

**UNIVERSIDADE DE COIMBRA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DO DESPORTO E EDUCAÇÃO FÍSICA**



**A AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO TREINADOR:**

**estudo de caso com um treinador de sucesso**

**Pedro Tiago Fonseca Mendes**

**COIMBRA**

**Fevereiro 2014**

PEDRO TIAGO FONSECA MENDES

**A AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO TREINADOR:**

**estudo de caso com um treinador de sucesso**

Universidade de Coimbra

---

Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física

Fevereiro 2014

PEDRO TIAGO FONSECA MENDES

**A AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO TREINADOR:  
estudo de caso com um treinador de sucesso**

Dissertação de mestrado apresentada à  
Faculdade de Ciências do Desporto e  
Educação Física da Universidade de  
Coimbra com vista à obtenção do grau de  
mestre em Treino desportivo para crianças  
e jovens

**Orientador:**

**Professor Doutor Carlos Eduardo Gonçalves**

Universidade de Coimbra

---

Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física

Fevereiro 2014

Mendes, Pedro (2014). *A aquisição de competências do treinador: Estudo de caso com um treinador de sucesso*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

## AGRADECIMENTOS

Do fundo do coração e aproveitando a oportunidade, agradeço a todas as pessoas que, em todos os momentos e circunstâncias quiseram contribuir para o ser humano que sou hoje. A minha pessoa presta aqui um sincero obrigado a todos que ao longo do meu percurso me fizeram crescer, como pessoa, estudante, profissional e homem sério.

Ao Prof. Carlos Gonçalves, meu orientador, pela sua permanente disponibilidade e paciência, pelos seus ensinamentos e sugestões, bem como o rigor e profundidade dos comentários.

Ao Prof. Luís Lourenço por me ter feito várias perguntas, no início, de uma forma brilhante e que ajudou a organizar- as minhas ideias.

Ao António Oliveira por ser ele que enriqueceu este trabalho com a sua experiência no Futebol.

Aos meus colegas e amigos da Faculdade.

A ti Camila, pela forma simples como me dás carinho.

À minha família. Que me deu e dá tudo o que eu preciso para caminhar. A eles me refiro de uma forma especial. Obrigado.

“O cientista não é o homem que fornece as verdadeiras respostas; é quem faz as verdadeiras perguntas.”

Claude Lévi-Strauss

“Nós não vemos as coisas como elas são. Nós vemos as coisas como nós somos.”

Anaïs Nin

## RESUMO

**Introdução:** O estudo do caso de sucesso de um treinador com uma longa carreira e paradigmática realizou-se para satisfazer a ciência. Sobretudo, considera-se apurar que indicadores ocorrem para conceituarmos a importância do treinador no seio de equipas de futebol, a formação do treinador, juntamente com a elucidação dos caminhos para um treinador de futebol realizar e procurar aprendizagens.

**Metodologia:** Foi realizada uma entrevista semi-estruturada a um treinador de futebol profissional com uma carreira longa e paradigmática. Realizou-se uma recolha de dados qualitativa que durou cerca de 155 minutos. Foi transcrita verbantim e a sua análise foi baseada em unidades de significado, realizados por dois investigadores.

**Resultados e conclusões:** Conseguiu-se evidenciar vários indicadores que justificam a construção de carreira dos treinadores e das qualidades do treinador de sucesso. No primeiro caso, verificou-se que os treinadores podem construir a sua carreira ainda enquanto jogadores, que a formação de treinadores passa por formação contínua e/ou curricular e que pode existir um conjunto de treinadores considerados “inspiradores” para o treinador de sucesso. Posteriormente, concluiu-se que há qualidades e competências do treinador que fazem parte dos valores, crenças e comportamentos da filosofia dos treinadores de elite, nomeadamente treinadores de futebol. Particularizando, o resultado como critério de sucesso, a comunicação para dentro e para fora do plantel, a motivação e o treinador enquanto líder.

## **ABSTRACT**

**Introduction:** The case-study of a soccer coach with a long and paradigmatic career was performed to analyze the variables and constructs that build the importance of the coach, the way the coaches learn and the different trajectories to professional success.

### **Methods:**

A semi-structured interview was made to a soccer coach with more than 30 years of career at professional level. The interview took 155 minutes and was categorized based on previous literature and first researcher expectancies. It was transcribed verbatim and content analysis based on unities of significance was made by two researchers.

### **Results and conclusions:**

Several parameters that contribute to building of a career were identified. Coaches start their career when they still are athletes and they learn through formal and informal ways, especially watching and studying inspirational coaches. Qualities and competencies of the coach are crucial to reach competitive success, alongside with beliefs and behaviors that build the coach philosophy. Competitive results as criterium of success, communication inside and outside the team, motivation and leadership are other skills that are part of the coaches' career on the long term.



## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
Importância do Treinador.....	1
Formação do Treinador.....	3
Como aprende o Treinador.....	4
Como investigar.....	5
<b>OBJECTIVOS</b> .....	7
<b>METODOLOGIA</b> .....	8
Amostra.....	8
Instrumentos da entrevista.....	8
Procedimentos.....	8
Recolha de dados.....	9
<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	9
<b>Categoria: Construção de carreira</b> .....	9
<i>Sub-Categoria: Preparação da carreira enquanto jogador</i> .....	9
<i>Sub-categoria: Formação contínua e/ou formação curricular</i> .....	11
<i>Sub-categoria: Treinadores Inspiradores</i> .....	12
<b>Categoria: Qualidades do Treinador</b> .....	13
<i>Sub-categoria: Resultado como critério de sucesso</i> .....	13
<i>Sub-categoria: Motivação</i> .....	14
<i>Sub-categoria: Comunicação para dentro e fora do plantel</i> .....	17
<i>Sub-categoria: Treinador como líder</i> .....	19

<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## INTRODUÇÃO

### Importância do Treinador

O treinador de futebol tem vindo ao longo dos tempos a assumir um papel de enorme importância no que se refere à gestão dos recursos que influenciam o seu processo e comportamentos. O líder moderno está perfeitamente dependente não só de si próprio, mas também de outros para validar as suas competências e reconhecer que ter sucesso no futebol é ganhar.

É um facto incontroverso que a acção e intervenções do treinador exigem algo mais que o simples domínio dos conhecimentos inerentes às técnicas, às táticas, à preparação condicional e psicológica, etc. (Araújo, 1998).

Sendo o Futebol considerado como a forma de desporto mais popular do Mundo (Reilly & Williams, 2005), parece consensual que os agentes envolvidos no processo necessitam de recorrer a estratégias diferenciadoras que tornem o processo de treino e competição mais optimizado e que o rendimento desportivo tenha os melhores resultados.

Face às exigências, o treinador de futebol, nomeadamente o treinador de futebol profissional orienta as suas decisões, ou melhor, a sua profissão está diante de complexidade. A relevância dos deveres do treinador, segundo Sérgio (2008) exercem-se a três níveis: a informação, o diálogo e a acção, num mundo, como o futebol, onde os recursos humanos e a liderança constituem a prioridade das prioridades. O autor explica, respectivamente, que cada jogador deva saber o que tem a fazer e que o diálogo deve ser permanente para que o grupo se constitua, como unidade na diversidade. A acção, por último e essencial, onde uma liderança perspicaz e coerente parece fundamental.

Ao mesmo tempo é necessário resolver este conceito de liderança do treinador. Segundo Sérgio (2008), a liderança define-se como a capacidade para implementar todas as acções necessárias ao cumprimento das performances que a equipa pretende alcançar. As acções, por outra palavra, decisões concernem no seio da orientação do treinador responsabilidade sobre as mesmas.

No dia, no dia do jogo, no final do jogo, no final de uma época, há sempre o responsável máximo, que é o treinador. Considera-se, que realmente o treinador tem infindos

desafios na sua actividade profissional. É verdade que decidir e agir, tal como antever e planear são tarefas do treinador, ou pelo menos o que se tem verificado é que o líder assume estas e outras responsabilidades.

É impensável menosprezar o valor do processo de liderança, do treinador. Mais, é obrigatório ter em conta o porte do Ser Humano. Tal como afirma Sérgio M. (2008), citando Tomaz Morais “no desporto, como nos negócios, são as pessoas que fazem a diferença. São elas que acrescentam valor, atribuem dinâmica aos projectos e conferem sentido humano às organizações”. Em sumário, são os pequenos actos que fazem a diferença. O que é simples não é complexo. O que é complexo tem pequenas decisões simples.

No que diz respeito ao treinador profissional, e relacionando a dimensão sócio-afectiva dos treinadores de jovens, repare-se como importa também pensar a formação de treinadores de jovens em moldes que ponham em evidência as funções múltiplas do treinador, que vão muito para além da transmissão e aperfeiçoamento de habilidades técnicas (Gonçalves, 2007). Mylers et al. (2006), citados por Gonçalves (2008), concluíram que para os praticantes, o treinador deve ser, para além de um técnico desportivo competente, um motivador e um formador de carácter.

A importância do treinador como adulto significativo, constituído pelo autor em referência, é de salientar uma vez que, segundo um estudo de Coelho e Silva, Rocha e Gonçalves (2006), com treinadores recém-formados de Basquetebol, concluíram que estes são em geral muito jovens e revelam pouco interesse pela carreira de treinador. Os mesmos autores expõem a hipótese de que quanto mais inexperiente for o treinador de jovens, menos controlo terá sobre as variáveis motivacionais e morais do treino.

Abraham e Collins (1998) e Streat, Senecal, Howlett e Burgess (1997) concluíram nos seus estudos que as diferenças individuais tal como auto-reflexão, pensamento crítico, habilidade de tomada de decisão, bases e estruturas de conhecimento e experiência desportiva do treinador podem influenciar o comportamento e a efectividade do mesmo. O fundamento, de novo elucidado, revela que existem algumas lacunas no que diz respeito ao estudo da caracterização do perfil do treinador. O treinador, leia-se, treinador de sucesso, cuja a sua acção considere pôr em prática aquilo que a ciência aponta como competências e habilidades de conduta de uma liderança, a todos os níveis, na equipa de futebol.

## Formação do Treinador

Segundo o Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ, IP), “a atividade de Treinador/a de Desporto tem vindo a tornar-se cada vez mais exigente e complexa, de que resulta a conseqüente necessidade de melhoria na qualidade e na robustez da sua formação, enquanto fator preponderante para uma melhor intervenção.” O mesmo documento legal, informa que após o surgimento do Plano Nacional de Formação de Treinadores (PNFT), a responsabilidade da administração dos Cursos de Treinador de Futebol é partilhada, neste caso, com a Federação Portuguesa de Futebol (F.P.F).

O PNFT, permitiu uma maior dimensão na consecução das tarefas que integram a metodologia escolhida para a sua própria operacionalização. Este Plano, segue outras propostas no âmbito Europeu.

Como se já constatou, no caso específico de Portugal, o modelo de formação de Treinadores de Futebol, que está em vigor é o acima descrito. Acrescenta-se que este modelo engloba Perfis e Competências. Existem “quatro graus de qualificação com responsabilidades e competências próprias, inerentes á tipologia da população em que os treinadores intervêm”. Ou seja, para cada grau, são processadas diferentes exigências em relação às funções do Treinador. Do primeiro ao quarto grau de qualificação de treinador de Desporto, as competências de formação pressupõem um desenvolvimento progressivo e cumulativo, no que diz respeito aos perfis profissionais.

A Certificação do Título Profissional de Treinador de Desporto (TPTD) e neste caso, o Treinador de Futebol, poderá ser obtida através das seguintes formas:

1. Cursos de Treinadores de Desporto - realização de cursos de Treinadores/as organizados segundo as premissas legais e regulamentares do PNFT;
2. Formação Académica – Equivalência a Licenciatura na área da Educação Física, ou do Desporto;
3. Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC);
4. Reconhecimento de Qualificações obtidas no Estrangeiro.

Os cursos compreendem três componentes diferenciadas:

- a) Componente geral comum aos diferentes cursos,

- b) Componente específica relativa a cada uma das modalidades/vias/disciplinas/estilos consideradas pelas Federações respectivas.
- c) Componente de formação em exercício, designada de Estágio.

Por consequência à tendência do fenómeno desportivo, tem-se vindo a assistir ao interesse acentuado de mais pessoas a pretender profissionalizar a sua actividade no treino desportivo. O número acentuado de ex-praticantes de futebol, juntamente com o gosto pela modalidade, juntando o networking estabelecido, bem como a própria experiência de maior ou menor quantidade de anos de prática do futebol tem-se verificado desde sempre que se para ser treinador de futebol, essas representavam um caminho para se ser treinador.

Com o desenvolvimento de novos paradigmas em relação àquilo que é o desporto no geral, a evolução cultural bem como o próprio envolvimento mediático e industrial do Futebol, reunindo o surgimento da Ciência e das Universidades, parece que para se ser treinador nos dias de hoje, só a experiência de jogador não é suficiente para se garantir critérios de sucesso.

Outra questão que se pode cruzar é a multidisciplinariedade que preconiza, nos dias de hoje, este mundo. Para emendar esta questão, existe oferta de formação noutras áreas que atravessam a transversalidade no desporto para fazer face a todos os interessados. Recordemos as organizações privadas que ofertam formação ao nível do scouting, Gestão de carreiras, preparação física, coaching e liderança e outros.

A participação em Clinics e conferências, a frequência de Seminários e Congressos e a própria interacção e troca de impressões com outros treinadores é mais uma oportunidade a acrescentar no currículo do treinador de futebol.

Um dos propósitos essenciais desta pesquisa é analisar a forma de como aprende o treinador. O treinador não nasce treinador, certamente. As competências alcançadas, para se estar treinador são fruto de vários factores.

#### Como aprende o Treinador

*“A formação dos treinadores é hoje diferente do que há quarenta ou cinquenta anos atrás (...), por isso há quem o seja pela via académica e há quem o não seja por essa via.”*  
Um tópico relevante a carecer de investigação mais aprofundada é o modo como os

treinadores se tornam treinadores. Ou seja, como aprendem os treinadores. Como constroem a sua abordagem a tudo aquilo que envolve o processo de liderar.

A literatura tem apontado as competências e qualidades que distinguem um bom treinador dos outros, mas não existe consenso sobre o tema.

A maioria dos países europeus possui sistemas de formação curricular de treinadores, mas existem estudos que põem em causa a importância da formação curricular na aprendizagem.

*“Há também um período, quer dizer, de um certo auto didactismo em que se viveu, que foi há uns quarente ou cinquenta anos atrás”*. Parece que alguns treinadores, aprendem ou aprenderam, segundo um esquema de acção-observação-reflexão-experimentação, baseado fundamentalmente na experiência prática.

A exposição da investigação desenvolvida procurará compreender a partir de muitas anos de experiência, e experiência de anos, recolhendo indicadores de um percurso ousado e paradigmático de um treinador de futebol profissional, de elite e de alto rendimento.

### Como investigar

Joyce (2002) reitera que a importância do futebol reflecte-se na crescente investigação científica na Área das Ciências do Desporto.

90% dos estudos de coaching (n = 611) realizados entre 1970 e 2001 não usaram qualquer critério sobre a eficácia treinador (Gilbert & Trudel, 2004, citando Gilbert 2002). Complementarmente, segundo Abraham & Collins (1998) esta lacuna pode explicar porque a ciência do coaching tem sido criticada pelo seu impacto limitado na sua prática.

Por outro lado, Jackson (1995) e Weinberg & Gould (2007), os métodos de investigação qualitativa têm vindo a receber por parte dos investigadores no domínio da psicologia do desporto maior atenção, nas últimas décadas.

A dicotomia entre o que é teoria e/ou ciência e o que é o empírico, presta neste trabalho esclarecimento sobre como as duas perspectivas têm o devido valor para o sucesso do treinador de futebol. Mas que não se confunda que a frequência nas academias ou, com ou sem o lastro de *“jogador da bola”* seja pretexto para alguém pensar saber liderar uma equipa.

Uma equipa com objectivos. Um traço que é apontado, que mais à frente será discutido é este, os objectivos do treinador. Aumenta-se o esclarecimento em relação ao que é este espírito de liderança, pois, *“isso é uma coisa que nós não devemos limitar nunca, portanto as ambições.”*

Por outro lado, as circunstâncias de espaço e tempo têm um papel preponderante nesta questão, pois quando temos em conta o progresso *“o que é perfeitamente natural, atendendo à evolução (...) porque houve uma evolução tremenda em relação ao nível do treino, ao nível mesmo na forma como os clubes estão hoje organizados”*, pretende reconhecer o que é, o que se tem e por último, para onde se quer dirigir.

Deverá ter-se em conta que a “elevação do rendimento desportivo, quer no plano individual, quer no plano colectivo, jamais poderá passar por uma visão puramente analítica do problema, mas sim por uma análise e uma operacionalidade multifactorial. (Castelo 2004)

É nesta atitude de descoberta que se pretende, efectivamente encontrar contextos particulares que cruzem uma carreira paradigmática agregada de conhecimento empírico, crenças, convicções e também traços de liderança de um treinador de sucesso. O estudo deste caso (de sucesso), engloba experiências no passado e práticas no contexto actual. Reúne indicadores, em discurso directo, sobre de que forma as qualidades e competências do treinador justificam por exemplo esta necessidade que tem vindo a ser objecto de estudo na qual refere que *“é demasiado redutor pensar-se que quem sabe de futebol é quem é o bom treinador. (...) Porque ser treinador envolve, portanto conhecimentos de outras áreas.”*

Realizou-se uma entrevista semi-estruturada que a um único sujeito que se considera reunidor de características manifestamente relevantes para o nosso objecto de estudo. Existem evidências claras que ditam os benefícios de utilizar uma metodologia de carácter qualitativo. Como sugere Dias (2008), o recurso a entrevistas, por exemplo, ao permitir que o sujeito descreva com as suas próprias palavras os eventos que ocorrem naturalmente e o modo como se relacionam com as variáveis em análise, proporciona uma profundidade e riqueza de informação adicional que não é conseguida com as medidas de auto-relato geralmente utilizadas em estudos quantitativos e facilita uma melhor compreensão dos seus estados psicológicos.



A investigação empírica é necessária no futebol, mas não chega. A observação directa, o trabalho nos treinos, o comportamento nas competições, os estudos de caso, as histórias de vida, etc., também são ciência para a ciência e para o treinador.

Quando o tema passa por inserir os académicos no núcleo dos treinadores sem habilitações académicas, o que parece ser mais válido é a excelência complementada por ambos. Por outras palavras, a acção produz sempre, no que a pratica, a sua própria representação (Sérgio, 2008). O mesmo autor refere a universidade em momento algum é dispensável para um treinador de futebol. Mas também afirma sagradamente que o princípio de excelência que é inerente ao ensino superior não pode isolar-se numa torre de marfim e deixar de dialogar com os verdadeiros “profissionais do êxito” e sem habilitações universitárias. Para deixar claro, os dois saberes não se podem dissociar, para este tema ser Ciência do Futebol, devemos estar com quem o pratica o futebol e também com quem o assume como forma de inteligibilidade da prática.

## **OBJECTIVOS**

As trajectórias de treinadores com longa experiência e resultados de sucesso parecem confirmar esta intuição. Contudo, não devemos generalizar casos excepcionais, mas sim procurar as biografias paradigmáticas, que permitam fazer luz sobre o modo como as competências são adquiridas e aperfeiçoadas ao longo dos anos.

Este trabalho é particularmente útil para os jovens treinadores, iluminando estratégias de observação e reflexão, a construção de redes sociais relevantes e a constante reflexão crítica sobre a própria prática. Para além disso, permite ao jovem treinador a desmistificação de fórmulas de sucesso rápido ou desadequadas ao desporto, bem como a identificação de possíveis erros.

Pretende-se analisar os efeitos da experiência do treinador sobre a construção e autorepresentação do conhecimento.

Neste sentido, a entrevista a treinadores que representem um tipo de trajectória paradigmática revelam-se úteis como instrumento de conhecimento de realidade por vezes de difícil apreensão, como são a decifração dos mecanismos de aprendizagem.

## **METODOLOGIA**

### **Amostra**

O estudo foi desenvolvido com um treinador masculino de Futebol Profissional participou neste estudo. A sua idade é de 67 e a sua experiência profissional no futebol iniciou-se aos 18 anos como jogador. Foi jogador Profissional pelo Sport Lisboa e Benfica, durante 13 anos até aos 35 anos de idade. Somou um total de 17 anos como jogador profissional. Ingressou na carreira de treinador com 43 anos e orientou 8 equipas de Futebol Profissional, em, Portugal China, Egipto, Espanha, França e Irão. O sujeito tem o 4 nível de Treinador da UEFA. Não tem conferido nenhum grau académico no ensino superior.

O Participante tem uma vasta experiência como jogador profissional e internacional, em que depois ingressou na carreira de treinador de equipas profissionais de alto rendimento. Obteve vários títulos nas duas circunstâncias. Este treinador de referência apresenta uma alargada prática no processo de treino e competição no Futebol profissional, pelo que os dados parecem ser suficientes para se discutir a liderança deste treinador.

### **Instrumentos da entrevista**

O instrumento utilizado para a gravação sonora na recolha de dados foi o gravador Olympus Pearlorder, modelo J300. Utilizaram-se 3 micro cassetes da mesma marca. Cada um tem capacidade para gravar 60 minutos.

### **Procedimentos**

A entrevista aconteceu na residência do sujeito entrevistado, no final do mês de Outubro de 2013. O local estava limpo e arejado e apresentava-se com condições climatéricas e luminosas normais para a realização da entrevista. Na sala estiveram o entrevistador e o entrevistado, sentados lado a lado, perpendicularmente. A mesma iniciou-se a meio da manhã com uma breve lembrança sobre aquilo que se pretendia com o trabalho a realizar, durando esta primeira parte cerca de 85 minutos. O entrevistador e o entrevistado fizeram uma pausa para almoço que rondou os 100 minutos. Depois do almoço, procedeu-se à segunda parte da entrevista que teve a duração aproximada de 70 minutos. A entrevista foi interrompida numa só ocasião, na parte da manhã devido a uma chamada telefónica (curta) recebido pelo entrevistado.

## **Recolha de dados**

As questões colocadas pressupuseram cariz aberto induzindo o entrevistado a responder de forma ilimitada e sem barreiras. Assim, o sujeito foi capaz de expor as suas concepções, atitudes, opiniões, crenças e valores.

Posteriormente, foi transcrita verbantim, tendo-se procedido à análise de conteúdo, caracterizada em unidades de significado. Estas unidades foram agrupadas em categorias, ou previamente estabelecidas ou que sobressaíram da análise. O agrupamento e categorização das citações foram realizados pelo investigador. Posteriormente, um segundo investigador procedeu à releitura e categorização. Em terceiro momento, o investigador principal levou a cabo a versão final da categorização.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Na pesquisa realizada foram identificadas duas categorias e sete sub-categorias. Os dados recolhidos indicaram que as questões da liderança agregam um conjunto vasto de preocupações por parte do treinador de futebol. Volta a importar salientar que os dados das pesquisas qualitativas têm um valor significativo, pois com uma delicada recolha de dados permite acaba-se por obter uma excelente pesquisa. Mesmo prevendo que o treinador de futebol se pauta por diversas formas de liderar, e de uma vez por todas entendamos que o treinador não é um treinador, mas um líder e gestor a múltiplas dimensões onde a sua actividade profissional se remete a um conjunto alargado de tomadas de decisão sob pena de influenciarem toda a estrutura que lideram.

De seguida apresentam-se identificadas as categorias e sub-categorias, particularmente. A partir de agora remeter-nos-emos para a individualização dos temas e sub-temas que se achou pertinente, resultado da análise do conteúdo.

### **Categoria: Construção de carreira**

#### *Sub-Categoria: Preparação da carreira enquanto jogador*

Relativamente à possibilidade da construção de carreira enquanto jogador, o treinador sugerido a reflectir sobre como a sua experiência de jogador profissional de alto rendimento

contribuiu para a função de treinador. Daqui conseguiu-se retirar algumas contribuições promissoras e lógicas.

O treinador entrevistado, ex-jogador de futebol profissional, refere-se à sua vida de jogador como um pretexto de recolha de informações da sua experiência. Explica, *“para quem foi jogador de alta competição que como no meu caso, como ter passado por um clube como o Benfica, que teve treinadores de várias nacionalidades e que pronto, nós vamos recolhendo algumas, muitas das, ou filtrando coisas boas e coisas menos boas.”* A experiência de ter sido jogador de futebol parece ter contribuído para o surgimento da oportunidade para se tornar treinador. Revela também que por ter competido no alto rendimento, durante longos anos, contribuiu para o aumento do seu interesse, estimulando a sua aprendizagem.

*“E desde ao longo da minha carreira como jogador, fui tirando notas sobre o treino, sobre o que se fazia no treino.”*

Quando questionado acerca da importância de uma carreira de treinador antecipada pela de jogador, o treinador esclarece com entusiasmo que traz vantagens. E temos que saber retirar essas vantagens, mas sabemos também, quer dizer penso que toda a gente sabe que, se juntarmos a essa experiência, se juntares, porque é no fundo um dado muito importante.” Acrescenta também que *“se aprofundares conhecimentos das várias vertentes (...) tu ficarás mais apto para a função de treinador.”* Reconhece que de facto é importante ter o lastro de antigo jogador e por outro lado *“ter sido profissional, portanto a nível de um Benfica abre outros horizontes em termos de experiência enquanto jogador.”*

Defende, determinando, que *“isso não é, só, digamos, não reside aí o facto de ter sido jogador, de que é tudo para se ser treinador”* e acrescenta que *“aliás há muita gente que foram grandes jogadores e que em termos de treinador, ou porque não quiseram abraçar a profissão ou porque não estão, não sentem que têm aptidão e capacidade para desempenhar.”* Este parece ser uma ideia chave deste trabalho. Se por um lado é importante possuir a experiência de praticante de terreno e balneário, daquilo que se vai retendo da modalidade, dos vários estilos de liderança e organização, nacionalidades diversas de treinadores, por outro, o entrevistado admite que apesar de ser *“essa experiência, é essa vivência que é um trunfo importante, mas não é um trunfo determinante (...).”* Esta ideia

pode explicar, na actualidade, a existência de casos de sucesso e relativo sucesso de treinadores que iniciaram a sua carreira sem terem passado pelo alto rendimento.

Há quem tenha sido jogador de futebol e não apresente as qualidades de liderança de alguém que não passa de um simples estudioso e amante do futebol. Ter sido jogador de futebol ajuda a uma correcta visão do jogo, mas não é o essencial. É o Homem que se é que triunfa no treinador que se pode ser.

*“ (...) eu retirava muito daquilo que se fazia no dia-a-dia.”*

A preparação da carreira de treinador aparenta ser um dado importante e possível para quem coloca a hipótese de desempenhar a função de treinador.

*“A paixão pelo futebol também, portanto contribuiu para, muito, para que isso que o futebol pudesse haver digamos, futebol para além de jogador, e esse futebol para além de jogador na qualidade de treinador!”*

Esta questão emocional que traduz o entusiasmo com que o próprio indivíduo vive o futebol parece ser um aspecto determinante associado à intenção da construção da carreira, neste caso de treinador. Podemos nesta questão, porventura mais do que até a motivação intrínseca que é poderosa, remeter-nos a algo que potencia a acção e que move afectivamente o jogador a querer ser treinador.

#### *Sub-categoria: Formação contínua e/ou formação curricular*

A forma como aprende o treinador de um modo manifesto, isto é, efectivo e prático, faz parte desta investigação. A formação de treinadores é um dado único e necessário.

*“Um treinador de sucesso tem que se preparar, portanto para essa função”.*

O treinador entrevistado que viveu o futebol desde a década de cinquenta, revela que *“fruto das mudanças grandes que houve no futebol, a formação de treinadores é hoje diferente do que há quarenta ou cinquenta anos atrás.”* Argumenta que a actividade de treinador passava pelo *“auto-didatismo em que se viveu(...)”*, por outro lado, *“há trinta quarenta anos, cinquenta anos atrás, havia o treinador que fazia: treinava, era muitas vezes, não era médico, mas algumas vezes ajudava, portanto em situações que havia algumas lesões, (...) e era o treinador é que se ocupa do treino do guarda-redes.”* Portanto, o papel de

treinador de futebol revela grandes mudanças e também se demarca naquilo que é a sua acção profissional nos dias de hoje.

No que diz respeito à formação, ou se quisermos, às aprendizagens do treinador neste estudo, ele revela que em primeiro lugar constatou que *“sentia que tinha alguma capacidade de liderança, que depois tinha depois também e devia aprofundar conhecimentos para poder estar à altura das responsabilidades que é ser treinador”*. Em relação à oportunidade de aprender, ele contrasta dois momentos claros. O primeiro na experimentação, no erro-aprendizagem na sua liderança, em que *“não havia os meios que hoje existem, quer do ponto de vista da biografia, quer da Internet,(...) das ferramentas que não existiam há muitos anos atrás e que hoje possibilitam maior conhecimento, estares mais apetrechado portanto para a função.”* E hoje, isto é recentemente, *“os vários níveis que existem, leva a que haja um maior conhecimento muito mais aprofundado para se poder estar apto para a função.”*

A formação curricular fez parte numa certa altura da sua carreira deste treinador, revelando que *“tivesse frequentado um curso de treinador em França, com equivalência agora ao quarto nível.”*

A análise sugere que no passado ao treinador bastava ter sido jogador em determinado nível e isso *“lançava-o”* na carreira para determinado nível. Para além disso, também é verdade que a experiência de jogador parece fornecer fortes bases de conhecimento daquilo que é jogo de futebol, as vivências de balneário, pois são *“conhecimentos que nos são muito importantes para quem depois segue a vida de treinador”*.

*“Eu não tinha sido jogador. Por exemplo. Não é? Eu não tinha sido jogador. Ou tinha sido um jogador só do distrital, do Anadia, do distrital do Anadia. Naturalmente que, isso ajudava-me para um determinado nível. Ter sido profissional, portanto a nível de um Benfica, portanto, abre outros horizontes em termos, em termos de experiência enquanto jogador, não é? Quer dizer, portanto e isso (...) não reside aí, de que o facto de ter sido jogador, de que é tudo para se ser treinador!”*

*Sub-categoria: Treinadores Inspiradores*

Um líder também é líder por contemplar outros líderes. O treinador entrevistado menciona alguns treinadores da sua época que de alguma maneira o marcaram através da sua

forma “*como eles conduziam as suas equipas, e a forma como cada um com personalidades completamente diferentes lideravam*”. Refere-se às “*figuras incontornáveis do futebol português, enquanto treinadores, como Mário Wilson, como, como José Maria Pedroto, como Fernando Vaz, Cândido de Oliveira*”. Mais concretamente enaltece o poder da comunicação de todos eles que é determinante para os treinadores no seu processo de liderança.

*“Eram grandes comunicadores e faziam do seu conhecimento que tinham do futebol, de uma forma, portanto, empírica e fundamentados na sua, na sua experiência enquanto jogadores.”*

Por consequência, esta referência a outros treinadores apresenta-se de outro modo, pois relativamente à capacidade de liderança de treinadores com pouca expressão enquanto jogadores, indica que Mourinho e Erickson, “*não tendo esse lastro de antigos jogadores, agora enquanto treinadores, muito mais importante foi depois a sua formação enquanto treinadores do que propriamente a sua experiência, quer dizer do futebol de alto rendimento.*”

Estes dados apontam para a importância de o treinador de sucesso saber aproveitar aqueles que no início da sua carreira estavam no ex-libris da liderança do futebol. Por conseguinte, perceber o significado de comportamentos que se revelam promotores de sucesso nas equipas por onde passavam.

### **Categoria: Qualidades do Treinador**

*Sub-categoria: Resultado como critério de sucesso*

Um outro grande tema que se apresenta prende-se com a caracterização das qualidades do treinador de sucesso. Nos próximos parágrafos far-se-ão referência àquilo que é particular deste treinador, mas sobretudo, tal como pretende este trabalho, poder descobrir através do conhecimento desta carreira, conseguir encontrar qualidades que estão inerentes a uma liderança de sucesso e que comunguem de uma hipotética aceitação destas particularidades na carreira do treinador em referência.

Parece ser indiscutível a vitória. O que determina o sucesso no futebol não é menos do que o resultado no final do jogo. A análise permitiu conceber que o conceito de êxito no

futebol passa pelo treinador reunir um conjunto de acções que permitam a sua equipa ganhar jogos, campeonatos e taças.

*“Ter sucesso no Futebol é ganhar! Assim de uma forma simplista, o sucesso está normalmente ligado às vitórias, portanto, quer seja uma carreira quer a nível de treinador, quer a nível de jogador, ora depois para se chegar ao sucesso então, isso depois é que é um conjunto de factores que se conjugam para que se chegue portanto a esse sucesso. Mas ter sucesso assim fundamentalmente no bom sentido, lato, é o que é ter sucesso? Ter sucesso é ganhar! Mas seja no Futebol, ter sucesso como empresário, como agora é o CEO de uma empresa, é apresentar resultados positivos.”*

Ser um treinador de sucesso, se é esse o atributo que quer receber, é obrigatório alcançar aquilo que é esperado de um treinador: ganhar. Esta observação qualitativa revelou que a actividade do treinador de sucesso *“é conseguir resultados (...) no alto rendimento ou no profissionalismo, portanto está sempre inevitavelmente ligado às vitórias.”*

Parece ser inegável que o critério de sucesso no futebol profissional são os resultados. Estes resultados, como vamos apurar mais à frente neste trabalho dependem em muito daquilo que se espera, isto, se objectiva em relação ao trabalho do treinador. Ter sucesso nas equipas de topo Europeu, é à partida diferente de ter sucesso nas equipas que o sucesso passa por garantir a manutenção, por exemplo. Agora, um treinador de sucesso, esse indicador revela-se através dos resultados. Isso é uma chave.

#### *Sub-categoria: Motivação*

Relativamente ao papel da motivação, segundo o entrevistado, esta dimensão parece ser crucial. O treinador, como já foi referido é um líder. O líder no seu processo revela-se um promotor de comportamentos cooperantes com o objectivo da equipa, que maioritariamente são precisos potenciar nos momentos chave, no modo como o líder actua e faz render a sua equipa.

Os jogadores evidenciam sentirem-se menos motivados quando não são opção para o treinador. Segundo o treinador uma forma de os manter cúmplices no processo é dizer-lhes



que: *“Só tens um caminho! É trabalhar! Todos os dias. Treinar sempre bem todos os dias! Não desistires!”*

Ao sugerir ao jogador que ele continue a trabalhar faz com que, de uma forma relativamente explícita, ele encare o treino como um desafio. Um desafio, uma opção de querer mais que aparentemente só depende dele. Por outro lado, revela o cenário a que esse jogador está sujeito se abdicar de trabalhar.

*“Porque só assim é que pões problemas ao teu treinador. Porque se fizeres ao contrário, só lhes estás a dar trunfos para ele, não aposte em ti.”*

Perante estas decisões, faz parte do papel de treinador procurar manter toda a equipa motivada. Aqueles que jogam, mas também todo o resto do plantel que joga com pouca ou nenhuma regularidade.

A motivação ligada ao momento do intervalo do jogo tem importância na liderança, uma vez que perante os cenários que podem existir.

*“Ao intervalo estávamos a perder três zero. E eu lembro-me de dizer no balneário, (...) O que é que eu vou dizer a esta equipa?! O que é que eu vou dizer aos meus jogadores agora ao intervalo?” E quando cheguei ao intervalo do jogo se eu dissesse: “Bem, mas, não estamos a jogar” Não! Ao chegar, pus um discurso de: “Que nós, nós vamos conseguir! Nós estamos, nós treinamos, nós vamos ter estes segundos quarenta e cinco minutos, mas nós vamos ganhar! Nós tivemos oportunidades, nós temos jogadores!”. Quer dizer, passar um feedback positivo, um feedback de que vamos, claro, tudo aquilo que eu fiz é capaz de haver quinhentos mil treinadores a fazer.”*

Em relação aos papéis do treinador, encenando de várias formas, dependendo da situação que a sua equipa ou ele próprio atravessa.

*“Não se vai ao intervalo a perder por três zero e chegar ali e dizer: “Olhem, vejam lá...”, Não! Temos que, o jogo acabou, nós acabámos por perder por quatro zero, mas recordo esse momento. Mas porque então, é porque a equipa naquele momento pode estar a descambar para ir para o abate total! Quer dizer e o papel que o treinador tem perante uma situação e um cenário daqueles, e quantos cenários nos mostram a nós? Para que, daí que nós estamos no palco da vida mas, ali naqueles momentos, naquele trajecto entre o campo e o balneário “o que é que eu vou dizer a*

*estes jogadores que vão de cabiz baixo”, não! Tentares portanto, dar-lhes, motivação para que: “Nós ainda podemos mudar! Nós podemos alterar o rumo disto! Nós ainda podemos vir a ganhar! Nós se marcamos primeiro do que eles, nós podemos alterar...!” Enfim! Portanto, dar-lhes algo que, algo que naquela altura, é aquilo que nos vem portanto, à cabeça, é levantar o moral, e não os deixar ir ao fundo!”*

O treinador mostra conhecer práticas de motivação de jogadores, nomeadamente, a utilização por vezes do feedback individual em vez do feedback em grupo e vice-versa. De acordo com o exemplo, cita o motivo porque o faz.

*“De fazer coisas numa zona onde aquilo não deve ser feito, portanto mas, ao fazer isso sabia que se o fizesse em termos de grupo, que o jogador iria sentir e poderia nos segundos quarenta e cinco minutos ficar afectado. E porque eu conhecia, e havia outros que eu podia dizer à frente do grupo (...) Conhecendo a qualidade dos jogadores, é uma forma de abordagem.”*

O treinador privilegia o feedback positivo, pois parece surtir um efeito mais indicado na forma como os jogadores perante situações de desvantagem no resultado, voltam a assumir uma atitude de “não baixar os braços”, neste caso.

O treinador deve encarar estas situações como normais no futebol, pois nem sempre se ganha e nem sempre se perde. O que parece ser fundamental é saber ser *“actores, quer dizer actores no sentido de, encenar, dos estados de alma, portanto em que tu, te apresentas, perante situações tu tens que ser, tens que te transfigurar, portanto e transmitir-lhes confiança, factores de motivação grandes também, enfim!”*

Outro aspecto que o entrevistado referiu acerca da motivação dos jogadores no futebol é a procura das recompensas salariais. Ele afirma que com a evolução mediática os jogadores ganham milhares e o treinador tem que saber lidar com isso.

O que diferencia os bons dos maus profissionais, mais do que as competências que possuem para as tarefas respectivas e o dinheiro que ganham, parece ser a paixão com que se entregam a algo que, acima de tudo, gostam de fazer.

Ao entrevistado parece que o futebol se *“torna, no fundo, uma paixão, desde miúdo entre o desporto escolhe o futebol.*

Quando desafiado a caracterizar a actividade do treinador na liderança de uma equipa de futebol, com uma palavra-chave para a resumir, revela ser o “*comprometimento*”, isto é, a forma “*decisiva como tu te envolves, como tu te vais relacionando, (...) atravessas dentro da frontalidade com que tu falas com os teus jogadores*”.

Por último, acerca do levantamento desta motivação, o treinador de sucesso sugere que para que exista esse compromisso dos jogadores, este tem que ser competente na sua liderança.

Eles sentem também através da tua competência, eles começam a perceber que “*este treinador, ele nos momentos bons ele está connosco. Nos momentos maus ele está ali para nos apoiar! Porque, é essa identificação, essa creche.*”

Assim, prestamos homenagem à motivação, que segundo se apurou é obrigatório o treinador de sucesso ter estratégias disso mesmo. Comprometerem-se com um motivo, que normalmente é comum no seio das equipas. Que como antecipamos e bem, potencia o corpo e a mente para se trabalhar por um objectivo. E de objectivos discutiremos mais à frente.

#### *Sub-categoria: Comunicação para dentro e fora do plantel*

“A comunicação é hoje tão importante no futebol como saber de táticas, como saber de todos os outros factores.” Esta perspectiva é defendida com o exemplo da comunicação na conferência de imprensa.

E no meio de tudo isto está o treinador chamado constantemente a opinar sobre a sua equipa e os seus jogadores, os adversários, a modalidade e o desporto português no seu todo, quantas vezes a explicar em plena competição o porquê de algumas decisões. (Araújo, 1998)

“*A comunicação é também muito importante na bagagem de um treinador. Na comunicação, não só para dentro. Para dentro do seu plantel, mas fundamentalmente para o adepto, para a comunicação social.*”

Os treinadores devem toda a sua projecção pública alcançada (e consequentes ganhos de popularidade político-financeiros) à promoção exaustiva (e exaltante) dos diferentes órgãos de informação. Por outro lado, para que a imprensa, rádio e televisão continuem a garantir

índices de audiência aliciadores dos patrocinadores (que geram lucros!) precisam de todo o tipo de notícias provenientes do espectáculo desportivo! (Araújo, 1998)

Reconhecidamente, aquilo que o treinador deixa na comunicação social tem sempre um impacto relevante no resto do processo. A preparação da mensagem que se quer que realmente seja capturada pelos adeptos e outros tem que ser assegurada, pois o treinador tantas vezes provocado pelos jornalistas tem que fazer passar aquilo que considera as “*ideias-força*” do seu discurso, a mensagem. É importante ajustar discursos com o conteúdo que se quer que chegue aos ouvidos do adepto e outra assunto é aquilo que os jogadores recebem e a forma com recebem a mensagem quer passar à sua própria equipa. A confiança transmite-se aos jogadores também através disto, é preciso haver esta cumplicidade grande para que se possa jogar com as palavras sem que muitas vezes, para o bem do grupo, esta harmonia de discursos não se desenquadre com o grupo.

*“Portanto, essa comunicação para fora, e hoje com o teres que falar antes do jogo, projectando o próximo jogo. Falares depois do jogo. Tu tens que perder também, perder-ganhar, perder-ganhar! Em preparares, que mensagem é que tu queres passar, sim! Portanto, essa mensagem que tu queres passar, as ideias força que tu queres passar, são importantes, quer dizer que, não só as prepares no sentido para dentro, para a tua equipa, na tua comunicação, diária ou semanal, ou bi-diária, mas quando chega o momento da comunicação com, com a projecção do jogo, com a comunicação social, quer dizer, eu ter, digo, as ideias-força que eu quero fazer passar. Independentemente das perguntas que me são feitas. Eu tenho que me preparar como preparo um jogo!”*

Ainda centrados no assunto da comunicação, sabemos que com alguma obrigatoriedade, é o discurso verbal que é preciso considerar no caso do treinador, a língua, durante alguns episódios da sua carreira foi um constrangimento, ou então também assumido pelo próprio como um duelo estimulante na sua liderança.

*“A língua é um factor que influencia muito até pela forma como, há logo o tradutor. Quer dizer, tu queres passar uma ideia ou queres fazer uma ideia. Ela vai primeiro ao tradutor, depois não sabes se o tradutor apreendeu bem aquilo que tu queres que ele transmita, e depois o feedback, se o feedback foi correcto.”* Pronunciando-se sobre um acontecimento em relação à própria imprensa, expõe “*uma vez um conflito numa conferência*

*de imprensa, em que um jornalista dizia que ele não estava a traduzir correctamente. Eles ençardilharam-se” os dois numa discussão (incendiaram uma discussão), quer dizer que levantou, que fez com que o próprio intérprete se levantasse e quisesse ir embora e eu é que o puxei.”*

O futebol português parece não ser excepção naquilo que é a importância da comunicação, pois referencia que *“se eu hoje estivesse, portanto digo futebol português, ao estar neste futebol europeu, eu, eu teria que me preparar em relação àquilo que é a forma de comunicar. Comunicar para dentro e para fora.”*

Esta qualidade do treinador parece ser uma preocupação universal na boa liderança do treinador. Podemos lembrar-nos de outros casos paradigmáticos em que treinadores utilizam este poder com o objectivo de perturbar a equipa adversária.

É a imagem do treinador que está em jogo quando está naquela situação complexa, *“quando se acaba o jogo, tu seres logo confrontado com perguntas, e algumas perguntas que não têm nada haver com o jogo, e é preciso, até para isso é preciso estar-se preparado para, se ver, quer dizer, “o que é que eu vou dizer?” É muito importante até porque são essas logo, essas primeiras palavras que tu dizes que poderão ser logo o título de, de capas de jornais (...).”*

Por fim, é realmente determinante que a habilidade comunicativa, nas suas mais variadas formas esteja trabalhada para fazer face às exigências que surgem no dia-a-dia do futebol. Em duas circunstâncias: Saber comunicar para o plantel e saber realizar discursos esperados na comunicação social.

*“Penso que é, essa força que, que a comunicação tem hoje, acho que enriquece um treinador na sua forma, portanto de condução de liderança de uma equipa.”*

*Sub-categoria: Treinador como líder*

*“Um treinador tem que saber de tudo e saber de todos.”*

O treinador é um líder. O treinador tem vindo a desenvolver um conjunto de alargado de dimensões que vão para além dos conceitos tácticos e físicos.

O treinador de sucesso é detentor de várias características que possibilitam gerir tudo aquilo que se passa à volta da equipa e todas as dimensões que potencialmente pode controlar. Esta ideia de que *“é demasiado redutor pensar-se que quem sabe de futebol, é quem é o bom treinador.”* De facto, tem-se verificado que ser treinador envolve conhecimentos de outras áreas, como por exemplo de ordem psicológica, coping, comunicação, entre outras.

*“Há uma certa complexidade, portanto, na função de treinador, treinador de recursos humanos, treinador gestor de emoções.”*

O conceito de *manager* e *treinador de campo* tende a ganhar relevância nas equipas de alto nível mundial.

Em relação à construção de equipas pelo treinador principal, o entrevistado assume que *“a sua equipa técnica e dos jogadores, da escolha criteriosa, porque uma boa escolha de jogadores conduz mais facilmente, portanto ao sucesso. Por outro lado, uma má escolha, naturalmente, que as coisas ficam muito mais difíceis”*. Nestas escolhas, sobre as qualidades do treinador, o sujeito revela que *“a competência que cada um tem na sua área de acção e com trabalho tu elevas o potencial da tua equipa. Depende do material humano que tenhas para trabalhar!”* Parece ser decisivo que todos os que estejam envolvidos, nas diferentes áreas, tenham uma grande cumplicidade com o treinador e com os objectivos e identificação das ideias para que se chegue ao sucesso. Ainda em relação à escolha criteriosa da equipa técnica, ele reformula que *“eu vou escolher dentro do naipe que eu tenha de opções, que se forem amigos e competentes tanto melhor, mas entre a amizade e a competência, a competência está sempre à frente.”* Pode-se aqui verificar que na construção da equipa técnica, a opção seja, em primeiro lugar privilegiado a confiança de quem já se conhece, pessoal e profissionalmente. Este dado pode indicar que a estrutura humana tem um significado notório nesta decisão em concreto.

*“As escolhas, não só da gente que o acompanha para trabalhar, dos jogadores que ele escolheu para o seu sistema, para o seu modelo, para a sua época e para os objectivos que se definiram no início de cada época, são extremamente importantes.”* Esta concepção pode reflectir a necessidade de planeamento, pois como elucida, *“ao acertar nessas escolhas, está a ficar mais próximo de ganhar.”*

*“É o trabalho de todos que acaba por se reflectir também no produto final.”*

Este repto lançou o tema da qualidade do treinador de sucesso ter que definir objectivos. Os objectivos regulam de certo modo a acção. Promovem comportamentos facilitadores dos processos e fazem desenvolver capacidades durante, por exemplo o treino que conduzem o grupo para metas e objectivos a alcançar.

O treinador faz referência a duas partes, que accionam a definição dos objectivos para a determinada época. Uma é a direcção do Clube e outra, claro, o treinador. Evidentemente que ambos devem estar de acordo. *“Esses objectivos são definidos no início de época.”*

*“O que me levava portanto a aceitar o desafio de ir treinar, portanto este clube, definindo quais eram os objectivos que a equipa, mas aquilo que era para este clube é também para qualquer clube e para qualquer divisão.”*

Definidos os objectivos, *“é preciso saber quais são os meios. Que meios é que eu tenho, meios humanos, meios físicos, jogadores, meios físicos, campos, enfim, tudo.”* Naturalmente que há um conjunto de sensações parte a parte que são necessárias conjugar, pois a discussão de metas e apresentação de recursos pode nem sempre ser concordante de ambos.

*“Quer ser quê, mas quer ser campeão com estes jogadores? Não! Com estes jogadores, nós não podemos ser campeões.”* Portanto, é essa relação que deve ser discutida logo no início da época.

O treinador assume que será útil realizar *“pontos de situação”*, de forma a avaliar o processo. Afirma também em relação a entradas no plantel, *“podemos pensar noutro, num ou outro jogador, eventualmente podemos, se houver disponibilidade”,* razões pelas quais podem ser precisas melhorias por exemplo em *“consolidar melhor o processo geral ofensivo ou defensivo”*.

Este procedimento vai sendo avaliado, reformulado, por vezes também reinventado. *“Este processo provoca também um desafio a nós próprios em função de definir objectivos.”*

*“Apresenta-se como um desafio às tuas capacidades, ao envolvimento (...) pelo qual todos se orientaram e canalizaram todos os, os esforços, ou seja, há uma convergência de toda a gente no sentido dessa meta.”*

Acerta-se que realmente a competência de definir objectivos claros para determinada época e equipa é uma chave para atingis o sucesso. É com esta filosofia de liderança que de todos os intervenientes se espera que assumam comportamentos que potenciam os objectivos definidos e conhecidos por todos.

Em relação, claro à liderança, existem outras qualidades que o treinador deve assumir como gestor de recursos humanos. E referindo humanos, somos obrigados a encaminhar o nosso foco para a emoção e a gestão das mesmas.

*“Ao existir um compromisso entre os jogadores e o treinador e treinador e jogadores, esse assumir desse compromisso leva-nos aquela cumplicidade para que eu saiba quem tenho e quem comando. E eles saibam quem têm como líder.” Acrescenta em certo ponto, “o que é mais importante, é eles saberem quem está com eles! E perceber também, quem lidera, que eles também estão contigo!”*

A cumplicidade assume um papel de confiança mútua, que revela importância da mesma forma que atrás foi referida em relação à construção de equipas técnicas.

*“Não tive nunca essa quer dizer, na minha vida, na minha carreira dizer aos jogadores olha: “Vou-vos dizer isto para vocês, mas o que vai lá para fora (...), vou dar outra mensagem. Não!” Não tive, porque ela pode ser perigosa, mas não inválida. Remetendo-nos, no que diz respeito às qualidades da comunicação, podemos reparar aquilo que é comunicado aos jogadores assume um papel relevante na gestão da equipa. Porque reparemos, o treinador entrevistado refere que a coerência perfeita é difícil de atingir, mas “tu tens é que ser o mais coerente possível. E ao tentares seres o mais coerente possível, vais tentar ser porque o jogador está permanentemente atento.” Acrescenta, que quando o treinador conversa com um jogador, outros podem estar a pensar que o porquê de não conversar também consigo. “Se ele está a falar com aquele, porque é que ele não fala também comigo? Porque é que ele não gosta de mim?”*

O treinador é um gestor. Um gestor de pessoas que inerentemente são seres com razão e emoção. “Isto, tu estás no fundo a tentar aglutinar vinte e sete, vinte e oito mundos, mundos diferenciados. Uma heterogeneidade de personalidades que tu tentas aglutiná-las”

*“Para, para que eles tenham o tal objectivo comum e, portanto, criem esse compromisso e essa cumplicidade com, com, contigo! Portanto, contigo e tu com eles!”*



*Portanto é nesta, é que, é nesta cumplicidade quer dizer que, se juntam aqueles outros factores o treino físico, o tático, o psicólogo, juntas também esta, porque sem esta, quando a confiança entre os jogadores-treinador, quando ela quebra, não tens hipótese! Morreste!”*

À medida que o tempo vai desenrolando, os jogadores e treinador vão fomentando com alguma inevitabilidade relações de confiança e cumplicidade. Segundo o entrevistado, *“Eles sentem também, através da tua competência, eles começam-se a aperceber que este treinador, portanto, sabe (...)”*. Não é o saber de conhecimento, mas ele sabe que os jogadores sabem que *“Ele, nos momentos bons ele está connosco. Nos momentos maus ele está ali para, para nos apoiar!”*

O treinador exerce grande influência sobre o desenvolvimento moral do atleta, pelo que muitas vezes a sua acção se estende para além do contexto desportivo (Serpa,

Na sequência desta temática de relação treinador-jogador e vice-versa, volvamos para a escolha do plantel e de quem é escolhido na convocatória e para jogar. Neste episódio, o treinador adiciona informação acerca da convocatória. Podemos antecipar que de facto, ninguém, muito provavelmente, gosta de ficar de fora e não ser escolhido. Seja no alto rendimento seja, a um nível mais baixo.

*“Tu chegas ao Irão e tens uma série, tu vais perceber que os jogadores, sendo de culturas diferentes, e culturas variadas diferenciadas, há uma coisa que é universal. Quando tu escolhes, tu tens o teu plantel no início, os primeiros treinos, eles começam-te a tocar nas costas, começam a aproximar-se, tu fazes os treinos biditários, fazes os jogos particulares, e depois chega a hora de escolheres o onze e escolheres os dezoito. Aqueles onze, ficam naturalmente satisfeitos, depois aqueles seis sete que vão para o banco já ficam menos entusiasmados e depois ainda há os outros que ficam ainda mais, mais chateados! E, comesças a sentir uma, aqueles que de vez em quando se aproximavam de ti, tu comesças a ver assim um bocadinho mais a afastarem-se.”*

É um dado extremamente relevante, pois evidencia a evolução do interesse emocional com o qual os jogadores vão accionando atitudes nas várias fases da época e concretamente na decisória do treinador a escolher os melhores para jogar.

*“E depois surge aquela questão que: “Porque é que eu não jogo? Tenho sempre a porta aberta! Nisso, fui sempre (...) tinha sempre a porta aberta do meu gabinete para que tu como jogador fosses, tivesses o teu espaço para poderes dialogar comigo. E depois tu tens argumentos para dizer! Os “porquês” porque é que...enfim. Até que, às tantas, aquilo já parecia um confessorário (risos), e eu já ia já com uns meses em que, já estava, bem, já andava cansado, quer dizer porque as perguntas eram sempre as mesmas! (...)”*

Ainda nesta consequência, o treinador explica que, a todos os níveis, face a este tipo de questões a melhor recomendação que se pode dar a um jogador é revelar-lhe que é preciso trabalhar todos os dias para conseguir um lugar na equipa.

*“Há alguns períodos durante a época ele, um ou outro me questionava e dizia: “ O que é que eu posso fazer?” “O que é que me pode ajudar para que eu possa melhorar e possa ganhar a sua, a sua confiança?”. E a resposta, esta serve para (...), serve para um qualquer! (...) “Só tens um caminho que é trabalhar! Todos os dias!” Porque só assim é que pões problemas ao teu treinador. Porque se fizeres ao contrário, só lhes estás a dar trunfos para ele (pensativo), não aposte em ti. Agora se tu trabalhares sempre, tu vais querendo dizer, todos os dias ao teu treinador que estás pronto para, para (pensativo), que não desististe. Tens esse compromisso! (...) Serve para eles, porque tu ao gerires portanto, um plantel, tu tens naturalmente jogadores contentes, aqueles que jogam; descontentes os que não jogam. E tens que procurar é que, a equipa, ela se mantenha, a equipa, o plantel se mantenha, motivado. Não só aqueles que jogam, mas manter o resto do plantel para também motivarem.*

Esta concepção permite-nos fundamentar que efectivamente, o conceito de grupo, a equipa precisa de estar toda alinhada, independentemente de insatisfações, naturais, que caracterizam os jogadores de futebol. A convergência de interesses é também referida. Através de estratégias, o líder-gestor, o treinador deve ser capaz de manter a motivação de todos jogadores, independentemente das questões de convocatória.

A liderança no balneário interroga outro aspecto fundamental que é a gestão do grupo dentro desse espaço. O treinador compara o balneário a um *bunker*. *“É esse espaço que é o balneário e que é uma espécie de um bunker, não é, e que é a tal micro-sociedade que eu falo onde há os defeitos e as virtudes que tu vês cá fora.”* O líder considera que o espaço de balneário é um lugar muito especial. De facto é lá que isoladamente e muitas vezes um a um ou em grupo lamentam derrotas e festejam vitórias. Esses sentimentos têm grande importância

no jogador, pois são sentimentos de stress ao corpo e à mente. Por isso é que o sujeito faz referência a outras vivências e emoções patentes no balneário, como *“Portanto, vês amizade, vês solidariedade, vês egoísmo, vês tudo isso. Mas também vês lá dentro o espírito de vencer, espírito de grupo, portanto isso.”* Voltando à questão da gestão do plantel, dentro do balneário essa preocupação deve ter-se em conta, uma vez que no futebol, um desporto colectivo, existe a tendência de se formarem na equipa, sub-grupos. *“Esses sub-grupos podem ser da cor, podem ser da língua, quer dizer portanto, pode haver gente da América do Sul, depois há dentro da América do Sul há os Paraguaios, os Uruguaios, há os Brasileiros, há os Argentinos, depois há Sérvios.”* Portanto, a nacionalidade ou traços, parece ser uma condição da formação em sub-grupos. Esta divisão ou se quisermos identificação dos jogadores com os seus pares, não apresenta, no ponto de vista do investigador, algo extraordinário. Convenhamos que é um comportamento normal, é humano. Mas sabemos e o sujeito entrevistado partilhou essa questão.

*“Esses sub-grupos de sinal positivo, se são de sinal positivo, tudo bem. Agora sub-grupos com sinal negativo, tu tens que estar atento dentro do balneário para que esses sub-grupos de sinal negativo não te transformem portanto, acabam por ser contagiantes.”*

Neste panorama de liderança e em relação à forma como o treinador encara o balneário defende que a competência de liderança passa claro pela delegação de tarefas, conhecendo sempre o resultado dessas tarefas.

*“Muitas vezes é através até dos teus adjuntos que tu te vais apercebendo porque tu não, não, a tua vida não se centra, portanto, como treinador não se centra dentro do balneário, mas não podes passar ao lado daquilo que acontece lá.”*

Para além dos treinadores adjuntos serem uma colaboração rica no que diz respeito ao trabalho de campo, o treinador observado sob o ponto de vista qualitativo refere também que *“o capitão ou os capitães ou os que têm já um peso dentro do balneário são importantes, porque no fundo o capitão ou os capitães são os braços direitos do treinador quer dentro do campo, quer fora dele.”*

Esta questão do treinador ter os seus “aliados” na sua equipa, normalmente estes jogadores são os mais velhos em idade e/ou na equipa, cria bases de conhecimentos do grupo

mais sustentadas, pois estes jogadores vivem mais intensa e frequentemente no balneário (por exemplo), conhecem as dificuldades e facilidades do plantel.

Deslocando-nos para a capacidade ou qualidade que o treinador tem em antecipar cenários e a conseqüente preparação da sua equipa para os combater, descobre-se uma análise simples.

*“Na preparação do jogo, tu preparas o jogo, em função portanto, analisas o adversário, (...) tens o teu modelo, o teu sistema já instituídos. Tem os seus princípios e sub-princípios e “sub-sub-princípios”, portanto, tem tudo isso! E depois há o jogo! E o jogo vai ditar para ti várias situações. E é nessa análise e nessa preparação do jogo que tu vais poder, portanto ver-te confrontado com vários cenários! Alguns deles até os treinas, quer dizer. Treinas onze contra dez por exemplo. Por exemplo!”*

De uma forma simplista, pode-se observar que o treinador tem a capacidade de antecipar cenários. Porque treina, ocupando as horas de contacto com os jogadores, e tudo isso pode servir como previsão do jogo.

O treinador entrevistado quando foi sugerido a comentar a questão do que afinal vai para além dos quatro-quatro-dois e das quatro linhas, frisou um aspecto que na óptima desta investigação tem causado interesse numa profunda reflexão.

*“Então olha, se tivéssemos aqui sentado o Professor Manuel Sérgio, o Professor Manuel Sérgio, ele dizia-te precisamente que, é a mente, é portanto, são as relações humanas! Quer dizer portanto, o jogador é um Homem!”*

O treinador observado qualitativamente assume que *“sendo o jogador um Homem, não o podemos dissociar.”* As investigações, juntando os relatos dos treinadores actuais de sucesso, têm apontado para uma constatação disto mesmo. O estudo e o caminho a desbravar é a potência humana. *“É a razão que antes do jogador está o Homem! Esse é um aspecto que por vezes nós descuramos, mas que esse é a parte fundamental.”*

Para finalizar o tema, somos obrigados a reflectir sobre qual a componente com mais amplitude de desenvolvimento. Se a técnico-táctica, física, psicológica, capacidades coordenativas, recuperação, *scouting*, nutrição, medicina desportiva, treinado individual, entre outras. Esta investigação, mesmo com pouca ou nenhuma aprovação neste ponto de vista, assume a sua convicção para o factor mental e emocional do jogador.

*“Essa parte que é a parte mais, talvez mais importante de tudo isso é o, é o ser humano, portanto há o, há o lado humano, quer dizer, que um treinador não deve nunca portanto descurar. Quer dizer, porque é ele que, portanto é ele que irá influenciar o seu comportamento enquanto jogador.*

O futebol é uma experiência de vida. O sujeito relata que *“o jogador deve crescer como jogador e como Homem.”* O futebol, tal como outras actividades desportivas para os adultos e para as crianças têm também essa grande particularidade. Da formação de caracteres. Este treinador refere-o.

*“Se tu estás a perder por dois zero e queres ganhar três dois. Isto é, estás muito mal e queres dar a volta por cima e esse “dar a volta por cima” tu tens que ter vontade, tens que ter determinação, portanto e isto são aspectos que nos ajudam, portanto no nosso dia-a-dia.”*

Em síntese, sobre esta particularidade *“o futebol é irracional”*. O futebol é um fenómeno que algumas vezes, quem comanda não olha a meios para alcançar fins. Por isso um jogador e também um treinador tem que estar preparados para *“aquela situação onde é assobiado e depois para aquela situação onde é aplaudido.”*

Um líder, e neste caso o treinador de futebol é apaixonado pela modalidade e pela profissão. O treinador estudado revela lhe parece que *“não há nenhum treinador que não tenha paixão pelo futebol, (...) escolheu a profissão errada, quer dizer portanto não concebo portanto um treinador que não tenha paixão pelo futebol.”*

O ser humano é mais feliz e faz melhor aquilo de que gosta. O mesmo se passa com o treinador de futebol que é um ser racional e emocional.

*“A paixão pelo Futebol é gostar, é gostar do futebol, é gostar da envolvência toda que há num jogo, é (pensativo), desde os cânticos desde a ida ao futebol, desde o colorido dos estádios! Toda essa, todo, portanto é do jogo, quer dizer portanto daquilo que o jogo encerra!”*

Este líder tem por consequência à elevada paixão pelo futebol, a absorvência do tempo, da condição que é passar *“ao lado daquilo que é o mais importante, que é o núcleo, é a família.”* Esta percepção e experiência do treinador, presente neste esquema de ausência familiar e socialmente é devido a *“um somatório de coisas que, te leva a estar*

*permanentemente ligado! Enquanto tu como jogador, tu acaba o treino e tu desligas, tu enquanto treinador, tu nunca desligas o interruptor. Tu estás sempre permanentemente ligado.”*

Ao contrário dos jogadores, o treinador revela que no processo de liderança, eles têm um papel bem mais presente, activo e preocupado no seio da equipa. *“A família acaba por ser muito mais sacrificada do que enquanto se é jogador. Embora haja sacrifícios que devem ser feitos também enquanto jogador, mas realmente há bastante tempo que é gasto no futebol.”*

Ser treinador de futebol é nos dias de hoje um desafio. Segundo o treinador entrevistado, existem qualidades ou, no limite, premissas para desempenhar a função. Ilustra que o treinador deve *“estar preparado para a função. E preparado para a função é dominar as vertentes todas do treino, tudo aquilo que há de relações, portanto humanas!”*

*“Saber de que ele vai depender de outros. Mas vai depender de si, das suas ideias, das suas convicções. Deve, e é nelas que tem que, é digamos as suas bases, orientadoras, as suas directrizes, e é nele que ele deve, que ele deve nas suas convicções, nas suas ideias, em que ele se deve sustentar, para que possa ter sucesso.”*

A auto-cofiança, a auto consciência daquilo que se é e até onde se pode ir, bem como, nós acrescentaríamos a humildade no que se refere ao saber.

*“É ter a paixão, é ter, é acreditar portanto em si, é ter essa formação e preparação para uma função que é realmente exigente! E com trabalho, com trabalho!”*

A evolução dos tempos e as grandes transformações operadas no futebol originaram que o treinador actual tenha de possuir um leque alargado de conhecimentos e capacidades, inquestionavelmente superiores àqueles que eram exigidos aos treinadores no passado” (Pacheco, 2002)

*“Há um nível de exigência que tu pões a ti a próprio, e é com esse nível de exigência que tu poderás portanto, caminhar. E o caminho faz-se caminhando, num, num (pensativo), num terreno que não é um terreno, não é um terreno fácil, até de lá chegar até um terreno fácil de caminhar.”*

A apresentação e discussão dos resultados aqui exposta ergue-se através do percurso aqui descrito e defendido pelo treinador de sucesso com uma carreira de sucesso.

## **CONCLUSÕES**

Tendo em conta os limites conceptuais, metodológicos e amostrais do presente estudo foi possível elaborar um quadro de conclusões. Para cada sub-categoria apresentada pode-se realizar uma abordagem conclusiva acerca deste estudo de caso de um treinador de sucesso.

Em primeiro lugar, atender que a construção da carreira de treinador se pode iniciar, caso o indivíduo passe pela experiência de jogador, ainda enquanto praticante da modalidade. Tirando notas, apercebendo-se dos estilos de liderança, observando e questionando as vivências experienciadas.

Em relação à formação de treinadores, esta pode apresentar uma componente contínua e/ou curricular. Pudemos verificar que no passado, os ex-jogadores de futebol que sentiam ter aptidão para a função de treinador, enveredavam por essa via, mas nos dias de hoje, o que se tem reconhecido é o surgimento de jovens treinadores oriundos das Universidades, sem que a carreira de jogador tenha tido expressão.

A referência de treinadores de sucesso que se apresentaram como exemplos para o treinador deste trabalho, revelam que a actividade e respeito de líderes mais velhos, parece fazer sentido, sobretudo quando se utiliza métodos semelhantes e ou se enaltece as boas práticas que identificamos.

No que se refere às qualidades do treinador, o resultado é um critério de sucesso. É um critério desde logo porque é mensurável e específico. O treinador de futebol de sucesso, para ter esse atributo, o seu percurso, cada jogo, os campeonatos têm que estar ligados a vitórias.

A comunicação do treinador para dentro e fora do plantel é um tema de elevada relevância, pois sabe-se desde à muito tempo que esta competência pode contagiar e conduzir a acção do treinador para levar os seus jogadores e outras vertentes do treino que dependem da comunicação.

A adoção de estratégias de motivação mostrou neste trabalho ter um impacto forte, nas equipas e também nos treinadores. Mais, por outro lado se o treinador tiver essas capacidades apuradas será mais fácil e rápido intervir na equipa. A última sub-categoria caracteriza o conceito de um treinador líder, distinguindo estas características como sendo as mais determinantes para a definição deste estudo.

Na conclusão deste estudo, achou-se essencial a exposição de algumas propostas para estudos futuros. Desde logo, desenhar um estudo semelhante a este, mas que envolvesse mais treinadores na recolha de dados tendo tido distintas experiências, desde o amadorismo ao alto rendimento. Também um trabalho sobre o estado da arte, mais aprofundado, sobre a liderança do treinador, nos parece que poderia facilitar mais e melhores conclusões.



## REFERÊNCIAS

- Castelo J (2004). Futebol – Organização dinâmica do jogo. Lisboa: FMH Edições.
- Araújo, D. (2005). O Contexto da Decisão – A Acção Táctica no Desporto. In Abordagem Dinâmica da acção táctica no jogo de futebol (pp – 177) Lisboa: Ed. Visão e Contextos.
- Cruz, J.F. Stress, ansiedade e rendimento na competição desportiva. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia/Instituto de Educação e Psicologia/Universidade do Minho, 1996.
- Dias, C., Cruz, J. F., & Fonseca, A. M. (2009a). Emoções, stress, ansiedade e coping: Estudo qualitativo com atletas de elite. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9, 9-23.
- Dias, C., Cruz, J. F., & Fonseca, A. M. (2009b). Anxiety and coping strategies in sport context: A look at the psychometric properties of the Portuguese instruments for their assessment. *The Spanish Journal of Psychology*, 12, 338-348.
- Dias, C., Cruz, J. F., & Fonseca, A. M. (2010b). Emoções, stress, ansiedade e coping: Estudo qualitativo com treinadores de nível internacional. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24, 331-342.
- Giges, B.; Petitpas, A.J.; Vernacchia, R.A. Helping coaches meet their own needs: challenges for the sport.
- Goleman, D. (1995) *Inteligência Emocional*, Lisboa: Temas e Debates.
- Gomes, A. R., Pereira, A. P. & Pinheiro, A. R. (2008). Liderança, Coesão e Satisfação em Equipas Desportivas: Um Estudo com Atletas Portugueses de Futebol e Futsal.
- Gonçalves, C. E., Figueiredo, A., & Coelho e Silva, M. (2009). Multidimensional analysis of dropout in youth basketball: 2-year follow-up among Portuguese initiates. In T. Jurimae, N. Armstrong, J. Jurimae (Eds.), *Children and exercise XXIV* (pp. 190-195), London: Routledge.
- Gonçalves, R. (2009). *Conceptualização do modelo de jogo. Um estudo efetuado com treinadores de futebol com o curso de nível IV*. Dissertação de Mestrado (não publicada), Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Gould, D.; Guinan, D.; Greenleaf, C.; Chung, Y. A survey of U.S. Olympic coaches: variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The Sport Psychologist*, Champaign, v.16, p.229-50, 2002.

Guilherme, J., Pinto, J., & Barreiros, J. (1999). Observação de comportamentos: uma síntese metodológica. In P. Sarmiento (Ed.), *Pedagogia do desporto - Estudos 6* (pp. 77-99). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.

INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE, IP

Joyce J (2002). News from the professional footballers association. Match analysis – a simple exercise? *Insight*, 5 (3), 52 – 54.

Goleman, D. (1998) “What Makes a Leader”, *Harvard Business Review*, Nov-Dez

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

Lourenço, L. (2011) Mourinho – A Descoberta Guiada – Criar e gerir equipas de sucesso. Prime Books. Lisboa

Matos, N. (2010). *Overtraining and burnout in young english athletes*. Dissertação de Doutoramento (não publicada). University of Exeter, Exeter.

Patton, M. (2001). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. In *Qualitative Interviewing* (pp– 340) Thousand Oaks: Sage Publications.

Reilly, T. & Williams, A. M. (2005). *Science and Soccer* (2<sup>a</sup> ed.). Oxon: Routledge.

Reilly, T., & Williams, M. (2005). Introduction to science and soccer. In T. Reilly & M. Williams (Eds.), *Science and Soccer* (pp. 1-6). New York: Routledge.

Sérgio, M. (2003) *Um Corte Epistemológico – Da Educação Física à Motricidade Humana*, Lisboa: Instituto Piaget.

Sérgio, M. (2005) *Para Um Novo Paradigma Do Saber e... do Ser*, Coimbra: Ariadne Editora

Silvério, J. et Srebo, R. (2012) *Como ganhar usando a cabeça – Um guia de treino mental para o futebol*. Edições Afrontamento Lda. Porto.

Weinberg, R., & Gould, D. (2003). *Foundations of sport & exercise psychology*. Champaign, Ill: Human Kinetics.