalmente estáveis, muitas chamadas para os jogadores dos jornalistas, das suas famílias, eles não estão ali a 100% e, por isso, prefiro sempre deixar dois dias depois da competição, quando não tenho jogo a meio da semana, para falar sobre o jogo e fazer as rectificações que achei que não tiveram bem e fazer uma análise de como correu o jogo, o que correu bem, o que não correu bem, estando toda a gente mais estável em termos emocionais. Não vale a pena estarmos a falar com os jogadores depois do jogo porque há um stress muito grande e às vezes, as pessoas tem vários comportamentos, de várias ordens...porque ganharam estão muito excitados e a informação não passa ou porque perderam e estão muito aborrecidos e não é uma boa hora para dar-mos informação.

Nuno de Almeida – O que é que gostaria de conseguir mudar ou melhorar enquanto treinador? Algumas coisas em que já pensou muitas vezes e que sabe que era importante que mudasse ou melhorasse?

Leonardo Jardim – Tenho de ter a perspectiva de que posso melhorar em tudo aquilo que sou. Não acredito que tenha algum item que esteja totalmente trabalhado ou desenvolvido, que não tenha mais espaço de evolução. Tenho de melhorar em tudo para poder ser mais competente uma vez que o treinador, hoje em dia, tem à sua responsabilidade, várias vertentes, tendo de ser competente em várias áreas, desde a comunicação, planeamento, organização, relação com dirigentes, gestão do grupo, os *média*, etc.... Na minha opinião, eu tenho sempre espaço para evoluir nestes itens todos.

Anexo 5: Entrevista a Carlos Azenha

Treinador do Portimonense Sporting Clube

Nuno de Almeida – Gostaria de lhe pedir que me descrevesse, de forma breve, o seu percurso académico e/ou profissional?

Carlos Azenha – O meu percurso académico foi perfeitamente normal, ou seja, como o das entrar na Faculdade tinhas de fazer os pré-requisitos e ter alguma aptidão para a prática desportiva. Depois fiz o curso no FMH, na opção de futebol que era de cinco anos. Tive um ano interior de opção de futebol com o Professor Jorge Castelo. No nosso quarto ano, apareceu o mundial de futebol de juniores e aí desenvolvi um projecto de observação e análise do jogo para a FIFA. Apresentei esse projecto na Faculdade que o aproveitou para o desporto e deixou-me de fora do mesmo. Posteriormente, tive de desenvolver outro projecto e criei outro grupo que se chamava o GEMF, Grupo de Estudos da Modalidade de Futebol. Fizemos esse trabalho de análise e estatística, sendo a minha primeira experiência de análise de jogo, onde aprendi muito. A seguir, iniciei a especialização de treinador e, conseqüentemente, a carreira de treinador de futebol. Antes disso já andava a estagiar com algumas pessoas que já achava importantes. Depois fiz o Mestrado e para acederes ao mesmo, tinhas de ter 15 de média. Tinhas de esperar dois anos para te candidatares ao mestrado e como na FMH não existia o Mestrado de Alto Rendimento de Futebol, tive de o fazer no Porto, na FCDEF. Para mim foi uma desilusão muito grande porque o mestrado tinha algumas coisas que para mim não faziam nexos nenhuns para alto rendimento, nomeadamente as teorias comunicacionais. O meu intuito era saber como é que os treinadores gerem a ansiedade no comportamento dos seus atletas. No fundo, foi a revisão do que eu já tinha tido na faculdade. Depois chegou a altura de fazer a tese e na tese, eu quis fazê-la com o Professor Júlio Garganta, centrando-me nos critérios que determinam que os jogadores eram bons ou maus pontas-de-lança, pelo facto de eu ter tido a experiência de ter trabalhado com bons pontas-de-lança mundialmente. Mas o Professor Júlio não estava disponível, tive de passar para o Professor António Natal. Tive de escolher outra vertente que me ajudasse a atingir os meus objectivos e acabamos por nos centrar no desenvolvimento de um *software* de treino, algo que eu estou a trabalhar neste momento e como o mestrado para mim não vale absolutamente nada em termos de carreira, fui somente retirá-lo por uma questão de aprendizagem e não aprendi nada. O *software* é algo que eu estou a trabalhar neste momento, estando a terminar a parte teórica e a iniciar algumas reuniões com empresas de informática

para desenvolver este programa que é único na área do treino, é abrangente e dá-me resposta a tudo o que necessito no treino. Aí termina a minha carreira académica. Tive convites para dar aulas nas faculdades e achei que não era o meu caminho. Iniciei a minha carreira de professor e achei que não era o que eu pretendia e pedi uma licença sem vencimento.

Nuno de Almeida – Quando e onde começou e quais os principais passos que deu para chegar até aqui?

Carlos Azenha – Acima de tudo, eu comecei por gostar muito da modalidade e estagiar com as pessoas que eu considerava os melhores. Estagiei com um homem que pouca gente conhece, Joaquim Meirim, hoje quando se fala dos *mind games*, esse homem estava 20 anos à frente de todos, sendo o primeiro treinador a fazer aquecimento no campo, jogava muito com a psicologia, jogava muito com a mente dos jogadores e foi a pessoa com quem mais aprendi em termos de liderança. Depois, como era filho de gente pobre e de uma família pobre, quando acabei o meu último ano de faculdade e fomos todos trabalhar para ir para a viagem de finalistas, eu, ao mesmo tempo, tive oportunidade de ir a Itália, tendo que optar por uma coisa e outra, não tendo ido à viagem de finalistas. Como isto, fui trabalhar para o lixo para poder estagiar com uma pessoa que se chamava Arrigo Sacchi. Foi aí que eu comecei, aprendi muito com ele em termos defensivos, era uma equipa formidável, fantástica, ... Van Basten, Reijkaard, Gullit, Baresi, Maldini, ... uma equipa maravilhosa. A partir daí, foi conhecer um senhor chamado Lobanovski. Veio estagiar a Portugal e eu disse-lhe que gostaria de ser treinador de top e ele disse-me: «Observa o jogo e ensinar-te-á a ser treinador.» Depois deste ano de observação, venha ter comigo. Observei muito o jogo e depois fui ao seu encontro.

A partir daí, fui treinar os juniores do Sacavenense e fui campeão. No ano seguinte, fui chamado para os seniores para ir trabalhar com Francisco Varela. Depois fui para Itália, fiz o curso de treinadores e tive vários convites de vários colegas para trabalhar com eles. Nesse curso, tive grandes discussões com os treinadores porque neste país existe uma grande discussão entre professores e não professores, sendo eu sempre apologista de que uma coisa não tinha a ver com a outra. Eu defendia a competência. Até por relativamente a isto, eu tinha uma referência que se chamava Joaquim Meirim, que nunca foi professor, nem jogador e veio da marinha marcante e tornou-se um dos melhores jogadores do Futebol Português. Aí tive vários dissabores porque os oradores eram todos indivíduos do futebol, indivíduos que marcavam todos aqueles que tinham posições diferentes, e sendo eu um indivíduo que critica pela fase

construtiva, tu sabes que quem critica muito, é sempre atacado. Contudo, vários colegas me reconheciam competência e tive sempre vários convites para trabalhar com este, com aquele e com o outro. Depois começo a carreira outra vez, voltando a Itália. Mais uma vez, não tinha dinheiro e fui trabalhar para uma empresa chamada Aleiva, para sabonetes, para ter dinheiro. Com esse dinheiro, fui estagiar para Itália, para a Sampdoria, para aprender com um senhor chamado Voskov. A partir daí, voltei e fui para Faro. Tive o convite para ir trabalhar para Guimarães e Farense, acabei por optar pelo Farense uma vez que, era um clube com dificuldades financeiras, com vários problemas e tinha um treinador, que pensava eu, era um grande líder e gostava de aprender com ele. Vim cá para baixo e aprendi tudo aquilo que não se devia fazer, o que também é bom. Voltei a sair e fui para a Camacha, subindo de divisão nesse ano. Posteriormente, voltei a sair para ver outros treinadores a trabalhar depois voltei a estagiar com um senhor que se chamava Malesiani, do Parma, considerado um dos melhores treinadores em termos táticos daquela era. Depois o Jorge Jesus convidou-me para ir para Setúbal. Do Setúbal fui para o Benfica e regressiei a Setúbal, passando um momento difícil porque o Jorge Jesus difamou a minha imagem, tendo sido resolvido há pouco tempo, sendo que o Jesus teve de pedir desculpas publicamente para não me indemnizar. Depois fui para a China com o Toni, passando uma experiência fantástica porque a China tem uma metodologia de treino diferente de todo o mundo. Eles colocam um fiscal a controlar todos os nossos treinos, sendo que todas as equipas treinam no mesmo centro de estágio na pré-época, toda a gente vê os nossos treinos. Todas as Terças-Feiras, havia um treinador chinês que recolhia todos os treinos, para verificar a congruência entre aquilo que nós dissemos que iríamos fazer e o que realmente fizemos. Fomos condecorados pelos chineses e pela equipa de treinadores internacionais como a melhor equipa técnica na área do planeamento do treino, o Toni e eu. Daí passamos para o Al-Ahly. Depois disso, fui aprender com um dos treinadores de elite para mim, Van Gaal. Enviei um currículo para o Az Alkmaar, eles não me deram resposta, o que achei estranho. Decidi pegar na bagagem e viajar para a Holanda durante um mês. Chega ao primeiro treino do Az Alkmaar, fui ter com os adjuntos e disse-lhes que queria falar com Van Gaal e eles disseram-me que era muito difícil mas eu perguntei: " Ele passa aqui?", e eles disseram-me: " Passa!", então "Ok!" Esperei que ele passa-se e ele disse-me 5 minutos e vai-se embora. Não percebi muito bem a atitude dele e fiquei a ver o treino. Assim que acabou o treino, ele dirigiu-se a mim e olhando para o relógio marcou 5 minutos. Eu apresentei-me, apresentei-lhe os meus motivos para estagiar com ele, ele apresentou-me uma justificação para o facto de não terem respondido e disse-me que normalmente não deixa ninguém estagiar mas em virtude do meu currículo, ele

disse-me que eu iria ser a única pessoa que iria estagiar com ele na sua vida. Fiz um estágio com ele de uma semana e após isso, ele veio despedir-se de mim e disse-me que iam para um hotel que ficava longe do campo de treinos deles para estagiar e perguntei-lhe aonde era. Telefonei a um amigo meu e reservou-me o hotel para o qual eles foram. Quando lá chegaram, ele ficou surpreendido ao ver-me e durante essa semana ele teve várias noites em que falou comigo, discutindo as minhas ideias com ele, até que chegou a uma altura em que estávamos a falar sobre exercícios e disse-lhe que ele poderia fazer isto e isto com a sua equipa. Ele disse-me que amanhã iríamos fazer esse exercício. Chamou os jogadores e disse-lhes que amanhã iriam fazer um exercício que não era dele mas tinha sido criado por mim. A partir daí passei a estar sempre dentro do relvado. Aprendi imenso com ele, discutimos várias coisas interessantes e ofereceu-me uma camisola a dizer que tinha sido o melhor aluno da vida dele. Depois daí, Boavista. Boavista, Porto! Tristeza de Setúbal. E agora, Portimonense!

Nuno de Almeida – Quais são os principais valores e princípios de vida em que acredita e defende e que as pessoas que o conhecem melhor dizem que são evidentes na sua assinatura enquanto treinador?

Carlos Azenha – Eu, acima de tudo, sou filho de uma pessoa pobre que tem uma rua com o nome dele. Por isso, tem de ser uma grande homem! E foi preso a lutar pela liberdade. Eu cresci no meio de algumas dificuldades, com algumas crianças que não queiram brincar comigo por eu ser filho de quem era e onde tudo o que eu fiz e foi na rua. Aos sete anos, fundei um clube com mais três amigos meus, que se tornou a maior associação juvenil do Distrito de Lisboa e a única onde eu era representante político neste país sem ser político. Portanto, hoje a criação do cartão jovem que é uma ideia nossa. Desde concurso de jovens escritores, desde torneios de futebol, desde representação mundial da juventude, desde a maneira como devem ser geridos clubes, ... essa foi a minha grande experiência de vida. E os valores obtêm-se por esse grande princípio de amizade que nós criamos e temos alguns valores que são importantes e é com esses valores que educo os meus filhos para ter alguma noção. Todos os anos no Natal, o meu filho vai comigo e compra duas prendas exactamente iguais. Essa prenda que é exactamente igual tem de oferecer a uma criança que não tenha. Ainda no ano passado, fomos oferecer um presente a uma criança que tinha leucemia. Todos os anos, pego no meu filho e vamos visitar crianças que não têm nada. Educo o meu filho para o insucesso e não para o sucesso, como maior parte dos pais fazem e são esses valores em que eu acredito, ou seja, os valores da

família e que o dinheiro não é tudo! Orgulho-me imenso do meu passado e essencialmente daquilo que eu já construí para quem nunca teve nada. Portanto, eu até aos vinte e sete anos nunca soube o que era ter uma casa de banho. Levava os meus amigos a casa e como tinha vergonha de os levar lá porque quando eles me pediam para ir à casa de banho, eu tinha de lhes dizer que tinham de ir para o penico. Hoje tenho aquela que é considerada a melhor casa do país, a casa do futuro, e no entanto, continua com a mesma humildade que sempre tive, continuo a frequentar os mesmos espaços. Sou a antítese do que deve ser um treinador de futebol porque quando tive no Futebol Clube do Porto, nunca tive em festas, nunca tive em eventos sociais, nunca ninguém me viu em lado nenhum. Preferia estar com a minha família e com os meus amigos porque tinha pouco espaço e tempo para o fazer. Dedico essencialmente esse meu espaço assim.

Nuno de Almeida – O que é isto de ter um Projecto ou Modelo de Jogo? Passa mais por ter uma ideia de como queremos que a nossa equipa jogue tratarmos de formar e contratar jogadores que temos e treiná-los de acordo com as nossas ideias?

Carlos Azenha – Projecto é uma coisa, Modelo de Jogo é outra. O Modelo de Jogo é uma coisa que muita gente fala mas pouca a gente sabe. O Modelo de Jogo resume-se essencialmente a quatro coisas: sistema tático, o método de jogo, os esquemas táticos e os princípios orientadores. Isto é que é Modelo de Jogo e as pessoas confundem Modelo com Sistema. Fazendo uma analogia diríamos que o Modelo de Jogo é o corpo humano. O coração é o sistema, o cérebro é o método, por exemplo os rins seriam os esquemas táticos e o sangue, o plasma, os glóbulos brancos, ... os princípios orientadores. Quando nós falamos de Modelo de Jogo, não podemos dizer que o ser humano é só o coração porque o coração não funciona sem o cérebro, o cérebro não funciona sem os rins, ... o Modelo de Jogo é a congregação destes quatro aspectos fundamentais. O Projecto é algo diferente. É algo que delineamos, que pensamos, que podemos ver concretizado e que podemos elaborar várias etapas para lá chegar. Embora eu ache que hoje em dia, é mais importante o Modelo de Equipa do que o Modelo de Jogo. Isto sim, isto é o que os treinadores deveriam apostar. O Modelo de Equipa é o Modelo de Jogo, mais o Modelo de Treino, mais o Modelo de Jogador, mais o Modelo de Comunicação ... Isso sim, isso é que é mais importante! Agora, o Projecto é algo que nós os latinos temos dificuldade em fazer porque vivemos de emoções, e por isso é que os clubes estão como estão, reagimos e avaliamos em função das reacções das pessoas e não em função daquilo que deve

ser o correcto, daquilo que deve ser porque as pessoas não têm projecto. O projecto das pessoas é temos de ganhar. Isso não é projecto nenhum. Temos sim de saber o que é que temos de fazer para ganhar. Temos de perceber como é que os clubes têm de se estruturar, de que forma tem de se estruturar e do que é que necessitam. O projecto obriga a etapas, fase de desenvolvimento, formas de pensar, interligar pessoas, cada pessoa essencialmente saber o que tem de fazer. E depois, necessita de uma coisa que pouca gente sabe o que é, ou seja, uma avaliação de 360°. Só quem tem projectos e possa fazer uma avaliação de 360°, é que pode determinar efectivamente a qualidade do produto que está a ser feito. Isso é uma coisa que eu faço com grande facilidade nas minhas empresas. Portanto, na minha empresa, só para termos uma ideia, a empregada de limpeza avalia o patrão e ninguém sabe que é ela que está a avaliar. Tem de ser 360° e só assim eu sei o que é que os meus funcionários pensam de mim. Num projecto em que as coisas estejam bem definidas, para teres o exemplo da minha empresa, há um mês atrás meteu 6 pessoas novas e eu não escolhi nenhuma delas porque a empresa tem etapas claras, ou seja, se uma pessoa vai para a recepção, tem de ser uma pessoa da recepção a contratar as pessoas que são necessárias para a recepção porque são elas que vão trabalhar com elas como tal, são elas que têm de escolher. Neste momento, a directora de recursos humanos é a empregada de limpeza porque mostrou competência como tal, mereceu a minha confiança.

Nuno de Almeida – Para si, o que é isto de “sistema de jogo”? Quais as diferenças entre a estrutura funcional e o sistema dinâmico de que falamos?

Carlos Azenha – Eu acho que acima de tudo, os problemas que existem no futebol são dois... enquanto as pessoas que estão no futebol não perceberem que a linguagem tem de ser universalizada, isto é, imaginem o que era eu ir a um gastroenterologista e aquilo que ele diz que é o estômago, o cardiologista chama-lhe fígado, nem se entendia. Primeiro, é uma questão terminológica. Sabemos daquilo que estamos a falar. Depois existe uma linha de pensamento de determinados indivíduos que tenta constantemente criar coisas novas. Uns é dinâmica. Outros é relação funcional. Depois é criação de exercícios e métodos especializados e não especializados... isto para mim é tudo uma grande treta. As pessoas não sabem sequer metade e já querem passar para outro patamar para dar uma de «cagança». Vamos ser claros. Sistema de jogo são duas coisas: distribuição geométrica dos jogadores no espaço de jogo e a relação que estes jogadores têm na dinâmica do próprio sistema. Eu posso jogar em 1-4-3-3 em todos

os momentos do jogo e obrigar a que a minha equipa tenha um dispositivo de 1-4-3-3 estático. Ou posso fazer com que a minha equipa quando perde a bola passe de 1-4-3-3 para o 1-4-2-3-1 e quando volto a ter a bola, para 1-4-3-3. As dinâmicas do jogo são as associações que eles assumem do jogo. Hoje o treino que nós tivemos a fazer, normalmente para qualquer equipa seria um treino de recuperação mas a minha preocupação foi pegar no treino de recuperação e trabalhar passe, as organizações dentro do sistema dos triângulos, ter a preocupação que a equipa trabalhasse a transição dentro daquilo que é um treino de recuperação. Isto para dizer o quê: o sistema da minha equipa está definido, por isso não uma coisa estática e nunca uma equipa de alto rendimento pode ter só um sistema, tem de dar predominância mais a um sistema do que a outro mas tem de trabalhar um segundo sistema. Depois a relação de dinâmica que eles assumem, é trabalhado ao longo do processo e, por isso, é que entra o método de jogo. Eu só posso trabalhar a dinâmica do sistema com o meu método de jogo. Toda a gente diz que há quatro momentos de jogo! O Jesus diz que há cinco e eu digo que há seis mas não o faço para dizer que há mais do que o outro... digo claramente porque o jogo tem: processo ofensivo, processo defensivo, transição defensiva, transição ofensiva, esquemas tácticos defensivos e esquemas tácticos ofensivos. São seis momentos que o jogo tem. É importante nós percebermos isso porque transição para mim é simplesmente uma fracção de segundos, no máximo 4 segundos, e é o primeiro gesto técnico e isso tem de ser trabalhado. Dou-te o exemplo do Porto e o trabalhado que nós fizemos com o Lucho... Bastou o Lucho deixar de receber a bola com os apoios orientados para o portador da bola e passar a tê-los orientados para onde queria sair, que as transições da equipa passaram a melhorar. O primeiro gesto que ele fazia era logo transição. A partir dali, entra no processo ofensivo da equipa e é neste processo ofensivo da equipa que permite que a equipa entre no seu sistema dinamicamente, existindo uma readaptação posicional com o facto de voltar a ter a bola. Quando me falou da questão funcional, gostava que as pessoas me dissessem o que é que isso quer dizer... Os sistemas tem de ser todos dinâmicos, não há paragem! Ele é estático até ao momento em que o árbitro apita. A partir daí, tem de ser sempre dinâmico!

Nuno de Almeida – O que é para si um bom “jogador de equipa”? O que é que um bom jogador de equipa deve ser capaz de fazer? Por favor, diga-me o máximo de características que acha que deve ter um bom jogador de equipa... É capaz de me dar alguns exemplos de jogadores assim?

Carlos Azenha – Primeiro temos de perceber o que é que é um bom jogador e depois, o que é que é um boa equipa. Um bom jogador é aquele que percebe que o nós é mais importante do que o eu. Isto é que é um bom jogador de equipa. Todos os jogadores percebem isso já dizia o Michael Jordan no Chicago Bulls, no dia em que os jogadores deixaram de ser nós e passaram a ser eles, deixamos de ser um equipa. Isso para mim é que é um bom jogador de equipa, ou seja, quando o jogador percebem que acima do eu está o nós e percebe que no nós o eu se torna muito mais forte depois. Portanto, para isto acontecer é preciso haver uma coisa diferente, isto é, uma coisa é estar envolvido e outra coisa é estar comprometido. E para mim, um bom jogador é aquele que está comprometido no processo.

Nuno de Almeida – Como é que ensina os seus jogadores a jogar como você quer? O que faz? Como fazem?

Carlos Azenha – Uma tem a ver com o facto se constrói a equipa desde início ou não, à sua imagem ou não. Outra é eu ter que levar com jogadores que tenho e ter de os trabalhar, que é isso que eu tenho! Tenho de trabalhar os jogadores e ver quais são as mais-valias que cada jogador tem e tentar adaptar o sistema de equipa aos jogadores que tenho. Outra é eu escolher os jogadores que eu quero e ponho os ideais do sistema que eu acho que é o mais indicado. Em função disto e falando da minha realidade que é o Portimonense, a minha preocupação foi olhar para os jogadores que eu tinha, escolher o sistema adaptado a estes jogadores e depois explicar exactamente aquilo que cada um tinha de fazer dentro do sistema, desde as suas funções com bola e sem bola porque as pessoas ligam muito pouco às funções dos jogadores sem bola, esquecendo-se que o jogador passa 98% do jogo sem bola. Isto significa por dois lados que aquilo que ele tem de saber fazer mais é sem bola e por outro lado, tem de saber muito porque como só tem dois minutos a bola nos seus pés, nesses dois minutos tem de saber fazer o mais correcto possível as acções que tem de desenvolver em prol da equipa. Daí surgir o meu *software* porque tenho a noção exacta de quanto tempo é que eu dedico aquilo que é tipo processo ensino-aprendizagem do meu treino.

Nuno de Almeida – Que tipo de estratégias utiliza para ensinar e quais as ferramentas que, em sua opinião, permitem uma melhor e mais rápida aprendizagem por parte dos

jogadores? Quando falo em ferramentas, falo em desenhos, esquemas, descrições de situações... O que utiliza, quando e porquê? Usa imagens? Apenas exercícios?

Carlos Azenha – É um conjunto de todas. Eu sou muito a favor dos quadros interactivos pelo facto dos jogadores ao verem o quadro interactivo, percebem logo o que é que vão fazer no treino. Acho que a visualização de imagens, ajuda muito mais que mil palavras. Depois há o *feedback*, intervenção no processo, momentos de paragem, não parando muito o treino para não quebrar a sua rotina mas de vez em quando temos de parar para dar algumas indicações, «picar» os jogadores, ... Mas depois também depende dos clubes. Nós aqui temos um problema grande, temos jogadores que tiveram de ir a norte, outros ao centro e fazem 600 a 700 quilómetros e uma vez que eles aproveitam ao máximo, chegam cá à noitinha, mesmo a queimar. Hoje maior parte deles não “andavam” e como tal, a gente tem de os «picar», tem de o pôr a andar mas por outro lado, noutros momentos temos de intervir de outra forma. Mas essencialmente, gosto muito da parte audiovisual, das imagens, gosto muito da interactividade, gosto de passar o problema para cima deles para obrigar os jogadores a pensar, ensinando-os a olharem para o jogo de forma diferente. Depois, gosto de definir estratégias de jogo em conjunto. Por exemplo, no jogo da Luz, nesta mesma sala, definimos tudo em conjunto, enviando o problema para o lado deles, depois disse o que é que eu pensava e voltei a mandar o problema para o lado deles e assim, assumimos um compromisso colectivo para o jogo, independentemente de como o Benfica jogasse. São estratégias que se tem de utilizar mas, acima de tudo, hoje o treinador tem de ser um gestor de emoções, a vida gere-se em função das emoções que eu consigo gerar nos meus jogadores. A emoção de que pode haver um melhor contrato, a emoção do público, das bocas que mandam nos jornais, algo que eu gosto muito de recolher para poder “picar” os jogadores com isso. Eu acho que é o que toda a gente faz.

Nuno de Almeida – Acredita que “quase não ensinar”, isto é, usando uma estratégia de ensino e aprendizagem por descoberta, é possível obter melhores efeitos?

Carlos Azenha – Não. Não acredito nisso! Acredito sim que se devem criar condições para eles irem à descoberta daquilo que eu quero, que é condicionada por mim. E a outra é a descoberta que eu faço por aquilo que eles fazem e que eu não estava à espera. O treinador tem de perceber que não domina tudo e que num processo de ensino-aprendizagem ela é recíproca. Eu tenho de ter a capacidade de saber transmitir mas também tenho de ter a capacidade e humildade de perceber que também posso aprender muito com os jogadores, mesmo com estes.

Nuno de Almeida – Parece-lhe que assim os jogadores aprendem de forma implícita porque os obriga a pensar mais e melhor nos problemas e soluções de jogo, até porque estão mais atentos, mais envolvidos, mais empenhados e muito mais envolvidos no treino!?

Carlos Azenha – Eu lembro-me quando cheguei ao Porto, eles defendiam com 3 e o Professor Jesualdo Ferreira decidiu jogar mais 3 jogos contra a minha vontade e ele é que estava certo. Fez muito bem, muito melhor do que eu, manteve os 3 e daí para a frente, passou para 4. Lembro-me naquela altura de lhes dizer que eles não sabiam defender e não sabiam, defendiam mal, talvez pelo defeito de eu vir de Itália, país no qual eles defende muito bem. Lembro-me perfeitamente de eles estarem todos com um grande "azia", principalmente, o Pepe, chegando-me a dizer aonde é que você jogou para nos estar a dizer isto... e eu respondi que não tinha jogado em lado nenhum mas tive o prazer de aprender com Baresi, Maldini, Thuram, Mihajlovic, Costacurta, tudo jogadores que não prestam! Vamos fazer isto, vamos experimentar um conjunto de coisas e depois falamos. Lembro-me do Pepe andar doido comigo e ao final de 15 dias, já não capaz de me aturar. Lembro-me depois de nós irmos jogar a Moscovo e no avião, eu vinha cá trás e o Pepe pergunto-me se podia falar comigo e eu concedi-lhe esse momento. Ele disse-me que só me queria dar os parabéns porque hoje reconheço que nós defendemos com mais ninguém defende e que hoje sou muito mais defesa. No dia que foi embora, fez questão de me oferecer a sua camisola autografada e a primeira vez que estive no Real Madrid, a primeira camisola que recebeu, fez questão de mandar para mim. Portanto, isto quer dizer o quê? Que acima de tudo, no processo ensino-aprendizagem nós queremos transmitir aquilo que são as nossas ideias, aquilo que defendemos, aquilo que nós acreditamos mas ao mesmo tempo, também aprendi com o Pepe, com Bruno Alves e outros que poderíamos ir muito mais além com algumas das ideias deles, uma vez que eram ideias que estavam correctas e que a mim me obrigaram a ver mais à frente e a construir novos exercícios. Eu tenho este defeito, acabo uma época e não fico com nada. Chego e dou tudo aos meus adjuntos ou chego e dou tudo aos meus principais. Portanto, eu não tenho nada daquilo que fiz no Porto! Num quero nunca mais voltar a fazer igual àquilo que fiz anteriormente porque o que muita gente quer é chegar lá e ter manuais de trabalho já preparados para não terem muito trabalho. Eu acho que em relação ao processo de ensino-aprendizagem, sem ele qual for, é uma relação onde nós, muitas vezes, temos de passar o problema para eles, e eles tentarem encontrar a solução, outras conduzi-los à solução que nós queremos e fazerem da forma como nós queremos que sejam feitas, «ponto final parágrafo.» Depende do grupo que tenhamos à frente. Nesta equipa, a

minha preocupação é que eles pensem e não sejam jogadores reactivos, mas que sejam proactivos, percebam a diferença entre perceber o jogo e não perceber porque se perceber o jogo, mais facilmente se encontram soluções para o problema com que se deparam no momento.

Nuno de Almeida – Uma vez que eu assisti ao seu treino, reparei numa situação que teve com o lateral esquerdo, o Ricardo, num momento de paragem em que o questionou sobre as opções dele dentro do jogo, perguntando-lhe o porquê de ele estar a ter aquele comportamento, ele teve uma reacção confrontativa consigo? Que pensa dessa interacção?

Carlos Azenha – O problema dos jogadores é sempre este. O Ricardo chegou aqui e ninguém o conhecia. Fui eu que o foi buscar. O Ricardo é central, apesar de estar adaptado a lateral esquerdo e o que é que acontece, eu no jogo dou cabo da cabeça ao Ricardo para ele esticar o jogo e o que ele me estava a dizer é que estava a esticar o jogo e agora o Mister quer que eu venha atrás. Isto quer dizer o quê? O Ricardo não compreende suficientemente o jogo e não percebeu que neste exercício, eu não queria que ele esticasse. Eu quero é que ele dê uma linha de passe segura para formar o triângulo, e só depois de ele ter formado o triângulo é que ia embora. O que é que o Ricardo me estava a dizer... isto é o problema de todos os jogadores é pensar que sabem tudo. E como pensam que sabem tudo, as vezes não estão prontos para ouvir e normalmente o treino da Segunda ou Terça-Feiras, ou seja, o primeiro treino da semana, eu dou o objectivo e deixo-os fazer. Por causa do desgaste das viagens, hoje chegaria ao treino e seria uma peladinha ligeira em que os guarda-redes tinham de ser outros e a minha condição é: trabalhar um pouco de resistência aeróbia com a regra de que ninguém pode estar parado. Caso contrário, fazemos como todos os outros treinadores fazem, corremos à volta de campo. Então deixo-os fazer o exercício em formato de jogo. Depois «incendeio» aquilo para que eles se peguem uns com os outros, para aquilo ter “nervo”. E quando eles não se picam, mando de fora uma boca a um e a outro para que escale. Eles hoje vinham todos com a parte mental preparada para isso e quando chegamos e dissemos que não era nada disso. Porque este tipo de trabalho mais técnico de terça, quarta e quinta e com a gente vai jogar a Alvalade e como este jogo para nós é fundamental, decidi começar a treiná-los de mediato. No fim do treino, o Ricardo venho pedir-me desculpa e por mim estava tudo tranquilo mas disse-lhe que se tivesse de lhe dar uma «dura» dava porque eu um gajo que gosta de dar “duras” nas “trutas”, porque neles é que eu gosto de bater. Quando tu bastes nas «trutas», o resto «pia fininho.» Se tu viste,

a grande chamada de atenção que eu fiz no treino foi ao André Pinto, dizendo-lhe que ele estava uma grande porcaria como também, quando tirei o Lito do treino, não foi porque ele estivesse a treinar mal mas sim porque o Lito tem 36 anos e tens de fazer gestão de esforço com o Lito, aproveitando para picar os outros, demonstrando-lhes que eles são uma grande porcaria. São estratégias! Contudo, hoje em dia, o *coaching* interventivo é uma área muito importante.

Nuno de Almeida – Como se faz para ensinar uma equipa a saber ler e a gerir o ritmo de jogo? Por exemplo; que comportamentos ou a que aspectos é que os seus jogadores devem estar atentos ou “saber ler” para aumentar ou diminuir o ritmo e a intensidade do jogo?

Carlos Azenha – Primeiro temos de perceber o que é ritmo de jogo. Muita gente fala de ritmos de jogo mas pouca gente sabe o que é que é. Ritmos de jogo é acima de tudo, nós controlarmos as acções em termos da sua velocidade de execução. É só isto e mais nada! Eu digo que a bola pode andar a vinte à hora e cada um dos jogadores está três segundos com a bola ou posso dizer que a bola pode andar a vinte à hora e cada um dos jogadores está dez segundos com a bola ou vou andar a 40 à hora mas cada jogador vai ter a bola dois segundos na sua posse. Isto aprendesse em função de três coisas: a equipa tem de ter um determinado tipo de cultura táctica e não se aprende num ano, aprendesse sim em 2 ou 3 anos; o que acontece nessas equipas, ao contrário do que as pessoas dizem, é que têm dois ou três jogadores cerebrais que são eles que pautam os ritmos de jogo e não a equipa; só há uma equipa que pauta o ritmo de jogo no mundo, o Barcelona e mais nenhuma; por exemplo, o Benfica pauta os ritmos de jogo através do Aimar; o Porto pauta a partir dos jogadores do meio-campo; isto é uma coisa que demora no mínimo dois anos a alcançar numa equipa e é preciso que a matéria-prima que você tenha seja de suficientemente de qualidade para poder pautar ritmos. A primeira premissa fundamental para pautar ritmos é a elevada qualidade de passe e ter boa capacidade de recepção de bola porque quem não tiver não consegue pautar ritmos. A bola chega aos meus pés, vai logo para o adversário. Tenho de fazer quatro toques para recepcionar a bola ou tenho de conduzir a bola para fazer um bom passe porque não consigo fazer o passe de primeira. Pautar o ritmo e ensinar o ritmo é algo puramente importante na formação, isto é, aquilo que eu devo estar preocupado na formação é a qualidade técnica e os holandeses nisso são melhores do que nós. Se eu não dominar a questão técnica, não vale a pena eu chegar ao topo. Eu tenho de ter acima de tudo na minha formação, jogadores técnicos, jogadores que percebam de passe, recepção, drible, condução e finta porque estes são os aspectos

fundamentais. A partir daí, eu tenho de introduzir um conceito que é a cultura tática e a cultura tática aqui joga em função do adversário e do resultado. Eu posso pautar ritmos porque estou em vantagem ou eu posso pautar ritmos porque preciso de ganhar o jogo ou posso pautar porque percebi que o adversário tem de ser adormecido para depois lhe dar a estocada final. Isto obriga a ter uma cultura tática evoluída da equipa e não se consegue fazer numa época, nenhuma equipa o consegue fazer numa época. O Barcelona faz porque tem um processo de 5 a 6 anos em que toda a gente joga junto e com jogadores de qualidade porque sem eles nenhuma equipa pauta ritmos.

Nuno de Almeida – Qual é a pior coisa (ou coisas!) que lhe pode acontecer ou que lhe pode fazer durante o jogo? Aquilo que o faz ficar completamente “descontrolado”? E num treino?!

Carlos Azenha – O que me deixa mais descontrolado é a tristeza da arbitragem portuguesa e revoltado também. Vou jogar a Coimbra e temos dois penáltis claros e o árbitro está a cinco metros e de forma propositada não marca. Isto deixa-me revoltadíssimo! E depois é a questão da dualidade de critérios mas eu sei que a arbitragem é sempre difícil... contudo, há erros e erros. Há árbitros que mostram o cartão com alguma tranquilidade e há outros que se pudessem, davam-te com o cartão na testa. Aquilo que eu não aceito numa equipa minha é a falta de atitude. Posso aceitar que falhem passes, golos, recepções, ... mas falta de atitude não! Falta de atitude não depende se nós temos qualidade técnica ou não. Depende sim de um sentimento intrínseco e se um jogador quer ou não quer. Se não quer, não vale a pena! Eu como treinador, transmito isso claramente aos meus jogadores.

Nuno de Almeida – O treinador do Benfica, Jorge Jesus, diz que o primeiro pilar da relação Treinador-Jogador, é a Comunicação. Ele diz que «se a mensagem do treinador passar facilmente, os jogadores vão assimilá-la rapidamente», uma vez que «com os jogadores a linguagem é a do futebol!» Que linguagem a essa? Quais as suas características? Para onde direcciona os jogadores?

Carlos Azenha – É tudo uma grande treta. É a mesma coisa que o cheiro da cabine. Eu não sei o que é o cheiro da cabine. O que eu sei é que um treinador que teve a experiência de jogar e ter tido uma formação é de certeza o treinador ideal se tiver capacidades para isso. Hoje

o treinador é, acima de tudo, um gestor de emoções e um gestor de recursos humanos, para isso tem de ter à sua volta os melhores. Não tem que dominar as áreas todas mas sim ter pessoas com grande competência em todas as áreas e tirar partido deles em prol de um objectivo comum. Esse é um aspecto. A mensagem é outro aspecto. Um treinador não tem uma mensagem. Um treinador vai construindo várias mensagens ao longo de uma época porque se um treinador tiver uma mensagem, ao final de uma semana, os jogadores já a sabem de cor. Depois o grupo vai criando um conjunto de problemas ao longo da época que tem a ver com resultados, com gestão de expectativas dos jogadores, do jogar e não jogar, com a oposição, com os adeptos, com as lesões, o que obriga o treinador a repensar o discurso, se vai mudar a mensagem. Eu acho que o processo de comunicação é determinante, por isso tem de existir esse processo porque se eu comunicar mal, não vou ter os jogadores e a equipa do meu lado porque se não os tiver pela comunicação, dificilmente os terei por outra razão. Agora o que eu sei claramente é que o treinador tem de se preocupar com duas coisas: aquilo que transmite é exactamente aquilo que os jogadores perceberam e se a forma com que eles perceberam é a mesma que eu estou a entender. Por isso, eu preciso de outros meios auxiliares como é o caso do psicólogo ao lado do treinador. Alguém que consiga estar ao lado dos jogadores, que os consiga compreender, que consiga transmitir ao treinador várias questões que se passam no treino. Depois, acima de tudo, o que um treinador tem de ser é coerente. Não tem de tratar os jogadores todos iguais, tem é de ser coerente. Tem de perceber que para aquela situação, o tipo de comportamento é este e para aquele tipo de comportamento aquilo que existe é isto. E não ter um comportamento A, e comportamento igual para com o B. Isso é que eu acho que é difícil. A equipa pode acusar-me de tudo mas nunca disso. Nem de falta de coerência, nem de frontalidade porque eu não mando recados por ninguém, nem digo a trás mas sim à frente do jogador mas o futebol é fértil nisso. Agora, o que eu digo ao jogador é que preciso dele e acredito nele. Se tenho de lhe dizer que ele não teve bem nem tem valor, também lhe digo. Não mando o recado por ninguém indirectamente. Vou ter directo ao jogador. Tento em grupo, dar os *feedbacks* positivos e guardar os negativos para o privado. De vez em quando, gosto de mandar uns negativos à frente de toda a gente para abanar o grupo e alguns jogadores e às vezes faço-o.

Nuno de Almeida – Um dos primeiros imperativos que se impõem ao treinador é compreender que o objectivo da comunicação, durante todo o processo, é fazer com que todos participem num projecto global. Como conduz os seus jogadores para esse projecto comum?

Carlos Azenha – Sentado com eles. Com o grupo. E só assim se justifica que um treinador peça para sair e os jogadores não deixem o treinador sair. Falo com eles e digo-lhes “você tem de fazer isto, isto e isto e eu tenho de fazer isto e isto. O que é que vocês acham? Se formos por aqui, é o melhor caminho!” Envolvidos ou comprometidos. Envolvidos não quero. Quem são os comprometidos? Este, este e este. Os que não estavam comprometidos, põ-los andar. Acho que este é o melhor processo. A pior coisa que um treinador pode fazer é vender a “banha da cobra” no balneário. Dura uma ou duas semanas e depois disso não acreditam mais no teu discurso. Portanto, tem de ser coerente e além disso, o treinador não tem de discursar sempre! Estar sempre no balneário, ir lá todos os dias, chega a uma altura em que os jogadores já nem te podem ouvir. Essa é a minha opinião, por isso acho que o discurso deve ser coisas curtas, incisivas e directas. Devemos ser muito assertivos nas coisas senão os jogadores adormecem. Agora, o discurso é fundamental. Eles tem de acreditar naquilo que tu fazes e irem contigo até à morte! Se não acreditarem, não vão contigo até à morte. E o que dá gozo, é os jogadores acreditarem em ti e naquilo que estamos a fazer, por isso é que vão contigo até à morte. Estás em último lugar, chegas aqui e tens este ambiente no balneário... já mandei pôr música e tudo! Noutra equipa que tivesse em último lugar, só havia «porrada» e estalos uns nos outros. Já estava tudo fora de contexto. Isto tem a ver com a forma como lideras, como tu puxas os jogadores para o grupo e os envolves num projecto. Ainda hoje, no final do treino, o capitão veio ter comigo e disse-me “Mister, não se preocupe porque amanhã a malta já estará melhor.” Isto significa que as bocas que eu lhes mandei no treino, eles tocaram-se. E depois, eu disse-lhe «agora faz tu o resto no balneário!» O adjunto faz outro trabalho fundamental que é estar perto dos jogadores e o jogador sente-se mais à-vontade com ele e desabafa umas coisas. Apesar disso, eu sou um treinador que gosta de estar perto dos jogadores porque acho que é fundamental. Mas depois o que faz a diferença são os artistas. Não treinas artistas, não podes ser campeão! Tendo os artistas, jogadores extremamente competentes, ganhas mas não nos podemos esquecer que a sorte também é importante. A sorte é fundamental!

Nuno de Almeida – Uma vez que vários jogadores têm diferentes conhecimentos de jogo, de que forma é que conjuga esses conhecimentos num conhecimento global?

Carlos Azenha – Depende daquilo que eu peço a cada jogador no exercício. Há jogador a quem eu sei que posso pedir mais. Há jogadores que só os integro na segunda fase do exercício. E há jogadores que os coloco junto de outros que os possam ensinar. Exemplo disso é

quando coloco o Alhasan com o Elias e digo-lhe para ele fazer o que o Elias faz. Desta forma, o Elias vai-lhe dizer por que é que faz assim e não faz de outra maneira. Isso é preciso e depois a gente vai corrigindo o resto. Por exemplo, quando cheguei aqui, reparei que o Soares é um jogador com muita disponibilidade mas taticamente é zero. Está aprender agora. Ele vai e fecha as linhas. Aproxima-se do portador da bola 5 metros. Aprendeu a fazer a pressão no homem e sempre que faz, quase que anula dois. Uma equipa para afinar demora tempo. Depois tens o problema destes clubes que no final da época vão 10 a 12 jogadores embora. Se tiveres uma equipa com jogadores emprestados, nunca constróis uma equipa porque quando eles estão bons, vão-se embora. Este é um problema dos clubes que têm pouco dinheiro. Deveriam preocupar-se mais com a formação, muita mais com o *scouting* e fazer procura de jogadores nas divisões inferiores.

Nuno de Almeida – Que características dos jogadores encaixam com as suas para que consiga obter esses resultados?

Carlos Azenha – Aqui há duas hipóteses: ou tu te adaptas aos jogadores ou os jogadores adaptam-se à tua forma de ser. Eu acho que é um misto. Tens de te adaptar algumas vezes e como também, os jogadores tem de se adaptar. Ao adaptar-se, tens um tipo de relação que eu diria do tipo casamento, em que sabes que tens altos e baixos, tens discussões, tens pessoas que estão comprometidos com o processo e tem de olhar para a frente e andar. E como todo o ser humano, tens momentos bons e maus. Conhecendo os teus jogadores e tendo uma equipa técnica que está próxima dos jogadores, sabes que eles têm uma série de problemas e tira-os. Hoje, eu tirei o Lito por isso. Sabia que ele estava muito fatigado porque ele fez uma longa viagem e tem 36 anos, enquanto os outros tem 21 ou 22 anos. Para um jogador com 36 anos com família, filhos, fazer uma viagem de 600 quilómetros pesa mais.

Nuno de Almeida – Quando comunica com os jogadores, está apenas atento ao que lhe diz ou a pequenos sinais?

Carlos Azenha – Tens de estar sempre atento a tudo o que te rodeia. Há alturas em que muitas vezes começo o discurso no balneário e o Hélder costuma brincar comigo, dizendo que eu sou forte nisso, e começo por dizer uma coisa e depois apanha qualquer coisa no ar e modo o discurso a 100%. Inverto porque senti que naquele momento era importante falar sobre outra

coisa e no início estava a pensar começar pelo A mas de repente, comecei pelo D. isso é *feeling*. Consoante vais avançando no processo de treino, apanhas e captas.

Nuno de Almeida – Como avalia o seu estilo comunicacional? É agressivo, manipulador, democrático (...)? Varia consoante o jogador? Colectivamente ou individualmente?

Carlos Azenha – Eu sou condutor de toda a liderança e sou contra a liderança agressiva e contra a liderança de “galões” mas há alturas em que a tens de pôr. Eu, felizmente, desde que estou em Portimão, não tive de a usar vez nenhuma. Eu acho que a melhor liderança é aquela em que os jogadores te respeitam por te reconhecer competência e por acreditarem naquilo que estás a fazer. Para mim, essa é a liderança normal. É nessa que eu acredito. Por o método militar, todos nós fazemos porque é o major que manda mais, se chegar o general, manda o general... essa é a mais fácil de fazer.

Nuno de Almeida – De acordo com o adversário que vai jogar, há diferenças na preparação dos jogos? Jogar contra um “grande”, contra um adversário directo ou do final da tabela é diferente? Qual a razão?

Carlos Azenha – Todos os treinadores dizem que não mas é tudo mentira. Claro que é! Se eu te disser que é igual estou a mentira porque há uma componente no processo de treino na preparação do jogo que tem a ver com a parte emocional. Dentro da parte emocional, temos a vertente motivacional e dentro desta não preciso de estar a motivar os jogadores para jogar contra os grandes. Segundo, emocionalmente toda a gente quer jogar nos grandes palcos. Terceiro, ter todos os olhos, as televisões em cima deles e é onde eles se podem valorizar em termos desportivos. Portanto, isto começa logo por ser uma realidade diferente do que jogar contra o Rio Ave. Depois, a qualidade dos jogadores dessas equipas fazem a diferença, obrigando a um pormenor muito maior na atenção. Agora, em termos do que é a preparação dos jogos em si, análise, a forma como treinamos, aquilo que são os processos, para mim é igual. A preparação do Benfica e Sporting vai acontecer da mesma maneira que eu preparei o Leiria. Vou analisar as mesmas coisas, trabalhar as mesmas coisas mas nos jogos grandes, eventualmente, até vejo menos do que os outros porque eles estão todos habituados a vê-los na televisão e já todos os conhecem. Já todos eles conhecem o Varela, o Falcão, o Hulk... eles não conhecem é o Carlos dali, o Bruno Gama do outro lado, ... isso é que eles não conhecem. O que eu acredito

é que cada equipa deve ter os seus processos, a sua identidade. Muita gente fala de identidade mas é preciso saber o que é isso de identidade!? Identidade é uma equipa que tem um Modelo de Jogo, que tem processos, que em posse de bola sabe o que faz, quando não tem a bola, sabe o que faz, é uma equipa que tem um processo ofensivo bem definido, que joga em ataque rápido, em ataque posicional, ... é uma equipa que tem um processo defensivo definido, que tem linhas orientadoras, ou que joga em passe curto ou passe longo... é uma equipa de pressão alta, de pressão intermédio ou baixa. Isso é que é uma equipa com identidade. Quando dizem isto é uma equipa com identidade porque ganha jogos. Isso é uma treta! Temos equipas que ganham jogos e não têm identidade nenhuma. Eu a isso chamo sorte!

Nuno de Almeida – Como clarifica os objectivos de forma que os jogadores os possam medir?

Carlos Azenha – Quando cheguei aqui, sentei-me com os jogadores e disse-lhes que temos aqui um pacote de sete jogos, em que no máximo temos de fazer sete pontos. Se no primeiro não fizermos sete pontos, vamos parar e analisar para depois passarmos para o segundo pacote, percebendo por que é que não alcançamos o objectivo anterior e no próximo, verificarmos o que podemos fazer para recuperarmos os pontos perdidos anteriormente. É assim que eu faço com os jogadores. Objectivos traçados claramente, depois em conjunto discutimos por que é que não os atingimos ou por que é que os atingimos.

Nuno de Almeida – O que é que tem de gerir nos 90 minutos de jogo?

Carlos Azenha – Eu acho que é o trabalho mais curto do treinador por vários motivos. O trabalho do treinador vê até ao apito inicial do árbitro, a partir daí é jogo. Primeiro, o treinador está numa posição errada para ver o jogo, está à flor da relva, é onde vê pior o jogo. Segundo, os jogadores durante o jogo nem sequer ouve os treinadores dentro do campo. Terceiro, não pode ser muito interventivo porque não pode parar o jogo como se faz no Basquetebol, o *time out*, rectificando as posições e corrigindo determinados aspectos. Quarto, são os treinadores que fazem as substituições pensando que vai melhorar e as pessoas dizem que o treinador ganhou o jogo do banco, isso para mim é tudo tanga. O treinador só ganha o jogo do banco se durante a semana tiver previsto isto e preparado as coisas. São um conjunto de factores que podem fazer com que o treinador ganhe o jogo ou não. Mas não é tanto assim como as pessoas dizem. Eu já

ganhei jogos com substituições, em que estavam previstas e outras não estavam previstas e ganhei na mesma. E no Porto já fizemos isso e fomos campeões. Nós temos de ter alguma humildade e admitir estas questões. Jogamos uma vez contra o Beira-Mar e aos vinte minutos já podíamos estar a perder por três a zero. A primeira vez que fomos lá em baixo, fizemos um golo e o Beira-Mar continuou em cima de nós. Fomos lá mais duas vezes e fizemos mais dois golos. Demos seis a zero. Se houvesse justiça no resultado, aos quinze minutos já estávamos a levar três a zero. O treinador ganha o jogo pela substituição que fez. Não ganhou nada. Levamos um massacre e ganhamos porque temos jogadores melhores e aí está a diferença. Aquilo que eles iam escrever, não o puderam fazer porque demos seis. Isto é o futebol! Mas, no entanto, merecemos perder.

Nuno de Almeida – Acha que é bom a controlar as suas emoções durante os jogos? O que faz para se controlar é eficaz? Funciona? Resulta sempre? O que é que resulta sempre, o que é que não resulta ou não sabe se resulta?

Carlos Azenha – Acho, acima de tudo, que nós devemos ser autênticos no jogo. Eu não me preocupo em controlar muito as emoções. Preocupo sim em não transmitir para dentro do campo um sentimento de nervosismo, o que são coisas diferentes. Não quero passar a minha ansiedade, o meu nervosismo para os jogadores. Tento abstrai-los ao máximo disto. Contudo, estou ansioso, preocupado até a bola rolar porque conheço poucas pessoas que não estão. Para mim, o maior problema do sucesso, é o medo do insucesso. Esse é o maior problema do sucesso! Se um treinador não tiver medo do insucesso, bola para a frente e deixa jogar os jogadores. Eu não tenho de ter medo do insucesso.

Nuno de Almeida – Quando surgem momentos em que tem de intervir, como o faz? Procura chama alguns jogadores que lêem melhor o jogo, que interpretem as suas mensagens para as transmitir ao grupo? Utiliza o capitão de equipa?

Carlos Azenha – Quando tenho de intervir, tenho de passar a mensagem junto daquele jogador que permita passar a mensagem que eu quero. Ou por o jogador está do lado de lá, ou porque está aqui, ou directamente ao jogador ou a outra que possa chamar a atenção e dizer o que foi transmitido. Depende daquilo que for a situação mas normalmente, o que é importante para os treinadores é fazerem intervenções assertivas. Ser um papagaio não interessa. Há

alturas que os jogadores já não ouvem. Temos de ter processos em que os jogadores saibam o que estão a fazer. Essencialmente, o treinador principal tem de estar atento com aquelas intervenções que são fundamentais e que determinam o ir para um lado ou para o outro da equipa.

Nuno de Almeida – Que importância tem para si o intervalo?

Carlos Azenha – O intervalo tem muita importância para mim pelo simples aspecto de não ter mais nenhum momento para falar com os jogadores e corrigir. Como o jogo determina que são duas partes de 45 minutos, é o espaço que eu tenho de intervir e corrigir alguma e motivar os jogadores para aquilo que é o desempenho na segunda parte. É das modalidades que temos menos capacidade de intervenção. Acho que um treinador é mais treinador no basquetebol do que no futebol porque a sua capacidade de intervenção tem de ser mais exigente, o espaço de mudança de resultado poderá ser muito mais rápido e onde a capacidade do treinador é mais determinante do que no futebol, isto é, um mau treinador no futebol, pode ser campeão, um mau treinador no basquetebol nunca é campeão. E contra factos não há argumentos porque o futebol é a única modalidade colectiva que existe que permite auto-golo. No basquetebol não há auto-cesto porque ninguém lança para o próprio cesto. No voleibol ninguém marca pontos no próprio campo. No andebol ninguém marca golos na própria baliza. No futebol, um defesa dá uma rosca na bola e mete a bola na própria baliza. Isso muda tudo. O futebol é a única modalidade que se conseguir fazer um único ataque, é possível ganhar o jogo. É assim que os incompetentes conseguem passar a imagem de competentes.

Nuno de Almeida – E no final do jogo? Vencer o jogo (objectivo produto) sem ter jogado ao nível que pretende que os seus jogadores joguem (objectivo processo) qual é a mensagem que transmite? E jogando com elevada qualidade mas prendendo o jogo, qual a sensação com que a equipa fica? E atingindo a plenitude?

Carlos Azenha – Tento sempre dar uma mensagem no fim do jogo. Sou um gajo muito mais exigente na vitória do que na derrota. Não facilito na vitória e facilito na derrota. Por norma quando perco, mesmo no processo de treino durante a semana sou muito exigente. Quando ganho, vou para cima que nem um leão! Porquê? Porque quando nós jogamos e ganhamos, temos de ter a percepção de perceber se ganhamos porque fizemos aquilo que estava ao nosso

alcance ou se foi por sorte. E quando perdemos, temos de ter essa mesma capacidade de perceber se perdemos por não termos melhor ou se alguém nos obrigou a perder. E isso é o que nós devemos fazer. Nomeadamente, às vezes que perdi, tive de dar os parabéns há equipa porque perdemos sempre por erros clamorosos dos árbitros.

Nuno de Almeida – O que é que gostaria de conseguir mudar ou melhorar enquanto treinador? Algumas coisas em que já pensou muitas vezes e que sabe que era importante que mudasse ou melhorasse?

Carlos Azenha – Ao nível do futebol, acabava com as «fantoçadas» dos cursos de treinadores. Como sabes as pessoas têm de ter cursos e uma pessoa para exercer qualquer profissão, tem de ter uma formação. Seja curso de especialização, seja académico, seja o que for! Agora, a formação é para ser feita como deve ser e não nós permitirmos que abram cursos de treinadores para quarto nível para treinadores que só têm o segundo e são ex. jogadores de futebol. Isto é uma vergonha. Depois passa-se, tudo o que eram jogadores, não precisam de se matar a jogar porque pelos vistos, qualquer um tem o quarto nível. Terceiro aspectos, não permitir que qualquer treinador que assine um contrato com qualquer equipa, possa treinar outra equipa durante essa época no país. Só fora. Porque os clubes têm de pensar que quando contratam os treinadores, tem de os escolher a dedo e pelas competências. E depois se os mandarem embora, tem de lhes pagar tudo para eles ficarem no inactivo porque os treinadores andam sempre a saltar de um lado para o outro e os competentes ficam no inactivo. Fazia aquilo que era fundamental ver aos treinadores que discutir as coisas, não tem mal nenhum porque não faculdade, todos os alunos ouvem o mesmo professor e vêem os mesmos filmes e há alunos que vão sair com 19, 18, 15, 14, 13 ... o problema não é nós partilharmos a informação, mas sim a capacidade que temos para tratar essa informação. Eu acho que acima de tudo, deviam de existir debates porque os dirigentes que nós temos são todos muito fracos! Porque são os mesmos que dizem que o campeonato deveria ter 18 equipas, são os mesmos que agora dizem que isto tem de ser com 16 equipas. Não há critérios para nada. É a mesma coisa que eu ser responsável da Coca-cola e os meus comerciais andarem sempre a dizer mal da Coca-cola. Chega a um dia que não vende! A notícia no futebol e em Portugal é quando o homem morde no cão e não quando o cão morde no homem. As pessoas tem de parar para pensar porque assim não vamos lado nenhum. Se fosse eu que mandasse, no futebol não subidas nem descidas de divisão. Há competições oficiais com duas divisões. Primeiro nível e segundo nível. Depois a

partir daí tudo amadores. Critérios: para competir na primeira liga tinha de ter estádio com x capacidade, número x de espectadores, ter um orçamento no mínimo x, ter uma receita com garantias bancárias y, ter instalações tal, ter campos de treino não sei do quê, ter pré-requisitos obrigatórios. Segunda liga a mesma coisa! Tudo jogava para o espectáculo, ninguém precisava de empatar para não descer. Ficar em 5º ou em 2º, era a mesma coisa! Objectivo principal, jogar para ganhar. As equipas que ficassem em último, eram as equipas que tinham prioridade sobre todos os jogadores da liga abaixo. Os melhores eram obrigados a vir para a liga superior, não podiam recusar e tinham definido um tecto salarial. Tinham de assinar um ano por essa equipa e depois poderiam ir para outros clubes. Diminuíam substancialmente os muitos problemas com os árbitros porque não haveria tanta corrupção. A NBA é um bom exemplo disso. Estava falida. Foi buscar um grande gestor há uns anos atrás, pago a peso de ouro e transformou aquilo numa das maiores ligas do mundo! Hoje a NBA antes de começar tem 80% dos bilhetes vendidos e guardam 20% para os dias dos jogos senão estavam vendidos os 100% à cabeça! E nós temos de parar para pensar sobre isso...

Anexo 6: Entrevista a Daúto Faquirá

Treinador do Sporting Clube Olhanense

Nuno de Almeida – Gostaria de lhe pedir que me descrevesse, de forma breve, o seu percurso académico e/ou profissional?

Daúto Faquirá – Fiz a licenciatura em Educação Física com a opção futebol. Em relação ao meu percurso profissional, eu joguei futebol nos escalões secundários nas equipas da zona de Sintra, onde nasci, enquanto fiz a minha formação. Joguei por ali Mem Martins, Rio de Mouros, ... terminei no Sintrense onde fiz o escalão de juniores e depois tive nos seniores até aos 27 anos. O máximo que eu joguei foi na segunda divisão, havendo na altura duas divisões, a primeira e a segunda liga. Posteriormente e com o término do meu curso, na FMH, quis deixar o futebol e proporcionou-se eu ficar a trabalhar como preparador físico no clube com o treinador Guilherme Pais, ficando a coadjuv-lo. Depois veio Fernando Peres que foi jogador do Sporting e esteve no Campeonato do Mundo de 66, era um grande sportinguista e jogou no Brasil. A equipa técnica era o Fernando Peres, o falecido Damas e eu. As coisas não começaram a correr muito bem e eles acabaram por sair e eu por ficar a tomar conta da equipa na terceira divisão, ficando em nono na primeira época, na segunda em quinto e na terceira subimos de divisão. Depois fui para o Odivelas que na altura estava na distrital, subimos à 3ª Divisão no primeiro ano, no segundo à 2ª Divisão e ficamos em quarto lugar na zona centro. Depois fui para o Barreirense que estava na segunda liga. A seguir para o Estoril, o qual estava com um projecto de subida de divisão, uma vez que na época passada tinha descido da 2ª Liga para a 2ª Divisão B, mas como estava com muitos problemas financeiras, acabei por sair em Dezembro porque já não tinha condições para continuar. Depois entrei no Estrela de Amadora na SuperLiga. No primeiro ano, ficamos em nono lugar, e no segundo décimo primeiro, conseguindo manter a equipa dois anos. Após esses dois anos, fui para Setúbal onde as coisas não correram tão bem. Sai em Dezembro e agora estou aqui, após um ano de interregno.

Nuno de Almeida – Quando e onde começou e quais os principais passos que deu para chegar até aqui?

Daúto Faquirá – Os momentos decisivos tem a ver com um pouco com o percurso que tu fazes, eu fiz, e que as coisas foram acontecendo, fui tendo relativo sucesso, as coisas foram

correndo bem e as pessoas acabam por reparar no teu trabalho. O percurso em si penso que é o principal suporte para tudo aquilo que eu fui alcançando até chegar até aqui. Para chegar à Superliga, houve todo um trabalho de suporte e que me deu visibilidade na execução desse trabalho. Depois centra-se no facto de teres oportunidade porque a vida é feita disto, teres um momento, teres uma oportunidade e isso foi-me concedido em termos de Superliga pelo António Oliveira, na altura Presidente do Estrela da Amadora. Mas essa oportunidade também aconteceu em função de tudo o trabalho que foi fazendo, o qual assenta em bases sólidas, numa formação académica que é imprescindível e importante, principalmente quando tu não tens um percurso de jogador e eu não tive esse percurso como muitos dos meus colegas tiveram e isso dá-lhes outra visibilidade e abre-lhes outras portas. Por outro lado, eu tive de assentar a minha formação numa boa base de sustentabilidade académica conciliada com a formação profissional. Eu fiz o quarto nível, treinador da UEFA PRO e aliado a isso a prática que tive com a reflexão associada a isso sobre aquilo que tu diariamente fazes enquanto treinador. Já como jogador também pensava naquilo que é o jogo, naquilo que são os factores de rendimento do jogo... ia pensando sempre nestas questões. Quando me foi concedida a oportunidade de trabalhar como treinador da segunda ou terceira divisão, fui procurando agarrar as oportunidades que me tinha sido concedidas até chegar à Superliga. Falar de um momento determinante penso que é redutor, uma vez que as oportunidades vão acontecendo em função do trabalho que tu vais fazendo.

Nuno de Almeida: Quais foram as pessoas que mais marcaram o seu percurso? Porquê?! Porque foram tão influentes?!

Daúto Faquirá – Nuno, sabes que a vida de treinador é extremamente complicada. Nós sempre temos momentos negativos e positivos e poucos são os treinadores que têm uma carreira como o José Mourinho, que é de sucesso atrás de sucesso. Aqui à rosas e espinhos. É uma profissão muito solitária, absorve muito, é muito possessiva e é muito importante tu teres uma família, sendo que são eles que sofrem mais com as tuas ausências, com os teus momentos de menor humor, em que emocionalmente estamos muito absorvidos e que muitas vezes não temos tempo, nem a qualidade desse tempo é boa para estarmos com a família. A família é sempre importante! Os meus pais, os meus irmãos, a minha mulher, os meus filhos, são o suporte, são a nossa âncora e são eles que muitas vezes vêm o nosso outro lado porque a profissão, na muitas vezes temos de ter uma postura, uma capa, uma posição que nem sempre é aquela que nós somos mas que tem a ver com a salvaguarda da nossa personalidade dentro desta área que tem muita visibilidade. Não posso deixar de realçar duas pessoas neste meu

percurso. Uma foi o Presidente do Sintrense, Adriano Felipe, o qual me concedeu a oportunidade de ser treinador principal e acreditou em mim. E depois, na entrada na Superliga, num mundo super restrito, fechado, com muita competitividade, foi o Presidente do Estrela da Amadora, António Oliveira, que me concedeu essa oportunidade. São algumas das pessoas que foram importantes. A par da família, a par das pessoas que nos vamos cruzando, vão sendo importantes no nosso percurso.

Nuno de Almeida – Quais são os principais valores e princípios de vida em que acredita e defende e que as pessoas que o conhecem melhor dizem que são evidentes na sua assinatura enquanto treinador?

Daúto Faquirá – Eu acredito que existem várias formas das pessoas alcançarem sucesso e tu não consegues definir um padrão comportamental do treinador ideal, tem linhas que levam ao sucesso. Penso que há várias formas de chegar ao sucesso. A minha forma de ser e de estar e que tem sido a minha linha de conduta, princípios pelos quais eu me tem regido ao longo deste tempo, tem a ver com o facto de ser uma pessoa extremamente honesta, muito frontal na forma como exponho as minhas ideias, com princípios e valores muito exacerbados, ou seja, “não vendo a alma” e foi à custa deles que cheguei aonde cheguei, assentando o meu trabalho nessas bases. Uma pessoa honesta, frontal, correcta, competente, franca e aberta no diálogo, “sem fantasmas” e extremamente trabalhador e que faz destes princípios a sua bandeira.

Nuno de Almeida – O que é isto de ter um Projecto ou Modelo de Jogo? Passa mais por ter uma ideia de como queremos que a nossa equipa jogue tratarmos de formar e contratar jogadores que temos e treiná-los de acordo com as nossas ideias?

Daúto Faquirá – O Modelo de Jogo para mim tem a ver com um conjunto de princípios que nós temos, que modelam a nossa forma de perceber o jogo, os princípios que o jogo deve ter, perceber como é que o jogo deve decorrer, nas suas várias ofensivas, defensivas, transições, ... são um conjunto de princípios que devem reger a nossa forma de pensar o jogo e depois devemos ter a capacidade de saber modelar isso em função do quadro de jogadores que nós temos. Em termos gerais, é assim que eu concebo o Modelo de Jogo.

Nuno de Almeida – Para si, o que é isto de “sistema de jogo”? Quais as diferenças entre a estrutura funcional e o sistema dinâmico de que falam?

Daúto Faquirá – Penso que nós podemos ter uma estrutura e quando falamos 1-4-3-3, 1-4-4-2, ... a forma como nos dispomos, como nos estruturamos no campo, são referenciais para os jogadores. Agora a forma como eles se articulam, a forma como nós damos dinâmica, a forma funcional como expomos isso em campo, depende daquilo que nós entendemos que é a melhor forma de rentabilizarmos o posicionamento dos jogadores. Nós podemos ter a mesma forma de dispor os jogadores mas depois a linguagem que nós aplicamos, a forma como eles se articulam, pode ter inúmeras formas de o fazerem em função dos jogadores que nós temos, daquilo que nós entendemos que deve ser o jogo, com dinamizamos esse sistema.

Nuno de Almeida – O que é para si um bom “jogador de equipa”? O que é que um bom jogador de equipa deve ser capaz de fazer? Por favor, diga-me o máximo de características que acha que deve ter um bom jogador de equipa... É capaz de me dar alguns exemplos de jogadores assim?

Daúto Faquirá – Um bom jogador de equipa é um jogador que coloca todo o seu potencial sem desvirtuar o colectivo, conseguindo-o colocar em prol da equipa, em prol do colectivo, conseguem perceber mais do que o eu, mais do que pensar na primeira pessoa, o colectivo é cada vez mais a base do sucesso. E digo não só nos jogadores mas também relativamente às equipas técnicas. É cada vez mais importante, nós trabalharmos colectivamente, nós percebermos que havendo um líder, que deve liderar e tomar as decisões, tiver boas pessoas que o ajudem a fazê-lo, que o ajudem a pensar, tudo se torna mais fácil. Em termos de equipa é o mesmo, um jogador de equipa perceber que a força do sucesso passa pelo colectivo, pela equipa.

Nuno de Almeida – Como é que ensina os seus jogadores a jogar como você quer? O que faz? Como fazem?

Daúto Faquirá – A nossa forma de trabalhar tem a ver com aquilo que é o nosso Modelo de Jogo, aquilo que fazemos desde do primeiro dia é exposto aos jogadores, o nosso modelo de treino, o nosso perfil de jogador é exposto de forma muito clara desde o início. A partir daí, os princípios em que assentam o nosso trabalho tem a ver com a periodização em função daquilo que nós pensamos que taticamente tem de ser a nossa forma de jogar e então, partimos tudo aquilo que são os princípios defensivos, ofensivos, de transição, partimos tudo isso e treinamos com os jogadores essa nossa forma de jogar, como queremos que eles executem em cada fase. Os jogadores treinam em função de um jogo partido, que quanto mais simplificado é, mais fácil para os jogadores compreenderem,

Nuno de Almeida – Que tipo de estratégias utiliza para ensinar e quais as ferramentas que, em sua opinião, permitem uma melhor e mais rápida aprendizagem por parte dos jogadores? Quando falo em ferramentas, falo em desenhos, esquemas, descrições de situações... O que utiliza, quando e porquê? Usa imagens? Apenas exercícios?

Daúto Faquirá – Nós usamos isso tudo. Nós apresentamos esquematicamente tudo o que queremos que a equipa faça. Depois transpomos isso para o campo. Filmamos o que nós fazemos, rectificamos e depois apresentamos aos jogadores numa primeira fase no treino e depois no jogo. Sempre, sempre, sempre, semanalmente, e numa primeira fase, até aprimorarmos aquilo que nós queremos, vamos compartimentando todas estas fases e princípios que nós temos e expomos isso, primeiro, de forma esquemática e depois com recurso a vídeo daquilo que nós fazemos. Durante o campeonato, fazemos sempre isso! Jogo a jogo apresentamos aquilo que nós perspectivávamos e depois o que fizemos, para irmos melhorando. Mas depois, atingimos uma fase em que pensamos que alguns aspectos estão consolidados e depois temos de voltar porque num determinado jogo cometemos erros que nós pensávamos que já estavam identificados. E mais do que identificados, que nós pensávamos que estavam consolidados em termos defensivos, coisas simples mas que nos obrigam a estar em permanente reciclagem de alguns aspectos, uma vez que isto não é uma ciência exacta.

Nuno de Almeida – Pensar o jogo dessa forma é uma tarefa complexa para quem é treinador. Tenho determinada ideia para o jogo e depois no treino, procuro simplificar essa ideia para que os jogadores percebam, não é fácil. Como é que procura fazer isso?

Daúto Faquirá – Eu acredito nisso. Numa circulação táctica que nós estamos a jogar com três médios e três avançados, e nós queremos que haja envolvimento do ala com o interior e com o lateral, nós damos essa informação mas na minha forma de ver, na minha forma de trabalhar, nós mais do que criarmos e treinarmos uma forma ou outra forma, nós damos algumas dicas, algumas ideias sobre aquilo que nós pretendemos e depois deixamos que o jogador actue. Aquela ideia de que o jogador deve ser robotizado, que o jogador é alguém que não pensa, não está de acordo com o futebol hoje em dia. Mais do que pôr as questões de forma muito estanque, nós abrimos para depois eles fazerem uma descoberta que de alguma forma é conduzida por nós mas que eles vão descobrindo em função dos estímulos vamos dando mas também da oposição que vão tendo... e isto é dinâmico... é dinâmico! Em função disso, criamos duas ou três situações que eles entendam que podemos atacar pelo corredor direito por exemplo... mas depois é importante que eles também o percebam e que é importante decidir no momento, alterar algo, dando-lhes as ferramentas para eles irem ajustando em função daquilo que o jogo lhes vai dando, que o treino lhes vai dando, em função daquilo que eles entende e depois nós entramos em diálogo com eles sobre aquilo que eles vão aprendendo do jogo.

Nuno de Almeida – Como se faz para ensinar uma equipa a saber ler e a gerir o ritmo de jogo? Por exemplo; que comportamentos ou a que aspectos é que os seus jogadores devem estar atentos ou “saber ler” para aumentar ou diminuir o ritmo e a intensidade do jogo?

Daúto Faquirá – O que me chateia muitas vezes são alguns comportamentos que nós fazemos e que eu atrás te referi, ou seja, comportamentos que nós pensamos que estão apreendidos e que voltam a acontecer, e isso leva-me a muitas vezes, mais do que me irritar com os jogadores, mostrar que aquilo que nós temos andado a fazer durante a semana foi em vão. Eu também dei aulas muito tempo e lembro-me de um professor me dizer que «se os alunos não estão aprender, é porque tu não ensinaste bem!» E alguns comportamentos que se possam manifestar no campo, seja algumas atitudes com os árbitros, seja nós sofrermos três golos em situações de lançamento lateral a nosso favor e nós perdemos a bola porque não preenchemos os espaços de acordo que são os nossos ensinamentos e que desde do primeiro treino temos vindo a fazer e numa transição rápida, a equipa contrária apanha-nos dispostos. Isso irrita-me imenso porque são situações que nós pensamos que já estão solucionadas e como eu atrás te disse, são situações que carecem de reciclagem e isso coloca muitas questões na forma como nós trabalhamos e essas situações para mim, incomodam-me

imenso porque a gente vê o jogo, vemos como é que sofremos os golos, ... nós diariamente trabalhamos com imagem e "mastigamos" tanto que os pormenores definem tudo e faz uma confusão tremenda quanto tu falhas e, acima de tudo, quando o treinador começa antecipar determinada situação e eles falham.

Nuno de Almeida – Qual é a pior coisa (ou coisas!) que lhe pode acontecer ou que lhe pode fazer durante o jogo? Aquilo que o faz ficar completamente "descontrolado"? E num treino?!

Daúto Faquirá – Nós fazemos muitas situações no treino em que os jogadores estão com dificuldade porque não está a decorrer o jogo da forma que nós queremos, paramos o jogo e tentamos que os jogadores se coloquem posicionalmente de forma a termos mais capacidade de fazermos circular a bola, mais capacidade de alterar os ritmos de jogo, ... colocamos questões para eles irem percebendo se em algum momento, mais importante do que eles aumentarem o ritmo de jogo, imprimirem um ritmo forte, atacarmos de forma a expormo-nos a riscos porque nós Olhanense, alguns momentos do jogo, somos uma equipa mais de transições, uma equipa que actua preferencialmente em transições com dois médios de cobertura e isso vai acontecendo em função daquilo que vamos percebendo que eles actuam, na forma como cada vai fazendo as suas tarefas. Vamos colocando a questão de que é mais importante nós gerirmos a bola, nós baixarmos o ritmo de jogo, baixando o posicionamento dos jogadores tendo uma circulação mais por fora, para que eles percebam que os ritmos de jogo e a gestão desse ritmo é fundamental nessa gestão, aquilo que são as nossas limitações em alguns momentos de jogo, procurando treinar muitas vezes isso. Trabalhamos muitas vezes em situações de inferioridade numérica, por exemplo, situações que nós colocamos de forma prática para que eles percebam isso. Não sei se me fiz entender...

Nuno de Almeida – O treinador do Benfica, Jorge Jesus, diz que o primeiro pilar da relação Treinador-Jogador, é a Comunicação. Ele diz que "se a mensagem do treinador passar facilmente, os jogadores vão assimilá-la rapidamente", uma vez que "com os jogadores a linguagem é a do "futebol!" Que linguagem a essa? Quais as suas características? Para onde direcciona os jogadores?

Daúto Faquirá – A minha opinião é de que é importante para qualquer actividade, nós termos conhecimento teórico da mesma, aquilo que é a formação académica mas se ela também estiver alicerçada ao conhecimento prático em si, o tal cheiro do balneário, estará mais habilitado para ser treinador. É uma actividade muito particular, com características muito particulares e se nós percebermos um pouco aquilo que os jogadores sentem em determinados momentos, as angústias que os jogadores têm, muitas vezes tem a ver com o facto de termos passado por essas situações e isso facilita a nossa intervenção. Não acho, não acho que a linguagem comunicacional para se chegar aos jogadores tenha de ser a linguagem do futebol, até porque nós hoje temos muitos jogadores com capacidade, com formação para entender uma outra linguagem. O mais importante é tu perceberes como chegar ao jogador. Se tens de ter uma linguagem mais formal, menos formal, se tens de usar uma asneira, o que interessa é tu chegares ao jogador. Essa é a principal virtude que um treinador deve ter é chegar à mente de um jogador.

Nuno de Almeida – Um dos primeiros imperativos que se impõem ao treinador é compreender que o objectivo da comunicação, durante todo o processo, é fazer com que todos participem num projecto global. Como conduz os seus jogadores para esse projecto comum?

Daúto Faquirá – Uma das premissas que desde o primeiro dia utilizamos tem a ver com o compromisso. Isso subentende que todos eles têm de ser parte activa no processo e isso passa em termos concretos pelo quê...?! Quando nós há pouco falamos da descoberta guiada, quando falamos da questão de estabelecermos objectivos de grupo e individuais, esses objectivos tem de ser participados, ou seja, que eles têm voz activa naquilo que são os objectivos de grupo. Não digo que eles participem naquilo que são as tarefas que nós fazemos mas que se sintam inseridos no projecto, no processo e naquilo que nós fazemos diariamente porque se não o fizermos, é muito mais fácil a desresponsabilização. O importante é que eles se sintam responsáveis e tenham voz activa como disse, que façam parte do projecto e essa é a melhor forma de nos desenvolvermos todos. Sabemos que isto nem sempre é possível pela complexidade de liderarmos 24 e 25 jogadores mas a nossa tarefa fica mais fácil se todos eles sentirem que fazem parte do projecto. Sem dúvida! Aquela ideia da infantilização dos jogadores, da desresponsabilização dos mesmos, que não têm de pensar, não têm de dar opinião, na minha opinião está ultrapassada. Pelo menos, não corroboro dela.

Nuno de Almeida – Uma vez que vários jogadores têm diferentes conhecimentos de jogo, de que forma é que conjuga esses conhecimentos num conhecimento global?

Daúto Faquirá – Além da qualidade dos jogadores, tem a ver obviamente com o colocar das questões colectivas acima das questões individuais, serem seres pensantes e isso coloco sempre ao jogador, quanto mais inteligente o jogador for, melhor jogador é. Quando digo inteligente, não tem de saber quem foi Shakespeare, Hesse ou Antero de Quental mas tem de ser inteligentes naquilo que são as tarefas definidas para o trabalho. Quanto mais inteligente for o jogador, quanto mais bom carácter for, penso que melhor jogador será. São algumas das características que são importantes e que ao longo da minha carreira privilegiei na escolha dos jogadores. Que sejam trabalhadores incansáveis, que dêem aquilo que podem e esta capacidade de conciliar a qualidade com o carácter humano penso que é determinante para nós termos jogadores de sucesso.

Nuno de Almeida – Quando comunica com os jogadores, está apenas atento ao que lhe diz ou a pequenos sinais?

Daúto Faquirá – Estou sempre, sempre, atento! Da mesma forma que sabemos que os jogadores olham para todas as coisas que nós fazemos, a forma como nós comunicamos e aí também temos de trabalhar a forma como nós comunicamos com os jogadores. É natural com a vivência que nós temos e com a formação que eu também tenho que os sinais que os jogadores nos vão dando, sejam extremamente importantes. Se a mensagem está a chegar, qual a repercussão da nossa mensagem nos jogadores, o impacto da nossa mensagem quando falamos com eles... Existem alguns sinais que nós vamos conhecendo, vamos percebendo e vamos trabalhando.

Nuno de Almeida – Como avalia o seu estilo comunicacional? É agressivo, manipulador, democrático (...)? Varia consoante o jogador? Colectivamente ou individualmente?

Daúto Faquirá – É situacional! Deriva de acordo com os jogadores que eu tenho, com os momentos, é flutuante, um pouco de acordo com o momento e esse momento e a questão do actor que há em nós. A liderança que nós vamos exercendo também tem um pouco a ver com o momento da época, ser mais incisiva, mais próxima, mais género "helicóptero", depende do momento da época em que nós estamos.

Nuno de Almeida – De acordo com o adversário que vai jogar, há diferenças na preparação dos jogos? Jogar contra um “grande”, contra um adversário directo ou do final da tabela é diferente? Qual a razão?

Daúto Faquirá – Obviamente que existem alguns aspectos que estão relacionados com o facto de jogarmos com um grande ou com um pequeno, em termos motivacionais é diferente. Agora, em termos de preparação semanal, não! Não preparamos de forma diferente o jogo com os grandes nem colocamos mais importância. O nosso trabalho é exactamente o mesmo e aí posso-te dizer que nós semanalmente temos sempre dois momentos de visionamento daquilo que nós fizemos. Primeiro mostramos e dissecamos tudo o que nós fizemos no jogo passado de forma sucinta e rectificamos um ou outro aspecto. Depois começamos a trabalhar para o próximo jogo que vamos ter e independentemente do adversário, fazemos sempre a dissecação do adversário, mostramos sempre os pontos fortes e menos fortes, o modo como atacam, como defendem, as características dos jogadores, as zonas de recuperação, ... tudo aquilo que tem a ver com o jogo do adversário e a partir daí trabalhamos para contrariar um pouco isso, sem alterar a nossa forma, aquilo que são os nossos princípios. Obviamente por questões estratégicas, aqui e acolá, haverá uma ou outra alteração. Para te dar um exemplo, se jogarmos contra uma equipa que jogue com a defesa muito subida, procuramos colocar um ala direito do lado esquerdo e o esquerdo do lado direito para que fizesse movimentações em diagonal para tirarmos partido. Contudo, são situações pontuais que têm a ver com as características do jogo que nós achamos que vamos encontrar. Essa é uma situação. Os esquemas tácticos alteramos pontualmente porque sabes que a forma como a equipa defende, se é à zona, fazemos um trabalho para fazermos um bloqueio, se marca homem-a-homem, quais são as zonas mais fortes deles. São alterações pontuais e estratégicas que não tem nada a ver por ser o Benfica, a Naval ou qualquer que seja o adversário, não altera aquilo que é o nosso modelo de treino durante a semana.

Nuno de Almeida – Como clarifica os objectivos de forma que os jogadores os possam medir?

Daúto Faquirá – Nós colocamos para cada jogo, objectivos muito claros, muito mensuráveis... voltando ao adversário que jogue muito com a defesa em linha, muito avançada,

colocando os avançados em fora-de-jogo, nós trabalhamos para contrariar isso. Um exemplo de objectivo é nós procurarmos não cair em mais do que em cinco situações de fora-de-jogo. Chegando ao intervalo, damos esses dados aos jogadores. No final do jogo, voltamos a dar para medirmos o que foi pré-estabelecido como um objectivo e para comparar. Nós treinamos como contrariar isso e como tal, não tem lógica chegarmos ao jogo e cairmos nesse erro. Outra tem a ver com o facto de acharmos mais fácil colocar o jogador, um interior a cair no corredor lateral porque eles não fazem o acompanhamento, porque o central cai no corredor ao fazer a cobertura e isso cria dificuldades, nós tentamos que o nosso jogo privilegie o ganho do espaço dos corredores laterais. Treinamos isso para que eles percebam que estamos a tirar partido dessa situação, sendo o facto de ser mensurável, torna-se mais perceptível, mais aliciante e mais motivante porque justifica todo o trabalho. Se nós estabelecermos objectivos de difícil obtenção. Para já, os objectivos, entendo eu, devem ser ambiciosos mas também, atingíveis, possíveis de alcançar e como tal, isso acaba por motivá-los.

Nuno de Almeida – O que é que tem de gerir nos 90 minutos de jogo?

Daúto Faquirá – Tanta coisa! É importante na minha maneira de ver que ao chegarmos ao Domingo, tudo o trabalho esteja feito, toda a preparação do jogo esteja feita. Nós temos de gerir, além daquilo que tem a ver com a organização do nosso jogo, com as nuances tácticas, a questão das emoções dos jogadores, a forma como nós estamos no banco, na área técnica do treinador, ... a forma como nós estamos e como nós nos dirigimos para os jogadores é importante na gestão emocional dos mesmos! Gerir isso... toda a minha equipa técnica tem funções bem específicas dentro do jogo que depois são um complemento e ao longo do jogo, vão-me passando essa informação para eu gerir isso, de acordo com o que são os nossos interesses para o jogo, de acordo com as alterações que nós vamos fazendo...

Nuno de Almeida – Acha que é bom a controlar as suas emoções durante os jogos? O que faz para se controlar é eficaz? Funciona? Resulta sempre? O que é que resulta sempre, o que é que não resulta ou não sabe se resulta?

Daúto Faquirá – Eu acho que é importante, se bem que também seja importante nós demonstrarmos emoção. Eu sendo uma pessoa com alguma capacidade de me controlar em alguns momentos de maior emotividade, também entendo que as pessoas gostam de ver

emoções naquele que comanda. O que é importante é nós termos a capacidade de gerir essas emoções, soltando-as quando achamos que as devemos soltar. Por exemplo, depois do jogo, raramente tenho uma comunicação que tenha a ver com alguns aspectos concretos do jogo porque nós estamos sobre uma emoção tremenda, que aquilo que muitas vezes dizemos não é o mais adequado na altura e muitas vezes temos uma percepção do jogo que não tem a ver quando o visionamos friamente. Mais do que controlar, o importante é geri-las de acordo com aquilo que são as necessidades que percebemos que os jogadores querem. Se o jogo não te está a correr muito bem, se há um jogador que não está bem, mais do que gritar é ter uma intervenção que seja importante e determinante para alterar o comportamento da nossa equipa, seja sectorial, intersectorial, seja da equipa toda. Essa gestão é importante e treinada por nós.

Nuno de Almeida – Quando surgem momentos em que tem de intervir, como o faz? Procura chama alguns jogadores que lêem melhor o jogo, que interpretem as suas mensagens para as transmitir ao grupo? Utiliza o capitão de equipa?

Daúto Faquirá – Nós por sector temos aqueles jogadores que achamos que são mais importantes e têm uma capacidade de liderança, de ler o jogo, ... com esses, seja num momento do jogo, no decurso do jogo, são esses que procuramos que passem a mensagem. Para além disso, no intervalo, obviamente que é uma mensagem colectiva. Contudo, pontualmente, escolhemos alguns jogadores que têm algum ascendente sobre os outros, sectorialmente, ... Os capitães quando são escolhidos é porque têm alguma capacidade de o fazer, transmitindo aquilo que é a nossa mensagem à equipa. É assim que nós o procuramos fazer.

Nuno de Almeida – Que importância tem para si o intervalo?

Daúto Faquirá – No intervalo, o que eu costumo fazer, normalmente é: mal eles chegam, deixo-os falar. Deixo espaço para eles! Comunicam, comunicam, comunicam... obviamente descansando mas procuro que eles comuniquem. Depois procuramos no momento da minha intervenção seja dirigida para coisas muito concretas e que essas alterações que podemos fazer de forma muito concreta, possa alterar o rumo do jogo. Mais do que falar sem dizer nada, algo que já fiz noutros tempos, mais do que falar de questões motivacionais que são claramente importantes e nós optamos por fazê-las, questões do jogo, questões estratégicas, questões tácticas, são aspectos que são fundamentais nós abordarmos no jogo. Daí que no

intervalo é importante eu ter muitos dados que me são dados pelos meus adjuntos para eu poder intervir. Mas isto são coisas que nós treinadores vamos melhorando com o tempo.

Nuno de Almeida – E no final do jogo? Vencer o jogo (objectivo produto) sem ter jogado ao nível que pretende que os seus jogadores joguem (objectivo processo) qual é a mensagem que transmite? E jogando com elevada qualidade mas prendendo o jogo, qual a sensação com que a equipa fica? E atingindo a plenitude?

Daúto Faquirá – No final do jogo a mensagem que eu procuro transmitir é em função daquilo que são os objectivos que nós estabelecemos e muitas vezes, eles são objectivos qualitativos e/ou quantitativos. Procuramos que os jogadores percebam e como tu disseste não ganhamos mas o processo foi cumprido, foi correcto. Procuro sempre que a mensagem seja sempre positiva, que ela vá de acordo com o que fizemos e não com o que atingimos. Se nós olharmos só para aquilo que é o resultado, se fizemos uma avaliação deturpada porque se ganhamos, então jogamos bem. Não me parece que isso seja correcto. E os jogadores acabam por valorizar isso. Valorizar mais do que o que nós atingimos, o que fizemos, o que nós realizamos, o que foi o nosso treino, centrando-se mais no processo do que no produto. Para isso já temos a comunicação social, o presidente, os adeptos, que fazem uma avaliação redutora daquilo que é o produto e não avaliam aquilo que nós fizemos desde Julho, durante 7, 8, 9 meses. O importante é isso! Depois mostrar isso... uma coisa é nós falarmos, as coisas correram bem mas devemos mostrar isso aos jogadores.

Nuno de Almeida – O que é que gostaria de conseguir mudar ou melhorar enquanto treinador? Algumas coisas em que já pensou muitas vezes e que sabe que era importante que mudasse ou melhorasse?

Daúto Faquirá – Obviamente, uma das coisas que eu procuro sempre é falar com pessoas que me conhecem e que sabem qual é a minha forma de ser... Eu tinha um colaborador que este ano não está comigo mas que trabalhava muito comigo e me ajudava imenso na preparação dos jogos, dos discursos, no modo de comunicar, no treino, a minha forma de estar com os jogadores, ... fazia um trabalho de *coaching*. Os traços que eu tenho enquanto pessoa, foram traços que definiram a minha chegada a este patamar enquanto treinador e esses eu não os altero porque acho que são aqueles que me fazem ser quem sou. Agora, naturalmente que

também em termos de comunicação, há momentos em que eu acho que ser mais agressivo é importante mas isso são questões que tem a ver com a minha maneira de ser e são questões que eu pontualmente vou alterando. Em relação aos jogadores, no processo de treino, algo que eu procuro fazer e vou melhorando ao procurar cada vez mais que o processo de treino seja mais dirigido ou mais de acordo com o modo como nós queremos jogar. E isso é uma missão difícil porque coloca muitas questões ao longo do treino e essa é uma evolução que eu e a minha equipa técnica procuramos cada vez mais ir buscar ao jogo aquilo que nós queremos para o treino. Respondendo também àquilo que é a minha pessoa na intervenção com os jogadores, talvez devesse ser menos democrata, mais incisivo! E neste caso, fazendo uma auto-critica, para que a minha intervenção pressuponha mais tempo para ter efeito, no futebol as pessoas que dos outros departamentos que trabalham com o treinador, têm dificuldade em perceber que ser tranquilo, é diferente de ser passivo e isso, muitas vezes, faz confusão às pessoas porque essas pessoas entendem que essa forma de trabalhar produz mais efeitos, que impõem mais liderança pelo facto de terem trabalhado com outros treinadores que eram assim. Na minha maneira de ver e de acordo com aquilo que é a minha experiência e a liderança que eu aplico, está completamente errada. Isso é uma guerra que eu comprei. A relação entre o "dirigismo" e o treinador são duas coisas difíceis de gerir como também, os outros departamentos que trabalham esse suporte ao departamento técnico, criam, às vezes, algum *frisson* e algumas guerras. No entanto, eu enquanto treinador, também vou melhorando esses aspectos

