



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

A Excelência do Treinador de Futebol

Uma análise centrada na percepção de
Treinadores e de Jornalistas Desportivos

*Dissertação de Doutoramento em
Ciências do Desporto apresentada à
Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.*

João Luís Garcez Esteves

Professor Doutor António Manuel Fonseca
(Orientador)

Professor Doutor Júlio Garganta
(Co-Orientador)

Porto 2009

Esteves, J.L. (2009). A Excelência do Treinador de Futebol: Uma análise centrada na percepção de Treinadores e de Jornalistas Desportivos. Porto: J.L. Esteves. Dissertação de Doutoramento em Ciências do Desporto apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras chave: FUTEBOL, EXCELÊNCIA, TREINADORES, JORNALISTAS

Ao meu **Pai**,

que já não vejo, mas que sei que continua a guardar os meus passos nem sempre certos.

À minha **Mãe**,

que continua a ser a âncora da minha vida; está sempre "lá", mesmo quando eu não estou.

AGRADECIMENTOS

Aos meus Orientadores, **Professor Doutor António Manuel Fonseca** e **Professor Doutor Júlio Garganta**, principalmente por tudo o que vai para lá da orientação formal deste trabalho, como a amizade e a compreensão, por vezes cúmplice. As condições em que o realizei, em paralelo com a actividade docente no Instituto Politécnico de Viseu, exigiam alguma compreensão por nem sempre ter podido responder ao cronograma estabelecido para as suas diferentes fases;

Aos **Professores da FADE-UP**, de quem tive o privilégio de me tornar companheiro de “peladinha” às 6.ªs feiras. Foi por eles e por essas “peladinhas” que em muitos momentos acorri à Faculdade quando a vontade nem era muita. Não os cito nominalmente por receio de me esquecer de algum, mas gostaria de deixar uma referência especial ao **Professor Doutor Jorge Bento** e, que me perdoem os outros, ao **Professor Rui Faria**;

Ao **Professor Doutor José Maia** que, apesar de não ser companheiro de “peladinha”, sempre se mostrou interessado em saber do evoluir do trabalho;

À **Betinha**, que sentiu muitas vezes na pele a falta da minha companhia. Foi, certamente, a pessoa a quem este trabalho mais marcou negativamente;

Ao **Conselho Directivo da ESEV**, com uma referência especial à sua Presidente, Professora Doutora Cristina Gomes, pelas diligências que tomou no sentido de podermos ultimar a parte física deste trabalho;

Aos meus **Colegas da Área Científica de Educação Física da ESEV**. Aos que estão e aos que estiveram durante estes anos, em especial à Lurdes Ávila;

Aos **Colegas** das outras **Áreas Científicas da ESEV** que foram mostrando interesse em acompanhar este trajecto;

Ao **Dr. José Luís Loureiro**, da Área de EVT, e ao **Dr. Pedro Ferreira** da Área das TIC, pela preciosa ajuda no ultimar dos aspectos gráficos do trabalho;

Aos homens da informática da ESEV, **Eng.º Bruno Pestana**, **Eng.º David Abrantes** e **Eng.º Fernando Jorge Lima**;

Aos meus **Alunos** dos cursos de **Educação Física** e de **Desporto e Actividade Física** da Escola Superior de Educação de Viseu;

Às pessoas que trabalham na **Biblioteca**, na **Secretaria**, na **Secção de Pessoal** e a todos os **Funcionários da ESEV**, incluindo as Senhoras Auxiliares, as Funcionárias do Bar e da Cantina, o Sr. Aurélio, o Sr. João e os **Seguranças**;

Ao pessoal da **Biblioteca** e da **Secretaria da FADE-UP**, com uma referência especial à **Mafalda** e à **Dra. Rosa Oliveira**, respectivamente;

Às **Funcionárias** e aos **Funcionários da FADE-UP**, com uma referência obrigatória ao **Sr. Marinho** (reprografia) e à **D.ª. Manuela** (bar);

Ao **Pedro DuValle** e aos **Quorum** por me ajudarem a descomprimir em momentos mais intensos;

Aos meus colegas da equipa de **Veteranos do Sporting Clube de Portugal** pela mesma razão;

A todo o *staff* do Café-Restaurante **D.Inês**, liderado pelo Sr. Adelino, onde construí grande parte do conteúdo deste trabalho;

Aos **Jornalistas** e aos **Treinadores** que participaram neste estudo e a todos aqueles que se mostraram disponíveis para o mesmo mas que por contingências várias acabámos por não poder entrevistar;

A todos os outros meus **Amigos**;

E a ti, **Peke**, por muita, muita coisa...

Índice

Índice	VII
Índice de Quadros.....	IX
Resumo	XI
Abstract	XIII
INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA	11
A Excelência	13
A Excelência na liderança de equipas desportivas	18
Liderança	23
Conceito de Liderança	24
Evolução da forma de encarar a liderança - Modelos de liderança	25
Evolução do aprender a liderar	28
Estilos de liderança.....	29
Teorias sobre liderança	31
Qualidades que a literatura associa às lideranças de excelência	34
Qualidades Intrapessoais	36
Valores (honestidade, honradez, lealdade, sinceridade, fiabilidade,...carácter)	36
Humildade	38
Consistência (nas ideias, nos princípios, nas metodologias, ...)	39
A imagem do treinador.....	40
Auto-compreensão / auto-conceito.....	41
Carisma.....	42
Coragem.....	42
Empenhamento / Compromisso / Paixão	44
Emoção / Entusiasmo.....	45
Persistência/Perseverança.....	47
Adaptabilidade.....	48
Os saberes/o conhecimento do treinador.....	50
Conhecimento científico vs. Conhecimento empírico.....	51
Conhecimento empírico - a experiência no contexto da liderança	51
Conhecimento científico	53
Os saberes científicos e os Saberes experimentais.....	55
O conhecimento adquirido pela observação directa de treinadores de excelência: Os Mentores.....	57
Disciplina / Auto-disciplina	59
Confiança / Auto-confiança	61
Qualidades Interpessoais	65
Abertura na relação com liderados / Atitude crítica.....	65
Credibilidade	66
A relação afectiva com os atletas (amizade / atenção / cuidado)	67
Comunicação.....	68

A comunicação através dos <i>media</i>	69
Capacidade de motivar	70
Qualidades de Organização e Gestão	72
Visão estratégica / Planeamento	72
"Team-building" (a "construção" da equipa)	74
<i>Empowerment</i> (delegação de poderes com responsabilização)	79
Características do contexto onde o treinador exerce a sua actividade	81
A estrutura a montante do treinador (Clube; Direcção; C.A. de SAD;...)	81
Os colaboradores - o <i>Staff</i> de liderança	82
Os Treinadores Adjuntos	83
O "número 2" da equipa técnica	84
O Capitão de Equipa	85
METODOLOGIA	87
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	99
O que é um treinador excelente?	101
Qualidades associadas aos treinadores de excelência	113
CONCLUSÕES	171
BIBLIOGRAFIA	175

Índice de Quadros

Quadro 1 – Respostas dos Jornalistas integradas nas "Qualidades Intrapessoais"	96
Quadro 2 – Respostas à pergunta: O que é um treinador de excelência?	101
Quadro 3 - Qualidades que os Jornalistas (J) associaram aos Treinadores de excelência ...	113
Quadro 4 - Qualidades que os Treinadores (T) associaram aos Treinadores de excelência.	116
Quadro 5 – Percentagem média de respondentes ((J+T)/2) em cada qualidade referida ...	120
Quadro 6 - Respostas dos Jornalistas integradas nas "Qualidades Intrapessoais"	165
Quadro 7 - Respostas dos Jornalistas integradas nas "Qualidades Interpessoais"	166
Quadro 8 - Respostas dos Jornalistas integradas nas "Qual. de Organização e Gestão"	166
Quadro 9 - Respostas dos Treinadores integradas nas "Qualidades Intrapessoais"	167
Quadro 10 - Respostas dos Treinadores integradas nas "Qualidades Interpessoais"	167
Quadro 11 - Respostas dos Treinadores integradas nas "Qual. de Organização e Gestão" .	168
Quadro 12 - Respostas dos Treinadores integradas nas "Condições de Contexto"	168
Quadro 13 - Percentagens de Jornalistas e Treinadores que referiram respostas integradas em cada uma das 4 categorias definidas	168

Resumo

Propósitos estabelecidos para este estudo: (1) Aceder ao modo como jornalistas desportivos e treinadores de Futebol de alto rendimento, em Portugal, configuravam um treinador de Futebol de excelência; (2) Saber quais as qualidades que treinadores e jornalistas consideravam determinantes para que um treinador de Futebol consiga chegar à excelência.

A recolha dos dados foi efectuada a partir de uma entrevista semi-dirigida que aplicámos a uma amostra constituída por cinco jornalistas com larga carreira na comunicação social desportiva e por oito treinadores de Futebol de alto rendimento em Portugal.

As conclusões mais relevantes deste trabalho são: (1) A totalidade dos jornalistas da amostra considerou que os treinadores de excelência são aqueles que conseguem ter resultados desportivos de excelência; (2) Embora sem unanimidade, a grande maioria dos treinadores da amostra defendeu, também, que os treinadores de excelência são aqueles que conseguem resultados relevantes; (3) Nem jornalistas nem treinadores se referiram ao facto de estes resultados relevantes serem ou não consistentes; (4) Uma pequena percentagem de treinadores considerou não haver treinadores de excelência, mas sim treinadores que fazem trabalhos de excelência em determinados momentos e em determinados contextos (Clubes); (5) Uma percentagem pouco significativa de elementos de cada um dos grupos, tanto de jornalistas como de treinadores, considerou que um treinador de excelência é, também, aquele que consegue tirar o máximo de rendimento dos seus jogadores; (6) Para os jornalistas e treinadores entrevistados as qualidades que mais podem ajudar um treinador a chegar á excelência são: o conhecimento, quer empírico quer académico, a capacidade para motivar e a gestão de recursos humanos; (7) A importância de estar actualizado e de saber utilizar bem a comunicação social foram as qualidades atribuídas aos treinadores de excelência por uma percentagem maior de jornalistas desportivos e que não foram sequer citadas por nenhum dos treinadores; (8) Num sentido inverso, i.e., as qualidades que foram associadas aos treinadores de excelência pelos técnicos da amostra e que não foram referidas por qualquer dos jornalistas são: a importância de o treinador ter uma boa ideia de jogo, de ser organizado e bom planificador do trabalho, de ser justo na sua liderança, de ser conhecedor do mercado de jogadores e ser capaz de utilizar esse conhecimento para a construção de um plantel adequado à persecução de resultados de excelência; (9) Agrupando as qualidades referidas pelos entrevistados em quatro categorias mais abrangentes (“Qualidades Intrapessoais”, “Qualidades Interpessoais”, “Qualidades de Organização e Gestão” e “Características do Contexto”), pode concluir-se que, tanto jornalistas como treinadores, valorizaram, em primeira instância e em percentagens semelhantes, as Qualidades de Organização e Gestão e as Qualidades Interpessoais, e num plano imediatamente seguinte as Qualidades Intrapessoais; (10) Os treinadores apontaram condições do contexto (o Clube, um bom empresário e a sorte) como factores determinantes para que um treinador consiga atingir patamares de excelência, ao contrário dos jornalistas, que não focaram estes aspectos nas suas respostas.

Palavras-chave: Futebol - Excelência - Treinadores - Jornalistas

Abstract

This work is presented as a study of qualitative nature where the content analysis was the method chosen for the treatment of the information.

It's objectives are based on identifying the opinions of Football coaches and sportive journalists on: the concept of Excellent Football Coach; the factors that lead them to the excellence.

To accomplish this, we have made a semi-structured interview to a group of eight professional coaches of the highest level of Portuguese Football and to a group of five experimented portuguese sportive journalists.

According to the all the journalists interviewed the Excellent Football Coach is the one that achieved excellent results; in the same way, a most relevant part of the interviewed coaches think like that.

Some of the interviewed coaches think that there's no Excellent Football Coaches. They think that may have coaches who achieve the success in determinate time and in determinate context.

According to a few Journalists and a few coaches interviewed the Excellent Football Coach is, too, that one that has the capacity to maximize the player's potential.

Regarding the qualities that lead a coach to the excellence, the scientific and the experimental knowledge, the motivation abilities and human resources management, were the more referred by journalists and coaches together.

Qualities that lead the coach to the excellence referred only by the journalists are: abilities on the relationship with the press and the necessity of being actualized.

In the same way, the qualities that lead the coach to the excellence referred only by the coaches are: a structured game model, a leadership based on just decisions, the knowledge of player's market and team-building's abilities.

Grouping these qualities into four broader categories ("Intrapersonal Qualities", "Interpersonal Skills", "Organizing and management skills", and "Context features") it can be conclude that both, journalists and coaches, valued in a first degree and in similar proportions, the organizing and management skills and interpersonal skills, immediately following by the intrapersonal qualities.

Coaches cited the context features (the Team, a good businessman and the luck) as determining factors for a coach to achieve excellent levels.

Key-words: Football - Excellence - Coaches - Journalists

***"Excelência em qualquer aspecto da tua vida, é uma decisão
– Decide ser excelente!"***

***Excelência é uma escolha
– Escolhe ser excelente!"***

***Excelência é concentração total
– Concentra-te, concentra-te, concentra-te!"***

Terry Orlick

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

O desporto é, à entrada do século XXI, um dos pilares fundamentais da estrutura social mundial. Se fenómenos como a globalização, por um lado, e os focos de guerra que ainda proliferam pelo mundo, por outro, parecem influir em sentidos diferentes pela união ou desunião dos povos, respectivamente, o desporto mantém-se, como tem acontecido ao longo da história, como veículo propiciador de relações interpessoais, intergrupais e interculturais.

A centralidade da importância do desporto nas sociedades actuais pode ser permanentemente atestada pelo espaço que o mesmo ocupa nas páginas dos jornais, nos tempos televisivos ou radiofónicos, ou mesmo nas conversas de circunstância das pessoas em todo o mundo.

Com a cada vez maior cientificação, o desporto viu aumentada a sua importância também enquanto meio privilegiado para promover o desenvolvimento integral de crianças e jovens, como testemunha Bento ao referir que "... a capacidade de acção no desporto eleger como indispensável o seu contributo para a formação do homem..." (Bento, 1998, p. 127).

Para além disso, o desporto é, hoje, amplamente reconhecido como meio insubstituível para assegurar uma melhor qualidade de vida das populações.

"... O Desporto sofreu transformações claras nos últimos tempos. Viu a sua valorização social acrescida, é certo. Mas ficaram também alguns efeitos perversos deste desenvolvimento: a instrumentalização do homem face ao rendimento desportivo; a medicalização do rendimento através de práticas sofisticadas de dopagem; o treino desportivo intensivo precoce, uma espécie de exploração do trabalho infantil que não olhou a meios para atingir o sucesso desportivo; o desafio e a agressão constante aos limites do equilíbrio humano; as manifestações de violência, xenofobismo e racismo..." (Constantino, s.d., p. 6).

As transformações ocorridas nas sociedades e as respectivas consequências no fenómeno desportivo afectaram, naturalmente, uma das suas modalidades mais relevantes, quer ao nível do número de praticantes quer da mediatização, o Futebol. E a verdade é que o Futebol, como jogo e como fenómeno social, está diferente do que era há dez ou quinze anos atrás.

Com efeito, o Futebol foi assumindo gradualmente um papel de relevo no panorama desportivo mundial ao ponto de se ter transformado na modalidade desportiva mais popular

do mundo, ser um fenómeno de atracção de massas inigualável e, também por isso, um factor de humanização das sociedades (Oliveira, 2004). Esta ideia é reforçada por Mascarenhas (2004, p. 87) ao referir que no Brasil o Futebol se tornou "... um ingrediente indelével da integração territorial e um dos mais poderosos elementos definidores da nacionalidade...".

Por outro lado, a mediatização da modalidade gerou investimentos de tal forma que os resultados desportivos obtidos pelas equipas se repercutiram directamente em significativos encaixes de capital ou, pelo contrário, em desastres financeiros que levaram, não raras vezes, à ruína de muitos clubes e, por vezes, também dos seus dirigentes.

O Futebol é uma modalidade de massas no continente europeu, no centro e sul do continente americano e em grande parte do continente africano. Os anos terminais do século XX mostraram a evolução na modalidade ocorrida em equipas asiáticas e mesmo australianas, levando, definitivamente, o Futebol a impor-se como principal modalidade desportiva a nível mundial (entenda-se principal como sendo a que mais praticantes conquista, a que mais público atrai, e a que mais e maiores investimentos determina). Se considerarmos o número de espectadores e os capitais postos a circular à sua volta (transmissões televisivas, publicidade, ...), os campeonatos do mundo de Futebol são, hoje, um dos "... produtos televisivos estrela..." (Sá, 2009).

Para além disso, a indústria do Futebol é hoje uma "... fonte incomensurável de geração de empregos directos e indirectos, (...) mobiliza recursos gigantescos em patrocínios, publicidade, transmissão televisiva, salários, (...)" e num aspecto "... bem contemporâneo que é o turismo desportivo..." (Murad, 2007, p. 249).

Contudo, o Futebol teria forçosamente que herdar tudo o que a imposição social do desporto conseguiu e, ao mesmo tempo, ser afectado pelos efeitos perversos de que falava Constantino, corroborados por Pires (s.d., p. 43): "... felizmente, hoje, estão identificados os estigmas que ferem de morte o desporto da era moderna. São eles: a violência, o doping, o desprezo pelos direitos da criança, a mentira, o falso amadorismo, a exploração política e comercial dos praticantes, a economia subterrânea, a vertigem dos resultados...".

Como células-base da organização do fenómeno desportivo, também os clubes se transformaram em organizações bastante complexas, muito diferentes do que eram as organizações e os clubes do século XX, por isso a tarefa de liderar equipas no contexto do

Futebol actual é muito mais árdua e exigente do que o era há uns tempos atrás. Os clubes desportivos são organizações com valências cada vez mais diversificadas. Como tal, o comando de equipas de Futebol integradas nestas organizações complexas exige um leque de competências cada vez mais alargado.

A complexidade das organizações é bem ilustrada por Chiavenato (1995, p. 24), tendo como base um raciocínio de Chris Argyris: "... quando observadas atentamente, elas se revelam compostas de actividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão extremamente complexo e multidimensional. A complexidade às vezes parece ultrapassar a compreensão. Contudo, é precisamente essa complexidade que, por um lado, constitui a base de compreensão dos fenómenos organizacionais e que, por outro, torna difícil a vida de um administrador...».

Parece, pois, evidente que a realidade actual das organizações pouco tem a ver com as organizações dos primeiros três quartos do Século XX. É verdade que algumas ainda conservam estruturas e *modus operandi* típicas desse tempo, mas mais cedo ou mais tarde entrarão em estado de desagregação se não se adequarem a uma nova realidade. Há mesmo quem veja aplicáveis às organizações do século XXI os princípios fundamentais das ciências da vida: "... Já se ouve falar de ADN das organizações; assume-se que estas são seres vivos. O conceito de «organização viva» é uma realidade...", escreve Richard Pascale da Universidade de Oxford (Pascale, 2004, p. 234).

Nesta linha de pensamento, ou seja, de comparação das organizações com os seres vivos, este autor aponta o equilíbrio, no sentido do estaticismo permanente, como um precursor da morte das empresas. O percurso das organizações, reforça, não pode ser orientado por uma trajectória linear (op. cit.).

Continua, na sua analogia, dizendo que "... perante dificuldades, ou sempre que são galvanizados por uma oportunidade, os organismos vivos caminham para o limiar do caos...". Por isso se torna fundamental que as organizações do Século XXI aprendam a "surfear" neste limiar, na medida em que a necessidade de mudanças que este estado provoca, conciliado com a capacidade de auto-organização típica dos seres vivos, tem como resultado o provável surgimento de "soluções frescas" (Pascale, 2004, p. 235).

É o conceito de caos, de aparente desordem, de mudança permanente, sublinhado por diferentes autores, que parece caracterizar este estado de transformações sociais que afectam também o desporto em geral e o Futebol em particular. Vejamos.

Para o guru da gestão mundial Bruce Tulgan (Dearlove et al., 2004), "... estamos a viver as mudanças mais profundas na economia desde a Revolução Industrial. A tecnologia, a globalização e a aceleração do ritmo de mudança deram origem a mercados caóticos, a uma concorrência feroz e a exigências imprevisíveis por parte dos recursos humanos. Os líderes empresariais e os gestores começaram a responder a estes factores, procurando uma flexibilidade organizacional muito maior..." (Tulgan, 2004, p. 48)

Hoje, é fundamental que as organizações apresentem características, possuam meios e competências, necessários "... para garantirem um constante dinamismo que permita o sucesso num ambiente chamado de Caos, entendendo o Caos como uma situação de mudança permanente que encerra em si oportunidades e ameaças, conotação em certa medida herdada da cultura tradicional Japonesa..." (Santos, 1993, p. 210).

A mesma ideia é reforçada por Ian Mitroff quando lembra que "... a «envolvente» das organizações continua a inventar novos tipos de crises, sobre os quais nunca teríamos pensado. Porém, a principal questão é que as organizações preparadas para as crises recuperam mais rapidamente, mesmo que não consigam prever tudo..." (Mitroff, 2004, p. 122).

É a pensar nesta preparação que Peter Senge lança a ideia de «organização aprendente» como "... um grupo de pessoas que está continuamente a melhorar a sua capacidade de criar o seu próprio futuro..." (Senge, 2004, p. 216). Os gestores neste tipo de organizações deixaram de ser controladores e inspectores para serem investigadores e designers. Encorajam os empregados a assumirem uma comunicação aberta com os outros, a estarem abertos a novas ideias, a desenvolverem uma visão colectivista da empresa e a trabalharem em conjunto para alcançarem o seu objectivo (op.cit.).

Na mesma linha, Warren Bennis refere que "... as organizações de hoje estão a evoluir como federações; redes; «clusters»; equipas com cruzamento de funções; sistemas temporários; «task forces» *ad hoc*; matrizes; módulos. Quase tudo menos pirâmides, com a sua liderança obsoleta do topo para a base. O novo líder encorajará um desacordo saudável e valorizará os seguidores com coragem suficiente para dizerem não..." (Bennis, 2004, p. 274).

Ao pronunciar-se em relação ao sucesso das organizações, Sumantra Ghoshal, um mestre da gestão para quem o conhecimento significa poder no mercado (Dearlove et al., 2004), avisa que é necessário que hoje se veja "... a empresa de sucesso ser definida de um modo tríplice – pelo seu objectivo, pelos seus processos e pelo seu pessoal..." (Ghoshal, 2004, p. 248), considerando, assim, também os recursos humanos como fundamentais nesse sucesso.

Considerando a importância que é dada aos recursos humanos, torna-se necessário que todos aqueles que exercem as mais diversas actividades nas organizações desportivas (clubes, por exemplo) do século XXI se reposicionem face à nova realidade. É esse o grande desafio para todos os agentes desportivos, sejam dirigentes, treinadores, jogadores, árbitros, médicos, paramédicos, jornalistas...

Se considerarmos o espaço que a comunicação social lhes atribui, os treinadores passaram a ser uns dos maiores protagonistas do Futebol moderno, rivalizando claramente com os intérpretes directos no jogo, os jogadores. Estamos, também neste aspecto, perante um cenário diferente. Talvez importe traçar objectivos de mudança para adaptação ao mesmo.

De um modo geral, as diferentes actividades sociais acabam por ser padronizadas pelos seus protagonistas de excelência, i.e., são estes que servem de modelo de referência a todos quantos desenvolvem funções análogas.

No caso específico do Futebol, e mais concretamente da função de treinador, as linhas orientadoras para o exercício dessa função e as possíveis inovações, quer para esse exercício quer para o evoluir do jogo em si mesmo, partem quase sempre daqueles que trabalham e se movimentam na sua expressão mais desenvolvida, o Futebol de Alto Rendimento.

Sabemos que a estes níveis de rendimento superior nem todos os técnicos chegam. Por ser um plano de elevadíssimas exigências, nele circulam, com uma ou outra excepção, os técnicos que representarão a excelência do momento no exercício da função.

Mas quem serão os técnicos de Futebol de excelência? Será possível estabelecer um perfil do treinador de Futebol excelente? Ericsson & Smith (1991) mostraram que as performances de excelência em diferentes domínios são expressas por comportamentos de vária ordem, em função dos contextos, no entanto, registaram algumas coincidências relativamente aos mecanismos utilizados para chegar a esses patamares de excelência (Ericsson & Smith, 1991; Ericsson, 1996).

Como intervenientes no fenómeno Futebol, que pensarão os diferentes agentes desportivos acerca deste assunto? Como configurarão o treinador de Futebol de excelência?

Apesar de a tendência parecer estar a mudar, o certo é que ainda há relativamente pouca informação acerca do que pensam realmente os diferentes agentes desportivos em Portugal sobre algumas questões relacionadas com o Futebol. Concretamente em relação ao conceito de treinador de Futebol de excelência e às qualidades que um treinador deve ter para conseguir chegar a esse estatuto, pouco se sabe do que pensam, por exemplo, os treinadores de alto rendimento em Portugal.

Foi nesta perspectiva que decidimos procurar aceder ao modo como treinadores de Futebol do mais alto nível competitivo em Portugal configuram a excelência de um treinador da sua modalidade.

Das muitas conversas preparatórias sobre a orientação a dar a este trabalho concluímos que seria interessante perceber, também, qual a opinião de outros agentes desportivos sobre esta temática. Dos jogadores aos dirigentes, passando pelos jornalistas desportivos, tudo foi ponderado. Chegou-se, inclusivamente, a colocar a hipótese de auscultar adeptos/espectadores de Futebol.

Considerando que a recolha dos dados seria efectuada através de entrevista presencial gravada em áudio, e que os potenciais entrevistados trabalhavam em zonas do país distantes umas das outras, percebeu-se que seria necessário reduzir os grupos de agentes que participariam neste trabalho. Decidimo-nos, então, pelos treinadores de Futebol e pelos jornalistas desportivos.

Os treinadores, por razões que nos pareceram mais ou menos óbvias, já que o trabalho se centrava na excelência da função que eles exercem. Os jornalistas desportivos porque nas sociedades da comunicação dos nossos dias, acabam por ter, quer queiramos quer não, grande ascendência sobre a forma como muito do público anónimo vê o fenómeno Futebol, pois emitem opiniões que são amplamente difundidas acerca do mesmo e, como tal, são também fazedores de opinião. Para além disso, porque não tem sido habitual a inclusão destes agentes em estudos de natureza científica.

Objectivos

Com o problema delimitado e com o perfil da amostra definido, estavam criadas as condições para estabelecer os objectivos principais deste trabalho. E esses objectivos foram:

1. Aceder ao modo como jornalistas desportivos e treinadores de Futebol de alto rendimento em Portugal configuram a excelência no exercício da função de treinador de Futebol;
2. Registar um conjunto de qualidades que, na opinião de jornalistas desportivos e de treinadores de Futebol de alto rendimento em Portugal, são determinantes para que um treinador de Futebol consiga chegar à excelência.

Pertinência do estudo

Os altos níveis de performance em qualquer actividade, como o desporto, as artes ou as ciências, foram sempre motivo de grande fascínio (Ericsson, 1996), e funcionam como modelos de orientação da prática daqueles que pretendem evoluir no sentido desses patamares.

Temos a forte convicção de que quem molda o que é importante em qualquer actividade são os seus actores sociais, as pessoas directamente envolvidas nessas actividades.

Concretamente em relação ao Futebol, podemos ter acesso ao que os diferentes autores produzem sobre determinados assuntos mas sabemos pouco, em Portugal, sobre o que pensam efectivamente os protagonistas, as pessoas mais directamente envolvidas na modalidade.

Assim, e porque também consideramos que os treinadores de excelência podem funcionar como ideais de quem está em progressão na carreira, considerámos pertinente perceber a forma como alguns dos agentes desportivos concebem a figura do treinador de Futebol excelente.

Segundo Ericsson & Smith (1991) o acesso a patamares de excelência numa determinada actividade acontece em três fases: (1) a identificação do que é ser excelente nessa actividade (conjunto de características dos excelentes, de tarefas próprias, ...); (2) a análise das performances de excelência na mesma actividade; (3) definição e implementação das

estratégias, das metodologias e dos meios que levem os indivíduos a atingir essas performances de excelência.

O presente trabalho pretende dar alguns contributos para as duas primeiras fases deste processo pois permite perceber como alguns agentes desportivos concebem o que é ser excelente na função de treinador de Futebol e permite que estas concepções sejam confrontadas com o que os peritos da investigação nesta matéria defendem. A partir deste confronto de concepções estaremos, pensamos nós, a auxiliar aqueles que desejam traçar um caminho no sentido da excelência.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho apresenta uma estrutura (quer ao nível da revisão da literatura quer ao nível do trabalho de campo) edificada à volta de dois pilares essenciais: o conceito de excelência e, concretamente, o conceito de líder de excelência, e as qualidades consideradas essenciais para um líder poder chegar à excelência.

Na primeira parte deste documento apresenta-se uma revisão do que a literatura tem produzido acerca da excelência em diferentes domínios sociais e, fundamentalmente, sobre exemplos de lideranças consideradas excelentes nesses domínios, das artes ao mundo empresarial, do desporto à banca. Esta revisão integra uma série de testemunhos, de pessoas identificadas no mundo empresarial como grandes gurus da gestão mundial (Dearlove, 2002), sobre lideranças de excelência. Em segundo lugar, procurou-se elencar e comentar as qualidades mais referidas na literatura como sendo essenciais para uma liderança de excelência.

Numa segunda parte aparece o trabalho de campo, que teve como objectivo principal, como já foi referido, registar a forma como jornalistas desportivos e treinadores de Futebol de Alto Rendimento em Portugal concebem a figura do treinador de Futebol de Excelência e quais as qualidades que podem potenciar a chegada dos treinadores a patamares de excelência.

Assim, depois da revisão da literatura especifica-se a metodologia utilizada no trabalho de campo e nos capítulos seguintes faz-se a análise e discussão dos resultados obtidos e sistematizam-se as principais conclusões desse mesmo trabalho.

REVISÃO DA LITERATURA

REVISÃO DA LITERATURA

A Excelência

"A excelência é um estado de espírito. Ela emerge livremente quando a tua atenção está centrada na coisa certa, no momento certo"

Terry Orlick

Apesar dos dicionários da Língua Portuguesa nos darem uma definição de excelência como sendo uma superioridade de qualidade, um grau elevado de perfeição, uma qualidade daquele que é excelente, perfeito, que se eleva acima de, magnífico (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa, 2001; Dicionário da Língua Portuguesa 2009 - Dicionários Editora – Acordo ortográfico, 2008; Novo Grande Dicionário da Língua Portuguesa – Conforme Acordo Ortográfico, 2007; Machado, 1991), as dificuldades, para quem estuda esta temática, começam na hora de objectivar essa excelência.

Tal como referiu Davis (1990, p. 16), quando se propôs estudar a excelência na banca, "... o obstáculo começa na própria definição do termo «excelência»...", pelo facto de se estar perante um constructo complexo que apenas se pode constatar através das suas diferentes manifestações. Segundo este autor (Davis, op. cit), conceptualizar a excelência é como que reconstruir um mosaico de uma forma empírica tendo em conta características de um razoável número de sujeitos considerados no meio em estudo como tendo performances elevadas.

Pereira (2002, p. 121), no trabalho que realizou sobre a excelência profissional dos profissionais de Educação Física e Desporto, diz não ter encontrado, na pesquisa que efectuou, qualquer tipo de definição sobre excelência, apenas termos e conceitos que lhe estão directamente relacionados. Este facto, continua, dificulta uma caracterização segura da excelência assim como "... a existência de crítica aos seus pressupostos...". O mesmo autor faz referência aos vários estudos efectuados sobre este tema, principalmente na determinação de características próprias daqueles que conseguem desempenhos de sucesso, e que concluem que as características adquiridas são mais relevantes que as inatas.

Não será fácil, portanto (será possível?), sistematizar um conjunto de características que definam por completo aquilo que poderá ser um treinador de Futebol de excelência. Até

porque temos exemplos variados de treinadores de sucesso com perfis absolutamente diferentes.

Quando se fala de excelência seria impossível não referir Terry Orlick, reconhecidamente um dos nomes maiores no estudo do aumento da performance e da excelência pessoal. Trabalhou junto de milhares de atletas olímpicos, treinadores, professores, astronautas, cirurgiões, músicos clássicos de topo, dançarinos, cantores, executivos, advogados e muitos outros profissionais de actividades com altos níveis de *stress*, e ajudou milhares de pessoas, incluindo muitos dos melhores desportistas mundiais, a maximizar o seu potencial no desporto, no trabalho e na vida.

Terry Orlick caracteriza a excelência como sendo "... um estado de espírito. Ela emerge livremente quando a tua atenção está centrada na coisa certa, no momento certo. Excelência e bem-estar requerem que tu entres numa zona especial – a Zona da Excelência..." (Orlick, s.d.).

O mesmo autor, em "The Wheel of Excellence" (Orlick, s.d.) e na senda do que já escrevera na 1.ª edição da sua obra "The Pursuit of Excellence", de 1980, fala daquela que ficou conhecida como a "Roda da Excelência", constituída por 7 elementos que ele considera fundamentais para que alguém atinja patamares de excelência nas funções que exerce: compromisso, confiança e auto-confiança, concentração, positividade, prontidão mental, controlo dos focos de distracção e avaliações positivas (Orlick, 2008).

O compromisso, visto como vontade de ser superior, de sobressair na função, querer ser o melhor que nos for possível, fazer tudo o que for necessário para ser superior, definir objectivos pessoais e persegui-los inflexivelmente, perseverar perante os obstáculos que se nos deparem, dar tudo o que podemos de nós próprios. Nesta linha, Sieger define compromisso dizendo que "... é fazer aquilo que disse que se fazia – muito depois de ter passado o desejo de o fazer..." (Sieger, 2005, p. 198).

Para se chegar a patamares de excelência é fundamental a auto-confiança no nosso potencial, na nossa capacidade de atingir os objectivos, na nossa preparação e prontidão, assim como a confiança naqueles com quem trabalhamos, diz ainda Orlick (2008).

O mesmo autor (op. cit) salienta-se, também, a capacidade de controlar os focos de distracção no sentido de a concentração ser total, ao longo de toda a performance, na tarefa

que desenvolvemos, no tempo, nas aprendizagens e nas experiências que vivemos, mantendo a atenção no importante, tentando recuperar rapidamente a concentração depois de alguma distração ao longo da performance, e reentrando rapidamente na “zona” de alta performance, trabalhando sempre em níveis elevados. Tentar associar a esta capacidade uma prontidão mental que permita criar oportunidades de tomar vantagem em relação à concorrência, e desenvolver *skills* mentais, físicos e técnicos, necessários à persecução da excelência na nossa actividade.

É também muito importante ser positivo, sonhar grandes sonhos e tentar ir para além dos sonhos, criar sentimentos positivos acerca de nós próprios e das nossas capacidades, fazer acertos, realçar a confiança, e fazer avaliações construtivas, reflectindo acerca do que se fez bem feito, reflectindo sobre o que se pode melhorar, retirando lições importantes acerca das experiências vividas, estabelecendo metas que devem ser melhoradas (Orlick, 2008).

Também Bartram (2005) aponta oito competências que considera comuns nas performances de liderança de excelência: competência nas tarefas específicas da actividade em causa, competência em tarefas não específicas, boa comunicação oral e escrita, empenhamento, disciplina pessoal, capacidade para criar coesão no grupo, capacidade de liderança e de supervisão e competências de gestão e administração.

Numa perspectiva de excelência ao nível de equipas, Davis (1990, p. 107), referindo-se a instituições bancárias, salienta que mais do que estarem preocupados em definir um perfil para quem devem contratar “... os bancos de excelência são muito claros quanto aos indivíduos que não querem contratar...”. Lembra, ainda (op. cit., p. 117), que Tom Peters, na sua obra “In Search Of Excellence”, “... associa excelência a uma predisposição para perdoar erros, encorajando, assim, um ambiente verdadeiramente franco no qual os funcionários possam afirmar o seu espírito de iniciativa...”.

Posicionamento curioso, a propósito da excelência ao nível de equipas, concretamente no domínio das empresas, é o de Santos (1993, p. 210) quando refere que “... não existem empresas excelentes, mas antes empresas que buscam a excelência...”, como que conceptualizando a excelência como algo que orienta a acção dos indivíduos e das equipas, um estado de espírito, como referiu Orlick (s.d.), mas que efectivamente não se atinge de forma absoluta, como se fosse apenas um (ou mais) momento(s) de passagem por algo supremo.

Voltando a Davis (1990), o autor antes de sistematizar um conjunto de características dos bancos de excelência, resume umas outras que, em sua opinião, parecem não ter papel fundamental na senda da excelência bancária, a saber: a estrutura organizativa de cada instituição, a soma de factores ambientais externos (imposições regulamentares, natureza dos mercados, extensão da concorrência, etc.) e, finalmente, as variáveis de estilo de gestão e o nível de tensão interna que, diz, não parecem coadunar-se de uma forma perfeita com a excelência.

Em oposição, define como fundamentais para a excelência das equipas de trabalho uma série de características, como sejam a existência de uma cultura aberta, com um sistema de comunicações natural, quer no sentido vertical quer no sentido horizontal; a existência de uma grande variedade de técnicos para alcançar as mesmas metas; a partilha de valores sólidos, construídos ao longo do tempo, que funcionam como estandarte de orgulho da instituição e ao mesmo tempo como linha orientadora de toda a acção da mesma; a instituição dos resultados (no caso da banca, os lucros) como um valor que faz movimentar a equipa numa tendência para obter resultados positivos; uma liderança forte e coerente; uma preocupação clara em recrutar os melhores; e um investimento na formação e evolução da carreira dos elementos da equipa (Davis, op. cit.).

Na mesma linha de descrição de características aparentemente fundamentais para chegar à excelência, existe uma quantidade razoável de estudos efectuados com desportistas, quer atletas quer treinadores, com artistas, e com outros profissionais cuja actividade comporta reconhecidamente níveis elevados de stress, como é o caso dos astronautas.

Gould et al. (2001) estudaram atletas e treinadores olímpicos considerados excelentes. Os atletas em causa referiram como características fundamentais para terem atingido a excelência, o treino mental, um estado de condição física óptimo, no caso uma condição física máxima sem atingir o sobre-treino, a concentração, a adesão determinada a um plano de treino bem delineado e o treinador. Os técnicos, por sua vez, apontaram como fundamentais para o seu sucesso, a harmonia e coesão do grupo, o envolvimento estreito entre treinador e atletas, uma boa relação com a comunicação social, uma boa selecção dos atletas e a criação de um ambiente agradável, de prazer, no seio da equipa.

Talbot-Honeck & Orlick. (1998) utilizaram o modelo de excelência de Orlick no sentido de caracterizar músicos clássicos de elite. Da imagem de excelência destes artistas emergem

aspectos como: um compromisso profundo com a música e com a busca da excelência no meio, a não definição de objetivos materialistas, uma personalidade muito forte, uma capacidade de criação de expectativas positivas fundamentadas num contínuo crescimento e aprendizagem e um gosto permanente pela música. Os próprios músicos consideraram também a criatividade, a espontaneidade e a flexibilidade, como pré requisitos para atingir performances excelentes. Uma focalização em performances elevadas permite aos músicos transferir essa essência da excelência para consistentes performances de alto nível.

Inúmeros estudos têm vindo a demonstrar a importância das habilidades (skills) de concentração na obtenção de resultados excepcionais por desportistas de elite. John Partington (Partington & Orlick, 1998; Partington & Orlick., 1999), em conjunto com Terry Orlick, desenvolveram um processo de treino mental, que designaram por MTE1, para aumentar a capacidade dos atletas perceberem, melhorarem e afinarem as suas habilidades mentais no sentido de melhor enfrentarem a competição. Este treino permite aos atletas perceberem as suas potencialidades, as suas forças, e, ao mesmo tempo, os seus pontos fracos, as suas lacunas, maximizando a sua performance competitiva. O método comporta trinta e nove itens, agrupados em quatro habilidades mentais fundamentais: compromisso, definição de objetivos, visualizações positivas e concentração.

Depois destes autores perceberem que a concentração, ou a atenção direccionada, era uma das habilidades mais importantes para se atingirem resultados excelentes, Danelle Kabush e Terry Orlick (Kabush & Orlick, 2001) estudaram a maneira como ciclistas de montanha (BTT) de elite utilizavam a atenção, como desenvolviam e aperfeiçoavam essa atenção e que tipo de habilidades mentais utilizavam durante a competição para eliminar a distração. Para isso entrevistaram 10 ciclistas, de ambos os sexos, com longa experiência internacional. Uma das conclusões é que os atletas se preparam antecipadamente para direccionar a sua atenção de determinada forma, de acordo com os diferentes pontos da corrida. Da experiência adquirida nas corridas e posterior reflexão sobre as mesmas, os atletas de elite aprendem as técnicas adequadas para manterem uma atitude positiva e concentrada em diferentes situações de corrida, principalmente quando as coisas não acontecem da forma mais desejada, como uma má partida, uma queda, um problema mecânico, ou perante situações climatéricas adversas, como dias muito secos ou muito chuvosos, com muito calor ou muito frio. Concluíram,

também, que os atletas com equilíbrio emocional, com mais harmonia nas suas vidas, tinham uma maior capacidade de gerir a sua atenção e concentração.

Relativamente ao equilíbrio ou harmonia nas suas vidas, à estabilidade emocional, Kimberley Amirault e Terry Orlick (Amirault & Orlick, 1999) entrevistaram vários atletas de elite, uns ainda em competição e outros já retirados, no sentido de perceberem como é que estes percecionavam esse equilíbrio. Os atletas identificaram seis pré-requisitos para obterem equilíbrio emocional: tomadas de decisão conscienciosas e adequadas, forte auto-disciplina, gostarem daquilo que fazem, terem uma equipa de suporte adequada, terem tempos de descanso e lazer e terem a capacidade de aproveitar as oportunidades favoráveis sempre que elas surjam.

A Excelência na liderança de equipas desportivas

“Os treinadores de Futebol fazem parte das celebridades culturais dos nossos dias”

Neil Carter

A figura e a importância dos treinadores de equipas desportivas, em geral, e dos treinadores de Futebol, em particular, têm sofrido transformações ao longo dos tempos.

Em relação aos treinadores de Futebol, durante a primeira metade do Século XX pouco mais faziam do que organizar o treino e escolher a equipa. Depois disso começaram a sair do anonimato e a marcar decisivamente, com a sua personalidade, os modelos dos clubes e das Selecções Nacionais (Birkinshaw & Crainer, 2005).

Um dos agentes responsáveis por esta mudança foi a comunicação social, em particular a televisão. À medida que a cobertura televisiva aumentava, aumentava também a visibilidade da figura dos treinadores de Futebol. Eles transformaram-se em figuras emblemáticas, que são a face pública dos seus clubes, assumindo poderes quase místicos. Os treinadores de Futebol fazem parte das celebridades culturais dos nossos dias (Carter, 2006).

Também os primeiros modelos de liderança adoptados pelos treinadores apresentavam características muito claras e muito simples, típicas da liderança reconhecida na época. Geria-se mais pelo medo do que pela persuasão; os líderes eram mais intimidatórios do que subtis. Trabalhava-se muito, em quantidade.

Hoje as coisas são diferentes. Temos clubes transformados em empresas, em sociedades anónimas desportivas, em que há um produto que se pretende valorizar no mercado. Este produto poderá passar pela formação de jogadores para rentabilizar através da sua posterior venda ou, na maioria dos casos dos clubes de grande dimensão, pela apresentação de um espectáculo capaz de cativar público pagante. E a qualidade desse espectáculo é ditada pela qualidade do Futebol que a sua equipa principal consiga desenvolver.

Introduzimos aqui um “à parte” para dizer que a constituição dos clubes em sociedades anónimas não trouxe, à partida, vantagens para os dirigentes e clubes. Ela foi como que uma imposição dos governantes no sentido de o Estado poder controlar mais eficazmente o negócio desportivo (Cardoso, 2004). “... Pretendia-se, com as SAD, acabar com procedimentos obsoletos e práticas de gestão nem sempre muito sadias, exigindo um tipo de disciplina empresarial, de controlo e fiscalização mais activos...” (Cardoso, 2004, pp. 30-31).

Continuando com o raciocínio, perante esta nova realidade os treinadores de Futebol passaram a ter muito mais responsabilidades no sucesso dos clubes/empresa, pois depende muito do seu trabalho o produto que as mesmas apresentam no mercado (o espectáculo, os resultados desportivos,...), até porque está reconhecido que a eficácia do treinador é um preditor significativo da eficácia da respectiva equipa (Ericsson, 1996; Vargas-Tonsing et al., 2003).

Hoje já “... não basta treinar muito; é preciso, cada vez mais, não só treinar muito, mas fundamentalmente treinar melhor...” (Mesquita, 1998, p.3), porque é o processo de treino, aquilo a que alguns autores chamam de prática deliberada, prática relevante, o treino de qualidade, cuja responsabilidade cabe inteiramente ao treinador, que determina a qualidade da competição.

Também Ericsson (1996), ao tentar avançar com uma teoria sobre a aquisição de performances de excelência, coloca o treino, a prática relevante de uma determinada actividade, como um dos aspectos centrais desse processo. E nessa linha de pensamento identifica alguns factores que considera determinantes na qualidade dessa prática, desse treino. E um deles é a intervenção do professor ou do treinador. A qualidade da prática, do treino, que pode levar alguém à excelência está directamente dependente da qualidade da acção do treinador.

"... Quem joga são os jogadores e não os treinadores e é por eles e para que eles consigam atingir a excelência que tudo tem que ser feito...", refere Araújo (2000b, p. 22), devendo, por isso, todo o trabalho do treinador ser enquadrado nesta filosofia.

Efectivamente, cabe ao treinador fazer com que o treino seja treino, e não apenas exercitação, impondo "... uma carta de intenções, um caderno de compromissos que funcione como representação dos aspectos que, no seu conjunto e, sobretudo, nas suas relações, confirmam sentido ao processo, fazendo-o rumar na direcção pretendida..." (Garganta, 2000, p. 58).

A importância da acção dos treinadores é, ainda, realçada por Csikszentmihalyi et al. (1997) quando estudaram a questão do talento nos adolescentes. Começando por considerar que o talento não era uma categoria natural mas sim uma construção social, rebatem a ideia, muito presente, de que o talento das pessoas se expressa naturalmente sem que seja necessário fazer algo para tal, ao citarem um trabalho de Bloom, de 1985, que mostra que é necessário investir muito tempo e muito dinheiro em tutores, professores e treinadores, para que crianças com grande potencial cheguem efectivamente à excelência.

A importância de uma liderança eficaz no sucesso das organizações é descrita, também, por Warren Bennis do seguinte modo: "... a grandiosidade começa por pessoas grandiosas. Os grandes grupos não existem sem grandes líderes..." (Bennis, 2004, p. 272).

É a partir desta assunção do papel relevante que os treinadores assumem nas performances de excelência que o estudo dos fenómenos de liderança, tão frequentes em domínios como a política ou a gestão empresarial, começa a incidir objectivamente sobre os treinadores desportivos.

Efectivamente, a modelação da *expertise*, ou da excelência, no comando técnico das equipas de Futebol é algo que tem preocupado a investigação dos nossos dias. Não só daqueles que pertencem ao mundo do desporto em geral, e do Futebol em particular, mas de psicólogos e sociólogos de outras áreas de actividade que reconhecem a importância que um conhecimento mais profundo da dinâmica de grupos nas equipas desportivas pode ter num *transfert* para equipas dessas áreas onde trabalham.

Segundo Hawkins & Tolzin (2002), citados por Rocha (2005), as equipas de desportos colectivos podem ser exemplos para as organizações pós-modernas.

Este mesmo autor (op. cit.) cita também Oliver (2000) que diz que os gestores empresariais, e porque a essência do seu trabalho (liderar e gerir pessoas) os aproxima de um mesmo corpo de conhecimento teórico dos treinadores de desportos colectivos, podem aproveitar as experiências desenvolvidas por estes últimos, que têm que tomar decisões em curto espaço de tempo e precisam de estimular o trabalho em equipa para a obtenção de resultados positivos, aprendendo, desta forma, como agir em ambientes que giram em grande velocidade.

Apesar da equivalência reclamada, as equipas desportivas e as equipas de trabalho em outras áreas de actividade são grupos com características diferentes. Numa área empresarial, por exemplo, os elementos dos grupos de trabalho assumem uma determinada função que é, digamos, despersonalizada. Não interessa se é o Manuel ou o Joaquim quem exerce uma determinada função, é a função em si mesma que tem que ter ou não produtividade. Nas equipas desportivas a perspectiva é um pouco mais complexa na medida em que os seus elementos (os atletas) são eles próprios entidades bem identificadas, com uma imagem pública que é trabalhada e tem que ser respeitada por quem pretender fazer uso deles.

No Futebol, por exemplo, uma substituição de um elemento por outro, para além do garante do rendimento, por vezes é muito mais difícil gerir a mudança de personalidades que são alimentadas por máquinas promocionais cada vez mais complexas. Poderíamos até dizer que gerir uma equipa de futebolistas ou de basquetebolistas de topo, por exemplo, é como gerir uma empresa composta por empresas mais pequenas, que é cada um dos atletas.

Aprendendo como é feita a gestão de grupos (aparentemente) mais complexos, os gestores de outras áreas mais preparados ficarão para gerir as suas próprias equipas de trabalho.

Talvez por esta razão, deixou de ser pontual a chamada de treinadores de sucesso para darem formação a gestores empresariais. Em Portugal o nome de Jorge Araújo é o paradigma deste tipo de intervenções, mas há registo da presença do ex-seleccionador nacional de Futebol, o brasileiro Luís Felipe Scollari, em eventos formativos desta natureza dirigidos a gestores de topo da Caixa Geral de Depósitos.

Ser excelente como treinador de uma equipa de Futebol, nos tempos de hoje, implicará possuir um determinado tipo de requisitos? Quais serão esses requisitos?

Billik & Peterson (2001) lembram que a liderança pode ser vista como um mosaico e não como um recipiente fixo de características, i.e., que a liderança se constrói em função dos contextos e não é constituída por um conjunto bem definido de características. Algumas características, ou qualidades, serão mais importantes que outras num determinado contexto mas poderão perder essa importância noutros contextos.

Este aspecto é mais do que evidente no Futebol globalizado dos nossos dias, onde as equipas são constituídas por jogadores com personalidades e, sobretudo, com padrões culturais bastante diferentes. Os treinadores têm que ter essa capacidade de adaptar o seu estilo e a sua forma de liderar aos contextos que encontram.

Fons Trompenaars, identificado no mundo da gestão como "... um mestre que insere a cultura no trabalho..." (Dearlove, 2004, p. 97), corrobora esta linha de pensamento da seguinte forma: "... Misture e junte pessoas de culturas distintas, que interpretem os assuntos de forma diferente, e terá um caos organizacional, cuja gestão tem de ser diferente da encontrada para outras questões organizacionais..." (Trompenaars, 2004, p.98).

"... Não há um perfil ideal de treinador nem há um há um caminho único para o êxito..." referem Houllier & Crevoisier (1993, p. 28). A mesma ideia é reforçada por Lyle (2002, p. 117) quando diz que "... não há uma forma ideal de treinar nem uma "média" do modo de treinar..." e por Garganta, quando escreveu: "... sabemos que não há uma resposta única para a pergunta "como treinar?..." (Garganta, 2006, p. 9) ou quando faz notar que "... não há apenas uma forma de jogar e de treinar. O número de variáveis e de graus de liberdade dentro dessas variáveis é muito extenso. Descrições e análises do modo de treinar devem ser entendidos em cada contexto..." (Garganta, 2004, p.228). Num estudo sobre a excelência no Ténis, também Gluch (1997) afirma que tal como não há uma única maneira de se jogar bem Ténis também não há uma única forma de se ser bom treinador da modalidade.

Mesmo admitindo esta ideia como princípio, há, no entanto, um conjunto de qualidades que são associadas a líderes de grande sucesso, líderes considerados de excelência em diferentes áreas de actividade. Foi nesse sentido que fizemos uma revisão do que a literatura aponta como sendo qualidades importantes para uma performance de excelência no comando de equipas, ou seja, qualidades que são associadas a lideranças de excelência.

Antes disso, seguem-se algumas considerações sobre o acto de comandar propriamente dito, i.e., sobre o próprio fenómeno de liderança.

Liderança

"Um líder tem 2 características importantes: 1.º sabe para onde vai; 2.º tem capacidade de persuadir os outros para o seguirem"

Maximilian François Robespierre

Quando nos debruçamos sobre a excelência numa actividade como a de treinador, em que é determinante a gestão de um conjunto mais ou menos alargado de pessoas, acabamos impreterivelmente por esbarrar na questão da liderança.

É, para nós, muito claro que para se atingir a excelência na função treinador de um desporto colectivo é absolutamente necessária uma liderança eficaz, i.e., um treinador de excelência em desportos colectivos tem forçosamente que ser um líder eficaz. O que não quer dizer que baste ser um líder eficaz para se ser excelente na função de treinador. A excelência reclama uma liderança eficaz, não se esgota nela, mas é um dos seus pontos de partida. E neste contexto os comportamentos adoptados pelos líderes têm um impacto forte sobre a performance das equipas que lideram (Neves, 2002).

Considerando o que foi dito acerca da evolução das organizações, parece evidente a necessidade de transformar a gestão e a liderança em função desta nova realidade, adequando-a aos novos modelos organizacionais.

Vejamos um pouco mais pormenorizadamente alguns aspectos que consideramos relevantes sobre a temática da liderança.

Conceito de Liderança

"Liderança é a actividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo"

George R. Terry

Na sua obra "Principles of management", de 1960, George R. Terry definiu liderança como uma arte de influenciar pessoas no sentido de estas se empenharem voluntariamente em objectivos de grupo (Hersey & Blanchard, 1986).

Na mesma linha, Harry Truman, 33.º Presidente dos Estados Unidos da América, defendeu que a liderança "... é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer gostando de o fazer..." (Truman, s.d.).

Robert Tannenbaum fala da liderança como sendo um processo de influência interpessoal, exercida através de mecanismos da comunicação humana, dirigida à consecução de um ou de diversos objectivos específicos (Tannenbaum, 1972).

Já Javier Villahizán diz que "... a liderança pode ser definida como a vontade de controlar os êxitos, a compreensão necessária para marcar um rumo e o poder de levar a cabo uma tarefa, utilizando de forma conjunta as aptidões e as capacidades de todas as pessoas..." (Villahizán, 2000, p. 39).

"... A essência da liderança é a capacidade de influenciar liderados..." (Neves, 2001, p. 396). Efectivamente, em termos gerais, liderança pode ser concebida apenas como influência, como arte ou processo de influenciar pessoas através de, pelo menos, segundo French et al. (citados por Ferreira et al., 2001), uma das cinco bases de poder social: (1) o poder legítimo, em que os seguidores acreditam que o líder, pela posição que ocupa no grupo possui legitimidade para exercer sobre eles a sua influência; (2) o poder coercivo ou sancionatório, onde o líder pode, pela posição que ocupa, punir os seus seguidores, demitindo-os de um determinado cargo, exonerando-os de certas funções; (3) o poder de recompensa, em que o líder possui recursos que os seguidores tendem a valorizar, tais como promoções e nomeações; (4) o poder de referência, onde o líder funciona como magnetizador, polarizador, desempenhando as funções de um pólo de atracção que suscita efeitos imitativos nos seus seguidores, que com ele se identificam; (5) e o poder de especialista, em que o líder possui determinadas aptidões e conhecimentos especiais que os seus seguidores sobrevalorizam e, por isso, o seguem.

São, sem dúvida, as ideias de influência e de poder, que presidem à generalidade das definições ou concepções de liderança.

A relação de influência exercida pelo líder sobre os liderados é vista e descrita por Chiavenato (1997, p. 257) da seguinte forma: "... a liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos entre pessoas em uma determinada estrutura social...". Relacionamento esse que, segundo o autor, "... repousa em três generalizações: (1) a vida, para cada indivíduo, pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio; (2) a maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita através de relações com outros indivíduos ou com grupos de indivíduos; (3) para qualquer indivíduo, o processo de usar as relações com os outros indivíduos é um processo activo – e não passivo – de satisfazer necessidades. (...) ...ele próprio procura os relacionamentos adequados para tanto ou utiliza aqueles relacionamentos que já existem..." (op.cit.: 258).

O poder detido por um líder, e que serve de base ao processo de influência que o mesmo exerce sobre as pessoas que lidera, é visto pelo novelista inglês Anthony Trollope, (Trollope, s.d.) como algo de maravilhoso. Diz o autor: "... Maravilhoso é o poder que pode ser exercido, quase inconscientemente, sobre uma empresa, ou um indivíduo, ou mesmo sobre uma multidão, por uma pessoa de boa índole, boa digestão, bom intelecto e bom aspecto...".

Evolução da forma de encarar a liderança - Modelos de liderança

A forma como a liderança tem sido encarada ao longo dos tempos acompanhou, de certo modo, a evolução das sociedades e das organizações.

Até aos finais do século XX, a liderança era vista de uma forma que hoje se diz mais tradicional.

Birkinshaw & Crainer (2005) diferenciam os líderes tradicionais daqueles a que chamam de novos líderes, os líderes da "era pós burocrática", os líderes da última década do século XX e os líderes do novo século.

Como características dos líderes tradicionais, citam o carisma, a sua orientação para a acção, o idealismo, a relação comunicacional descendente, a motivação pelo medo e pela intimidação, a focalização nas tarefas e a autoconfiança. Uma liderança em que a valorização

do Q.I. era determinante, personificada por homens como Winston Churchill, Rupert Murdoch (magnata dos media) e Jack Welch (General Electric) (op.cit).

Esta visão tornou-se clássica na psicologia social do início do século XX como Teoria da Liderança do Grande Homem, também conhecida pela teoria do "já se nasce líder", de Thomas Carlyle (Chiavenato, 1997). Considerada já ultrapassada, esta teoria enfatiza os traços de personalidade dos líderes, traduzidos num carisma, ou seja, num dom natural para a liderança.

Para os que persistem na defesa desta teoria, os líderes carismáticos foram responsáveis por eventos que afectaram o desenvolvimento da história das sociedades por eles lideradas. Muhatma Ghandi, Adolf Hitler, Lenine, Nixon, De Gaulle e Gorbachov, são os exemplos mais apontados.

Num outro registo, falam (e fala-se) dos novos líderes. Homens com perfis discretos, sem o carisma dos líderes tradicionais, reflexivos, pragmáticos, que utilizam uma comunicação de sentido ascendente, que motivam pela razão e pela inspiração, que se focalizam mais no relacionamento e menos nas tarefas e com uma forte auto-consciência (Birkinshaw & Crainer, 2005).

Também em oposição à ideia da importância decisiva do carisma na liderança, Jim Collins disse poder "... dar uma lista de 20 empresas de classe mundial que não possuem um líder carismático..." (Collins, 2004, p. 141),. E questiona mesmo: "... de onde tiraram todos estes mentores a ideia de carisma? Para mim, é apenas uma versão do século XX, no ramo da gestão, daquilo que tentou o século XV, evocando o nome de Deus para tudo. A liderança carismática é um dos factores de sucesso, mas existem outros. Respostas simplistas para todo o serviço, devem ser anuladas, como a liderança carismática..." (op.cit., p. 141).

Na mesma linha de pensamento Warren Bennis defende que "... os novos líderes não são os que têm vozes mais potentes, mas o ouvido mais atento..." (Bennis, 2004, p. 276).

Neste tipo de liderança, em que mais do que o Q.I. é valorizado o Q.E., i.e., a inteligência emocional, Birkinshaw & Crainer (2005) integram Richard Branson, da Virgin Records e Sven-Goran Eriksson, treinador de Futebol, ex-seleccionador nacional de Inglaterra.

"... Os novos líderes percebem e praticam o poder de reconhecimento. São conhecedores do talento, mais curadores do que criadores. Os líderes raramente são os melhores ou os mais

inteligentes nas novas organizações. O novo líder tem um faro para o talento, uma agenda de contactos imaginativa, não tem medo de contratar pessoas melhores do que ele...” diz Warren Bennis (Bennis, 2004, p. 274). E continua referindo que o “... novo líder está sempre a lembrar às pessoas aquilo que é importante...” (op.cit., p. 272), “... gera e sustenta a confiança...” (op.cit., p. 276). Prossegue dizendo que “... o novo líder e os que são liderados são aliados íntimos...” (op.cit., p. 276). Bennis ilustra esta ideia com um episódio histórico que o realizador de cinema Steven Spielberg entretanto reproduziu em A Lista de Schindler, um dos seus filmes mais conhecidos, fazendo referência à transformação na personalidade e no tipo de liderança exercida por Schindler sobre os seus operários. Começando por ser déspota e oportunista, Schindler virou por completo a sua forma de liderar e de se relacionar com os operários. “... O poder da Lista de Schindler está na transformação ocorrida na personalidade de Schindler, um homem comum, conivente e oportunista, que se muda para a Polónia para beneficiar de uma mão-de-obra judia muito barata para fabricar munições que poderá, então, vender aos Alemães por um custo reduzido. A sua transformação surge ao longo de um período de tempo em que Schindler interage com os seus trabalhadores judeus, sobretudo o contabilista Levin...” (Bennis, 2004, p. 276).

Voltando a Birkinshaw & Crainer (2005), estes autores, ao caracterizarem a liderança em voga nas décadas de 80 e 90 do século XX, parecem apontar para uma transição entre os modelos de liderança tradicional e o modelo de liderança da era pós burocrática. Na década de 80, lembram, os líderes apontavam a direcção a seguir, motivavam as pessoas e orientavam dando o exemplo. A evolução fez-se sentir já durante a década de 90 em que a liderança se baseava em atributos mais flexíveis, com a existência de um líder mais capaz de ouvir e sempre tentando o consenso com grande sensibilidade.

Estas duas formas de encarar a liderança acabam, de algum modo, por ter reflexo no desempenho organizacional. Falamos, no primeiro caso, de uma liderança orientada para as tarefas, geralmente muito autoritária e impessoal, preocupada unicamente com o controlo rígido dos subordinados e com a execução das tarefas, e no segundo, de uma liderança orientada para as pessoas, democrática e compreensiva com as relações humanas, onde se dá ênfase e valor ao desempenho dos subordinados, motivando-os e incentivando-os constantemente à participação (Chiavenato, 1995).

Para o sociólogo Rensis Likert, que realizou diversos estudos na tentativa de relacionar o sucesso alcançado por determinadas organizações com o sistema de liderança e a política de gestão de pessoas por elas adotados, os líderes que colocam em primeiro lugar a sua preocupação no desempenho das tarefas são aqueles que registam piores resultados, provocando no grupo um constante mau-estar que se pode traduzir numa má produtividade. No entanto, a liderança orientada para as pessoas, pese embora crie melhor ambiente de trabalho, não implica uma maior produtividade (Chiavenato, op. cit.).

Evolução do aprender a liderar

"... Ao contrário do que muitos pensam os líderes não nascem líderes. Os líderes fazem-se com muito esforço e trabalho duro...", diz Vince Lombardi, treinador dos Green Bay Packers (Janssen & Dale, 2002, p. 55).

Birkinshaw & Crainer (2005) falam de três estádios no desenvolvimento profissional de um líder. Numa primeira fase, quando ainda se "...é aprendiz..." (op.cit., p. 136), o líder procura um mentor e trabalha muito, à espera de palmadinhas nas costas. Como essas palmadinhas quase nunca acontecem, numa segunda fase, e depois de superada uma certa frustração, o líder fica mais disposto "... a correr riscos e mais capaz de lutar e expressar raiva. Finalmente, começa a aprender a tratar de coisas difíceis como conter a raiva para poder ser mais eficiente..." (op.cit., p. 136).

Os mesmos autores citam Randall White & Phil Hodgson, que apontaram três saltos no desenvolvimento dos gestores seniores: primeiro passam pelo papel de Supervisores, e esta experiência ensina-lhes "... que o sucesso não é só feito de aspectos técnicos do trabalho, que em grande parte o problema são as pessoas..." (Birkinshaw & Crainer, 2005, p. 50). Depois, aprendem "... a dirigir e motivar pessoas que frequentemente não o querem como seu líder, aprendem a ser criativos, solucionadores de problemas e aprendem a saltar do estratégico para o tático. A transformação em generalista, em gestor geral, é a última fase do processo, em que já não há respostas certas ou erradas mas apenas boas respostas, melhores respostas ou a melhor resposta..." (op. cit., p. 50).

Estilos de liderança

Das leituras efectuadas parece evidente o facto de não haver um estilo único de liderança e que o estilo de liderança deve ser adaptado à situação onde ela é exercida.

A liderança não ocorre no vácuo, o líder tem que adaptar-se ao contexto, fazendo aquilo que os académicos designam por teoria da contingência que essencialmente afirma que há diferentes estilos de liderança que são adequados a diferentes ocasiões (Birkinshaw & Crainer, 2005).

Os estudos pioneiros sobre estilos de liderança têm a chancela de Kurt Lewin em meados do século XX, sendo posteriormente continuados pelos seus colaboradores Lippit e R.White (Chiavenato, 1997).

Destes estudos, baseados essencialmente na observação dos comportamentos e das comunicações entre os elementos de grupos de cinco rapazes com cerca de dez anos de idade liderados por um adulto que adoptava estilos diferentes em cada grupo, a saber: (1) o líder comportava-se de forma autoritária, tomando todas as decisões, quer na escolha das actividades quer na forma de as executar, não participando na execução das tarefas e julgando a cada momento os seus subordinados, emitindo elogios e repreensões individuais; (2) o líder orientava a tomada de decisões, tão consensuais quanto possível, participava nas tarefas e só emitia apreciações sobre factos concretos; (3) o líder limitava-se a arbitrar decisões apenas quando para tal era solicitado e não exercia qualquer influência no sentido dessas decisões serem convergentes (Chiavenato, 1997).

Estas experiências deram origem a uma sistematização de estilos de liderança que ainda hoje é aceite: liderança autocrática, liderança democrática e liderança permissiva ou *laisser-faire laisser-passer*. Para além disso, algumas conclusões resultaram evidentes (Chiavenato, op. cit.):

- em relação à liderança autocrática: (1) o líder autocrático fora o menos apreciado; (2) a liderança autocrática alcançara maior produtividade mas não a melhor qualidade e na ausência do líder a actividade cessava quase por completo; (3) registou-se, neste grupo, uma forte tensão, com manifestações significativas de hostilidade entre os seus elementos;

- relativamente à liderança democrática: (1) o líder democrático foi o mais apreciado; (2) a liderança democrática revelou-se superior quanto à qualidade do trabalho realizado, apesar do ritmo do mesmo ser o de menor intensidade. No entanto este ritmo era o mais regular e mantinha-se inalterado na ausência do líder. Os elementos do grupo apresentavam a tendência clara de falar muito frequentemente no plural;
- no que disse respeito à liderança permissiva: (1) a liderança permissiva limitou-se a registar um nível de actividade intenso mas muito irregular e sem tradução favorável quer na quantidade quer na qualidade do trabalho produzido.

Para além destas conclusões, há outras ilações a tirar deste tipo de experiências. Uma delas é que, na prática, nenhum líder se deve submeter constantemente ao mesmo estilo de liderança (Chiavenato, 1997).

Uma outra classificação dos estilos de liderança, mais recente, é apresentada por Daniel Goleman, citando dados do "... Hay Group [*a global organizational and human resources consulting firm*], sobre mais de 3000 executivos, e que identificam seis estilos de liderança isolados: (1) Líderes coercivos, que exigem obediência imediata; (2) Líderes autoritários, que mobilizam as pessoas face a uma visão; (3) Líderes relacionais, que criam laços emocionais e harmonia; (4) Líderes democráticos, que constroem o consenso através da participação; (5) Líderes que marcam o ritmo, que esperam excelência e sentido de auto-direcção; (6) Líderes formadores, centrados no desenvolvimento das pessoas para o futuro..." (Goleman, 2004, pp. 76-77).

Segundo este autor, "... os líderes eficazes devem aplicar diferentemente os estilos de liderança, tendo em conta a diversidade das situações. O líder coercivo de hoje talvez tenha de alternar para o estilo de formador na próxima reunião. Os líderes que dominarem quatro ou mais estilos, nomeadamente o autoritário, democrático, relacional e "desenvolvimentista", conseguem o melhor ambiente e desempenho na empresa..." (Goleman, 2004, p. 77).

"... Inevitavelmente, o líder precisa de inventar um estilo de liderança adequado ao grupo. Os modelos padronizados, sobretudo os de comando e controlo, simplesmente não funcionam mais..." (Bennis, 2004, p. 272), alerta Warren Bennis, um dos pioneiros dos estudos sobre liderança empresarial.

O novo líder deve, sim, adotar um estilo que seja uma síntese ponderada dos vários estilos. E deve perceber que cada líder é sempre o resultado da conjugação: das suas características, dos seus comportamentos e desejos, das ambições dos seus subordinados, do clima, dos objectivos, da estrutura e da natureza do trabalho da organização e do ambiente externo à mesma organização (Bennis, op. cit.).

“... Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e à situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz...” (Hersey & Blanchard, 1986, p. 117).

Tannenbaum & Schmidt (citados por Chiavenato, 1997, pp. 268-269) referem que para a escolha de qual o padrão de liderança a desenvolver pelo líder em relação aos seus subordinados, “... há que avaliar três forças:

- Forças no administrador, como: seu sistema de valores e convicções pessoais; sua confiança nos subordinados; suas inclinações pessoais a respeito de como liderar; seus sentimentos de segurança em situações incertas.
- Forças nos subordinados, como: suas necessidades de liberdade ou de orientação superior; sua disposição de assumir responsabilidade; sua segurança na incerteza; seu interesse pelo problema ou pelo trabalho; sua compreensão e identificação do problema; seus conhecimentos e experiência para resolver o problema; sua expectativa de participação nas decisões.
- Forças na situação, como: a eficiência do grupo de subordinados; o problema a ser resolvido ou a complexidade do trabalho; a premência do tempo...”

Teorias sobre liderança

Também as teorias sobre liderança, refere Chiavenato (1997, p. 260), “... acompanharam mais ou menos o desenvolvimento da Teoria das Organizações e influenciaram sensivelmente a teoria administrativa...”.

“... Durante muitos anos a abordagem mais comum no estudo da liderança concentrou-se predominantemente nos traços de liderança, na suposição de que havia certas características, tais como a força física ou a amabilidade, que eram essenciais para uma

liderança eficaz. Julgava-se que qualidades pessoais inerentes, como a inteligência, eram transferíveis de uma situação para outra..." (Hersey & Blanchard, 1986, p. 104).

As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos: (1) Teorias de traços de personalidade; (2) Teorias sobre estilos de liderança; (3) Teorias situacionais da liderança (Chiavenato, 1997).

Em relação às teorias de Traços de Personalidade, Chiavenato (op. cit., p. 261) lembra que "... segundo estas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade através das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Essas teorias baseadas nos traços de personalidade do líder foram marcadamente influenciadas pela chamada teoria do "grande homem", defendida, como já vimos, por Thomas Carlyle em 1910, para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns grandes homens que dominam a história da Humanidade...".

Segundo Stogdill (citado por Chiavenato, 1997, p. 261) "... os traços mais comumente apontados foram os seguintes: (1) Traços físicos: energia, aparência e peso; (2) Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; (3) Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; (4) Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa...".

No que respeita às teorias sobre Estilos de Liderança, Chiavenato (1997, p. 263) diz que "... são as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados...", i.e.,: se é utilizada uma liderança autocrática, uma liderança democrática ou uma liderança permissiva, nos moldes estabelecidos por Kurt Lewin.

As conclusões retiradas por este autor parecem agora alargadas por Chiavenato (op.cit., p. 266):

"... (1) Sob certas circunstâncias, a liderança autocrática dá resultados e funciona quando falham os processos anárquicos e liberais; (2) Sob certas circunstâncias, a liderança democrática dá resultados e funciona quando falham os processos autocráticos e liberais; (3) Sob certas circunstâncias, a liderança liberal dá resultados e funciona quando falham os processos autocráticos e democráticos...".

As Teoria Situacionais da liderança "... são as teorias que procuram explicar a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do que as teorias anteriormente apresentadas. (...) Partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. (...) Assim, o verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas. Sob este prisma, os ingredientes fundamentais na teoria contingencial da liderança são três: o líder, o grupo e a situação. E a variável situação assume a maior importância na determinação de quem será o líder e o que ele deverá desempenhar..." (Chiavenato, 1997, pp. 266-267).

Ainda em relação a outras teorias de liderança referenciadas pela literatura, é forçoso falar das Teorias X e Y, de Douglas McGregor, relativamente às quais o gestor Jeffrey Pfeffer se refere desta forma: "... De certa forma, a Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor, relacionadas com a profecia da realização pessoal e outras ideias acerca de como motivar e realmente dar energia às pessoas foi a ideia mais influente de *management* de todos os tempos..." (Pfeffer, 2004, p. 136).

A Teoria X baseia-se numa espécie de presunção de mediocridade das massas e assume que os indivíduos têm uma tendência natural para o ócio. O trabalho é visto como algo desagradável, as pessoas são pouco ambiciosas e preferem ser orientadas e, quase sempre, estritamente controladas pelos outros, em parte por terem pouca capacidade de criação. A motivação destas pessoas é efectuada com base na satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança.

Por outras palavras, as premissas da Teoria X, de McGregor, assentam no assumir que o ser humano não gosta de trabalhar e evitará a todo custo fazê-lo. Em termos metafóricos, os trabalhadores são como os cavalos: se não os estimularmos com as esporas, não trabalham. As pessoas precisam de ser forçadas, controladas, dirigidas para conseguirem atingir os objectivos que lhes são propostos. Evitam assumir responsabilidades, têm pouca ambição e desejam sobretudo segurança. Este comportamento é uma consequência da natureza humana. Mas é também uma consequência da natureza das organizações industriais, da sua filosofia, da sua política e da sua gestão, defendeu Douglas McGregor em 1971 (Chiavenato, 1997).

A Teoria Y, por outro lado, já considera que as pessoas encontram no seu trabalho uma fonte de satisfação e que se esforçam sempre por obter os melhores resultados para a

organização. Neste sentido, não são necessárias a “força” e a ameaça para que os indivíduos se envolvam na persecução dos objectivos definidos. As pessoas comprometem-se com os objectivos da organização em troca de recompensas pelos seus resultados pessoais e pela satisfação do ego que isso acarreta, e aprendem não só a aceitar responsabilidades como também a procurá-las. As pessoas são vistas como possuidoras de um elevado nível de imaginação, criatividade e engenho que lhes permite resolver problemas da organização (Chiavenato, 1997).

Ainda em relação á liderança, vale a pena referenciar os doze princípios que Billik & Peterson (2001) consideram essenciais para uma liderança eficaz, até porque eles acabam por consubstanciar outras tantas características de um líder eficaz e que iremos explorar um pouco mais à frente: (1) Ser capaz de orientar toda a sua acção por valores; (2) Estar bem preparado para a função que vai exercer; (3) Ser auto-disciplinado; (4) Ser conhecedor da actividade a desenvolver pela equipa que vai liderar e do contexto em que essa actividade vai decorrer; (5) Orientar-se para a performance, para o rendimento; (6) Ser bom comunicador; (7) Ser capaz de motivar as pessoas que vai liderar; (8) Ter habilidade para resolver problemas; (9) Ter capacidade para ser o que a literatura anglo-saxónica designa por *team builder*, i.e., ser capaz de construir uma equipa, quer reunindo as pessoas certas para os objectivos traçados quer implementando um espírito de corpo que agregue essas pessoas em torno de uma causa; (10) Ser oportuno, tentando aproveitar as oportunidades favoráveis que eventualmente possam surgir; (11) Ser auto-confiante; (12) Ser corajoso.

Qualidades que a literatura associa às lideranças de excelência

Faremos a abordagem às qualidades mais mencionadas pela literatura numa sequência que passa pelas qualidades que consideramos como **Intrapessoais**, i.e., ligadas à personalidade, à educação e à formação pessoal do treinador, que as pessoas utilizam para gerir os seus próprios comportamentos e que servem de pré-requisitos para as qualidades interpessoais (Marsh, 1985), pelas qualidades **Interpessoais**, utilizadas pelo treinador na interacção com as pessoas que o rodeiam, pelas qualidades que condicionam mais directamente a sua competência para a **Gestão e Organização** da actividade de treinador

e, finalmente, as características do **Contexto** em que decorre o seu trabalho e que podem condicionar, também elas, o sucesso da sua actividade.

A estruturação desta abordagem é idêntica à que será utilizada no estudo empírico que constitui parte deste trabalho e que, como tal, será explicada de forma mais clara e detalhada no capítulo referente à Metodologia.

Qualidades Intrapessoais

Valores (honestidade, honradez, lealdade, sinceridade, fiabilidade,...carácter)

"Se não tivermos princípios como treinadores será fácil vender a alma ao diabo"

Fred Harvey, Universidade do Arizona

Revendo artigos publicados ao longo de dez anos pela Harvard Business Review, Billik & Peterson (2001) concluíram que todos os grandes líderes apresentavam uma grande dimensão moral, i.e., que toda a acção de liderança deve ser orientada por valores sólidos. Este facto não deixa de ser curioso, tendo em conta muitos dos líderes mais carismáticos da história da humanidade, relativamente aos quais se tem muitas dúvidas quanto aos valores que nortearam a sua acção de liderança. Recordamos, a título de exemplo, Adolf Hitler. O facto de esta investigação ter decorrido nos anos mais recentes pode justificar as conclusões retiradas, dado que o avanço notório em termos de direitos humanos tem vindo a modificar o comportamento das pessoas em sociedade e, daí, os consequentes comportamentos de liderança.

Segundo estes autores (op. cit), os valores dão aos líderes a autoridade moral necessária a uma liderança eficaz. A confiança, a lealdade e o orgulho, dizem, são muito importantes na liderança. E reforçam esta ideia apresentando uma conclusão de um estudo efectuado pelo Center for Creative Leadership, de Greensboro, na Carolina do Norte, que diz que "... o maior predictor de sucesso numa organização é uma liderança com base na integridade e na honestidade..." (Billik & Peterson, op.cit., p. 10).

A importância dos valores num processo de liderança é também realçada por um dos maiores treinadores da história do desporto norte-americano, concretamente do basquetebol, John Wooden. Em Pirâmide do Sucesso, uma biografia autorizada da autoria de Neville Johnson (Johnson, 2004), Wooden afirma não achar possível que alguém seja capaz de potenciar o melhor de si próprio sem expressar, a todo o momento, lealdade às pessoas, instituições, e aos princípios que regem a vida de cada um.

Apesar do desporto moderno estar envolvido numa teia complexa de interesses comerciais, mesmo esses "... interesses comerciais vão percebendo que o desporto só serve as suas estratégias se estiver associado a valores..." (Marques, 2000, p. 18).

Voltando a John Wooden, se olharmos para a pirâmide que, segundo este treinador lendário da NBA, determina o sucesso, podemos ver que a sua base é constituída por valores como amizade, lealdade, sentido de cooperação, entusiasmo e espírito trabalhador (Johnson, 2004).

É importante ter carácter, ter valores, princípios e não os sacrificar por vitórias. E isso começa por darmos atenção ao nosso profissionalismo, à nossa ética, e não às dos outros (Janssen & Dale, 2002).

Neste sentido, para Lynch (2001) há determinados comportamentos que, enquanto comandantes de equipas, os treinadores deveriam adoptar: ver, e ajudar os seus atletas a verem, também, os adversários não como inimigos mas como parceiros de jogo que nos ajudam a melhorar o nosso potencial; demonstrar apenas as nossas grandezas e não tentar dominar os adversários; e tolerar as derrotas, aprendendo com elas. Para este autor, os grandes campeões já experimentaram os maiores erros e souberam aprender com eles.

Para Janssen & Dale (2002), os bons treinadores são honestos, honrados, têm princípios éticos, falam a verdade aos seus atletas e não os manipulam. Segundo estes autores, a mentira faz perder a credibilidade e o respeito.

"... Em geral, os desportistas preferem que o treinador seja sincero mesmo que lhes dê «más notícias»...", diz o reconhecido psicólogo do desporto José Maria Buceta (Buceta, 2003, p. 13), no entanto, sabemos que muitas vezes a sinceridade e a honestidade pode trazer algumas dificuldades no relacionamento com alguns atletas. A comprová-lo, a afirmação de Laszlo Boloni, ex-treinador do S.C.Portugal: "... Procurei sempre fazer análises sinceras e justas mas percebi que isso causava alguma perturbação e incómodo nos jogadores. Talvez preferissem a crítica colectiva em vez do reparo individual sobre o comportamento directo..." (Boloni & Pereira, 2002, p. 131).

Mas apesar da possível ocorrência deste tipo de problemas, também nós achamos ser fundamental dar primazia a princípios como a sinceridade e a frontalidade na relação do líder com os liderados.

"... Se não tivermos princípios como treinadores será fácil vender a alma ao diabo...", diz Fred Harvey, da Universidade do Arizona, citado por Janssen & Dale (2002, p. 75). Estes autores

reforçam esta ideia com outra citação, desta vez do célebre John Wooden, da UCLA: "... Não há almofada mais macia do que uma consciência limpa e tranquila..." (op. cit., p. 75).

A honestidade é, também, sublinhada por Billik & Peterson (2001) quando dizem que para além da honestidade que o treinador deve apresentar, é importante que este procure recrutar atletas honestos, com carácter.

Aquilo a que vulgarmente se chama de carácter acaba por ser uma construção à base de um quadro de valores consistentes. E a liderança, processo de persuasão de pessoas, é construída muito à volta do carácter do líder.

Para sublinhar a importância do carácter, Janssen & Dale (2002, p. 71) fazem referência a uma citação do general norte-americano Norman Schwarzkopf: "Liderança é uma combinação forte de carácter e de estratégia. Mas se tiver que prescindir de uma delas, que seja da estratégia".

Humildade

"Aquele que sabe mas pensa que não sabe, tem grande sabedoria. Aquele que não sabe mas pensa que sabe é doente."

Lao Tze

Esta característica é focada de forma mais ou menos directa por Lynch (2001) ao defender que o treinador deve ouvir os jogadores, não se posicionando como o sabedor de tudo. Para além de dever mostrar disponibilidade para aceitar os outros, o treinador deve fazer sentir aos atletas que os aceita, os ouve, os compreende. Chega a sugerir que o treinador peça opinião aos jogadores, por escrito, de forma anónima para não os condicionar, sobre determinados aspectos relacionados com a equipa e com quem a orienta, como o programa de treinos, os treinadores ou mesmo as eventuais mudanças no programa.

A humildade exigida aos bons treinadores tem, essencialmente, a ver com o reconhecimento de eventuais lacunas na sua prestação. Seja por deficiência de formação, seja por razões mais ou menos transitórias, como eventuais erros de análise de situações.

A este propósito, Jeff Janssen e Greg Dale apresentam uma citação do pensador oriental Lao Tze que diz que "... aquele que sabe mas pensa que não sabe, tem grande sabedoria. Aquele que não sabe mas pensa que sabe é doente..." (Janssen & Dale, 2002, p. 89).

Concretamente em relação à humildade, estes autores (op.cit.), referem que os bons treinadores são humildes e humanos. E acreditam que não é difícil ser humilde quando se é bom treinador.

Birkinshaw & Crainer (2005, p. 56) reforçam esta ideia, e vão mais além, lembrando que esta característica se mantém mesmo depois do treinador entrar em patamares de reconhecimento relevantes: "... À medida que os aplausos e o dinheiro vão surgindo, é natural e humano, esquecer as suas origens. Isto não acontece com os melhores líderes..."

A humildade implica, em certa medida, algum altruísmo na hora de partilhar as vitórias e alguma coragem nos momentos de assumir as derrotas. Julian Birkinshaw e Stuart Crainer ilustram esta ideia referindo a obra "Good to Great", de Jim Collins, em que este autor fala desta questão em termos de "janela" e "espelho": "... Os grandes líderes olham através da janela para partilhar o crédito (...) mas olham para o espelho no atribuir de responsabilidades..." (Birkinshaw & Crainer, 2005, p. 164).

Consistência (nas ideias, nos princípios, nas metodologias, ...)

"Os bons treinadores não são pessoas perfeitas. (...) Cometem erros, perdem jogos e já foram despedidos durante a sua carreira. Mesmo assim permanecem fiéis a si mesmos e aos seus atletas"

Janssen & Dale

Os bons treinadores são consistentes, referem Janssen & Dale (2002), não vacilando nas metodologias utilizadas perante os resultados.

Com efeito, um dos comportamentos observados com alguma frequência por parte de quem lidera é o de alterar tudo o que estava programado apenas porque um ou outro resultado foi desfavorável. Redefinem-se metodologias, objectivos, estratégias, dando-se sinal de alguma desorientação e, fundamentalmente, de pouca crença no que se tinha previamente determinado.

Para ilustrar este comportamento, que consideram negativo, por parte de alguns treinadores, Birkinshaw & Crainer (2005, p.123) apresentam o exemplo de Claudio Ranieri, à data treinador do Chelsea de Londres: "... O treinador do Chelsea, Cláudio Ranieri, «o remendão», cai repetidamente na tentação de fazer mudanças tornando o padrão de jogo mais complicado..."

Janssen & Dale (op. cit.) lembram que muitos treinadores fazem integrar nas suas equipas técnicas ex-jogadores seus pois, deste modo, para além de não terem necessidade de perder tanto tempo para lhes explicar a sua filosofia de treino e aquilo que esperam deles como treinadores adjuntos, têm uma maior garantia quanto à continuidade do seu trabalho.

Um dos aspectos mais relevantes da consistência que um treinador deve assumir, para além dos aspectos metodológicos, obviamente, é a consistência no que respeita à disciplina e ao controlo das emoções e dos humores (Janssen & Dale, 2002).

A propósito da consistência em termos de disciplina, Houllier & Crevoisier (1993) mostram-nos alguns exemplos do que não deve acontecer: o treinador não poder pedir aos seus jogadores que sejam pontuais se ele próprio chega atrasado, ou o treinador não pode pedir aos seus jogadores que tenham um estilo de vida saudável e higiénico se mostra uma fisionomia com quinze quilogramas a mais do que seria aceitável na sua estatura mostrando-se incapaz de fazer sacrifícios para combater essa imagem.

A imagem do treinador

"Há uma nova vaga de treinadores elegantes e sem um pingo de barriga, que começam a ganhar pontos a partir do momento em que se apresentam"

Rui Pedro Brás

"... Imagem, estética e individualismo são valores emergentes na sociedade pós-moderna..." (Lopes, 2007). E "... numa sociedade altamente mediática, onde a imagem ganha um valor acrescentado, desenvolve-se o culto do corpo e da imagem física..." (Marivoet, 1998), às vezes de forma quase doentia, diríamos nós.

Como figuras mediáticas que são, os treinadores de Futebol não poderiam escapar a esta tendência.

Alguns treinadores, com a sua imagem, ajudam a dar uma maior visibilidade à função, tendo, até, o condão de marcar tendências. Patrick Barclay, colunista desportivo do Sunday Telegraph, cita o então *manager* do Everton, Davir Moyes, que comentava o primeiro ano de trabalho de José Mourinho em Inglaterra desta forma: "... O que Mourinho fez foi tornar o coaching sexy..." (Barclay, 2005, p. 136), numa alusão ao culto da imagem do treinador português.

Obviamente que o culto da imagem não é novo com Mourinho. Há muito que isso acontece, por exemplo, no basquetebol, especialmente na NBA, onde os técnicos dirigem os seus jogos de fato e gravata, com uma imagem cuidada. Há mesmo técnicos da NBA que impressionavam pelo rigor com que cuidavam da sua imagem, como é o caso de Pat Riley, que era descrito pela imprensa como um homem "... sempre impecavelmente trajado" e "fiel aos fatos Armani..." (Mariano, 2005, pp. 56-57).

Não será por acaso que nos últimos anos passámos a ver também a grande maioria dos treinadores de Futebol a orientar as suas equipas durante a competição, de fato e gravata.

Também Brás & Duarte (2008) fazem referência a esta nova realidade no mundo dos treinadores de Futebol. Pensando em técnicos como José Mourinho, Roberto Mancini ou o então recém chegado ao Benfica, Quique Flores, falam da importância da imagem ao caracterizarem esta vaga de treinadores como "... elegantes e sem um pingão de barriga, [que] começam a ganhar pontos a partir do momento em que se apresentam perante os jogadores, adeptos e a comunicação social em boa forma física, eliminando imediatamente qualquer conotação negativa com uma vida desregrada e sedentária..." (op.cit., p. 91).

Auto-compreensão / auto-conceito

"O treinador deve compreender-se a si próprio antes de tentar compreender os outros"

Janssen & Dale

O treinador deve, primeiro que tudo, ter capacidade para se conhecer a si próprio. Conhecendo-se, estará mais bem apetrechado para se compreender e se aceitar. Janssen & Dale (2002, p. 56) referem que o treinador deve "... compreender-se a si próprio antes de tentar compreender os outros. As suas motivações, as suas forças, ...".

Também Shanahan (2000) refere a importância de compreender as nossas fraquezas e as nossas forças. Efectivamente, não há melhor forma de melhorarmos as nossas performances do que reconhecer os nossos pontos fracos e trabalhá-los no sentido de os minimizar ou mesmo anular.

Carisma

"O carisma é uma atracção irracional por parte das massas por alguém que lhes inspira poder e confiança, amor ou ódio"
Lúis Lourenço

Muito associado á imagem pública que as pessoas constroem aparece um conceito vulgarmente designado por carisma.

O carisma é definido pelo Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia de Ciências de Lisboa (2001, p. 710) como o "... reconhecimento, numa pessoa, de qualidades marcantes para o desempenho de funções sociais como chefia ou liderança...".

Neves (2001, p. 393) descreve o carisma de uma forma, digamos que, um pouco mais esotérica: "... Carisma é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina, que permite fazer milagres ou prever eventos futuros...".

Para Lourenço & Ilharco (2007, p. 33) "... o carisma é uma atracção irracional por parte das massas por alguém que lhes inspira poder e confiança, amor ou ódio...". É nesta linha que apresentam José Mourinho como um dos protótipos de treinador com carisma. "... José Mourinho é um homem carismático, goste-se ou não dele. Ele gera sonhos, imitações e inspirações, provoca ódios e paixões como poucos..." (op. cit., p. 33).

Serão, principalmente, os lados positivos do carisma, i.e., a imagem de poder e de confiança, o amor, os sonhos, as inspirações e as paixões, que fazem do mesmo carisma algo apontado como fundamental no comando de equipas.

Coragem

"A coragem é a primeira qualidade humana porque é a qualidade que garante todas as outras"
Winston Churchill

"... A liderança deve comportar coragem...", sentenciam Billik & Peterson (2001, p. 218). Para estes autores a coragem é mesmo um dos doze princípios que estabelecem para a liderança porque, e citam o antigo Primeiro Ministro Britânico, Winston Churchill, "... a coragem é a primeira qualidade humana porque é a qualidade que garante todas as outras..." (op.cit., p. 208).

Ter coragem, continuam Billik & Peterson (op.cit.), é ter ao mesmo tempo medo e respeito, é aceitar responsabilidades, é arriscar decisões difíceis, é não ter receio de enfrentar mudanças.

"... Mudar é sinónimo de assumir riscos...", diz La Monte (2004, p. 193), para quem a adaptabilidade e a capacidade de adaptação à mudança dependem da coragem.

Na mesma linha, ao assumirem que o líder deve ser audaz, que deve apresentar capacidade de assumir riscos, temos Houllier & Crevoisier (1993), que justificam a importância destas características pelo facto de o jogo, em si mesmo, pressupor risco. E o treinador que gosta do jogo, defendem, tem que gostar do risco e tem que ter a capacidade de transmitir essa dimensão aos seus jogadores. Estes autores vaticinam mesmo a tendência para as opções táticas dos treinadores enfatizarem esta dimensão do arriscar.

O ex-Seleccionador Nacional do Brasil, Zico, reforça esta ideia ao pronunciar-se da seguinte forma: "Quem está à frente de uma selecção, como em tudo na vida, precisa de ter coragem para tomar decisões" (Zico, 2009, p. 41).

Lynch (2001) foca a coragem numa outra perspectiva, a dos atletas, fazendo notar o quão importante se torna que o líder crie um ambiente que estimule a coragem nos atletas, um ambiente em que estes sejam livres de falhar e não vivam num clima de pavor perante um possível erro. O treinador deve fazer sentir aos atletas que vê as falhas como forma de aprender a não repetir. Para isso sugere que o técnico deixe passar o tempo que considera suficiente para questionar o atleta relativamente ao que aprendeu com o que aconteceu.

Em relação aos casos em que os atletas antecipadamente mostram medo de poder vir a errar, este mesmo autor (op.cit.) propõe que o treinador ajude os atletas a imaginar o cenário pior, caso falhem, que os ajude a aceitar esse cenário e, a partir daí, os encoraje a ir mais longe do que esse limite mínimo.

A coragem na liderança é realçada por Billik & Peterson (2001, p. 208) através da curiosa citação:

"A excelência pode ser alcançada se tu...

Tomares mais cuidado do que os outros acham ser prudente,

Arriscares mais do que aquilo que os outros acham seguro,

Sonhares mais do que os outros acham viável,

Esperares mais do que aquilo que os outros acham possível”

Autor desconhecido

Empenhamento / Compromisso / Paixão

“Os líderes das grandes organizações actuais estão marcados por um compromisso face aos fundamentos da gestão e responsabilidade fiduciária, mas também marcados vivamente por uma paixão e obsessão no limiar do fanatismo”

Oren Harari

Apesar de conceitos diferentes, englobámo-los num mesmo item na medida em que podem traduzir capacidades muito concordantes no processo de liderança.

A importância de um líder se empenhar profundamente no trabalho que desempenha parece ser um dado perfeitamente adquirido, é do senso comum. É conhecido o ditado popular que lembra que “o trabalho e/ou a preguiça pegam-se com muita facilidade”, devendo ler-se este “pegar” como o transmitir a quem está próximo.

Mas quando tratamos de líderes, este empenhamento tem quem ser muito mais do que envolvimento mais ou menos profundo nas actividades de uma organização. Tem que assumir a forma de compromisso, muito bem definido por Sieger (2005, p. 198) como o “... fazer aquilo que se disse que se fazia, muito depois de ter passado o desejo de o fazer...”. Por isso o compromisso é apontado por vários autores como característica fundamental num bom líder. É importante que os líderes continuem determinadas tarefas, mesmo nos momentos em que as mesmas deixem de lhes dar o prazer inicial, se perceberem que as mesmas são importantes para a organização que lideram.

O guru da gestão Jim Collins é da opinião de que qualquer pessoa pode tornar-se óptima nas funções que desempenha. E o compromisso que assume com a organização é decisivo para que isso aconteça. “... Qualquer empresa – qualquer empresa – e sublinho bem, qualquer organização pode tornar-se óptima. Esse foi mesmo um dos meus lemas na última década. Sinto que aprendi exactamente como as boas empresas se tornavam óptimas. Mas, as pessoas numa boa empresa, começando pelos líderes, precisam comprometer-se – e manter-se comprometidas...” (Collins, 2004, p. 143).

O caminho da excelência só será trilhado por quem verdadeiramente o deseje e mostre com clareza a sua vontade de atingir níveis de alto rendimento desportivo (Araújo, 2000a).

O compromisso do treinador influencia o compromisso dos jogadores, referem Janssen & Dale (2002). E reforçam esta ideia citando Pat Riley, um dos mais carismáticos treinadores da NBA: "... Em termos de compromisso só há duas soluções: ou se está ou não se está, não há meio-termo..." (op.cit., p. 105).

Num nível ainda mais elevado do empenhamento, na nossa perspectiva mesmo acima do compromisso, aparece a paixão pelo que se faz.

Lynch (2001) refere a importância do envolvimento e do compromisso de um líder, mas a paixão, para este autor, parece ser ainda mais decisiva. Na mesma linha se pronuncia La Monte (2004, p. 53): "... *Passion: the right stuff...*" para uma liderança de sucesso.

Os bons treinadores têm uma verdadeira paixão pelo desporto e pelo treino, têm incríveis reservas de energia e resistência contra a adversidade e são extremamente competitivos, adoram competir e vencer ao mais alto nível (Janssen & Dale, 2002).

É fundamental que um líder mostre muita paixão pelo que faz. "... A paixão é o lubrificante do sucesso..." (Billik & Peterson, 2001, p. 6).

Relembramos a forma como o guru da gestão (Dearlove, 2004), autor de várias obras sobre a liderança, Oren Harari, descreve os líderes da maior parte das organizações de top, dizendo que "... mostram na sua acção, no seu desempenho, uma paixão e obsessão no limiar do fanatismo..." (Harari, 2004, p. 193).

Também nesta linha de pensamento Lourenço & Ilharco (2007, p. 40) caracterizam José Mourinho, um dos treinadores de maior sucesso a nível mundial nos últimos anos, como um "... workaholic (...) que só desliga do trabalho quando está de férias...".

Emoção / Entusiasmo

"A vantagem competitiva depende fortemente da emoção"

Oren Harari

Jonas Ridderstrale, um guru da gestão apelidado de "... o pai do funky business", para quem "ser diferente é uma verdadeira mais-valia..." (Dearlove et. al., 2004, p. 153) referiu que "... a verdadeira competitividade deve ser construída em torno de algo que todos sabemos que

existe, mas raramente é discutido: emoções e imaginação. (...) ...as estratégias não tinham em conta as emoções; hoje, é necessário que o façam...” (Ridderstrale, 2004, p. 156).

Este gestor reforçou esta ideia com uma afirmação curiosa de um alto quadro da Apple a quem foi perguntado porque razão um novo sistema operativo, o Mac OS X, era tão bom: “... Os botões no ecrã têm tão bom aspecto que dá vontade de os lambar”. Não proferiu “uma única palavra acerca de megahertz ou gigabytes...” (Ridderstrale, 2004, p. 160).

O líder deve patentear entusiasmo na sua acção fazendo por não demonstrar eventuais problemas pessoais. O entusiasmo contagia e faz com que o trabalho seja realizado num clima emocional mais favorável. Para Houllier & Crevoisier (1993, p. 33) “... o entusiasmo comunicacional representa uma das bases modernas da gestão de grupos...”.

“... A vantagem competitiva depende fortemente da emoção...” (Harari, 2004, p. 193). “... É preciso que as coisas sejam divertidas. Nas empresas com maior sucesso, das start-ups com grandes crescimentos a empresas estabelecidas, como a Southwest Airlines e a Microsoft, os empregados dizem: «Trabalho que me desunho, mas estou a divertir-me»...” (op.cit., p. 194).

Também no Futebol há testemunhos da utilização da emoção. “... Felipão aprendeu com o capitão [como era conhecido Carlos Froner, por ter sido capitão do exército brasileiro e que foi treinador de Luís Felipe Scolari e reconhecido pelo próprio como seu mentor] a usar a emoção para tirar o máximo dos comandados...” (Ostemann, 2002, p. 160).

Convém, no entanto, que o treinador seja capaz de gerir estas emoções. As próprias e as dos seus liderados.

Daniel Goleman, “... um mestre da gestão que está disposto a aprofundar as emoções...” (Dearlove et. al., 2004, p. 73), defende que “... a capacidade de lidar com as próprias emoções (...) parece ter muita importância...” (Goleman, 2004, p. 74). “... Todos os líderes eficazes aprendem a gerir as suas emoções, sobretudo as três grandes: fúria, ansiedade e tristeza...” (op.cit., p. 75).

Ser capaz de controlar os humores, de gerir más disposições, é fundamental para uma liderança eficaz, referem também Janssen & Dale (2002).

Persistência/Perseverança

"Os verdadeiros líderes apresentam uma teimosia feroz que lhes permite, muitas vezes, alcançar aquilo que a sabedoria convencional dizia ser impossível ou irrealista"

Oren Harari

A perseverança, a persistência perante as dificuldades, é um dos atributos mais apontados como importantes num processo de liderança.

Partindo do princípio que qualquer grupo ou organização passará sempre por momentos menos positivos, torna-se fundamental que haja capacidade de enfrentar esses problemas, principalmente em momentos em que algo possa não correr da forma esperada. Importa não desistir e enfrentar a adversidade (La Monte (2004).

"... Ninguém gosta de falhar, mas os verdadeiros campeões, em todas as áreas, percebem que isso faz parte do jogo. Aceitam os erros, reagrupam-se, e traçam novos e melhores caminhos para o sucesso. Os grandes conquistadores erraram muitas vezes antes de triunfarem..." (op.cit., p. 182).

Para reforçar esta ideia La Monte recorda a descoberta da lâmpada por Thomas Edison. Não fosse a grande persistência demonstrada perante 25000 supostos falhanços, e a lâmpada não teria sido descoberta nessa altura. Mas a lição vem-nos da forma como ele, Edison, olhou para os fracassos: "... Eu não falhei 25000 vezes, eu fui bem sucedido ao determinar 25000 maneiras de uma lâmpada não funcionar..." (La Monte, 2004, p. 182).

Este mesmo autor cita ainda um dos maiores jogadores de basebol, Leroy "Satchel" Paige, para fazer ver que é preciso trabalhar este aspecto para que ele se faça sentir nos momentos em que é preciso: "... não importa rezar quando chove se não se rezou enquanto o sol brilhava..." (La Monte, 2004, p. 163). Um ditado ao jeito de um outro, muito em voga em Portugal, que diz que não importa lembrarmo-nos de Santa Bárbara apenas quando troveja.

Segundo Billik & Peterson (2001) a perseverança é um dos hábitos mais positivos quando se pretende mostrar auto-controlo como líder.

A persistência e a perseverança são características altamente influenciáveis pela educação. O exemplo de Lance Armstrong, um dos melhores ciclistas de todos os tempos, relatado pelo próprio, ilustra claramente esta influência: "... Nunca tive um verdadeiro pai, mas também nunca fiquei sentado à espera desejando ter um. A minha mãe tinha 17 anos quando me deu

à luz, e desde o primeiro dia que toda a gente lhe disse que não seríamos grande coisa; mas ela tinha uma opinião diferente e criou-me com uma regra inflexível: «Faz de cada obstáculo uma oportunidade». E foi isso que fizemos...” (Armstrong & Jenkins, 2001, p. 23).

Citada por Shanahan (2000) como muito importante para os líderes, a perseverança pode e deve ser desenvolvida também nos atletas. Nesta perspectiva, Lynch (2001) sublinha a importância de estimular a força interior nos atletas. Diz este autor que a persistência pode ser desenvolvida nos atletas que tenham ambição pois é factor crucial para quem quer realizar todo o seu potencial.

Oren Harari fala da persistência em moldes tão curiosos quanto elucidativos da sua importância no processo de liderança. Diz ela que os verdadeiros líderes apresentam uma teimosia feroz que lhes permite, muitas vezes, alcançar aquilo que a sabedoria convencional dizia ser impossível ou irrealista (Harari, 2004).

Adaptabilidade

“A força de um treinador é incrementada pela capacidade de ele ser flexível”

Jerry Lynch

Vimos já da importância da consistência numa liderança eficaz, mas apesar da importância de os treinadores serem consistentes, não quer dizer que sejam inflexíveis, pois é fundamental que tenham capacidade de adaptação.

O desporto é, reconhecidamente, um campo de grande imprevisibilidade. Por isso, “... a actividade do treinador decorre num ambiente em constante mutação e a que tem de se adaptar permanentemente, antecipando o futuro na medida do possível...” (Araújo, 1995, p. 60).

A ideia de imprevisibilidade é, também, expressa por Castelo (1994, p.22) quando refere que “... as fontes críticas de informação no jogo evoluem constantemente, os acontecimentos são imprevisíveis no tempo e no espaço, sendo resultado das movimentações dos jogadores, daí a necessidade de se estabelecerem constantemente ajustamentos...”.

Uma das tarefas mais complexas que um treinador de Futebol tem que resolver é precisamente a de reduzir essa imprevisibilidade, estudando os adversários, os contextos

onde se realizam os jogos, os agentes neles envolvidos, e preparando os seus atletas para situações diversificadas, passíveis de ocorrer durante a competição.

"... A dúvida é companhia permanente dos desportistas...", dizem Houllier & Crevoisier (1993, p. 34), por isso o treinador deve reduzir as incertezas e, por conseguinte, o stress dos seus jogadores através de uma boa argumentação, de propostas justas, e de opções táticas pertinentes.

Percebe-se que a capacidade de adaptação a situações novas acaba por ser crucial para enfrentar positivamente a imprevisibilidade. É nesta perspectiva que Janssen & Dale (2002) e La Monte (2004) defendem que os bons líderes devem ter grande capacidade de adaptação, fundamentalmente à mudança.

A reforçar a importância desta capacidade de adaptação aparece, também, M. Laguna, antigo seleccionador nacional de Andebol, citado por Lopes (2007, p. 58) ao referir que "... o mais importante nos Jogos Desportivos Colectivos não é saber quem tem mais conhecimentos, mas sim quem antes e melhor se adapta aos acontecimentos...".

Sendo o comando de equipas desportivas um processo predominantemente de tomada de decisões (Abraham et al., 2006) e sendo o jogo (de Futebol, no caso) um fenómeno rico em imprevisibilidade fruto da permanente variação das condições de contexto, percebe-se que as decisões tomadas pelo treinador serão mais ou menos ajustadas consoante o seu grau de adaptação a essa variabilidade do contexto.

Não faria sentido que não referíssemos a inteligência num item dedicado á adaptabilidade, até porque a inteligência pode ser definida como um conjunto de habilidades mentais necessárias à adaptação a um determinado contexto (Sternberg, 1997).

Nesta perspectiva, é curiosa a conclusão retirada de um estudo de Ilies (2004) que diz que a inteligência tem sido, ao longo dos tempos, associada a uma grande variedade de vantagens sociais, sendo vista como qualidade fundamental na obtenção de empregos socialmente mais valorizados, como forma de chegar mais facilmente à auto-suficiência económica, ou como veículo propiciador da aquisição de conhecimentos, por exemplo, mas parece, no entanto, que a correlação entre inteligência e liderança não é tão forte como eventualmente poderia parecer.

Os saberes/o conhecimento do treinador

"Conhecimento é poder"

Billik & Peterson

"... O Conhecimento é uma potente forma de competência e credibilidade para um líder. (...) Conhecimento é poder..." referem Billik & Peterson (2001, p. 69).

"... Todo o treinador, seja um principiante a trabalhar com crianças, seja o experiente profissional de um clube ou da selecção nacional, necessita de uma base de conhecimento de Futebol e de um catálogo de práticas técnicas e sessões de exercícios para poder dar aos seus jogadores um programa de treino e desenvolvimento bem estruturado...", refere Mark Hughes, ex-jogador e, hoje, técnico respeitado do Futebol inglês (Cook & Shoulder, 2003, p. 9).

Os bons treinadores têm um conhecimento profundo do jogo, são tacticamente perspicazes, estudam o jogo permanentemente, referem Janssen & Dale (2002). Mas lembram que não basta conhecer o jogo com uma citação de Amos Alonzo Stagg, treinador da Universidade de Chicago: "... Nenhum treinador ganha jogos pelo que sabe mas sim pelo que os seus jogadores aprenderam..." (op.cit., p. 91).

Em relação ao conhecimento necessário a um treinador, Nash & Collins (2006) propõem um sistema de conhecimentos, importantes para um treinador, que integra o conhecimento específico da modalidade, a pedagogia e o que designam por "ologias", i.e., psicologia, fisiologia, cinesiologia e sociologia (op. cit.).

Dos doze princípios propostos por Billik & Peterson (2001) para uma liderança de sucesso, dois deles dizem directa ou indirectamente respeito a este factor conhecimento O princípio dois, que refere a importância de o líder estar bem preparado, e o princípio quatro, que fala da importância de ser conhecedor. O sucesso de uma boa liderança, dizem, é um produto derivado da preparação, onde está incluído o conhecimento, e do trabalho árduo do líder.

O conhecimento, chamam a atenção, é muito mais que educação, que saber adquirido em escola, é fruto, também, de uma aprendizagem permanente, de uma formação contínua, aquilo a que vulgarmente se chama *lifelong learning* (op. cit).

Parece haver uma opinião, mais ou menos generalizada, de que os treinadores precisam dominar uma gama de conhecimentos relacionados com a sua modalidade. Mas para além do

conhecimento dos fundamentos da modalidade, dizem Billik & Peterson (2001), é importante, também, o conhecimento do contexto onde se vai exercer a liderança.

Conhecimento científico vs. Conhecimento empírico

Este será um dos aspectos mais polémicos no que respeita às características essenciais num treinador de excelência, na medida em que quando se fala da importância do conhecimento não se está a especificar que tipo de conhecimento é determinante na função de treinador. Se o conhecimento científico, se o conhecimento empírico, pois tal como referiu Lyle (2002), conhecimento é mais do que educação, do que escola.

Conhecimento empírico - a experiência no contexto da liderança

Há muito que se vem questionando a importância de um treinador ter tido, ou não, experiência como praticante da modalidade que orienta.

Em relação a este assunto, Kenichi Ohmae, que foi descrito como um mestre da gestão que vê o mundo através do portal do Japão (Dearlove et al., 2004) defende que "... determinados locais não podem ser conhecidos, nem certamente compreendidos, se não houver experiência pessoal neles..." (Ohmae, 2004, p. 169).

Tendo vivenciado experiências nos contextos onde exerce a liderança, o treinador fica mais capacitado para perceber as situações, mais bem preparado para enfrentar problemas emergentes e, principalmente, para os prevenir atacando-os antes mesmo da sua ocorrência. Mielke (2007) refere que os grandes treinadores percebem bem o jogo e, assim, conseguem implementar estratégias eficientes e conseguem extrair o melhor dos seus atletas. Um outro aspecto, tão curioso como interessante, referido por este autor é a ideia de que os grandes treinadores têm talento e passam-no aos seus jogadores.

Na mesma linha de pensamento, Trudel (2006) salienta que os treinadores de elite realçam a importância da sua experiência como atletas, que lhes permite perceber o que os seus atletas sentem durante o treino e durante a competição, e permite-lhes demonstrar técnicas, ao passo que os que não têm essa experiência tentam compensar essa lacuna com outras forças como os aspectos psicológicos do treino e da competição.

"... Ter vivido no Futebol, ter sido jogador, saber viver em grupo, conhecer comportamentos predominantes em plantéis, tudo isto é importante..." afirmou José Mourinho num fórum de discussão na internet (Neto, 2004, p. 29).

Rodgers et al. (2007) chamam a atenção para um outro aspecto desta questão ao dizerem que o facto de um treinador ter sido um praticante em altos níveis competitivos terá feito com que tivesse convivido com comportamentos próprios de atletas de alto rendimento, como sejam a definição de objectivos elevados ou uma auto-avaliação rigorosa, por exemplo. Assim sendo, parece razoável pensar que estes indivíduos farão um *transfert* mais eficaz destes e de outros comportamentos, reconhecidos como importantes nas performances desportivas, para os seus atletas durante a sua carreira como treinadores.

A reforçar a importância de um passado como atleta, Jones et al. (2003), num estudo de caso efectuado com Steve Harrison, à data treinador do Middlesborough, da primeira divisão do Futebol inglês (Premiership), citam este técnico, que dizia que quando tomava decisões como treinador pensava sempre na forma como essas decisões iriam ser recebidas pelos atletas, ou seja colocava-se sempre no lugar deles perante as decisões que iria tomar, assumindo que esta atitude condicionava claramente a forma como treinava. Steve, dizem, treina os jogadores para lhes extrair o seu melhor e nisso foi influenciado pela sua experiência como jogador. É o que se chama conhecimento implícito. Mas para o conseguir ele tem que os conhecer como pessoas e tentar ver o mundo pela suas perspectivas, se quer realmente extrair o melhor dos mesmos.

Apesar de parecer haver um leque alargado de autores a sugerir que a experiência como jogador pode ser bastante importante no sucesso como treinador, convém referir que há, obviamente, também opiniões contrárias. Uma das mais curiosas é da autoria do conceituado Gerard Houiller, quando diz que "... eu não sabia que se tinha de ser cavalo antes de se poder ser jockey..." (Barclay, 2006, p. 116).

Por curiosidade, referimos uma das conclusões de um estudo efectuado por Mielke (2007) com treinadores de top de várias modalidades desportivas, que aponta para o facto de 80% dos treinadores da Premiership (escalão principal do Futebol inglês) terem sido jogadores de nível superior. "... Ter sido jogador é, nos desportos colectivos, a origem principal (em número) dos treinadores de top..." (op. cit., p. 108).

Conhecimento científico

Depois de uma era em que poucos treinadores tinham formação superior, a situação tem vindo a alterar-se. Em Inglaterra, por exemplo, país berço do Futebol, os treinadores aprendiam a sê-lo exercendo a função e não adquirindo qualquer tipo de formação, fosse académica ou não. Pensava-se (pensa-se, ainda?) que a experiência no jogo, quase sempre como praticante de alto nível, era a melhor forma de preparação para a função.

Obviamente que não é imprescindível que um treinador de Futebol de rendimento superior tenha sido praticante a esse nível. Actualmente, há cada vez mais exemplos de treinadores do melhor Futebol que hoje se pratica, que não foram atletas de grande dimensão. No entanto, o processo de formação desses treinadores, na dimensão do conhecimento daquilo que a prática do jogo e do viver em equipas de alto rendimento transmitem, acabou por acontecer ao longo de muitos anos de vivência dentro desse Futebol de rendimento superior noutras funções que não as de praticante. Mas estamos em crer que há aspectos que, mesmo com uma vivência prolongada noutros papéis, acabam por nunca ser entendidos na sua plenitude.

O declínio industrial e o conseqüente avanço do sector dos serviços fez aumentar a necessidade de maior formação das pessoas. Apelava-se ao conhecimento, à especialização e, conseqüentemente, à profissionalização. Conseqüência disso, o número de licenciados aumentou drasticamente a partir dos anos 80 do século XX (Carter, 2006).

Também o desporto tem identificado um conjunto de factores condicionantes de performances de alto rendimento que obrigam um treinador a ter conhecimentos muito para além das questões técnicas e táticas da modalidade que lidera. É praticamente consensual que um treinador com formação superior estará muito mais bem preparado para enfrentar as altas exigências da função que exerce.

O Futebol não foge a esta realidade. Hoje, em Inglaterra, o tal país berço do Futebol onde os treinadores aprendiam a sê-lo exercendo a função, José Mourinho, que foi um praticante de nível superior muito discreto, aparece como o símbolo da profissionalização do *management* no Futebol.

Os grandes treinadores do momento que não conheceram o Futebol como praticantes de rendimento superior compensam essa eventual(?) lacuna com um nível de conhecimentos

elevado noutros domínios do treino, como referiu Trudell (2006). São muito competentes em termos de metodologias do treino, assumem estilos de liderança adequados aos tempos actuais, onde a mediatização fez dos jogadores de Futebol figuras de primeiro plano que têm que ser tratadas com muita sensibilidade e para quem as atitudes puramente de comando dificilmente colhem.

Hoje parece absolutamente necessário que o treinador domine, mesmo que através dos seus colaboradores mais directos, áreas, já aqui citadas, reconhecidamente condicionantes do rendimento superior dos jogadores e das equipas. E esse conhecimento, desde que foi reconhecido como determinante no rendimento, tem sido adquirido principalmente por aqueles que não foram praticantes de nível elevado, pois essa mesma prática, de tão exigente em termos de tempo dispendido, tem afastado os praticantes da possibilidade de fazerem a formação científica hoje altamente valorizada.

O que tem acontecido ao longo dos tempos é que os futebolistas desde cedo entram em exclusividade na prática do Futebol indústria, profissionalizando-se muito cedo, deixando de ter tempo para fazer outra coisa que não o tentar conciliar as grandes exigências colocadas ao jogador profissional com o tempo dedicado às famílias. Não tem havido uma estruturação de carreira que permita aos futebolistas fazerem formação académica que lhes permita adquirir os conhecimentos reconhecidos como fundamentais para se ser treinador de rendimento superior. Em Portugal, com a mudança do nível da escolaridade obrigatória e com uma abertura diferente por parte das universidades no acolhimento aos praticantes de alto rendimento, o panorama poderá alterar-se.

Assim, parece evidente haver duas facetas importantes na formação de um treinador de rendimento superior: o conhecimento mais ou menos empírico, que só pode ser adquirido pela experiência do que é ser e sentir-se jogador, e do que é a dinâmica de grupo num "balneário" de Futebol, e o conhecimento científico, fundamentalmente das Ciências do Desporto, i.e., conhecimentos, como referem Fleurance & Pérez (2008), dos aspectos técnicos, tácticos, físicos e mentais da modalidade, de medicina, nutrição, primeiros socorros, prevenção de lesões, de metodologia e pedagogia, de psicologia e sociologia, de biomecânica, de periodização e planeamento do treino, e de modelos de desenvolvimento específico dos atletas.

Depois de uma fase em que o conhecimento empírico foi mais valorizado, diríamos mesmo hiper valorizado, em que os antigos jogadores de Futebol assumiam o comando da maior parte das equipas (*vide* exemplo do Futebol inglês, citado por Mielke, 2007), entrámos numa nova era em que o conhecimento científico dos académicos aparece em primeiro plano. Os altos níveis de rendimento exigidos no Futebol actual, com os futebolistas a serem obrigados a esforços de intensidade e frequência muito elevadas, apelam ao domínio de conhecimentos profundos em fisiologia do esforço e em psicologia, que tornem os treinadores capazes de perceber como preparar os atletas para esses esforços e como recuperá-los do desgaste provocado pelos mesmos. Por outro lado as técnicas de motivação dos jogadores para as elevadas exigências que o jogo lhes coloca, bem como as técnicas adequadas ao contorno de situações menos positivas que possam enfrentar, aparecem como cruciais para um bom desempenho no comando de uma equipa de rendimento superior.

Os treinadores que não têm a experiência como praticantes escolhem, habitualmente, antigos jogadores como adjuntos, no sentido de que eles lhes forneçam as informações que só eles podem/sabem recolher junto dos jogadores e dentro do balneário.

Os saberes científicos e os Saberes experimentais

Depois destas considerações parece pertinente citar Krantz & Darnell (2001), que fizeram uma diferenciação mais ou menos clara entre o que consideram ser saberes científicos e saberes experimentais. Vejamos.

Saberes Científicos:

- Conhecimento da actividade do ponto de vista exterior, fundamentado em dados estatísticos
- Capacidade de fazer uma avaliação rigorosa utilizando procedimentos científicos e testes reprodutíveis no tempo
- Conhecer os efeitos das cargas de treino, do ponto de vista bioenergético e bio-informacional
- Capacidade de harmonizar as intensidades das cargas através de periodização eficiente, compreendendo o fenómeno de adaptação humana aos diferentes tipos de cargas
- Compreender o fenómeno da "recuperação"

- Capacidade de leitura de dados fisiológicos e médicos respeitantes aos fenómenos de supercompensação e inadaptação às cargas
- Capacidade de verbalizar e testemunhar por escrito as opções estratégicas
- Conhecimentos em matéria de gestão de grupos e de pessoas (dinâmicas, personalidades, ...)
- Capacidade para estudar comportamentos
- Conhecimentos no domínio da psicologia (motivação, por exemplo e sobretudo)
- Conhecimentos de didáctica e pedagogia

Saberes Experimentais

- Conhecimento da actividade fruto da prática como treinador, de múltiplas observações, enfim de uma intensa actividade diária de reflexão da prática
- Determinação dos limites de cada atleta, e da equipa, a partir de um método tentativa/erro
- Capacidade de tomar decisões e perceber as consequências das mesmas; capacidade para assumir responsabilidades
- Capacidade de avaliar através da observação ou por redundância de informações, ou mesmo através de testes de terreno adaptados às situações
- Conhecer algumas leis da construção da "forma desportiva", vista com um todo
- Experiências significativas no nível de competição em que se trabalha para melhor avaliar os efeitos, para melhor prevenir a aparição de fenómenos de sobrecarga; para permitir melhor capacidade de antecipação a partir da leitura do contexto
- Capacidade de transmitir uma mensagem por vias diferentes (demonstrando, por exemplo)
- Conhecimento do meio, do contexto
- Capacidade de gerir, no terreno, um grande número de informações de diferente natureza
- Capacidade de arrumar de forma concreta várias situações
- Capacidade de gerir pessoas
- Capacidade de adaptação imediata às contrariedades debaixo de grande pressão temporal
- Capacidade de observação para avaliar as adaptações e as inaptações e, assim, antecipar problemas ou para os remediar
- Possuir um arsenal de soluções fruto das experiências de tentativa/erro anteriores
- Possuir espírito de síntese

- Capacidade de comunicar através do canal apropriado
- Capacidade de identificar o caminho a seguir, as etapas a percorrer, os exercícios a propor, noção de inteligência viva.

O conhecimento adquirido pela observação directa de treinadores de excelência: Os Mentores

Um aspecto que parece determinante, quando nos centramos na questão do conhecimento empírico, aquele que é adquirido pela experiência num determinado contexto, tem a ver com o que se aprende com os líderes dos grupos a que se tenha pertencido. Em muitos casos estes líderes assumem o papel de mentores na medida em que permitem um tirocínio orientado, como se de um estágio se tratasse.

Parece-nos evidente que quem tem a oportunidade de trabalhar junto de treinadores de excelência tem a oportunidade de melhor perceber os factores que explicam essa excelência e, assim, estarem em condições de definir o seu próprio caminho em direcção ao sucesso. É por demais evidente que se aprende com as pessoas com quem se interage. Aprendem-se as coisas boas, aquelas que se colhem com intenção de seguir, e coisas menos boas, que se guardam como referências a não seguir. Billik & Peterson (2001) realçam este aspecto da aprendizagem em grupo lembrando que se aprende não só com o líder como também com os colegas. Aprender é um acto recíproco.

A este propósito, Janssen & Dale (2002) dizem-nos que os treinadores de top referem muitas influências dos (seus) mentores, antigos treinadores ou mesmo professores, e que aprenderam também com os treinadores coercivos o que não queriam vir a ser.

Bloom et al. (1995) referem que os treinadores de alto rendimento acreditam que há necessidade de se estabelecerem programas de *mentoring* de forma a que os aspirantes a treinador tenham oportunidade de adquirir experiências observando mentores durante todas as fases do processo de treino e de competição.

Ramirez (2002) cita os autores Cronan-Hillix, Gensheimer, Cronan-Hillix e Davidson que, em 1986, fizeram uma revisão da literatura acerca dos mentores e que os definem como adultos com experiência, que guiam, aconselham e apoiam alguém sem experiência no sentido de que ele progrida na sua carreira. E vão mais além assinalando um conjunto de características que os mentores devem possuir, como sejam: interesse profundo e compromisso com o

mentoring, sentido de humor, empatia, honestidade, grande domínio de competências e conhecimentos, abertura, entrega, e sentido de colaboração e de participação em investigações.

Convém anotar que a aprendizagem com os líderes, principalmente aqueles que são assumidos como mentores, não deve levar a um decalque de comportamentos. Janssen & Dale (2002) sublinham a importância de o treinador ser ele próprio e não uma imitação do seus(s) mentor(es). É que, referem, "... no início tem-se a tendência de tentar ser algum dos seus mentores..." (op.cit., p. 57).

Esta ideia é reforçada por Jones et al. (2003) que ao referirem a importância de se ter bons mentores alertam para o facto de ser um erro tremendo querer ser-se igual a eles.

Apesar da enorme importância dos mentores, dizem ainda (op. cit.), a experiência é a base material da construção do conhecimento. Aprende-se experimentando. O que fazemos vem, basicamente, do que vemos fazer às pessoas que admiramos e às pessoas que não admiramos, mas variando em função das nossas características pessoais e do contexto em que trabalhamos. A forma como se mostra e quando se mostra o conhecimento é o mais importante, e isso aprende-se com a experiência.

•

Se as qualidades até agora abordadas podem ser consideradas directamente ligadas à pessoa, podendo ser vistas, digamos que, como o substrato pessoal de um indivíduo, i.e., Qualidades Intrapessoais, as duas que seguem apresentam um carácter bivalente, ou seja, são, no nosso entendimento, características Intrapessoais mas são também qualidades importantes no relacionamento com os outros, tendo por isso também um carácter Interpessoal. É nesta perspectiva que aparecem, neste texto, exploradas antes de entrarmos naquelas que vemos claramente como Qualidades Interpessoais. Estão como que na transição entre umas e outras.

Disciplina / Auto-disciplina

"Disciplina não implica paranóia por regras. Quanto mais preocupação houver em estabelecer regras mais escravo se torna o treinador das mesmas. Fica transformado em administrador de regras e menos em líder que se preocupa com coisas verdadeiramente pertinentes para os atletas e para a equipa"

Janssen & Dale

Neste item juntamos dois conceitos diferentes mas com relação entre si, a disciplina, entendida como uma estrutura de regras impostas pelo líder ou negociadas no seio do grupo para servirem de regulação ao funcionamento do mesmo, e a auto-disciplina, vista como uma estruturação idêntica mas num plano pessoal, respeitando às regras que um indivíduo impõe aos seus próprios comportamentos.

Esta ideia é defendida por Shanahan (2000, p. 28) da seguinte forma: "... fala-se de disciplina mas, para mim, há disciplina e autodisciplina. Disciplina é ouvir as pessoas dizerem o que é que devemos fazer, onde e como devemos fazer algo. Autodisciplina é saber que somos responsáveis por tudo o que acontece na nossa vida, que somos os únicos capazes de nos levar a conseguir realizar os nossos desejos...".

A disciplina parece ser um dos aspectos mais relevantes da actuação de um treinador de desportos colectivos. Há treinadores conhecidos essencialmente pela forma como valorizam a disciplina na condução das suas equipas. Um dos mais carismáticos é Louis Van Gaal, ex-treinador do Barcelona e da Selecção da Holanda, que "... como jogador profissional ficou conhecido pela sua confiança e pelas opiniões muito próprias, pela sua capacidade de convencer jogadores e treinadores de que o seu instinto táctico era correcto..." (Kormelink & Seevers, 1997b, p. XII). Desde que é treinador, a "... disciplina é a base da filosofia de Van Gaal..." (op.cit., p. 2).

Para Lynch (2001) a disciplina é um processo de aprendizagem que ajuda os atletas a desenvolverem-se e a auto controlarem-se, à ordem, ao carácter e à técnica (habilidade), por isso deve ser alimentada por parte do líder, estimulando nos atletas o desejo de crescer, de maximizar o seu potencial. Segundo este autor, o treinador precisa dar atenção à condição dos atletas no que respeita à sua disciplina em três áreas: física, táctico-técnica e comportamental. O mesmo Lynch (op.cit.) aconselha a que o líder tente fazer da disciplina um ritual agradável.

Para melhor conseguir este propósito, diz ainda Lynch (op.cit.), o treinador deve, também ele próprio, fazer uma vida disciplinada, equilibrada. Deste modo, mais autoridade ganhará para impor o equilíbrio que os atletas precisam para o seu desenvolvimento e para maximizar o seu rendimento. Falta de equilíbrio, por exemplo, ao nível da alimentação e do sono provocam quase sempre dificuldades de atenção e concentração, irritação e, mais grave, lesões frequentes.

Na mesma obra, (op.cit) fala ainda da importância do equilíbrio em termos da metodologia utilizada no treino lembrando que existe uma diferença muito delicada entre o suficiente e o demasiado. Por conseguinte, existe uma diferença ténue entre treino ótimo e sobretreino que pode levar o atleta a caminhar sobre um fio que o separa do topo da performance ou da lesão.

Janssen & Dale (2002), relativamente à disciplina, falam da importância dos treinadores serem consistentes disciplinarmente e lembram que a disciplina começa sempre nos próprios técnicos e que as regras a instituir são para todos, mesmo para as "estrelas" da equipa.

Estes autores sugerem ainda que o líder limite ao máximo o número de regras a impor ao grupo na medida em que quanto mais preocupação houver em estabelecer regras mais escravo o treinador se torna das mesmas. Fica "... transformado mais em administrador de regras e menos em líder que se preocupa com coisas verdadeiramente pertinentes para os atletas e para a equipa..." (op.cit., p. 43).

Quanto à imposição da disciplina no seio da equipa, Janssen & Dale (op.cit.) aconselham a que os treinadores não guardem rancores em relação aos atletas e que não sejam levados à construção de "jaulas", pois consideram ser difícil os atletas darem o que poderiam dar se estiverem envolvidos numa luta para sair da "jaula" que lhes é imposta.

Billik & Peterson (2001) debruçam-se mais sobre a importância da auto-disciplina do treinador no seu processo de liderança. Segundo eles a auto-disciplina é a base, a fundação, em que uma liderança de sucesso é construída. Das várias facetas que esta auto-disciplina pode apresentar, estes autores referem de modo mais focalizado a questão da utilização "responsável" do tempo. Porque há pessoas, dizem, que põem coisas importantes de parte pois acham que ainda têm muito tempo e depois percebem o erro, porque há outras que subestimam o tempo que têm achando que conseguem fazer coisas em menos tempo, porque há quem faça mil e uma coisas passando de tarefa em tarefa sem nunca as

completar e, ainda, porque há pessoas que não têm a noção da realidade não reconhecendo o que podem e devem fazer num determinado tempo. E sugerem aos treinadores algumas formas de controlar o tempo. Assim, dizem, os treinadores devem recolher dados para analisarem a forma como usam o seu tempo, devem estabelecer prioridades para a forma como o empregam e devem procurar manter o controlo do contexto em que trabalham.

Confiança / Auto-confiança

*Confiança não é nada acerca de quem é o melhor ou a melhor equipa...
...é pôr todo o seu potencial em jogo, ter coragem para arriscar, para sofrer, para sentir medo"*

Jerry Lynch

"... Os bons líderes têm confiança nas suas capacidades de enfrentar as exigências e os desafios da liderança..." (Billik & Peterson, 2001, p. 206).

Para estes autores (op.cit.) os bons treinadores são auto-confiantes e aprendem com as contrariedades. Tentam ver sempre o copo como meio cheio e não como meio vazio. Reforçam esta ideia com uma citação curiosa e interessante de David Brinkley, jornalista de TV: "Um homem de sucesso é aquele que consegue construir algo firme com os tijolos que os outros lhe atiram" (op.cit., p. 204).

Também Janssen & Dale (2002) integram a confiança num dos aspectos mais relevantes para um treinador quando defendem que os bons treinadores são honestos e confiantes, sendo que é com base na confiança e na inteligência que constroem relações sólidas com os seus atletas. Verdadeiro sucesso, dizem, "... significa ganhar de um modo tal que o treinador ganha o respeito e a confiança dos atletas..." (op.cit., p. 12).

Estimular a auto-confiança nos liderados

"Construir a confiança é como equilibrar pratos"

Janssen & Dale

Para além de considerarem a importância de um treinador ser auto-confiante e de fazer sentir aos seus atletas que podem confiar nele, Janssen & Dale (2002) vão mais além defendendo que os bons treinadores estimulam, também, a confiança e a auto-confiança naqueles que lideram.

Para Raposo & Aranha (2000, p. 120) a autoconfiança é mesmo "... a variável que requer prioridade em qualquer plano de intervenção na preparação mental dos atletas...".

E para isso o treinador tem que ter essa capacidade bem desenvolvida, tem que ter um dom especial para fazer os seus atletas sentirem-se bem consigo próprios. A confiança, contudo, é algo muito frágil e, por isso, deve ser trabalhada com muito cuidado. "... Construir a confiança é como equilibrar pratos..." (Janssen & Dale, 2002, p. 141).

Estes autores desenvolvem mesmo uma série de ideias capazes de ajudar os treinadores a estimular a auto-confiança nos seus atletas. Uma delas é o relevar das suas potencialidades, acentuando os aspectos positivos dos seus comportamentos, como que tentando "vender" os atletas a eles próprios. O bom treinador "... tem forma de fazer os atletas sentirem que podem fazer tudo o que pretendem..." (Janssen & Dale, 2002, p. 146). Outra estratégia é a de programar etapas de sucesso rápido (mesmo que parcial) pois isso motiva as pessoas para o trabalho. Depois, importa dar recompensas, fazer o reconhecimento do trabalho desenvolvido.

Fundamental parece ser a importância do treinador passar aos seus atletas a ideia de que confia e acredita neles. "... Como podemos acreditar em nós se o treinador não acredita?... ", pensam Janssen & Dale (op.cit., p. 109), em nome dos atletas.

Para além disto, referem (op.cit.), importa que o treinador seja compreensivo, que permita que os atletas errem sempre que possível, que não os embarace em público e que critique comportamentos e não pessoas.

Cabe ao treinador fazer com que os seus atletas não identifiquem o erro com fracasso e fazer com que percebam que as correcções que eventualmente lhes fizer não são castigos (Adelino, 2000).

Janssen & Dale (2002) avançam com algumas técnicas a utilizar nos momentos difíceis do processo de treino, em que o atleta eventualmente esteja a quebrar mentalmente. Nesses momentos o treinador deve lembrar aos atletas: as suas capacidades, os sucessos conseguidos e a preparação para os atingir.

Aconselham a que o treinador tenha comportamentos diferentes quando precisa de tecer críticas aos atletas e trata com atletas frágeis, devendo ser paciente e apoiante, ou com atletas confiantes, devendo, nestes casos, apelar para a excelência.

Um último aspecto das importantes referências de Janssen & Dale (2002) tem a ver com uma componente pedagógica na forma como o treinador deve fornecer Feedback's aos atletas. Segundo estes autores, se o treinador pretende preservar a auto-confiança dos seus atletas, ele deve utilizar a chamada aproximação "sandwich", começando por dizer algo de positivo, depois dizendo o que realmente importa dizer e finalizando com outro aspecto positivo do comportamento observado.

Rematam (op.cit.) a questão da confiança e da auto-confiança lembrando que o treinador, ele próprio, não deve, nunca, desistir. Os atletas perdem a confiança e o respeito pelo treinador que desiste. "... Não conseguimos guiar os outros para sítios onde não queremos ir..." diz James Kouzes, co-autor do best seller *The Leadership Challenge* (Janssen & Dale, 2002, p. 109).

"... O novo líder gera e sustenta a confiança..." (Bennis, 2004, p. 276), em sintonia com Lynch (2001) que fala, também, da importância de construir e manter a confiança. Para isso, diz este último autor, o líder deve comportando-se nos moldes que apregoa aos outros. Sugerem a utilização de palavras de ordem para estimular a confiança.

O mesmo Lynch (op.cit.) lembra que o treinador deve ter a capacidade de fazer os atletas acreditarem, terem confiança, em si próprios, pois os atletas que acreditam atingem performances mais elevadas. Mais importante do que estarem preocupados com os adversários, eles devem acreditar em si próprios.

O sucesso aparece quando acreditamos e não quando não acreditamos, diz, também, Shanahan (2000).

Lynch (2001) refere um outro aspecto relacionado com a auto-confiança nos atletas, ao realçar a importância dos mesmos gostarem da sua imagem, gostarem de se ver.

Apesar de concordar com esta forma de pensar, Lazlo Boloni, ex-treinador do Sporting CP, lança um aviso curioso referindo-se ao facto de, por vezes, a auto-confiança poder ser excessiva e poder prejudicar a performance no sentido em que quanto mais seguras as pessoas estão das suas capacidades menos atentas se tornam e mais possibilidades têm de ser surpreendidas (Boloni & Pereira, 2002).

O factor confiança no processo de liderança numa equipa de Futebol é, ainda, sublinhado por La Monte (2004): è importante que haja confiança em ambos os sentidos. Do treinador para os atletas e destes para quem os lidera.

Meg Wheatley, conhecida por ser "... uma mestre da gestão visionária nas tendências das organizações e da sociedade..." (Dearlove et al., 2004, p. 177) admitiu que quando procura uma organização de sucesso, procura "... um grupo de líderes que esteja disposto a confiar nas pessoas; uma equipa que acredite que as pessoas de todas as partes da organização podem pensar de forma progressista..." (Wheatley, 2004, p. 180).

Qualidades Interpessoais

Abertura na relação com liderados / Atitude crítica

"Se toda a gente estiver a pensar da mesma forma, então é porque alguém não está a pensar"

George Patton Jr., General of U.S.Army

Para muitos autores 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.

Outro aspecto interessante desta questão 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...", lembram Birkinshaw & Crainer (2005, p. 88).

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, citando 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.

Credibilidade

"Todos nós nascemos com um «enganómetro» e podemos aperceber rapidamente quando alguém nos está a enganar; quando não está a ser verdadeiro"

Rob Goffee

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, p. 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.

A relação afectiva com os atletas (amizade / atenção / cuidado)

"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"
Anson Dorrance, treinador selecção Futebol feminino dos EUA

No que diz respeito à relação afectiva entre treinadores e atletas, podem encontrar-se na literatura opiniões aparentemente contrárias. Vejamos.

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, p. 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, i.e., 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, p. 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, p. 34).

Comunicação

"Nenhum treinador ganha jogos pelo que sabe mas sim pelo que os seus jogadores aprenderam"

Amos Alonzo Stagg, Univ. Chicago

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, i.e., muito da boa liderança de um treinador depende da forma como consegue passar a sua mensagem.

"... Falar de forma honesta, directa e abertamente, pois a confusão gera desentendimento e o desentendimento gera conflito..." (Janssen & Dale, 2002, p. 167).

A forma de comunicar deve conter expectativas de sucesso. Quem fala com expectativas de sucesso cria muito mais impacto naqueles que ouvem. 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).

Outro aspecto relevante é o entendimento 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 problemas potenciais problemas futuros (Billik & Peterson, 2001).

Ouvindo os atletas, o treinador pode perceber quão motivados estão, quais os seus níveis de confiança, e ajuda-os a evoluir porque mostra que está preocupado com eles.

Este aspecto é reforçado por Houllier & Crevoisier (1993) que também salientam a importância de ter qualidades de escuta. 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, referem Billik & Peterson (2001), que o treinador promova pensamento crítico, a atitude crítica no seio da sua equipa. Dar espaço para a expressão de opiniões por parte de todos os elementos da mesma, mesmo que díspares umas das outras. A esse respeito, citam o

general das Forças Armadas norte-americanas, George Patton Jr., quando disse que quando num grupo todos pensam da mesma maneira é sinal de que alguém não está a pensar.

Também Janssen & Dale (2002) referem a importância do treinador adoptar e promover na equipa uma atitude pró-activa, i.e., partirem para a resolução dos problemas da equipa em conjunto com os atletas e com todos os envolvidos na equipa.

A comunicação através dos media

"A relação entre a comunicação social e qualquer actividade é conflitual. Porque os nossos interesses são diferentes, não há nada a fazer.

O jornalista vê sempre um jogador como um menino mimado, enfim, com uma habilidade que vai desaparecer, vê um treinador como um incompetente e um dirigente como um oportunista. E do lado de lá, eles vêem um jornalista como um pateta que ali está para escrever sobre coisas que desconhece"

João Marcelino

Por vezes é importante que o treinador passe mensagens para o exterior do grupo de trabalho. Para os adeptos da sua equipa ou, até, para os adversários.

Neste sentido, o meio mais eficaz para conseguir este objectivo poderá ser a utilização da comunicação social. É fundamental que o treinador saiba usar a comunicação social de forma positiva, pois muitas vezes os *media* interferem negativamente no trabalho das equipas e, pior, na imagem do treinador perante a opinião pública.

Num estudo efectuado por Gould et al. (2001), treinadores de alto rendimento desportivo reconhecem esta competência como fundamental no seu sucesso

Numa sociedade de comunicação, saber gerir a relação com os meios de comunicação social é uma das preocupações centrais de quem comanda grupos altamente mediáticos. O Futebol ocupa as partes centrais dos noticiários televisivos e radiofónicos. Os grandes grupos editoriais marcam, muitas vezes, a agenda dos clubes e são capazes de construir ou destruir treinadores.

Nada se pode fazer sem a comunicação social mas isso não impede que o treinador tenha que ter muita atenção ao que diz, lembram Houllier & Crevoisier (1993).

Terry Orlick, o grande estudioso da excelência, chama a atenção de que: "... os *media* não têm que ser considerados um factor negativo...". Mas para que assim seja, continua, "... é

necessário criar um plano cuidadoso...” na relação que se estabelece com eles. “... Provavelmente, a coisa mais importante que um clube desportivo pode fazer é estabelecer um protocolo de relacionamento com a comunicação social e certificar-se que todos o entendem...” (Orlick, 1986, p. 123).

Houllier & Crevoisier (1993) parecem reforçar esta ideia aconselhando os treinadores a tentarem perceber os interesses dos jornalistas de forma a poderem respeitar esses interesses e respeitar os próprios jornalistas, que, defendem, devem ser vistos como parceiros de profissão. E adiantam que o respeito pelos jornalistas se alimenta, também, pelo fornecimento de informações pertinentes e não por palavras banais e fúteis.

Capacidade de motivar

Não conseguimos guiar os outros para sítios onde não queremos ir”

James Kouzes

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; 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 (op. cit) 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, p. 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.

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).

Para além disso, lembram 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).

Qualidades de Organização e Gestão

Visão estratégica / Planeamento

"A visão define o futuro de uma organização e serve de referência de excelência relativamente à qual cada um pode ser avaliado – tanto o líder como os liderados".

Billik & Peterson

Um dos aspectos mais relevados pelos estudiosos da liderança é a capacidade de um líder criar uma visão estratégica para a equipa que lidera e para a organização que integra.

Liderar é ter uma visão, traçar um caminho para ela e conseguir convencer os outros a seguir esse caminho (Martens, 2004).

Billik & Peterson (2001, p. 88) defendem a ideia de que uma visão estratégica "... define o futuro de uma organização e de todos os que a servem e funciona como referência de excelência relativamente à qual cada um dos elementos e a própria organização podem ser avaliados – o líder e cada um dos seus seguidores...". Ter uma visão do que se pretende fazer, um projecto, orientado para a performance, para o rendimento, é o que distingue um líder de um *manager*, dizem ainda. Se um *manager* procura respostas para o "como?" e o "quando?", o líder preocupa-se ainda com o "porquê?" e "como estamos a fazer?".

"... O processo de levar a bom termo a gestão com sucesso (...), baseia-se em três ferramentas base: criação de uma visão inspiradora, liderança pelo exemplo e gestão transparente..." (Santos, 1993, p. 217).

Um dos elementos mais importantes da visão estratégica de um treinador acaba por ser o seu entendimento em relação ao jogo (o seu modelo de jogo) porque será, também, através dele que essa visão se poderá objectivar.

"... Para dirigir um grupo um treinador tem que ter uma filosofia, um modo de ser, um carácter, uma conduta moral, um estilo. Não pode copiar os outros porque no final é ele próprio quem tem que actuar e decidir...", diz o conhecido técnico de Futebol Claudio Ranieri (Ranieri, 2003, p. 8). E ilustra esta ideia dizendo ainda que vendo uma equipa jogar vê-se que se parece com o seu treinador, que tem o seu perfil (op. cit.).

Ao implementar a sua ideia de jogo, o seu modelo, o treinador estabelece um conjunto de características individuais e colectivas que, se combinadas de forma eficaz, podem fazer com

que jogadores e equipa adoptem um caminho que os leve à concretização da visão criada, pois agregam um conjunto de orientações, de ideias e de regras organizacionais que robustecem a equipa para os desafios que tem que enfrentar (Caron & Pelchat, 1975; Castelo, 1994; Garganta, 1997; Fonseca et al., 2002; Lopez, 2004)).

Criada a visão para a organização, torna-se fundamental que ela seja passada a todos quantos desta fazem parte. "... Comunicar eficazmente a visão da mudança é crítico para o sucesso. Isto deveria parecer óbvio, mas por alguma razão os executivos tendem a parar de comunicar durante a mudança, quando na verdade deveriam estar a comunicar mais do que nunca...", refere John Kotter (Kotter, 2004, p. 148), justificando porque é visto como "... um mestre da gestão bem sintonizado com a forma como a liderança dirige a mudança..." (Dearlove et al., 2004, p. 145).

Na mesma linha Russell (2001) referem um trabalho de Kirkpatrick & Locke, de 1996, onde estes autores concluem haver uma correlação forte entre duas componentes centrais de uma liderança de sucesso, a visão e comunicação dessa visão, com as performances de qualidade, não tendo, no entanto, grande efeito sobre as performances mais quantitativas.

A criação de uma visão funde-se muito facilmente com a necessidade de planeamento. Para a consecução da visão é fundamental planear os diversos passos para a tornar realidade. La Monte (2004, p. 11) lembra isso mesmo quando refere que a combinação de sucesso obtém a partir de "... uma visão com forte planificação...".

Também Billik & Peterson (2001) falam da importância da criação de um plano estratégico. Mas vão mais além quando referem a pertinência da criação de um plano de contingência para o caso de as coisas começarem a não correr como estava planeado. Importa, para isso, que o líder apresente uma outra capacidade, a adaptabilidade, de que falámos atrás.

Ainda segundo estes autores (op. cit.), o líder deve potenciar as oportunidades de sucesso que se lhe deparam. Para isso, dizem, o plano elaborado pelo líder é a sua arma mais eficaz para enfrentar o futuro. E um dos aspectos mais determinantes de uma planificação é a definição de metas, de objectivos.

Os objectivos que definimos são as marcas para os nossos sonhos, diz Shanahan (2000). Nesta perspectiva, importa que o líder mostre ambição, sonhando alto, sonhando longe.

Billik & Peterson (2001) defendem a ideia de que definir objectivos e concretizá-los é a forma mais eficaz de alimentar a motivação humana.

Hersey & Blanchard (1986) vêem esta questão do planeamento de uma forma muito clara. E estabelecem como ingredientes de eficácia na liderança: a importância em entender o passado, a capacidade de prever o futuro, e o orientar, mudar e controlar esse mesmo futuro. Importa entender o passado, referem, porque quando lideramos pessoas e é através delas que pretendemos realizar objectivos, é importante saber que elas se comportam, ou comportaram, desta ou daquela maneira e perceber porque assumem, ou assumiram, esses comportamentos. Desta forma, melhor preparados estaremos para prever comportamentos futuros dessas mesmas pessoas, quando colocadas em situações semelhantes ou mesmo em situações diferentes.

Depois de compreender comportamentos passados e de prever comportamentos futuros das pessoas sob a nossa orientação, importa desenvolver habilidades que permitam dirigir, modificar e controlar os comportamentos futuros das mesmas.

“Team-building” (a “construção” da equipa)

“O segredo para ganhar campeonatos é trabalhar mais em equipa e menos individualmente. Eu não escolho os meus 11 melhores mas sim o meu melhor 11”

Knute Rockm

“... A ideia de clube é mais importante que qualquer jogador...” (Lourenço, 2003, p. 121). Foi com esta ideia-chave que Mourinho se apresentou no F.C.Porto naquela que foi a fase decisiva da sua ascensão ao estrelato mundial como treinador de excelência.

Estamos em crer que um dos factores mais determinantes no sucesso em jogos desportivos colectivos é a capacidade do treinador “construir uma equipa”. Se bem que as individualidades possam resolver alguns jogos, o certo é que está no comportamento da equipa como um todo o segredo do sucesso consistente. Billik & Peterson (2001) citam o treinador norte-americano Knute Rockm para sublinhar esta ideia: “... o segredo para ganhar campeonatos é trabalhar mais como equipa e menos individualmente. Eu não escolho os meus 11 melhores mas sim o meu melhor 11...”. Também o mítico treinador da NBA, John Wooden, citado pelos mesmos autores (op. cit.), utilizou a metáfora: “... 10 cavalos fortes

não conseguem puxar um carrinho de bebé vazio se trabalharem independentemente uns dos outros...”.

Efectivamente, “... o treinador desportivo deverá ter aptidões para reunir um conjunto de praticantes/jogadores com base num projecto forte, dinâmico e fomentando a coesão do grupo ou da equipa...” (Castelo, 1996, p.622).

“... Construir uma equipa pressupõe que jogadores e treinadores se envolvam num esforço colectivo e cooperativo. Exige que o treinador vá criando as condições necessárias para o fomento de um clima de comunicação interna entre todos os membros da equipa...”, refere, também, Araújo (2000b, p. 55).

São muitos os casos em que grupos de jogadores reconhecidamente competentes não atingem rendimento como equipa. Birkinshaw & Crainer (2005, pp. 106-107) dão-nos o exemplo do Chelsea antes de Mourinho: “... Com um rol impressionante de estrelas (...) este modelo pode funcionar durante algum tempo (...) mas falta o substrato da consistência e os desempenhos são normalmente imprevisíveis...”. É um facto evidente que este Chelsea, ano após ano a comprar dos melhores jogadores da Europa, não teve sucesso desportivo.

Bloom et al. (2003) subscrevem o slogan que diz que o trabalho árduo bate os talentos quando estes não trabalham arduamente, i.e., um conjunto de jogadores de menor qualidade que trabalham afincadamente e actuam com espírito de coesão forte consegue superar um conjunto de grandes jogadores que não trabalham a níveis elevados e que actuam cada um por si.

Nesse sentido, e concordando com Lynch (2001), torna-se fundamental o treinador forjar a coesão da sua equipa e, a partir dela, a cooperação. Billik & Peterson (2001, p. 139) realçam esta ideia com uma citação de Henry Ford, histórico industrial norte americano: “... Chegar juntos é um começo; ficar juntos é progresso; trabalhar juntos é sucesso...”.

A este propósito, Birkinshaw & Crainer (2005, p. 110), referindo-se ao técnico sueco Sven Goran Eriksson, à época treinador da selecção de Inglaterra, salientavam que o trabalho de Eriksson se resumia a duas coisas: “... seleccionar o grupo correcto de jogadores e depois criar o espírito de grupo ou a cultura que permita que aqueles jogadores possam ter o melhor desempenho como equipa...”.

Para estimular a coesão, importa definir regras para o grupo, até porque, refere Lynch, (2001), os membros de uma equipa não precisam de ser grandes amigos para que haja coesão. O mesmo autor aconselha os treinadores a servir incondicionalmente os grupos que lideram, e, nesse sentido, importa que meditem nos propósitos de cada um dos seus liderados como entidade individual e nos propósitos que se possam adaptar ao grupo como um todo.

A este respeito Billik & Peterson (2001) focam a importância da determinação da missão do grupo e, a partir dela, especificar o que se espera de cada um dos elementos da equipa. Reforçam esta ideia citando Vince Lombardi, treinador de Futebol, que considera que o compromisso individual para os objectivos da equipa é o que faz o grupo funcionar, a companhia funcionar, a sociedade funcionar, e a civilização funcionar. Em relação a este assunto, estes autores sugerem que se definam objectivos de grupo e objectivos individuais para cada um dos elementos do grupo. E defendem que o treinador não deve dizer aos mesmos como fazer as coisas. Que digam o que têm que fazer, deixando ao critério de cada um o modo como fazer. Os verdadeiros líderes percebem a importância que as suas equipas têm na consecução da visão que foi criada para os seus clubes e são capazes de maximizar a contribuição das mesmas nesse sentido.

Este aspecto da definição de regras e de funções para cada elemento do grupo foi designado por Rinus Michels e Burt van Lingen, líderes da Selecção holandesa dos anos setenta e oitenta, a chamada "laranja mecânica", como *team building* organizacional (Kormelink & Seeveres (1997a).

Para Billik & Peterson (2001) a construção de uma equipa também passa pela implementação de uma atitude crítica no seio da equipa. Os jogadores devem ser estimulados a pensar com o grupo, a dar as suas opiniões, principalmente se são contrárias às do líder. Dessa forma pode chegar-se a um patamar de entendimento que terá consequências positivas no rendimento da equipa. Não faz sentido que algo seja preparado se os intérpretes, os jogadores, não estiverem de acordo, pois poderão fazer o que se pede sem o nível de compromisso, aquilo que os anglo-saxónicos designam por *commitment*, desejável para a obtenção de resultados optimais. Estes autores reforçam esta ideia com uma citação do General George Patton Jr., do Exército dos EUA: "... Se todos os elementos

de um grupo estiverem a pensar da mesma forma é porque alguém não está a pensar...” (op. cit., p. 64).

Outro aspecto considerado relevante, segundo Lynch (2001), é o trabalhar da inteligência do grupo, juntando as inteligências dos jogadores. Para este autor, os treinadores devem criar oportunidades capazes de unir os grupos que lideram. Planeando retiros ou estágios para aumentar o espírito de grupo, criar *slogans* de auto definição do grupo, utilizar “alcanhas” positivas para os jogadores, arranjar “gritos de guerra” para utilizar antes das competições, etc.. Fundamental, diz, é a visualização, em grupo, da ideia, da visão, que se deseja para a equipa.

É importante que a estimulação do trabalho de grupo se alicerce na ideia de que “... nós ganhamos juntos...” (La Monte, 2004, p. 129).

Tal como a qualidade de uma construção depende directamente da qualidade dos materiais utilizados na mesma, também a qualidade de uma equipa, enquanto tal, depende dos elementos a constituem. Torna-se, por isso, crucial que o treinador tenha a possibilidade de ser ele próprio a seleccionar os elementos que fazem parte da equipa que vai liderar. Falaremos mais à frente da importância da escolha dos seus colaboradores técnicos. Para já, reforçamos esta ideia no que diz respeito aos jogadores, àqueles que vão, efectivamente, interpretar na competição o trabalho desenvolvido.

Para Lobo (2007), pode haver muitas respostas para a questão da definição do que é ser bom treinador, mas há uma bem clara: é “... saber de jogadores. Conhecer-lhes os traços técnicos e táticos, o lado humano e o desportivo, acções e reacções, enfim, tudo...” (op. cit., p.110).

Billik & Peterson (2001) relevam a importância deste aspecto citando o fundador da cadeia McDonalds, Ray Kesc, que referiu um líder será tanto melhor quanto as pessoas que escolher para trabalhar consigo. Depois de escolhidos os elementos da equipa, dizem ainda (op.cit.), importa criar uma cultura que facilite o trabalho em equipa e o espírito de grupo.

Obviamente que uma não eficiente escolha dos elementos que constituirão a equipa pode trazer problemas de difícil resolução. Mas “... o bom líder tem capacidade para reconhecer e resolver problemas em tempo e de forma efectiva...” (Billik & Peterson, 2001, p.164).

A este propósito, John Kotter, mestre da gestão, professor na Harvard Business School e estudioso da temática da liderança, lembra que "... o grupo deve constituir uma combinação de indivíduos que, se ficarem fora do processo, estarão sempre em posição de bloqueio..." (Kotter, 2004, p. 147). E vai mais longe, quando diz que os indivíduos com grandes egos e os que chama de "serpentes" não devem ser incluídos em equipas que se pretendam equipas. "... Quanto maior o ego, menos espaço para outras pessoas pensarem e trabalharem. E as serpentes são os indivíduos que liquidam a confiança. Espalham boatos, falam de outros membros do grupo nas suas costas e dizem que sim com a cabeça nas reuniões mas condenam ideias de projectos como irrealizáveis ou de vistas curtas quando falam com os colegas. A confiança é crítica em esforços de mudança bem sucedidos e este tipo de indivíduos colocam a confiança em perigo..." (op. cit., pp. 147-148).

No processo de construção de uma equipa parece haver alguns pequenos "segredos" que tornam mais eficiente o resultado da operação.

Um deles é o estabelecimento de objectivos intermédios que possam ser atingidos com relativa facilidade, constituindo-se como vitórias a curto prazo.

John Kotter também ilustra a importância das vitórias a curto prazo de uma forma interessante e esclarecedora: "... As vitórias a curto prazo mostram progresso na direcção fixada pela própria organização; (...) fazem subir o moral entre trabalhadores (...); dão oportunidade para fazer uma festa e agradecer; e criam *momentum*. As vitórias a curto prazo são a razão pela qual as pessoas ficam no programa..." (Kotter, 2004, p. 150).

Outro "segredo" é-nos aconselhado por Kormelink & Seevers (1997a, p. 6): "... Agarrar os melhores jogadores é crucial para o processo de construção de uma equipa..."

Não é isto que vemos em José Mourinho? O sucesso daquele Chelsea que sistematicamente se apetrechava de grandes jogadores mas que nada ganhava (Birkinshaw & Crainer, 2005) não se terá começado a construir na relação especial que Mourinho estabeleceu com John Terry, Frank Lampard e Didier Drogba?

Para o sucesso do team-building, da coesão do grupo, da implementação de um espírito de grupo forte no seio das equipas, Oren Harari lembra que o ambiente de trabalho deve ser de responsabilidade mas divertido. "... Nas empresas com maior sucesso (...) os empregados dizem: «trabalho que me desunho, mas estou a divertir-me»..." (Harari, 2004, p. 194).

Empowerment (delegação de poderes com responsabilização)

"Quanto mais pessoas estão envolvidas e a dar contributos, mais aumenta o desempenho. Ideias e competências estão demasiadas vezes enterradas na própria organização"

Rosabeth Moss Kanter

Uma das qualidades mais reconhecidas num líder moderno é a sua capacidade de delegar tarefas nos seus liderados. Delegar e, ao mesmo tempo, responsabilizar, i.e., aquilo a que a literatura anglo-saxónica designa por *empowerment*.

Utilizar o *empowerment* é uma "... assumpção humanista do ser treinador, é uma filosofia, ou ideologia, centrada na pessoa que enfatiza o *empowerment* e valoriza a consecução de objectivos individuais no seio de um saudável relacionamento..." (Lyle, 2002, p. 174).

Rosabeth Moss Kanter, a guru da gestão conhecida por ser uma inspiradora da confiança (Dearlove et. al., 2004), fala da importância do *empowerment* (responsabilização com poder) da seguinte forma: "... Quanto mais pessoas estão envolvidas e a dar contributos, mais aumenta o desempenho. Ideias e competências estão demasiadas vezes enterradas na própria organização..." (Moss Kanter, 2004, p. 238).

"... Penso que a verdadeira liderança está na atribuição de poderes e de responsabilidades àqueles que lideramos..." (Mike Sherman , citado por La Monte, 2004, p.224)

A delegação de tarefas e responsabilidades não tem que acontecer só em relação aos colaboradores técnicos. Podemos transpor o *empowerment* para um plano mais micro, i.e., em relação ao comportamento dos jogadores em treino e em competição.

Vejamos o que pretendemos dizer utilizando um ponto de vista expresso por uma antiga glória do Futebol argentino e mundial, Jorge Valdano, que, numa análise ao Futebol actual, salienta que o rendimento desportivo dos jogadores pode melhorar substancialmente se os treinadores estabelecerem claramente objectivos para o comportamento das suas equipas, o seu modelo de jogo, dando-lhes liberdade para escolher a forma de os atingir: "... Não fazer o que uma pessoa sente mas apenas o que lhe mandam está rompendo o sentido de pertinência do jogador..." de Futebol (Valdano, 1997, p. 52).

Esta ideia do *empowerment* em relação aos jogadores é ainda mais importante se atendermos a que "... os jogadores da actualidade são muito mais independentes do que os seus antecedentes..." (Palfai, 1882, citado por Castelo, 1994).

Convém sublinhar que esta delegação de competências, de poderes e de responsabilidades não pressupõe que o líder se sinta desresponsabilizado por tudo o que venha a acontecer. A responsabilidade final será sempre dele. "... A liderança não significa abdicar da responsabilidade..." (Birkinshaw & Crainer, 2005, p. 129).

Características do contexto onde o treinador exerce a sua actividade

A estrutura a montante do treinador (Clube; Direcção; C.A. de SAD;...)

"Os grandes líderes são feitos por grandes grupos e por organizações que criam a arquitectura social de respeito e dignidade"

Warren Bennis

Um dos aspectos mais importantes da construção do caminho para o sucesso é que a própria organização onde a equipa está inserida, o clube, seja dirigida de forma competente, i.e., o modo como é dirigida ao nível do topo da sua hierarquia é determinante para a criação de um suporte ideal para o exercício da liderança a um nível mais baixo, o da equipa de Futebol.

Para Warren Bennis "... os grandes líderes são feitos por grandes grupos e por organizações que criam a arquitectura social de respeito e dignidade..." (Bennis, 2004, p. 276). E parece tão lógico como fundamental que a filosofia do treinador encaixe na filosofia da organização que serve. Desse modo a tal arquitectura social de respeito e dignidade já existente funcionará como a fundação sobre a qual se pode erguer o espírito a dar à equipa de Futebol.

Num mundo extremamente competitivo como é o Futebol, importa que o líder da equipa, o treinador, encontre uma âncora forte nos níveis hierárquicos superiores. Seja num regime presidencialista, seja num regime mais colegial, como os que encontramos em muitos Conselhos de Administração das novas SAD's. É fundamental que toda a acção do treinador seja apoiada pela cúpula da organização. A sua autoridade não pode nunca ser posta em causa, fundamentalmente por parte daqueles que ele comanda. E essa autoridade é reforçada ou reduzida em função do apoio que os liderados sentem, ou não, que vem de quem dirige o clube para o treinador. Os jogadores sentem claramente a força ou a fragilidade dos treinadores em relação aos respectivos dirigentes.

A este propósito Claudio Ranieri lembra a importância de clube e treinador comungarem de filosofias compatíveis e diz que devem ser os clubes, no momento de escolherem os seus treinadores, quem deve assegurar este aspecto fundamental para o sucesso das suas equipas. "... É o clube quem manda. Quando contrata um treinador já deve conhecer a sua

filosofia. (...) Se a filosofia do treinador é diferente da do clube, que vai ele fazer para lá?...” (Ranieri, 2003, p. 22).

Se o apoio a montante da hierarquia da organização é fundamental, não menos importante é o apoio a jusante, i.e., o apoio quer por parte dos treinadores adjuntos quer por parte dos jogadores.

Os colaboradores - o Staff de liderança

“A liderança numa organização moderna é altamente complexa, e é cada vez mais difícil (...) encontrar num só indivíduo todos os traços requeridos. No futuro veremos equipas de liderança em vez de líderes individuais”
Birkinshaw & Crainer

“... A liderança é uma profissão solitária...”, referem Birkinshaw & Crainer (2005, p. 136).

Sê-lo-á, sim, na hora de tomar decisões, mas se considerarmos que “... o nível de exigência (quer no plano dos parâmetros físicos, de evolução técnico-táctica, e dos níveis psicológicos) do Futebol actual é cada vez maior para se obter o êxito...” (Castelo, 1994, p.365) e que para acompanhar o aumento desmesurado do número de competições por época é necessário ter jogadores mais hábeis e mais bem preparados fisicamente, percebe-se facilmente que o processo de treino tenha que receber o contributo de diversas áreas do conhecimento e tenha deixado de ser uma modalidade apenas passível de ser tratada pelo treinador (Soares, 2004).

Na verdade, parece ser difícil reunir numa só pessoa um leque de competências cada vez mais alargado, por isso as equipas técnicas do Futebol actual são, também elas, cada vez mais extensas. Assim, o treinador principal faz-se rodear de um conjunto de especialistas nas áreas reconhecidas como condicionantes do rendimento desportivo dos atletas e das equipas.

A escolha dessas pessoas é, reconhecidamente, um dos aspectos mais determinantes do sucesso de um treinador, numa linha de pensamento defendida por um dos pioneiros dos estudos sobre a excelência das empresas, Tom Peters. Peters, conhecido no mundo da gestão como “o profeta do caos” (Nascimento, s.d.), como que revolucionou a forma como se deve orientar o caminho das empresas para o sucesso. Até aí, a orientação para o

sucesso era feita apenas em função dos números, naquilo que Peters & Waterman (1982) designariam por uma tirania dos contadores de feijões (*tyranny of the bean counters*). A valorização dos recursos humanos, dos targets das empresas (os seus clientes), e da acção, do dinamismo, são as novidades propostas por estes dois autores (Tom Peters e Robert Waterman), na obra *In Search of Excellence*, de 1982, para que as empresas atinjam a excelência. "... Admito que a lógica do livro era um ataque frontal à gestão americana..." vigente, afirmou mais tarde Tom Peteres (Peters, 2004, p.253).

No caso das equipas desportivas cabe, geralmente, ao treinador escolher as pessoas que o vão ajudar a atingir os objectivos desportivos. Vejamos a importância de algumas dessas pessoas.

Os Treinadores Adjuntos

"Nas organizações actuais, o trabalho de um líder tornou-se demasiado pesado para uma só pessoa"

Birkinshaw & Crainer

Para Birkinshaw & Crainer (2005, p. 137), perante a natureza das organizações actuais, o trabalho de um líder "... tornou-se demasiado pesado para uma só pessoa. (...) Os novos líderes necessitam de partilhar a responsabilidade, (...) necessitam de trabalhar em estreita colaboração com alguém em quem possam confiar totalmente. [Sven Goran] Eriksson tem esse parceiro em Tord Grip...". E é o próprio Eriksson que a propósito do seu adjunto diz: "... Tord é um treinador muito competente e muito perspicaz na análise dos adversários..." (op. cit., p. 137).

O papel dos adjuntos, tidos durante muito tempo como figuras menores que pouco mais faziam do que carregar o material necessário para as sessões de treino e ministrar o aquecimento activo aos atletas, tem sido cada vez mais relevado no Futebol moderno. Hoje em dia os treinadores adjuntos são vistos como peças fundamentais no processo de comando de equipas de Futebol de rendimento superior. Porque as exigências são enormes e o treinador não as pode suportar sozinho. Para além de apresentarem uma dimensão de grandeza acentuada, estas exigências apresentam também uma diversidade disciplinar não menos relevante. E não é anormal que o treinador denote carências ao nível do conhecimento de algumas dessas disciplinas. Um treinador dificilmente será,

simultaneamente, um *expert* na metodologia do treino, na psicologia, na fisiologia do esforço, na gestão de recursos, na comunicação com os media, ... Para encarar esta questão as equipas técnicas do Futebol moderno integram especialistas em diferentes áreas consideradas importantes para a obtenção do rendimento desportivo superior.

Atente-se ao que diz o técnico Sven Goran Eriksson a este propósito: "... Nunca gostei de pessoas que sabem sempre tudo de tudo, elas tornam-se aborrecidas passados cinco minutos..." (Birkinshaw & Crainer, 2005, p. 81). Para o técnico sueco é importante "... ter pessoas que tentam fazer um bom trabalho; explicar-lhes o que devem fazer; quando eles compreenderem e aceitarem então pode começar-se a trabalhar em conjunto..." (op.cit., p. 100).

Desde muito cedo que o Futebol recrutou como treinadores indivíduos a quem reconhecia competências tático-técnicas, i.e., supostamente capazes de dominar o treino dos factores técnico e tático do rendimento desportivo. Em determinado momento a intensidade do jogo aumentou e obrigou a que se começasse a olhar para o factor físico de um modo mais preocupado. Importaram-se metodologias de treino físico de modalidades mais avançadas neste aspecto e rapidamente as equipas técnicas passaram a integrar um especialista no treino físico, geralmente alguém com formação superior. Hoje em dia este procedimento vulgarizou-se até nos níveis competitivos mais baixos.

As últimas décadas mostraram que as cada vez maiores e mais variadas exigências que o jogo apresentava reclamavam dos jogadores uma preparação psicológica adequada. Surge a figura do psicólogo do desporto como principal novidade na colaboração com as equipas técnicas dos clubes de topo no sentido de manipular convenientemente "... todas as variáveis contextuais que interferem no funcionamento psicológico dos jogadores e das equipas..." (Fonseca, 2004, p.268).

O "número 2" da equipa técnica

"O meu adjunto é o melhor treinador do mundo"

Sven Goran Eriksson

Se hoje em dia é um dado adquirido a importância de uma equipa técnica multidisciplinar, capaz de dar resposta às diferentes exigências do Futebol moderno, para Birkinshaw & Crainer (2005, p. 78) é fundamental que o treinador tenha um "... número dois forte, com

ideias próprias...” mas, dir-se-á, com um grau de fidelidade inquestionável. Talvez por isso se veja que os grandes treinadores, geralmente, levem atrás de si, para onde quer que vão trabalhar, os seus treinadores adjuntos.

Para realçar a importância que é dada a este aspecto, nada melhor que fazer referência à forma como Sven Goran Eriksson avalia o seu “número 2”, Tord Grip: “... É o melhor treinador do mundo»...” (op. cit., p. 137).

O Capitão de Equipa

“As grandes equipas têm sempre em campo líderes bem escolhidos”

Birkinshaw & Crainer

Ainda nesta perspectiva da identificação e do apoio que o treinador precisa de sentir a jusante da cadeia hierárquica, a figura do capitão de equipa emerge como peça crucial nesta engrenagem.

O capitão de equipa é, ou deveria ser, a personificação do treinador e das suas ideias dentro do campo. Poder-se-á dizer que ele é o representante do treinador em campo. “... Não admira pois, que as grandes equipas tenham grandes capitães. (...) As grandes equipas têm sempre em campo líderes bem escolhidos...” (Birkinshaw & Crainer, 2005, p. 72).

Na prática, é o capitão de equipa que lidera em campo. Por isso o seu estilo de liderança deve estar sintonizado com o estilo de liderança do treinador. Para maximizar a eficácia dessa liderança escolhe-se um jogador admirado pelas pessoas, colegas de equipa incluídos, muitas vezes pelo seu desempenho de grande qualidade e pela experiência. Será essa experiência que poderá dar ao capitão de equipa a capacidade de ter uma visão mais adequada em relação às diferentes situações de jogo e lhe refinará a astúcia que lhe permite intervir junto da equipa para que esta se adapte mais rapidamente a essas mesmas situações (op. cit.).

METODOLOGIA

METODOLOGIA

A amostra

A amostra do presente estudo é constituída por dois grupos de profissionais ligados ao Futebol, um de jornalistas desportivos e outro de treinadores.

Relativamente aos jornalistas, procurou-se contactar pessoas com reconhecida competência no jornalismo desportivo, em especial no jornalismo dirigido para o Futebol.

Face a constrangimentos vários, não foi possível concretizar todas as entrevistas previamente planeadas. Resultou, como efectivo total dos jornalistas entrevistados, um grupo constituído por cinco profissionais de topo, com curriculum relevante na comunicação social desportiva em Portugal: três Directores e dois Sub-Directores de jornais desportivos.

Em relação aos treinadores de Futebol, também nos deparámos com algumas dificuldades.

Para a selecção dos elementos que fariam parte da amostra foi definido como critério de elegibilidade o facto de serem, ou terem sido, treinadores na principal divisão do Futebol profissional em Portugal ou seleccionadores nacionais.

Após uma série de contactos, foi possível perceber que alguns dos técnicos das principais equipas portuguesas, com calendários competitivos cada vez mais preenchidos, apesar de nunca nos terem recusado a sua colaboração, dificilmente conseguiam prever datas para a realização de entrevistas deste teor, em que foi colocada, à partida, a hipótese de demorarem, no mínimo, uma hora. Por esta razão, também no caso dos treinadores não foi possível concretizar todas as entrevistas que tinham sido planeadas.

Assim, o grupo dos treinadores da amostra integra oito elementos. Como característica comum a estes treinadores temos o facto de serem relativamente jovens, quer em idade quer em anos de carreira como técnicos principais.

Em relação aos anos de experiência na função de treinador principal, há uma excepção. Ao contrário de todos os outros técnicos que entrevistámos, um deles tinha já um trajecto mais prolongado nas principais Ligas de Futebol profissional de Portugal.

Não podendo ser considerada excepção à caracterização efectuada, salienta-se, contudo, o facto de um dos entrevistados ser do sexo feminino.

Instrumentos e Métodos

O presente estudo foi efectuado numa **perspectiva intensiva**, i.e., com intuito de conhecer em profundidade reacções de algumas pessoas a determinados conceitos e a tentar detectar processos que, na perspectiva dessas pessoas, remetam para esses conceitos (Albarello et al., 1997). No nosso caso, aceder à percepção de jornalistas desportivos e treinadores de Futebol relativamente ao conceito de excelência na função de treinador e, eventualmente, detectar o(s) processo(s) que leva(m) a essa excelência.

Nesta perspectiva, optou-se pela **entrevista** enquanto instrumento de recolha de dados que, segundo os mesmos autores (Albarello et al., op. cit.), melhor se adequa aos objectivos dos estudos intensivos. Ao elegermos este instrumento pudemos, por exemplo, depois de fazer uma determinada pergunta, sondar as razões das respostas dadas, num procedimento defendido, também, por Kerlinger (1980, p. 350) quando referiu que "... uma das vantagens da entrevista é sua profundidade. Os investigadores podem ir mais abaixo da superfície das respostas, determinando razões, motivos e atitudes..." que estejam na base dessas respostas.

A opção pela **entrevista** também se deveu ao facto de ser o instrumento mais adequado à delimitação de sistemas de representações, de valores, de normas veiculadas por um indivíduo (Albarello et al., 1997; De Ketele & Roegiers, 1993), uma vez que os objectivos do trabalho se centravam no acesso às percepções dos elementos que integram a amostra ao propósito do que é um treinador de Futebol de excelência e das condicionantes que conduzem à excelência.

Definida a opção pela entrevista, decidiu-se, também, pela realização de **entrevistas pessoais**, i.e., colocando-nos em conversa presencial com os nossos interlocutores, em detrimento de entrevistas telefónicas, ou de entrevistas efectuadas por entrevistadores recrutados para o efeito. Porque admitimos que a presença física poderia induzir uma empatia que viabilizasse declarações e posicionamentos mais fidedignos, e porque estando presentes poderíamos aclarar o significado exacto de algumas respostas. Para além disso, como os entrevistados respondiam no momento e a sós, evitávamos que as respostas dadas fossem condicionadas por ajudas de outrem (San Roman, 1992).

Das leituras efectuadas sobre a temática da excelência na liderança de equipas, da nossa própria experiência no contexto onde é exercida a liderança de equipas de Futebol e dos

objectivos definidos para este trabalho, resultou uma entrevista que se pretendeu **semidirectiva**, ou **semidirigida**, constituída por um conjunto de perguntas-guia semi-estruturadas que permitiam alguma abertura nas respostas dadas pelos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Decidiu-se pela entrevista semi-directiva na medida em que iríamos permitir que os nossos entrevistados estruturassem o seu próprio pensamento em torno do objecto perspectivado (a excelência e suas condicionantes) ao seu próprio ritmo, e não ao ritmo mais rígido de pergunta/resposta, (daí o aspecto parcialmente não directivo). Por outro lado, ao definirmos o objecto de estudo estaríamos a eliminar do nosso campo de interesse algumas considerações menos relevantes para as quais os entrevistados se poderiam deixar arrastar de forma natural (deste procedimento resulta o aspecto parcialmente directivo das nossas intervenções como entrevistador) (Albarelo et al., 1997).

Estrutura da entrevista

O roteiro da entrevista é, recorrentemente, um dos maiores problemas com que um investigador se debate, e que, segundo alguns autores, requer alguma arte. Para Kerlinger (1980, p. 350), por exemplo, "... a construção de roteiros de entrevista é uma arte de alta engenharia...".

A nossa entrevista foi construída em torno de três vectores fundamentais: um em que perguntámos directamente o que os entrevistados pensavam ser um treinador de excelência; outro em que perguntámos directamente quais as qualidades que os entrevistados achavam ser determinantes para a chegada à excelência; e um terceiro composto por um conjunto de perguntas, decorrentes das leituras efectuadas sobre lideranças de excelência e, também, da nossa experiência no Futebol, que nos permitiriam detectar complementos às respostas dadas nos dois blocos anteriores que eventualmente não tenham ocorrido aos entrevistados a quando das perguntas mais directas.

A entrevista foi, numa primeira fase, aplicada de forma exploratória a treinadores de níveis competitivos inferiores para avaliar a sua exequibilidade e a sua eficácia em função dos objectivos para que fora concebida.

Os contactos

Os elementos da amostra foram contactados, via telefone ou pessoalmente, para lhes serem comunicados os objectivos do estudo, na medida em que se afigura importante, no mínimo do ponto de vista ético, que os entrevistados acedam a dar as entrevistas depois de, prévia e seriamente, terem sido informados acerca dos objectivos da investigação (Fontana & Lincoln, 1994).

Após ter-se informado os elementos seleccionados para a amostra acerca do objectivo do estudo e dos mesmos terem acedido a participar, foram combinadas as datas, as horas e os locais onde seria efectuada cada entrevista. Desta forma, os momentos e os contextos em que decorreram as entrevistas ficaram sempre ao critério dos nossos entrevistados, pois tivemos presente a ideia de que o quadro espacial, i.e., o local de realização da entrevista, deveria facilitar a expressão dos pontos de vista pessoais do entrevistado (Albarello et al., 1997).

Assim, fizemos entrevistas à mesa do café (2), nos estádios onde os treinadores trabalhavam (3), e em instalações hoteleiras ou centros de treino onde decorriam estágios das equipas que treinavam (3), sempre num ambiente que se pretendeu cordial e o mais possível informal (Quivy & Campenhoudt, 1992).

A cada vez maior dificuldade de conseguir tempos disponíveis nas vidas dos técnicos de Futebol de rendimento fez com que a recolha de dados (relativamente aos treinadores) se prolongasse no tempo de forma reconhecidamente exagerada. Com efeito, temos exemplos em que a realização das entrevistas com os treinadores da amostra tem desfasamentos temporais de cerca de três anos.

Passámos por situações em que tivemos por duas, três, e mais vezes distintas, entrevistas marcadas com treinadores e na hora e dia marcados, acontecimentos não previstos impediram a realização das mesmas.

As dificuldades com que nos deparámos para a realização das entrevistas, quase sempre relacionadas com a disponibilidade dos técnicos, pode ser ilustrada pelo episódio ocorrido com um dos treinadores. A meio da entrevista o técnico foi chamado para uma reunião de última hora com o presidente do clube. Simpaticamente o nosso entrevistado prontificou-se

a continuar a entrevista numa outra altura. Desta forma a entrevista foi completada apenas na semana seguinte.

A recolha dos dados

As entrevistas foram gravadas em áudio, após autorização prévia dos entrevistados, a quem foi garantido o anonimato nas respostas e a utilização das entrevistas exclusivamente para o desenvolvimento deste trabalho.

A duração média das entrevistas foi de, sensivelmente, uma hora e vinte minutos. Durante as mesmas procurou-se fazer com que os entrevistados se expressassem livremente, sem constrangimentos que pudessem deturpar as ideias que queriam expressar. No fundo, tentou-se adoptar uma postura que Fontana & Lincoln (1994) descrevem como sendo de criatividade ao aconselharem os investigadores a tentarem ser criativos, esquecendo as regras do “como se faz” adaptando-se eles próprios às permanentes mudanças de situação que possam encontrar.

O tratamento dos dados

Depois de gravadas, as entrevistas foram transcritas para o papel a fim de serem sujeitas a análise de conteúdo, com a finalidade de efectuar inferências a partir das respostas recebidas (Vala, 1987). Como referem Quivy e Campenhoudt (1992, p. 196) “... em investigação social o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo.”

Já no papel, as entrevistas foram, então, analisadas e as respostas diferenciadas, fazendo-se o que Bardin (1977) designa por “inventário”. Posteriormente, as respostas foram “classificadas” e agrupadas tendo em consideração um critério semântico (Bardin, 1977; Vala, 1987). As categorias surgiram desses agrupamentos, i.e., foram definidas *a posteriori*. Tal critério semântico preconiza que as respostas com significados idênticos sejam integradas na mesma categoria, num procedimento que Bardin (1977) designou por “procedimento por milha”, onde “... o título conceptual de cada categoria, somente é definido no final da operação...” (op. cit., p. 119).

O sistema de categorias adoptado assumiu um carácter definitivo a partir do momento em que constatámos a sua validade interna, i.e., quando nos certificámos que estavam garantidos os princípios de exaustividade e de exclusividade dessas categorias, ou seja, que todas as respostas poderiam encaixar numa das categorias e que uma mesma resposta só caberia numa das categorias definidas, respectivamente (Vala, 1987).

Apesar de o conjunto de categorias adoptado ser relativamente extenso, resolvemos adoptá-lo por considerarmos que este tipo de discriminação mais alargada ajudaria a uma melhor percepção do trabalho.

SEGUNDA LEITURA DOS RESULTADOS

Numa segunda fase da interpretação dos resultados decidimos reforçar o “procedimento por milha” (Bardin, 1977) na tentativa de que fosse possível fazer a leituras dos mesmos resultados numa perspectiva diferente.

Assim, analisando ainda mais em pormenor as respostas dadas pelos nossos entrevistados, mantendo fidelidade a critérios semânticos e não prejudicando os princípios de exaustividade e de exclusividade referidos nos parágrafos anteriores, agrupámos essas respostas em algumas categorias mais abrangentes que definimos previamente. A saber: Qualidades Intrapessoais, Qualidades Interpessoais, e Qualidades de Organização e/ou Gestão.

Uma vez que nos deparámos com algumas respostas aparentemente não susceptíveis de serem encaixadas nestas três categorias, e mantendo a fidelidade aos critérios semânticos utilizados para a sua definição, concluímos que seria plausível considerar uma quarta categoria, que viemos a designar por “Características do Contexto”, i.e., aspectos que se poderiam relacionar com o contexto em que o treinador exerce a sua actividade.

Passemos a definir as categorias.

Qualidades Intra-pessoais

Integra características ligadas à personalidade do treinador, fruto da sua educação e formação pessoal e que, como já vimos, Marsh (1985) define como as qualidades que uma pessoa utiliza para gerir os seus próprios comportamentos e que servem de pré-requisitos para as qualidades interpessoais.

Neste conjunto foram colocadas qualidades como o carácter, o empenhamento, a capacidade de adaptação e a perseverança, por exemplo.

Consideraram-se, também, como fazendo parte desta categoria, os saberes do treinador: os saberes decorrentes da sua formação académica, os saberes provenientes da sua formação técnica para a modalidade, e os saberes empíricos adquiridos pela sua experiência como praticante ou como treinador.

Qualidades Interpessoais

Nesta categoria foram integradas as respostas correspondentes à interacção do treinador com as pessoas que o rodeiam em todo o processo de condução de uma equipa de Futebol. A liderança, a comunicação, a capacidade de motivar, por exemplo, foram qualidades que se considerou ajustado integrar nesta categoria.

Qualidades de Organização/Gestão

Neste conjunto inseriram-se as respostas que se considerou terem a ver com qualidades relacionadas com competências que o treinador demonstra nos aspectos organizativos do processo de treino e com competências de gestão dos diferentes recursos ao seu dispor.

De algum modo, estas qualidades poderiam ser integradas nos saberes do treinador, e deste modo nas Qualidades Intrapessoais, mas decidiu-se pelo seu isolamento porque se admitiu que constituem uma competência muito específica no suporte do trabalho de qualquer treinador.

Qualidades como competências de gestão de recursos, competências de *team-building*, competências de definição adequada de objectivos e de planeamento, e competência para organizar uma ideia de jogo, são exemplos de qualidades integradas nesta categoria.

Características do Contexto

Aqui são considerados, para além dos aspectos próprios do contexto em que o treinador vai exercer a sua actividade, alguns factores que levam os treinadores até esses contextos. O clube e a sua estrutura organizacional, a sua filosofia, a sua cultura, e os empresários que

gerem a carreira do treinador, são exemplos de respostas que integrámos nesta categoria. Neste conjunto, e na perspectiva definida atrás, decidiu-se integrar, também, o factor sorte, citado por alguns entrevistados como sendo determinante para se chegar à excelência.

Principalmente porque se notou, nas respostas recebidas, que a referência a este aspecto não era dirigida apenas ao facto de a sorte poder determinar este ou aquele resultado desportivo. De facto, foi igualmente considerado haver situações em que um treinador é recrutado para um determinado clube não só pelo seu valor como técnico, mas também porque estava “à hora certa no lugar certo”. E o local certo, em muitos destes casos, poderá ser o desemprego, no momento.

Para interpretar os resultados adoptámos a seguinte metodologia:

Depois de indexadas as respostas a cada uma das quatro (4) categorias definidas foi contabilizado o número total de respondentes aos itens de cada categoria, uma vez que houve itens citados por mais do que um entrevistado.

Para explicitar melhor a metodologia utilizada apresenta-se o Quadro 1, onde figuram as respostas dos jornalistas que foram integradas na categoria “Qualidades Intrapessoais”.

Quadro 1 – Respostas dos Jornalistas integradas nas “Qualidades Intrapessoais”

	Nº respondentes
Actualizado	3
capacidade de previsão / intuição	2
curriculum forte / carisma	1
experiências na modalidade (conhecimento empírico) jogador/treinador	3
formação académica (ñ necessariamente em desporto)	4
formação para a modalidade (não importa que ñ seja académico)	1
conhecimentos adquiridos com mentores	2
imagem cuidada	2
Valores	1

Neste caso, são nove (9) os itens considerados como Qualidades Intrapessoais. No entanto, alguns deles foram citados por mais do que um jornalista (vide coluna da direita).

Contabilizou-se o somatório de todas as respostas desta categoria (no nosso exemplo essa soma é igual a 19 respostas) e determinámos a média de jornalistas que estatisticamente citou cada item, dividindo essa soma pelo número de itens (9). Essa média é de 2,1 jornalistas por item.

Posteriormente, procedeu-se à conversão dessa média para valores percentuais. Nesta categoria temos, então, que cada um dos itens terá sido valorizado por 42% dos jornalistas entrevistados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O que é um treinador excelente?

Um dos objectivos traçados para este estudo apontava para a conceptualização do treinador de excelência, quer por parte de jornalistas desportivos quer por parte de treinadores de Futebol de alto rendimento.

Eis, no Quadro 2, as respostas que obtivemos em relação a este assunto.

Quadro 2 – Respostas à pergunta: O que é um treinador de excelência?

	% Jornalistas	% Treinadores
O que obtém resultados de excelência	100	62,5
O que tira o máximo rendimento dos jogadores	20	12,5
O que forma de jogadores de qualidade	20	-
O que consegue que sua equipa tenha rendimento	-	12,5
O que obtém sucesso nos seus objectivos	-	12,5
Não há treinadores de excelência	-	12,5

Analisemos e discutamos, então, cada um dos itens citados.

Os resultados desportivos

Como se pode ver, a totalidade dos jornalistas entrevistados (100%) aponta os resultados desportivos como factor identificativo de um treinador de excelência, i.e., os treinadores de excelência são aqueles que obtêm resultados desportivos relevantes.

"... O treinador que consegue melhores resultados deve ser considerado, realmente, o melhor treinador...", disse um dos jornalistas. "... O parâmetro essencial, são os resultados...", confirma um outro.

A ideia central expressa pelos jornalistas em relação a esta questão é mesmo a de que os resultados ditam a excelência, como pode perceber-se por uma terceira opinião: "... A excelência é sempre traduzida pelos resultados...".

Embora subscrevendo esta ideia, um dos nossos jornalistas desenvolve o seu raciocínio num sentido aparentemente inverso: "... Os resultados decorrem da excelência. Um treinador excelente terá, inevitavelmente, resultados...".

Também os treinadores apontaram os resultados desportivos numa percentagem expressiva (62,5%). No entanto, a valorização dos resultados como indicador de excelência fica aquém da unanimidade apresentada pelos jornalistas.

“... Considero fundamental para um treinador de excelência a obtenção de resultados extraordinários...”, referiu um dos técnicos. “... Os treinadores avaliam-se, em última instância, pelos resultados...”, reforça um outro.

Com efeito, a maioria das respostas dos nossos treinadores apontam também no sentido dos resultados. Vejamos outros exemplos.

“... Para se ser excelente tem que se ter bons resultados, conquistar títulos...”; “... Os resultados ditam a excelência...”; “... O treinador excelente é o que de facto consegue excelentes resultados...”.

Considerando que:

- a literatura nos apresenta uma série de estudos sobre performances de excelência no desporto, centrados quer em atletas quer em treinadores de referência;
- o tronco comum destes estudos são os resultados desportivos excepcionais e consistentes obtidos pelos mesmos (em relação a treinadores vejam-se os casos de John Wooden ou Pat Riley, no Basquetebol, e de Brian Clough, Alex Ferguson, Mario Zagallo, Luiz Felipe Scolari ou mesmo o caso mais recente de José Mourinho, no Futebol);
- as definições de excelência dos diferentes dicionários relevam a ideia de “superioridade”, de algo “acima de...”, de “magnífico” (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa, 2001; Dicionário da Língua Portuguesa 2009 - Dicionários Editora – Acordo ortográfico, 2008; Novo Grande Dicionário da Língua Portuguesa – Conforme Acordo Ortográfico, 2007; Machado, 1991);

concordamos com a posição dos que defendem que os treinadores de excelência são os que obtêm resultados desportivos relevantes, mas consideramos, também, que isso não chega.

Quanto a nós, e de acordo com a literatura, a excelência só é atingida quando esses resultados são consistentes, i.e., não esporádicos, e quando são obtidos nos patamares competitivos mais elevados. É nestes quadros competitivos mais elevados que se objectiva a tal magnificência de que os dicionários nos falam, o estar acima dos outros.

Quando nos referimos aos patamares competitivos mais elevados do Futebol estamos a considerar uma hierarquia que é definida pelas próprias instâncias internacionais que orientam a modalidade, como a FIFA e, no continente europeu, a UEFA, por exemplo. São elas que instituem essa hierarquia, com valorizações diferentes para os vários campeonatos nacionais de Futebol, por exemplo. E deste modo, a excelência acaba por ser objectivada nas grandes competições internacionais ao nível de selecções nacionais e nalguns campeonatos nacionais que, por serem os mais valorizados a nível internacional, concentram em si a grande maioria dos praticantes mundiais de maior relevo.

Sabemos que Treinadores de Voleibol de alto rendimento em Portugal, num estudo efectuado por Paula (2005), tinham também referido maioritariamente a capacidade de atingir resultados como o factor prioritário de caracterização do treinador de sucesso. E esta é uma questão que vale a pena levantar: sucesso igual a excelência? Para nós, não, como tentaremos explicar ao longo desta discussão dos resultados, apesar de considerarmos muitos pontos de contacto entre o perfil do treinador de sucesso e o perfil do treinador de excelência.

Vejamos um pouco melhor esta questão, fazendo referência aos 12,5% dos treinadores entrevistados que parecem apontar o sucesso nos objectivos, traçados pelo próprio treinador em função das condições de que dispõe, como sinónimo de excelência.

"... A excelência é sempre traduzida pelos resultados, e estes têm que ser vistos em função daquilo que o treinador consegue fazer com os jogadores que tem à sua disposição...", afirmou um dos treinadores. "... O treinador de excelência é o que obtém sucesso, considerando os objectivos que traçou para si próprio e para a sua equipa...", referiu um outro.

Parece mais ou menos claro que estes técnicos vêem a excelência numa perspectiva de objectivos conseguidos. Alguns deles referem mesmo que se deve ter em conta que os resultados obtidos devem ser vistos à luz das condições que os treinadores têm à sua disposição.

Esta é uma posição que nós não subscrevemos, de todo. Não consideramos que ser o melhor da nossa rua nos catapulte para a excelência. Não podem ser os objectivos traçados pelo treinador, mesmo sendo atingidos, a traduzir a excelência. A não ser que os objectivos, eles

próprios, sejam de excelência, direccionados para contextos de excelência, i.e., para níveis competitivos de excelência.

Não faz qualquer sentido, no nosso ponto de vista, que um treinador avalie o plantel que tem, a cultura do clube onde trabalha, e defina um 4.º ou 5.º lugar de uma tabela classificativa como objectivo desportivo para essa equipa, ou que estipule que a meta é evitar descer de divisão, e no caso deste tipo de objectivos serem conseguidos isso possa traduzir excelência. Traduz sucesso, indiscutivelmente, mas não excelência, no nosso entendimento.

Defendemos a excelência como conceito absoluto, i.e., que não seja relativizado ao contexto. A excelência absoluta consegue-se com a obtenção de resultados desportivos nos patamares competitivos mais elevados, num plano onde concorrem os melhores. Podemos considerar que se pode ser excelente na formação, em quadros competitivos mais baixos, ou em campeonatos de bairro, mas essas excelências, que para bem do Futebol é bom que existam, são sempre relativas. São casos de sucesso que, para nós, são bem diferentes de casos de excelência absoluta.

Atente-se nesta observação feita pelo escritor espanhol Josemi Valle a propósito da ascensão de Iñaki Sáez, até aí seleccionador nas equipas ditas de formação, a seleccionador principal de Espanha, há cerca de meia dúzia de anos: "... Se conseguiu ganhar em todas as categorias, porque não o conseguirá na Absoluta?..." (Valle, 2003, p. 45). Até o próprio termo "Absoluta", como referência à selecção principal de Espanha, parece dar consistência à ideia que vimos defendendo.

Há situações que, como regra, nos parecem claras. Os melhores do bairro sonham vir a ser os melhores da cidade. Os treinadores de sucesso em equipas de formação têm, maioritariamente, a ambição de vir a treinar equipas seniores onde, naturalmente, o Futebol é mais mediatizado e, por isso, mais bem remunerado, tal como os que treinam equipas de campeonatos inferiores espreitam a possibilidade de chegar a patamares competitivos superiores.

São estas evidências que parecem mostrar-nos de forma mais ou menos explícita que a noção de excelência de um treinador de Futebol acaba por ser operacionalizada nos tais patamares competitivos superiores de que temos falado. Esta é, para nós, a regra.

Estamos de acordo, e talvez estejamos a repetir-nos, que um treinador de sucesso seja aquele que consegue atingir os objectivos que foram determinados para a sua equipa, mesmo que esses objectivos não passem pela obtenção de resultados relevantes. Ser treinador de sucesso poderá ser diferente de ganhar competições. Será, entre outras coisas, conseguir ajudar os atletas a evoluírem na sua modalidade ensinando-lhes o que precisam aprender, conseguir desenvolver-lhes a auto-estima, no fundo, ajudar os atletas a crescerem também como pessoas (Martens, 2004).

Deste modo, ser treinador de excelência é, quanto a nós, muito mais que ser um treinador de sucesso. O treinador de excelência tem sucesso, sim, mas esse sucesso é obtido nos níveis competitivos superiores. Repetindo a posição que temos vindo a assumir, os treinadores de excelência terão tudo aquilo que caracteriza os treinadores de sucesso mas, para além disso, obtêm resultados desportivos relevantes e consistentes nos níveis competitivos mais elevados.

Maximizam as potencialidades dos jogadores

Jornalistas (20%) e treinadores (12,5%) também coincidem ao apontar o treinador de excelência como aquele que consegue maximizar as potencialidades dos jogadores.

"... Um treinador de excelência vê-se, também, na capacidade que tem de tirar o máximo rendimento dos jogadores...", disse um dos jornalistas.

"... O treinador excelente é o que consegue excelentes resultados, mas é também aquele que consegue extrair todo o potencial do grupo que lidera...", afirmou um dos treinadores.

Concordamos em defender que um treinador de excelência consiga maximizar as potencialidades dos seus jogadores. A literatura aponta, também ela, nessa direcção. Lembramos, por exemplo, o que referiram Ericsson (1996) e Vargas-Tonsing (2003) ao reconhecer na intervenção do treinador um preditor da eficácia desportiva, ou o que defenderam Bloom (1985) e Csikszentmihalyi et al. (1997) ao afirmarem que sem professores e/ou treinadores de qualidade torna-se difícil a chegada a patamares de excelência mesmo por parte de atletas com potencial para tal.

Estamos de acordo, dizíamos, em considerar a maximização das potencialidades dos atletas como indicador de excelência por parte dos treinadores, mas apresentamos a nossa

discordância em relação à consideração deste aspecto se não for contextualizado, uma vez mais, aos níveis competitivos de excelência, de tal forma que essa maximização produza resultados nesses níveis.

Considerando que a maximização das potencialidades de qualquer jogador ou de qualquer equipa devem ser os primeiros objectivos de um treinador, em qualquer nível competitivo (essa é, aliás, a essência do processo de treino), correríamos o risco de estar a vulgarizar a excelência se considerássemos excelente o treinador que consegue tirar o máximo rendimento da sua equipa de bairro.

•

As coincidências nas opiniões de jornalistas e de treinadores ficam-se pelos resultados desportivos e pela capacidade de tirar o máximo rendimento dos jogadores que têm à sua disposição.

Vejamos, agora as diferenças, ou seja, aspectos referidos apenas por um dos grupos de profissionais que entrevistámos, começando pelo que foi citado apenas pelos jornalistas.

Formar jogadores de qualidade

Uma das diferenças mais claras diz respeito ao facto de os jornalistas (20%) integrarem, na caracterização do que é um treinador de excelência, o aspecto ligado à formação de jogadores de qualidade. "... Os treinadores excelentes vêem-se nos resultados, mas também na formação deste ou daquele jogador de qualidade...", afirmou um dos jornalistas.

Entendemos a formação (desportiva ou pessoal) como um processo mais ou menos prolongado no tempo. Sabemos, também, que há jogadores bem formados que precisam de um qualquer procedimento, num *timing* certo, para descobrir esse potencial desenvolvido pelos seus processos de formação.

Concordamos que os melhores treinadores são mais capazes de contribuir, com procedimentos adequados, para ajudar a descobrir o potencial dos atletas, mas tudo o que referimos sobre este assunto é no pressuposto de entendermos a formação tal como a defendemos atrás, i.e., como um processo de médio prazo que decorre ao longo de alguns anos.

Deste modo, percebemos que os treinadores não tenham referido este aspecto se considerarmos que são treinadores de alto rendimento em equipas seniores e nestes níveis competitivos não terão como preocupação fundamental a formação de jogadores. Procuram tirar o máximo de rendimento de jogadores que já estão (bem ou mal) formados. Nesta linha de raciocínio, os treinadores de excelência, que treinam equipas de excelência, que têm resultados desportivos de excelência, menos necessidade terão de estar preocupados com a formação de jogadores. Os clubes e treinadores que trabalham numa zona de excelência (tal como a temos vindo a considerar) têm muito mais facilidade em ir comprá-los já formados. Parece-nos que aqui os nossos jornalistas apresentaram uma visão mais romântica da questão. Que percebemos, alias, porque também entendemos que a formação pessoal, a conduta íntegra, o fair-play, deveriam ser aspectos a considerar na actividade destes técnicos de superior qualidade. Mas nem sempre assim é, como sabemos. Muitas vezes, principalmente nos níveis competitivos mais elevados, os fins justificam os meios e a forma de chegar a determinados resultados atropela objectivamente princípios mais humanistas.

De que lado está a razão? Vejamos o caso de dois clubes portugueses, em relação às mais recentes épocas desportivas: o Sporting e o FC Porto. O Sporting tem formado e exportado, nos últimos anos, imensos jogadores de qualidade mundial. O FC Porto nem tanto, mas os resultados desportivos estão do lado do clube nortenho, campeão nas últimas quatro épocas desportivas. Dois casos de sucesso, considerando os objectivos de cada um deles. Mas se transferíssemos esta situação para níveis superiores, onde estaria a excelência? No caso do Sporting? No FC Porto? Nós apontamos para o FC Porto, sem qualquer dúvida. Sucesso em ambos os casos? Sim. Excelência? De quem chega aos resultados.

Obviamente que hoje as coisas não são assim tão lineares, até porque se reconhece que há clubes que passaram a ter como principal prioridade a venda de jogadores com grandes potencialidades e, daí, passarem a ter preocupações, também, de formação. Preocupações que abrangem e condicionam os treinadores que vão trabalhar nesses clubes. No entanto, reforçamos a ideia de que os treinadores que ambicionam chegar à excelência não se podem limitar a trabalhar em “clubes de formação”, porque mesmo conseguindo os seus objectivos internos, digamos que objectivos relativos, não atingem objectivos competitivos, que poderíamos designar por objectivos absolutos.

Recorremos, de novo, a um facto que pode ajudar a alicerçar a nossa posição em relação a este assunto. Os escritos sobre excelência nos treinadores desportivos apontam para pessoas que atingiram resultados nas competições de topo em diferentes modalidades desportivas (recordamos os exemplos já mencionados de John Wooden, Pat Riley, Alex Fergusson ou José Mourinho).

Não queremos dizer que não haja uma ou outra referência a trabalhos bem sucedidos no domínio da formação desportiva, mas serão excepção á regra. No caso do Futebol, temos escolas de formação que se impuseram até como exemplos, onde se pode destacar a chamada "escola do Ajax". A nível nacional todos percebem o que quer dizer a "formação do Sporting". Mas essas "escolas" raramente aparecem com um rosto. É valorizada a máquina, os operadores, e não o operador. Há, dizíamos, poucas referências a pessoas marcantes, e elas existem, obviamente, como formadoras de jovens desportistas. Os holofotes apontam, regra geral, no sentido dos que ganham nos patamares de competição superior.

•

A formação de jogadores de qualidade foi o único aspecto citado pelos jornalistas e que não foi referido pelos treinadores.

Num sentido contrário, vejamos agora os aspectos referidos apenas pelos treinadores.

Equipa tem rendimento

Temos, então, 12,5% dos técnicos entrevistados a referirem que o treinador de excelência é aquele cuja equipa apresenta rendimento. Assim mesmo, rendimento. Vejamos.

"... Toda a gente confunde rendimento com resultados. O rendimento é uma coisa que o treinador não deve deixar de procurar porque se sabe que ele pode conduzir aos resultados. Muitas vezes ganha-se sem rendimento...", afirmou um dos treinadores.

Confessamos alguma dificuldade em perceber o rendimento separado dos resultados, apesar de aceitarmos que são duas concepções que não coincidem totalmente. Mas como concluir que se teve rendimento sem se ter resultados? Identificamos, aqui, um lapso no processo de entrevista. No momento em que a realizámos não nos apercebemos de que a análise mais aprofundada das entrevistas poderia levar a situações em que as afirmações não tenham ficado bem aclaradas. É o caso.

Resta-nos tentar, quiçá de forma abusiva, perceber esta diferenciação. Acreditamos estar na presença de uma separação entre eficiência e eficácia. Parece-nos que os treinadores que referiram o rendimento separadamente dos resultados, estariam a referir-se a questões de eficiência, de saber fazer, de fazer bem, no caso, de jogar bem. E, concordamos, a eficiência, o fazer bem, o jogar bem, pode ser a melhor forma de conseguir resultados, de chegar á eficácia. Concordamos que possa ser, mas não é a mesma coisa.

Corremos o risco de estarmos a repetir-nos, mas tal como referimos em relação a aspectos anteriores, mais uma vez colocamos reticências a considerar a eficiência, o rendimento de que falam estes treinadores, como indicador, por si só, de excelência. Defendemos que se podem fazer as coisas bem feitas, mas só com resultados em níveis competitivos superiores se entra no domínio da excelência.

Por outras palavras, a excelência, na nossa opinião, implica eficácia. A eficácia consistente, não esporádica, implica eficiência, obviamente. A eficiência sem eficácia, sem resultados relevantes e consistentes, em níveis competitivos superiores não traduz, quanto a nós, excelência absoluta. Já o dissemos.

Admitimos lideranças excelentes relativas, próprias de cada contexto. Achamos mesmo que elas são fundamentais quando se analisam as coisas de forma mais longitudinal. Pode ser-se um treinador de Futebol excelente nos níveis de formação, por exemplo, conseguindo chegar à concretização de objectivos relevantes e consistentes nesses níveis competitivos (e convém que isso aconteça), mas a excelência absoluta do treinador de Futebol atinge-se, e mais uma vez repetimos a nossa opinião, com resultados de relevo no topo da pirâmide, i.e., nos níveis competitivos superiores da modalidade.

Quanto a nós, os resultados conseguidos em níveis competitivos que não os mais elevados de uma modalidade, podem traduzir um potencial de excelência que só será confirmada com o sucesso nesses níveis mais altos.

Há casos de treinadores que obtém resultados em qualquer nível competitivo onde exerçam a sua actividade. Esses são treinadores de excelência. Não propriamente porque venceram em escalões de formação, em campeonatos secundários, mas, sobretudo, porque ganharam, também, nos níveis competitivos mais elevados.

LeUnes (2007) dá o exemplo do treinador de basquetebol da Universidade de Kentucky, Billy Clyde Gillispie, que obteve sucesso em todos os níveis competitivos em que participou, incluindo desporto escolar, campeonatos de juniores e campeonatos profissionais, para referir que, apesar das condicionantes do seu sucesso parecerem intangíveis por qualquer teoria ou base de pesquisa, não pode deixar de ser considerado um treinador de excelência. Nós também pensamos dessa forma, i.e., um treinador com este perfil tem que ser, na nossa opinião, considerado excelente, pelas razões que temos vindo a aduzir.

Não há treinadores de excelência

Uma das diferenças mais significativas, e mais curiosas (?!), entre as respostas dos jornalistas e dos treinadores que entrevistámos é a posição assumida por 12,5% destes últimos que consideraram não haver treinadores de excelência: "... Não há treinadores de excelência, há treinadores que obtêm sucesso num determinado momento e num determinado contexto...", disse um dos técnicos entrevistados, para de seguida afirmar que qualquer dos treinadores mais falados no momento jamais atingiria os resultados que tem obtido se treinasse a equipa portuguesa que ele próprio liderava. Os treinadores são de topo, continuou, porque treinam equipas de topo, que por sua vez lhes podem proporcionar resultados de topo, porque em equipas com menos poderio económico e, por conseguinte, menos poderio futebolístico, não atingiriam, certamente, esse tipo de resultados.

Estamos de acordo em relação ao facto de os contextos de trabalho, os jogadores do plantel, a capacidade económica dos clubes, por exemplo, serem determinantes no tipo de objectivos e de resultados perseguidos. Como Warren Bennis (Bennis, 2004, p. 276), também acreditamos que "... os grandes líderes são feitos por grandes grupos...". E a pergunta que pode fazer-se será esta: como chegam os treinadores a esses clubes, a esses contextos favoráveis à chegada à excelência?

Pensamos que, regra geral, os treinadores chegam a esses clubes depois de um trajecto de sucesso em níveis imediatamente inferiores. Sucesso que lhes reconhece um potencial de excelência a ser confirmado pelo sucesso sustentado, não esporádico, que possam ter já nestes níveis competitivos de excelência. A obtenção esporádica de resultados excelentes não nos leva a integrar os seus protagonistas num compartimento de excelência. Abre-lhes

as portas para isso, mas defendemos a sua entrada após a confirmação com resultados do mesmo calibre.

A excelência é "... uma superioridade de qualidade, um grau elevado de perfeição, uma qualidade daquele que é perfeito, que se eleva acima de...", refere o Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa (2001). Esta definição parece-nos traduzir a consistência de que falamos. Uma superioridade de qualidade, o ser perfeito, indicia, quanto a nós, um estado mais ou menos duradouro de uma condição, não parecendo integrar fenómenos esporádicos.

Pode ser curioso o facto de nenhum dos nossos entrevistados, jornalistas e treinadores, ter feito qualquer referência à consistência dos resultados, até porque nos parece um pormenor bastante relevante. Estamos em crer que em muitos casos isso estaria inerente às respostas dadas mas é certo que tal não foi referido.

•

Resumindo, podemos dizer que, na essência, as diferenças na caracterização dos treinadores de excelência por parte dos jornalistas desportivos e dos treinadores de alto rendimento não são muito relevantes.

Com efeito, jornalistas e treinadores convergem na ideia de que os treinadores de excelência são aqueles obtêm resultados desportivos relevantes e que conseguem extrair todo o potencial dos seus atletas.

Há ligeiras diferenças no leque dos indicadores de excelência citados, um pouco mais variado nos treinadores, talvez porque a respectiva amostra tem um efectivo superior ao dos jornalistas.

Terminamos com uma ideia que consideramos central na defesa das nossas posições: apesar de discordarmos de algumas posições assumidas quer por jornalistas quer por treinadores não queremos dizer que os treinadores de excelência não sejam aquilo que é referido pelos mesmos, i.e., que os treinadores de excelência não atinjam os objectivos a que se propõem, que não formem jogadores de qualidade, ou que não maximizem as potencialidades dos seus jogadores. Pensamos que eles fazem tudo isso, que lhes dá o rótulo de treinadores de sucesso, mas o que lhes dá o reconhecimento de excelência serão os resultados relevantes e

consistentes nos níveis competitivos mais elevados, ou seja, são treinadores de excelência porque atingem esse sucesso nos níveis competitivos de excelência.

Qualidades associadas aos treinadores de excelência

Começamos por analisar, em separado, o que retirámos das entrevistas realizadas aos jornalistas desportivos e aos treinadores de Futebol, para depois fazermos uma discussão conjunta sobre o que foi referido.

Resultados dos Jornalistas

O Quadro 3, que segue, apresenta as qualidades referidas pelos jornalistas desportivos entrevistados como sendo importantes para um treinador de Futebol atingir a excelência.

Quadro 3 - Qualidades que os Jornalistas (J) associaram aos Treinadores de excelência

Qualidades citadas pelos Jornalistas	% Jornalistas
Abertura ao diálogo com liderados / clima atitude crítica / laços afectivos	80
Capacidade de motivar	80
Formação académica	80
Actualizado	60
Bons colaboradores	60
Comunicação	60
Experiências na modalidade / conhecimento empírico (jogador/treinador)	60
Gestor recursos humanos (resolutor conflitos; gestor egos)	60
Liderança	60
Saber utilizar CS / saber relacionar-se com CS	60
Capacidade de previsão / intuição	40
<i>Empowerment</i>	40
Imagem cuidada	40
Mentores	40
Resolutor de problemas	40
Compreender os jogadores	20
Curriculum forte / carisma	20
Formação para a modalidade (não importa que ã seja académico)	20
Independência em relação aos patrões	20
Respeitado / credível para liderados	20
Valores	20

Temos, pois, num primeiro patamar de valorização, referidas por 80% dos jornalistas: a importância da **formação académica/conhecimento científico**, a boa relação e a

abertura com as pessoas do grupo de trabalho, em especial com os jogadores, e a **capacidade para motivar, para mobilizar**, os jogadores.

No patamar de importância imediato (características referidas por 60% dos nossos entrevistados) temos: a capacidade para **gerir recursos humanos**, a capacidade de **comunicação**, de passar mensagens, a capacidade de **liderança**, o conhecimento empírico, i.e., a **experiência adquirida como praticante e como treinador**, o **recrutamento de colaboradores** excelentes, quer jogadores quer treinadores adjuntos, e a preocupação em estar permanentemente **actualizado**. Ainda neste patamar aparece a importância atribuída à capacidade de **saber lidar com a comunicação social**.

Num nível seguinte (características valorizadas por 40% dos entrevistados) aparecem as seguintes qualidades: os conhecimentos adquiridos através do acompanhamento do trabalho de outros treinadores, que funcionaram como seus **mentores**, a adopção de estratégias de **delegação** de poderes e de responsabilidades, o *empowerment*, a **capacidade de resolver problemas** no seio do grupo, a capacidade de **previsão do futuro**, a capacidade de **intuição**, o instinto, e a preocupação com a **imagem**.

Como qualidades referidas de forma mais residual (20% dos entrevistados) temos: a importância de o treinador ser portador de um quadro consolidado de **valores**, ter **credibilidade**, aceitação, no seio do grupo de trabalho, ter capacidade de **compreender os jogadores**, ser portador de um **currículum** forte, que geralmente lhe dá carisma, ter **formação específica** para a modalidade, como cursos de treinadores, e, pautar a sua conduta por uma **independência** em relação aos patrões.

O perfil do Treinador de Excelência para os jornalistas

Se tivéssemos que construir um perfil do treinador de excelência (TE) a partir das respostas dos jornalistas diríamos que se trata de um indivíduo com formação académica/científica, aberto o diálogo com os seus liderados e, talvez derivado dessa abertura, e capaz de mobilizar, de motivar, os mesmos em prol dos objectivos definidos.

Este treinador é eficiente na forma de liderar, fazendo uma gestão correcta dos recursos ao seu dispor, especialmente os recursos humanos, tem um cuidado especial no recrutamento dos colaboradores, tem conhecimentos empíricos provenientes de experiências passadas

quer como praticante quer como treinador, tem uma boa capacidade de comunicação, apresentando, neste aspecto, uma particular habilidade para utilizar a comunicação social para passar mensagens para o exterior ou mesmo para dentro do próprio grupo de trabalho, e tem, ainda, uma grande preocupação em se manter actualizado relativamente ao que de mais avançado se faz no seu campo de actividade.

É eficaz na resolução de problemas e de conflitos no seio do grupo de trabalho, utiliza com frequência a delegação de poderes com responsabilização e é um técnico que teve oportunidade de privar com treinadores de nível superior de quem retirou importantes aprendizagens, tem cuidado com a imagem que projecta publicamente e consegue níveis razoáveis de previsão de acontecimentos, devido a um forte poder de intuição.

Pode dizer-se, ainda, que é uma pessoa portadora de valores sólidos e com forte carisma, que lhe advém, em parte, de um curriculum relevante. Também pelo facto de possuir um curriculum forte, é um treinador bastante respeitado pelos elementos do grupo que lidera, perante quem apresenta grande credibilidade.

É um treinador que compreende os jogadores, não só como atletas mas também como homens. Neste aspecto os nossos jornalistas referem que se o treinador for jovem, com idade mais próxima da dos atletas, tem mais facilidade em conseguir essa compreensão.

O treinador de excelência, para os nossos jornalistas, tem a capacidade de "marcar a sua distância em relação aos patrões".

Resultados dos Treinadores

Começamos por apresentar, no Quadro 4, as qualidades que os treinadores entrevistados consideraram importantes para um treinador de Futebol chegar á excelência.

Quadro 4 - Qualidades que os Treinadores (T) associaram aos Treinadores de excelência

Qualidades citadas pelos Treinadores	% Treinadores
Experiências na modalidade / conhecimento empírico (jogador/treinador)	87,5
Formação académica	62,5
Gestor recursos humanos (resolutor conflitos; gestor egos)	62,5
Bons colaboradores	50
Capacidade de motivar	50
Liderança	50
Abertura ao diálogo com liderados / clima atitude crítica / laços afectivos	37,5
Conhecer mercado jogadores/escolha dos jogadores plantel	37,5
Formação para a modalidade (não importa que ã seja académico)	37,5
Ideia de jogo bem definida	37,5
Organização / método / planificação / definição objectivos	37,5
Ser justo	37,5
Capacidade adaptação	25
Comunicação	25
Contexto / clube / cultura clube	25
Respeitado / credível para liderados	25
Team-builder	25
Ter visão/atitude científica perante os problemas	25
Capacidade de tratamento de informação	12,5
Carácter elevado	12,5
Curriculum forte / carisma	12,5
Empenhamento	12,5
<i>Empowerment</i>	12,5
Empresário / bom gestor e promotor de carreira	12,5
Equilíbrio / bom senso	12,5
Mentores	12,5
Qualidades inatas	12,5
Ser positivo / reagir ao insucesso	12,5
SORTE	12,5

Os treinadores da nossa amostra relevam o **conhecimento empírico**, fruto das experiências vividas como jogador e como treinador, como a característica mais importante para se chegar a treinador de excelência (referido por 87,5% dos entrevistados).

No patamar de relevância imediato (62,5%) aparecem a **formação académica**, o conhecimento científico, e a capacidade de **gestão de recursos**, especialmente recursos humanos. Neste aspecto da gestão de recursos humanos salientaram a necessidade de ter “grande capacidade para misturar egos”.

A seguir surgem: a importância de um cuidadoso **recrutamento** dos colaboradores, e as capacidades para **liderar** e **motivar** os elementos do grupo que comanda. Estas características são valorizadas por 50% dos entrevistados.

Com referências feitas por 37,5% dos treinadores da amostra aparecem: a importância de o treinador ter um perfeito **conhecimento do mercado de jogadores** e, conseqüentemente, a capacidade de construir um plantel adequado aos objectivos definidos, a **formação específica** para trabalhar na modalidade, como cursos de treinadores, a importância de o treinador ter uma **boa ideia de jogo**, ser competente em tarefas de **planificação** e **definição de objectivos** adequados à equipa, apresentando capacidade de **organização**, dar **abertura ao diálogo** com os liderados, e ter preocupação em ser justo no tratamento com os mesmos.

Num patamar de valorização seguinte (25%) aparecem qualidades como: a **capacidade de adaptação**, a capacidade de **comunicar** bem, ser **respeitado/credível** aos olhos dos liderados, a capacidade para **criar espírito de equipa** no grupo que lidera, e conseguir ser **visionário** e transmitir essa visão a quem o acompanha. Neste nível, um dos aspectos que, segundo estes nossos entrevistados, condiciona um treinador a chegar à excelência é **o clube onde tem oportunidade de trabalhar**. Há clubes com uma dimensão e uma cultura ganhadora tais que podem levar com relativa facilidade um treinador a conseguir resultados excelentes.

Como qualidades mais residuais, em termos de valorização pelos treinadores entrevistados (12,5%) registámos: a necessidade de o treinador possuir algumas **qualidades inatas** (que não especificaram), de ter **carácter** forte e elevado, ser **coerente**, conseguir ser uma pessoa **equilibrada**, sensata, ser uma pessoa **empenhada** e com **pensamento positivo** que lhe permita sobreviver a possíveis insucessos e, até, aprender com eles. O treinador excelente deve ter, também, segundo 12,5% dos treinadores da nossa amostra, grande capacidade para **tratar** a muita **informação** hoje disponível, e deve ser capaz de utilizar eficazmente o *empowerment*, i.e., a **delegação** de poderes com responsabilização.

Ainda para 12,5% dos nossos entrevistados o conhecimento adquirido através da convivência com treinadores *experts*, que lhes servem de **mentores**, é fundamental para se chegar à excelência, assim como o ter **carisma**, fundamentado num curriculum forte, ter um **bom empresário** e fazer uma gestão eficiente da carreira, e... ter **sorte**.

O perfil do Treinador de Excelência para os treinadores

O treinador de excelência, para os nossos técnicos, é um indivíduo que conhece bem os meandros em que se desenrola a modalidade, i.e., tem níveis de conhecimento empírico relevantes que derivam, em grande parte, da experiência passada como praticante de nível.

É uma pessoa com formação académica/científica, é um bom gestor de recursos, especialmente os recursos humanos que tem ao seu dispor e que são fruto de um recrutamento cuidado. Apresenta uma grande capacidade de liderança e de motivação dos seus atletas.

Para o sucesso da sua liderança contribuem: o facto de mostrar grande abertura no diálogo com os liderados, o facto de ser uma pessoa organizada, metódica e pragmática na definição de objectivos e na planificação do trabalho.

Conhece bem o mercado de jogadores e, por isso, consegue reunir um plantel adequado à consecução dos objectivos definidos.

É um indivíduo que tem uma boa ideia de jogo e, por ser bom comunicador, consegue passá-la eficazmente ao seu grupo de trabalho.

É um *team-builder*, i.e., consegue criar forte espírito equipa nos grupos que orienta.

Um dos factores decisivos para que os treinadores adquiram estas qualidades é o facto de terem convivido, terem trabalhado, directamente com treinadores de excelência que funcionam como seus mentores.

O treinador de excelência tem carisma, é equilibrado, sensato, é positivo na abordagem dos problemas, e sabe usar com pertinência o *empowerment* ao delegar funções e responsabilidades conseguindo, assim, um mais profundo comprometimento dos seus liderados com todo o processo.

Na óptica dos técnicos entrevistados, os treinadores excelentes possuem estas qualidades mas só conseguem chegar à excelência quando têm a oportunidade de trabalhar em contextos de sucesso, em clubes estruturados para vencer nos patamares de exigência mais altos, em contextos favoráveis, em clubes de topo. Para isso muito contribui o facto de terem bons empresários que os ajudam a fazer uma gestão adequada da carreira.

Para os treinadores que entrevistámos para além das qualidades referidas o treinador precisa de sorte para chegar à excelência.

A discussão destes resultados

Para organizar a discussão dos resultados vamos utilizar como suporte o Quadro 5, com as qualidades referidas por Jornalistas e por Treinadores, e onde aparecem, também, os valores das médias dos respondentes em cada qualidade referida.

Quadro 5 – Percentagem média de respondentes ((J+T)/2) em cada qualidade referida

	%MÉDIA J&T	%Jorn.	%Trein.
Experiências na modalidade/conhecimento empírico (jog./trein.)	74	60	87,5
Formação académica	71	80	62,5
Capacidade de motivar	65	80	50
Gestor recursos humanos (resolutor conflitos; gestor egos)	61	60	62,5
Abertura diálogo c liderados/clima, atitude crítica/laços afectivos	59	80	37,5
Bons colaboradores	55	60	50
Liderança	55	60	50
Comunicação	43	60	25
Mentores	33	40	25
Actualizado	30	60	-
Saber utilizar CS / saber relacionar-se com CS	30	60	-
Formação para a modalidade (pode ã ser académico)	29	20	37,5
<i>Empowerment</i>	26	40	12,5
Respeitado / credível para liderados	23	20	25
Capacidade de previsão / intuição	20	40	-
Imagem cuidada	20	40	-
Resolutor de problemas	20	40	-
Conhecer mercado jogadores/escolha dos jogadores plantel	19	-	37,5
Ideia de jogo bem definida	19	-	37,5
Organização / método / planificação / definição objectivos	19	-	37,5
Ser justo	19	-	37,5
Curriculum forte / carisma	16	20	12,5
Capacidade adaptação	13	-	25
Contexto / clube / cultura clube	13	-	25
Team-builder	13	-	25
Ter visão/atitude científica perante os problemas	13	-	25
Compreender os jogadores	10	20	-
Independência em relação aos patrões	10	20	-
Valores	10	20	-
Capacidade de tratamento de informação	6	-	12,5
Carácter elevado	6	-	12,5
Empenhamento	6	-	12,5
Empresário / bom gestor e promotor de carreira	6	-	12,5
Equilíbrio / bom senso	6	-	12,5

Qualidades inatas	6	-	12,5
Ser positivo / reagir ao insucesso	6	-	12,5
SORTE	6	-	12,5

Se começarmos por fazer uma comparação entre as respostas dos jornalistas e dos treinadores entrevistados verificamos que existem semelhanças e diferenças nas qualidades referidas, i.e., há qualidades que foram referidas quer pelos jornalistas quer pelos treinadores, e há qualidades que foram referidas apenas pelos jornalistas ou apenas pelos treinadores de futebol.

Analisemos e discutamos as semelhanças e as diferenças, seguindo uma ordem decrescente das médias de respondentes em cada qualidade.

As semelhanças

Como pode ver-se, a característica dos treinadores de excelência mais valorizada conjuntamente pelos jornalistas e pelos treinadores é o **conhecimento empírico**, i.e., a **experiência** adquirida na modalidade, quer como jogador quer como treinador, mas principalmente como jogador (foi essa a orientação primordial das respostas), com uma valorização média de 74%, correspondente a 87,5% dos treinadores e a 60% dos jornalistas entrevistados.

A experiência como jogador aparece um pouco mais valorizada pelos treinadores (é mesmo a característica mais citada por estes, com 87,5% dos entrevistados e fazer-lhe referência), o que consideramos ser natural dado que muitos deles fizeram carreira como profissionais de Futebol.

"... É importante que o treinador tenha um número de experiências acumuladas no Futebol e que as utilize como fonte de conhecimento nas tarefas que tem que desempenhar...", refere um dos treinadores entrevistados. "Tem que se ter um sem número de experiências que nos permitam criar valências, aperfeiçoar coisas, (...), um histórico que nos permite tomar decisões ou escolher um rumo...", diz um outro.

Particularizando um pouco mais aquilo que designou por experiência, um terceiro técnico mostra porque defende esta ideia: "... se conhecermos o terreno, se conhecermos a cabine, o

relacionamento entre os jogadores, a forma como tudo se interliga, temos uma grande vantagem...”.

Mais interessante poderia ser o facto de também os jornalistas terem valorizado este aspecto, até porque apenas um dos nossos entrevistados tem no seu passado uma carreira como jogador de relevo. Curiosamente, este jornalista utiliza um discurso muito próximo do dos treinadores para definir a experiência e o conhecimento empírico que dela advém: “... tem que ter um conhecimento do futebol, da cabine, muito grande...”.

Efectivamente, é usual, nos meandros futebolísticos, a utilização do termo “cabine” como referência a uma realidade interna da modalidade cuja compreensão estará, aparentemente, acessível apenas a quem nela circula.

Também nós, na linha defendida por Jones et al. (2003), Neto (2004), Trudel (2006), Mielke (2007) ou Rodgers et al. (2007), entre outros, pensamos ser fundamental que o treinador tenha experiências vividas no Futebol. Um treinador de Futebol de rendimento superior terá que ter passado pelo Futebol de rendimento superior, mesmo que não como praticante. Mas como praticante que viveu por dentro o Futebol nesses níveis competitivos, melhor perceberá muitos dos aspectos determinantes desse rendimento, seja nos jogadores, em particular, seja nas equipas, no seu todo. Melhor perceberá o que sentem os jogadores em situações específicas do treino e da sua forma de encarar a competição, quer nos momentos que a antecedem quer no decorrer da mesma, ou ainda na forma como reagem aos resultados obtidos. Também entende melhor a dinâmica de grupo num balneário.

Ainda sobre este assunto, há um aspecto particular que nenhum dos entrevistados focou mas que é referido por Rodgers et al. (2007) e que também subscrevemos. Lembremos o que dizem estes autores. Se a experiência do treinador como atleta tiver acontecido em níveis de alto rendimento, ele terá vivido comportamentos próprios dos atletas de alto rendimento, e será mais provável que consiga fazer o *transfert* desses comportamentos para os atletas que vai treinar ao longo da sua carreira de treinador.

Com uma valorização média de 71%, logo, muito próxima do conhecimento empírico aparece-nos a **formação académica/o conhecimento científico**, correspondente a 80% dos jornalistas e a 62,5% dos treinadores inquiridos.

"... Penso que hoje é quase indispensável uma formação académica...", disse um dos jornalistas.

Um outro jornalista refere que é conveniente que o treinador tenha experiências de prática, que tenha "... uma relação directa com o jogo, com o fenómeno do jogo, com o sentir, digamos da realidade, que é difícil, às vezes, de definir (...) mas, do meu ponto de vista, o conhecimento científico é muito importante...".

Um pouco mais curiosa é a opinião de um outro jornalista que coloca a formação académica e a formação empírica como que num plano alternativo: "... Acho que uma das duas coisas é fundamental. Ou tem formação universitária ou tem que ter formação de terreno...".

Em relação aos jornalistas este aspecto da formação académica é mesmo o mais valorizado (80%). Nos treinadores entrevistados (62,5% referiram a importância da formação académica para alcançar a excelência) aparece em segundo lugar, apenas ultrapassado em percentagem pelo conhecimento empírico, como se viu.

Parece-nos lógico que, para quem está por fora do contexto mais íntimo do Futebol, como é o caso dos jornalistas, e com a afirmação no mundo dos treinadores de Futebol de homens com formação superior, esta característica seja amplamente reconhecida como fundamental no Futebol moderno, cada vez mais apoiado pelas ciências do desporto.

Estamos em crer que um novo paradigma de treinador emergiu com a chegada do Século XXI, muito personificado por técnicos como José Mourinho. Efectivamente, a data da recolha dos dados coincidiu com o período áureo do aparecimento de José Mourinho como treinador de excelência. Da figura do antigo jogador de Futebol que passou a treinador, trazendo para a função, essencialmente, uma grande capacidade de decisão no campo tactico-técnico e exercendo dotes de psicologia empírica, passou-se a um treinador com um perfil mais culto. Formação superior, imagem cuidada, bom comunicador e muito forte nas relações interpessoais.

As características da excelência de um treinador são associadas às pessoas que atingem o sucesso. E muitas das características citadas pelos jornalistas e pelos treinadores que entrevistámos, coincidiam com as características pessoais e profissionais de José Mourinho.

O fenómeno José Mourinho existiu. Não só em Portugal como em todo o mundo. E sentimos, claramente, que ele condicionou toda uma perspectiva que os elementos das nossas amostras tinham do que deve ser um treinador de excelência.

Atrás do novo paradigma foram os treinadores em formação, foi a comunicação social, foi o dirigismo desportivo e foram, inclusive, alguns académicos, associando ideias aparentemente novas ao sucesso de Mourinho.

Do ponto de vista mais objectivo, percebe-se a valorização do conhecimento na medida em que as novas tecnologias invadiram todas actividades sociais e o desporto não fugiu a esta regra. A utilização da ciência é hoje fundamental para a maximização do rendimento desportivo e, como é lógico, o nível de formação necessário ao diálogo com a ciência terá que ser mais elevado. Hoje o rendimento desportivo está dependente da utilização de conhecimentos no domínio das metodologias do treino e das "ologias" referidas por Nash & Collins (2006), (psicologia, fisiologia, pedagogia, ...) e o treinador que não for capaz de os utilizar, ou de perceber quem o fizer por si, fica mais limitado na sua função.

A percentagem de referências ao conhecimento científico ligeiramente inferior, por parte dos treinadores em relação aos jornalistas, também se entenderá na medida em que alguns dos questionados não têm essa formação e têm a legitimidade de sentirem ser possível chegar à excelência sem a ter. Até porque, defendem, há treinadores que eles consideram de excelência que não têm formação superior.

A esta análise das respostas obtidas não pode fugir uma outra observação. É que os treinadores e os jornalistas acabam por valorizar de forma semelhante o conhecimento científico e o conhecimento empírico.

Em relação aos treinadores, e dum ponto de vista um pouco especulativo, poderíamos avançar que uma explicação para esta valorização muito aproximada entre o que se pode considerar conhecimento científico e conhecimento empírico proveniente da experiência no contexto do futebol pode estar no facto de a amostra ser constituída por uma percentagem idêntica de licenciados que até nem têm carreira relevante como jogadores de Futebol e de ex jogadores de Futebol de nível médio/alto. Curiosamente, a referência ao conhecimento académico, por parte dos treinadores, foi feita precisamente pelos que são licenciados mais um outro que estava em formação.

"... Penso que há uma simbiose de duas questões fundamentais. Primeira, o conhecimento empírico e, segunda, o conhecimento acadêmico, científico..." refere um dos treinadores que entrevistados.

Também nós consideramos que o conhecimento científico é fundamental para quem trabalha em níveis superiores. A questão será perceber de que tipo de conhecimento científico se trata, i.e., formação acadêmica em quê?

Vejamos a resposta de um dos treinadores, licenciado em Desporto. Perante a pergunta sobre o tipo de formação acadêmica a que se estava a referir, respondeu: "... Eu acho importante a formação em Ciências do Desporto (...) porque um treinador, se tem que lidar com grupos, se tem que lidar com médicos, se tem que lidar com psicólogos, se tem que lidar com uma data de gente, tem que saber daquilo...".

Concordamos, a formação científica em Ciências do Desporto parece-nos determinante num treinador de excelência. A questão poderá ser esta: como obter esse conhecimento? Na escola? Cursos superiores? Nos cursos de treinadores?

Analisemos uma outra resposta vinda de um outro técnico. Ele fala da formação acadêmica deste modo: "... um treinador tem que ser um bom comunicador, tem que ser um bom psicólogo, tem que ter uma boa ideia de jogo, (...) ser bom planificador, (...) bom organizador, (...) bom metodólogo...".

Concordamos com a opinião deste treinador e quer-nos parecer quer para se ser bom nestas matérias a via académica nas Ciências do Desporto é a mais eficaz.

E será que qualquer licenciado em Desporto está em condições de ser treinador competente em qualquer modalidade?

A nossa resposta é não. Defendemos que qualquer licenciado em Desporto pode perfeitamente fazer a iniciação desportiva numa qualquer modalidade. Os conhecimentos, mesmo que não muito aprofundados, que adquire nos domínios da pedagogia e da didáctica das modalidades, da fisiologia, da psicologia, e alguma experiência que os anos de formação possam trazer, serão mais ou menos suficientes para ajudar jovens (e adultos, porque não?) a fazer a sua iniciação a determinada modalidade. Mas acreditamos que, a partir de um determinado nível de formação desportiva, é necessário que o treinador tenha

conhecimentos sobre a modalidade para além do que a escola pode fornecer e que, tal como dissemos, só é possível serem adquiridos pela vivência directa no mundo dessa modalidade.

Em suma, sendo certo que há treinadores de sucesso que não têm qualquer formação científica e que há, também, treinadores de sucesso com formação científica mas que não têm experiência de prática desportiva relevante na sua modalidade, defendemos que um treinador de excelência tem que dominar o conhecimento em ambas as vertentes. O conhecimento científico, quase sempre proveniente de uma formação superior, e o conhecimento empírico, que vem da experiência na modalidade, i.e., o treinador, na nossa opinião, tem que conhecer os segredos da modalidade, dentro e fora do campo, especialmente a dinâmica de grupos que se estabelece nos balneários, as reacções típicas dos jogadores em determinadas situações de jogo, de treino, e às vezes da vida privada, e todo um conjunto de conhecimentos que normalmente se designam por empíricos, na medida em que não são fruto de aprendizagem escolar, académica, mas sim resultado das experiências vividas.

A **capacidade de motivar** aparece logo a seguir ao conhecimento, valorizada por 65% do total dos nossos entrevistados (80% dos jornalistas e 50% dos treinadores).

A capacidade de motivação dos atletas, por parte do treinador, é um ponto-chave numa liderança eficaz (Fonseca, 2007), por isso consideramos natural que, também os nossos entrevistados tenham essa competência como fundamental num treinador de excelência. É uma maneira de conseguir extrair o máximo do potencial dos atletas fazendo com que estes se transcendam e atinjam níveis de rendimentos superiores. Foi precisamente esta a ideia expressa por um dos técnicos entrevistados quando referiu que um treinador tem que "... ser capaz de estimular o indivíduo para o levar a níveis de motivação óptimos para o desempenho...".

O alto rendimento desportivo alcança-se com talento, qualidade que, segundo Csikszentmihalyi et al. (1997) é uma construção social, e não uma qualidade que se expressa naturalmente. O alto rendimento é consequência de muita dedicação, muito trabalho, e estes precisam de altos índices de motivação. E este aspecto ganha ainda mais relevância nos níveis competitivos mais elevados, contexto onde os treinadores de excelência exercem a sua actividade, pela grande dificuldade em motivar "... gente que já ganhou

muitas coisas e já ganhou muito dinheiro...”, como referiu um dos jornalistas que entrevistámos.

A capacidade de motivação por parte do treinador é, também, realçada, de forma curiosa, por outros dois dos elementos da amostra. “... O treinador deve criar objectivos bastante claros e, depois, criar nos jogadores um desejo ardente de os conquistar...”, disse um. “... Um treinador tem de ser capaz de levar os jogadores para além daquilo que é possível...”, sublinhou outro.

Efectivamente, no que diz respeito à importância de um treinador ter grande capacidade para motivar os seus atletas, regista-se uma concordância relevante entre o que é referido pela literatura da especialidade e a opinião expressa pelos nossos entrevistados.

Num nível de valorização semelhante surge a importância de o treinador de Futebol da actualidade ser um bom **gestor de recursos humanos** (referida por 61% do total da amostra, correspondentes a 60% dos jornalistas e a 62,5% dos treinadores).

“... Hoje os treinadores são mais gestores de recursos humanos do que verdadeiramente treinadores, quer dizer, ninguém ensina nada, do ponto de vista do jogo...”, defendeu um dos jornalistas.

“... A questão da gestão dos recursos humanos assume-se como questão fundamental...” na actividade de um treinador, disse um dos técnicos que entrevistámos. “... Um treinador é essencialmente um gestor de recursos...”, salientou um outro técnico.

Percebe-se a relevância dada pelos nossos entrevistados a este aspecto. O Futebol actual está envolvido num paradigma diferente daquele que o suportava há uma década atrás, por exemplo.

Hoje estamos perante uma modalidade desportiva que assume claramente o perfil de uma indústria de grandes dimensões onde gravitam actividades múltiplas que não só as directamente ligadas ao jogo. Perceber este contexto tem uma importância vital para quem procura maximizar o rendimento de um conjunto de atletas.

Recordando as orientações vindas de alguns autores e investigadores na área da excelência no comando de equipas relativamente:

- À escolha dos elementos da equipa técnica: "... o trabalho de um líder tornou-se demasiado pesado para uma só pessoa (...) os novos líderes necessitam de partilhar a responsabilidade..." (Birkinshaw & Crainer, 2005, p. 137);

- À escolha dos capitães de equipa: "... as grandes equipas têm sempre em campo grandes líderes..." (Birkinshaw & Crainer, op. cit., p.72);

- À delegação de poderes e responsabilidades no seio da equipa de trabalho: "... quanto mais pessoas estão envolvidas e a dar contributos, mais aumenta o desempenho..." (Moss Kanter, 2004, p. 238);

constata-se, uma vez mais, haver uma concordância entre a literatura e a opinião expressa pelos nossos entrevistados.

Também nós consideramos que recrutar e gerir os saberes e competências de um bom metodólogo do treino, de um bom técnico informático, de um bom operador de marketing ou de um bom nutricionista, assim como saber delegar competências nos treinadores-adjuntos e no capitão de equipa, pode fazer a diferença em competições de alto rendimento.

Em termos de valorização média pelos nossos entrevistados aparece, de seguida, citada por 59% do total da amostra, a importância de o treinador exercer a sua liderança numa base de **abertura ao diálogo** com as pessoas que consigo trabalham. Este item integra respostas que vêem esta abertura potenciada pela promoção da afectividade no seio do grupo e pela promoção da atitude crítica nos seus elementos.

A valorização média de 59% dos respondentes permite colocar esta característica num lugar elevado deste ranking, no entanto, deve salientar-se que este posicionamento se deve em grande parte às citações feitas por 80% jornalistas, percentagem claramente superior à dos treinadores que referiram esta característica (37,5%). Registe-se, aliás, que esta é uma das três características mais citadas pelos jornalistas da nossa amostra, juntamente com o conhecimento académico e com a capacidade de motivar.

"... A relação do treinador com os atletas tem que ser uma relação muito directa (...) tem que ser o mais objectiva possível e ele (treinador) tem que ter a capacidade de os entender...", disse um dos jornalistas, comungando o que é defendido por Janssen & Dale (2002) quando referiram que a relação do treinador com os seus atletas deve ser uma relação muito directa.

Este tipo de relação implica, dizem os mesmos autores (op. cit.), que o treinador tenha que perceber bem os jogadores que trabalham consigo. Referem, ainda, que o treinador tem tudo a ganhar se for aberto ao diálogo, principalmente se estiver disposto a ouvir o que as pessoas têm a dizer. Este é, também, o sublinhado de Bennis (2004, p.276), ao referir que "... os novos líderes não são os que têm vozes mais potentes, mas sim o ouvido mais atento...".

Ouvindo os outros, as decisões que eventualmente vierem a tomar serão sempre mais ponderadas.

Vejamos algumas das respostas dos jornalistas entrevistados que assentam nesta mesma ideia.

"... Eu, se fosse treinador gostava de falar à vontade com os meus jogadores...", disse um dos jornalistas da amostra. "... um líder de qualquer organização tem que estar aberto a ouvir aquilo que as outras pessoas dizem...", referiu um outro.

Da parte de 37,5% dos treinadores registaram-se opiniões concordantes. "... Deve haver abertura para que os jogadores possam falar...", defende um dos técnicos. "... Os meus jogadores têm toda a abertura para partilhar as suas opiniões...", assegurou um outro.

De facto, para estes treinadores parece importante que os seus jogadores, nos timings certos e com respeito, questionem tudo, que percebam porque fazem as coisas, ideia defendida por Lynch (2001), como se viu. Estamos de acordo.

Em relação à abertura no relacionamento treinador/atletas, houve mesmo um técnico que disse promover momentos de aproximação social com os jogadores fora do contexto de trabalho: "... Deve existir por parte do treinador a preocupação de criar momentos de aproximação social que lhe permita ser visto de uma forma mais afectiva pelo próprio grupo...", referiu este técnico, numa linha de pensamento idêntica à que fora expressa por Terry Orlick (1986). Lembremos que este reconhecido estudioso da excelência se pronuncia nestes moldes: "... 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 (Orlick, 1986, p.57).

Para nós, a aproximação afectiva do líder aos liderados não é propriamente a mesma coisa que abertura ao diálogo. Foi por terem sido consideradas diferentes que estas duas características foram abordadas separadamente quando foi efectuada a sua exploração na literatura.

A abertura no diálogo é claramente benéfica para todos perceberem para onde caminham e, fundamentalmente, porque caminham desta ou daquela forma.

Concordamos, por isso, com a importância de haver diálogo aberto entre quem comanda e quem é comandado mas achamos que isso não tem que implicar grandes aproximações afectivas.

Perante as opiniões aparentemente contrárias, no que diz respeito à relação afectiva que deve existir entre o treinador e os atletas, de Terry Orlick (Orlick, 1986) e de Fábio Capello (*in* Simon, 2005), por exemplo, alinhamos com este último, Capello, que defende que a aproximação afectiva pode condicionar a actuação dos elementos do grupo, principalmente a actuação do líder, que "... é frequentemente chamado a tomar decisões que não são agradáveis..." (Simon, 2005, p.34) mas que se apresentam como imprescindíveis ao rendimento do grupo.

Acreditamos que tomar uma decisão fundamentada essencialmente em questões afectivas pode abrir precedentes extremamente difíceis de gerir em situações futuras.

Um dos jornalistas que entrevistámos manifestou precisamente uma opinião coincidente com a de Capello ao afirmar que entre treinador e atletas "... tem que haver proximidade, mas uma proximidade relativa, não é bom que haja um grande envolvimento...". Curiosamente, este jornalista é o único que teve uma carreira de algum relevo como jogador profissional de Futebol.

Seguindo com a análise das coincidências nas respostas dos dois grupos entrevistados, e por ordem decrescente de valorização média, encontramos mais duas características com uma média de 55% de respondentes, em ambos os casos correspondentes a 60% dos jornalistas e a 50% dos treinadores, i.e., um pouco mais valorizadas pelos jornalistas do que pelos treinadores entrevistados. De qualquer modo, pode dizer-se que a importância de o treinador ter **bons colaboradores** e de ser capaz de exercer uma **liderança eficaz**, receberam percentagens de valorização idênticas dos dois grupos.

Os jornalistas assinalam a importância de o treinador perceber bem as suas valências. Percebendo bem aquilo de que é capaz, percebendo bem as suas competências, também perceberá aquilo onde será menos competente, as áreas onde precisa arranjar suporte. Depois, ter a capacidade de construir uma equipa de colaboradores que lhe dê aquilo que ele efectivamente precisa poderá ser uma via para o sucesso.

"... O treinador tem que ser alguém capaz de conceber uma equipa técnica...", referiu um dos jornalistas.

"...O treinador já não precisa de ser um grande especialista em preparação física, tem que ter é alguém com ele que domine perfeitamente essa vertente. Assim, como todas as outras áreas, da nutrição, da psicologia, ... o treinador tem que ser, sobretudo ao mais alto nível, um excelente coordenador de tudo isto, terá que conhecer cada uma das áreas ...", afirmou um outro jornalista.

Como vimos, também 50% dos treinadores entrevistados referiram esta característica. As razões são muito idênticas às que os jornalistas apresentaram: a necessidade de o comando das equipas de Futebol exigir equipas técnicas multidisciplinares, como se de uma máquina à volta do treinador se tratasse, implicando que o líder seja capaz de gerir todas estas pessoas e respectivas competências.

Um dos técnicos da amostra resume esta questão da seguinte forma: "... Conhecendo o que se conhece sobre a evolução do treino, é fundamental que o treinador seja capaz de fazer-se rodear por pessoas capazes de o ajudar. Hoje em dia, para se ser um treinador excelente é necessário ter excelentes colaboradores...".

Um outro treinador da amostra expressou uma opinião semelhante de um modo um pouco curioso, como que se colocando na posição do treinador excelente: "... como treinador tenho que ser capaz de construir uma equipa multidisciplinar em que eu não sou o melhor nessas áreas, eles são todos melhores do que eu nas diversas áreas do treino, mas eu sou o gestor dessa equipa...".

De um modo geral, as opiniões recebidas vão ao encontro do que Birkinshaw & Crainer (2005, p. 137) defendem quando afirmam que nos dias de hoje "... o trabalho de um líder tornou-se demasiado pesado para uma só pessoa...". Efectivamente, e tal como referiu um dos jornalistas, são muitas as áreas do conhecimento condicionantes do rendimento

desportivo. Metodologia do treino, nutrição, psicologia, etc., etc.,... Obviamente que é muito difícil reunir numa só pessoa um especialista em todas estas áreas, daí que a capacidade de o treinador saber (e poder) escolher os melhores para o auxiliarem na persecução dos objectivos da equipa que treina seja determinante para alcançar o sucesso.

Poderíamos especular em relação a alguns exemplos recentes no futebol português. O caso de Carlos Manuel, um futebolista de relevo inquestionável, goste-se ou não da forma como jogava, que, como tantos outros da sua geração futebolística, iniciou um trajecto (surpreendentemente (?!) curto) pela carreira de treinador.

Porque tivemos o privilégio de com ele privar como companheiros de balneário, acompanhámos mais ou menos de perto este início de carreira. Queremos crer que uma das razões que condicionou (haverá outras, certamente) o seu sucesso terá sido a forma como não soube fazer-se acompanhar de pessoas capazes de lhe dar aquilo que ele não tinha.

Carlos Manuel é uma pessoa com um riquíssimo conhecimento empírico da modalidade, não poderá haver qualquer dúvida, mas que, num momento em que o futebol se "cientificou" de forma declarada teria precisado de colaboradores com valências diferentes daquelas que tinham aqueles de quem se rodeou. Houve quem dissesse que a personalidade de Carlos Manuel não se adaptava a que trabalhasse com alguém com formação académica superior. Este tipo de referências parecia remeter para um tipo de complexo de inferioridade em relação aos académicos. Mas, quer se queira, quer não, pensamos que há áreas do conhecimento que só se dominam com formação académica. Será o caso das "ologias", de que falavam Nash & Collins (2006), i.e., psicologia, fisiologia, cinesiologia e sociologia, umas mais determinantes que outras no sucesso em Futebol, mas todas elas importantes na maximização do rendimento desportivo.

Os registos jornalísticos davam conta que a preparação física da equipa liderada por Carlos Manuel, por exemplo, era ministrada por um também antigo futebolista, sem formação científica na área, por acaso também nosso colega de balneário, o Francisco Agatão, situação que procurou refazer na segunda época como treinador.

É justo referir que, tanto Carlos Manuel como Francisco Agatão, sempre apresentaram características de liderança nos grupos de trabalho de que fizeram parte. Pelo menos naqueles que podemos presenciar directamente. A qualquer deles poderíamos facilmente perspectivar um futuro de sucesso como treinadores principais de Futebol.

Não acompanhamos de perto o trajecto de Agatão como treinador, mas o trabalho de Carlos Manuel, até porque se iniciou num clube altamente mediatizado, o Sporting Clube de Portugal, passava quase diariamente na comunicação social. E tendo em consideração estes dois exemplos, parece-nos que há uma geração de antigos futebolista que não perceberam bem, ou não o perceberam em tempo útil, que o Futebol estava a mudar e os níveis de exigência eram outros. E que, para isso, seria necessário apanhar outro tipo de comboio. Mais rápido e, sobretudo, mais competente em áreas até aí pouco valorizadas.

E para fazer face a estas novas exigências haveria dois caminhos possíveis: ou fazer, eles próprios, formação adequada ou, com resultados mais rápido, saber fazer-se acompanhar de pessoas que trouxessem essas competências para o grupo de trabalho.

Poder-se-ia perguntar: esta ultima opção implicaria perda de autoridade por parte do treinador principal?

Evidentemente que não. Subscrevemos a ideia expressa por Warren Bennis de que os líderes de hoje não têm receio de ter a trabalhar consigo pessoas melhores do que eles, bem pelo contrário, procuram-nas, porque reconhecem que nas organizações de topo eles não têm que ser os mais inteligentes (Bennis, 2004).

Veja-se o exemplo contrário de um também antigo futebolista da geração de Carlos Manuel, Jaime Pacheco. Há muito que Jaime Pacheco se faz acompanhar regularmente de pessoas que personificam o conhecimento científico aplicado ao Futebol, Académicos de renome. E não é, certamente, por isso que alguma vez ele deixou de ser o líder inquestionado das equipas técnicas que comanda.

Terá sido este um dos erros de Carlos Manuel e de outros antigos jogadores da sua geração? O certo é que os jovens treinadores que derivam da geração de futebolista que seguiu a esta de Carlos Manuel, alguns dos quais fazem parte da nossa amostra, já perceberam que o contexto é outro e já se preparam de forma diferente para o mesmo.

Nesta questão dos colaboradores entronca, obviamente, a necessidade de o treinador ser capaz de exercer uma **liderança eficaz** destas equipas multidisciplinares, a que se junta um grupo de jogadores com grande mediatismo. Digamos que não é fácil ser-se líder em grupos tão complexos como os que constituem as equipas profissionais de Futebol dos nossos dias.

Um treinador excelente "... tem uma grande capacidade de condução de homens e de liderança...", disse um dos jornalistas, "... tem capacidade de influência junto dos seres humanos...", referiu um outro.

"... As questões da liderança assumem-se como fundamentais...", assim se pronunciou um dos treinadores sobre este assunto. "... Ter um forte espírito de liderança é fundamental...", salientou um outro.

Estamos totalmente de acordo com a ideia de que o sucesso de uma equipa de Futebol está directamente dependente da eficácia da liderança exercida pelo seu treinador. E para que essa liderança seja eficaz, há que considerar o que as teorias situacionais (Chiavenato, 1997), ou teorias da contingência (Birkinshaw & Crainer, 2005), nos dizem, ou seja, que a liderança terá que ser exercida em função do contexto em que acontece, pois há diferentes tipos de liderança que são adequados a diferentes contextos (Birkinshaw & Crainer, 2005). Nenhum líder se deve submeter constantemente ao mesmo estilo de liderança (Chiavenato, 1997; Goleman, 2004; Bennis, 2005).

Apesar de terem referido a importância de uma liderança eficaz, nenhum dos entrevistados fez qualquer referência a estilos de liderança.

Referida por 43% do total dos nossos entrevistados aparece a importância de o treinador ser um **bom comunicador**. Esta percentagem, em relação ao total da amostra, aparece valorizada de modo diferente pelos dois grupos, sendo que foram os jornalistas quem mais importância lhe atribuiu, ao ser citada por 60% dos mesmos, ao passo que apenas 25% dos treinadores lhe fez referência.

À primeira vista parece-nos natural que tenham sido os jornalistas a valorizar mais a comunicação, quanto mais não seja pelo facto de se sentirem mais competentes neste domínio, não fosse a sua actividade profissional baseada essencialmente nesta competência.

Fazendo uma análise mais atenta das entrevistas efectuadas, estamos em crer que a explicação para o facto de os treinadores não valorizarem tanto este aspecto, se prende com a forma como a generalidade dos nossos entrevistados, jornalistas e treinadores, concebeu esta característica. Pelas respostas parece depreender-se que quando se referiram à comunicação, a maior parte dos entrevistados quis centrar-se mais na vertente da

comunicação pública, na forma, nos poderes oratórios em conferências de imprensa, por exemplo. Vejamos algumas das respostas.

"... O treinador tem que preocupar-se com a sua imagem, tem que saber expressar-se...", disse um dos nossos jornalistas, considerando a importância de o treinador passar uma imagem culta para o exterior.

"... O treinador deve dominar bem a comunicação social...", reforça um outro.

"... É muito importante a vertente da comunicação. É importante saber aproveitar a comunicação social para passar mensagens, para fora do grupo de trabalho, é evidente, mas também para o próprio grupo de forma mais ou menos indirecta. Principalmente com o objectivo de motivar os jogadores de uma forma diferente...", referiu um terceiro jornalista.

"... Vivemos numa sociedade de imagem e comunicação e quem não perceber que hoje a informação é muito rápida, que a comunicação é decisiva, não terá sucesso...", sentenciou um outro profissional da comunicação social.

Com efeito, parece ser esta forma de comunicar (para a, e através da, comunicação social) que estaria na cabeça da maior parte dos jornalistas quando se referiram a esta característica. Pensamos que também grande parte dos treinadores entrevistados a terá visto de forma semelhante e não a terá referenciado pelo facto de não achar importante a eloquência no discurso público.

Pensamos desta forma porque não acreditamos que possa haver algum treinador que não considere importante a comunicação, se a mesma for vista de um modo mais abrangente, i.e., englobando a passagem de uma mensagem, seja de que forma for, para dentro do seu próprio grupo de trabalho, para os jogadores que comanda.

Quer-nos parecer, pois, que os (poucos, 25%) treinadores que se referiram à importância da comunicação a pensaram de modo diferente. Viram-na (a comunicação) numa perspectiva menos pública e mais como ferramenta de trabalho diário na condução das suas equipas. Vejamos: "... É muito importante que o treinador tenha uma boa ideia de jogo, mas, fundamental, é que consiga comunicar essa ideia aos seus atletas para que eles a assimilem o mais rapidamente possível...", referiu um dos treinadores que citou este aspecto.

É curioso, mais uma vez, que o único jornalista que pareceu entender a comunicação mais ao jeito destes treinadores, que a viram mais num ponto de vista da capacidade de passar à

equipa uma forma de ver e interpretar o jogo, foi aquele que teve um passado de praticante de relevo. "... É importante que os jogadores apreendam aquilo que ele, treinador, pretende. Pode ter todas as outras capacidades mas se não conseguir levá-las aos jogadores, dificilmente terá sucesso...", disse.

Parece legítimo concluir que os treinadores que referiram a importância de o treinador de excelência ser um óptimo comunicador, o fizeram numa perspectiva mais interna, ou seja, na perspectiva de ela ser decisiva na transmissão de uma ideia de jogo para os jogadores, ao passo que a maior parte dos jornalistas viu a comunicação como uma forma de o treinador transmitir mensagens através da comunicação social.

Os jornalistas consideram que esta comunicação através dos *media*, em que para além do conteúdo importa bastante a forma, é uma qualidade importante num treinador de excelência e, por isso, acham fundamental que o treinador tenha uma preparação adequada para enfrentar a comunicação social. Falaremos da relação do treinador com a comunicação social mais à frente.

Um outro aspecto referido pelos dois grupos diz respeito à importância de ter **formação específica para a modalidade**, "... não necessariamente académica...", sublinhou um dos entrevistados. "... Conhecimentos sobre treino físico e técnico-tático...", referiu um outro.

Estamos a falar de uma característica apontada por 29% do total dos entrevistados, correspondentes a 20% dos jornalistas e a 37,5% dos treinadores.

Ao referirem-se a conhecimentos sobre treino físico e técnico-técnico adquiridos por via não académica, quer-nos parecer que os nossos entrevistados só podiam estar a referir-se aos cursos de treinadores, em Portugal promovidos e ministrados directamente pela Federação Portuguesa de Futebol, ou através das suas Associações Distritais.

Uma vez que a frequência dos cursos de treinadores está garantida logo à partida em relação a quem exerce funções de treinador em equipas de alto rendimento, porque assim é exigido, quer-nos parecer que os entrevistados (29% do total) que citaram este aspecto (mais os treinadores do que os jornalistas) consideram que os mesmos cursos serão suficientes para a aquisição deste tipo de conhecimentos.

"... Eu não acho que seja essencial... (...) ... eu não tenho formação académica... (...) ... sou um autodidacta... (...) ... o que é fundamental é termos conhecimentos, o não ter formação académica não implica não ter conhecimentos..."

Da nossa parte, defendemos que talvez seja possível que os cursos de treinadores possam permitir a aquisição de conhecimentos de relevo nos domínios tático-técnicos, principalmente se o candidato tiver um passado de prática desportiva que lhe permita integrar o que vai aprender em termos mais teóricos. Mas, por mais massivos que estes cursos sejam, consideramos que não poderão satisfazer integralmente as exigências do desporto moderno. Acreditamos ser a via académica a forma mais garantida de poder dar ao treinador um leque de conhecimentos que podem ser entendidos como científicos: o conhecimento dos efeitos das cargas de treino, do ponto de vista bioenergético e bioinformacional, compreender o fenómeno da recuperação, capacidade de leitura de dados fisiológicos e médicos respeitantes aos fenómenos de supercompensação e inadaptação às cargas, conhecimentos no domínio da psicologia, principalmente em relação à motivação, entre outros (Krantz & Darnell, 2001; Fleurence & Pérez, 2008).

Com uma valorização conjunta de 23% (20% dos jornalistas e 25% dos treinadores) surge a importância de o treinador, para chegar à excelência, ser uma pessoa com grande **credibilidade**, e desta forma ser **respeitado** por todos aqueles que lidera.

Sendo respeitado, o treinador consegue mais facilmente que os jogadores acreditem em si. Um bom treinador "... consegue uma coisa fundamental, consegue que os jogadores acreditem nele...", disse um dos jornalistas. E "... esta confiança traz sempre melhores resultados...", referiu um dos técnicos.

Acreditamos que o respeito aparece mais facilmente quando o treinador é bem aceite pelo grupo. Talvez por isso um dos treinadores se tenha expressado nestes moldes: "... Um treinador tem que ser respeitado, saber-se respeitar...". E isso depende, em grande parte, da sinceridade, da honestidade, que o treinador coloca na sua interacção com quem o rodeia, pois, como dizia o gestor Rob Goffee (Birkinshaw & Crainer, 2005, p. 37), "... todos nós nascemos com um «enganómetro» e podemos aperceber rapidamente quando alguém nos está a enganar, quando alguém não está a ser verdadeiro..."

Nas sociedades actuais, em que os aspectos humanistas estão cada vez mais valorizados, as lideranças autocráticas parecem ter cada vez menos aceitação e, por conseguinte, é mais

difícil conseguir níveis de rendimento maximais de atletas que são figuras públicas de relevo e que, também por esse facto, não reagem bem a lideranças baseadas na autocracia. Hoje, é mesmo fundamental que o treinador seja aceite pelas pessoas que lidera.

Tal como fizemos em relação a outros aspectos já aqui discutidos, poderíamos também especular um pouco sobre este assunto, adiantando que esta aceitação, ou não aceitação, de um treinador por um grupo de trabalho pode estar na génese de tantos episódios de insucesso no comanda de equipas de Futebol, pelo menos em Portugal, como nos adiantou um dos jornalistas entrevistados.

É importante que os treinadores consigam pautar os seus comportamentos, profissionais e pessoais, por "... uma certa independência em relação aos seus patrões...", disse. E continuou: "... em Portugal há treinadores a mais e equipas a menos, e os técnicos oferecem-se, por vezes, quase de borla e, depois, sujeitam-se a coisas que colocam em causa a sua própria personalidade e a imagem com que aparecem perante quem vão liderar...".

Também defendemos esta linha de pensamento. É evidente que, tal como já dissemos atrás, as pressões que hoje são exercidas sobre os treinadores de Futebol chegam a níveis elevadíssimos. Os jogadores são activos importantes das empresas em que os clubes se transformaram e é natural que os técnicos sejam pressionados para colocar este ou aquele jogador em campo no sentido de ser valorizado no mercado. Mesmo que em determinados momentos essa não seja a melhor opção para a equipa.

Esta questão entronca numa outra também citada, embora residualmente, por ambos os grupos: a importância de um treinador ter **carisma** e/ou ter um **currículo forte**, referida por 20% dos jornalistas e 12,5% dos treinadores, que traduzem 16% do total dos entrevistados.

Quer-nos parecer que os treinadores com currículo forte serão menos susceptíveis de serem pressionados pelos donos dos clubes, para além, é claro, de "... fazerem valer a sua liderança sobre os jogadores através desse mesmo currículo forte...", como referiu um dos treinadores. E continuou: "... é diferente, para um qualquer jogador, ser treinado por mim ou ser treinador pelo Alex Fergusson. Há jogadores que sentem orgulho em serem treinados por nomes grandes do Futebol...".

Para salientar este aspecto um dos nossos jornalistas dizia: "... alguns treinadores até vêm bem preparados, não há dúvidas, mas falta-lhes alguma autoridade face à opinião pública. E perante os mesmos resultados, o tratamento é diferente. Se à 3.^a jornada os resultados não aparecem, o treinador sem curriculum está na rua, enquanto o treinador com curriculum tem uma margem de segurança maior...".

Outro aspecto considerado importante simultaneamente pelos dois grupos profissionais (26% do total da amostra), apesar de mais pelos jornalistas (40%) do que pelos treinadores (12,5%), para um técnico chegar à excelência, foi a convivência profissional com treinadores excelentes, que funcionam como seus **mentores**, que os guiam, aconselham e apoiam numa fase em que têm menos experiência na função (Cronan-Hillix et al., citados por Ramirez, 2002).

Em relação aos nossos jornalistas, podemos, mais uma vez, constatar a influência que o trajecto de José Mourinho teve no modo como viram esta questão. Ao abordarem esta temática os jornalistas acabaram por fazer referência a Bobby Robson e a Louis Van Gaal (também reconhecidos publicamente pelo próprio José Mourinho) como sendo os grandes mentores do treinador português. Acho que não exageramos se dissermos mesmo que todas as pessoas, onde nos incluímos, que se interessam por Futebol vêem a afirmação de José Mourinho como um dos melhores treinadores do mundo, como um exemplo evidente da importância dos mentores na formação de um treinador de excelência.

Curioso pode ser o facto de os treinadores entrevistados terem feito uma referência menos vinculada a este assunto, não o valorizando numa escala idêntica à dos jornalistas. Mais ainda quando constatamos terem sido precisamente os poucos treinadores mais experientes da amostra quem acabou por valorizar a importância dos mentores.

Especulando um pouco sobre este assunto, poderíamos perguntar se a razão pela qual os mais novos não lhe deram tanta importância estaria no facto de ainda não terem tido oportunidade de trabalhar com treinadores de topo como colegas de equipa técnica, obviamente, ficando este contacto, nalguns casos, apenas pela relação treinador/atleta enquanto foram praticantes.

Outras considerações possíveis têm a ver com a irreverência própria da idade e também com o facto de, sendo mais novos, terem um período de vida social e desportiva, como técnicos, mais curta, o que poderá condicionar o modelo de análises destas questões. As pessoas que

mais conhecem da vida, ficam mais preparadas para reflectir sobre ela. Poderíamos introduzir aqui uma metáfora para explicar porque percebemos terem sido precisamente os treinadores mais experientes a dar importância a este facto, dizendo, exagerando um pouco, obviamente, que é fácil perceber que quem não conhece a lua não pode perceber as suas valências.

Como já adiantámos, nós temos uma opinião muito definida sobre esta questão dos mentores. E também acreditamos que um dos aspectos que mais enriqueceu José Mourinho como treinador e que lhe permite ser hoje um treinador de grande sucesso, foi o facto de ter trabalhado com pessoas e em clubes de grande referência no Futebol mundial.

Obviamente que convém lembrar o que Janssen & Dale (2002) ou Jones (2003) referem acerca do *mentoring* (processo mais ou menos informal de aprendizagem com alguém mais experiente): os treinadores devem, depois de aprenderem com os seus mentores, desvincular-se da tentação de os imitarem, de serem iguais a eles.

Terminamos com a referência feita à capacidade que o treinador deve ter para delegar poderes e responsabilidades no seio do grupo. Quer em relação aos seus colaboradores técnicos, quer em relação aos jogadores. A literatura designa a aplicação desta competência como **empowerment**. Ela foi citada por 26% do total da amostra (40% dos jornalistas e 12,5% dos treinadores).

A importância deste aspecto traduz-se na forma como o Futebol é encarado nos dias de hoje. Já foi referido que os clubes são demasiadamente complexos para que o trabalho que fica sob a responsabilidade do treinador seja totalmente desenvolvido por uma só pessoa (Birkinshaw & Crainer, 2005).

Vimos, também, que um dos segredos para o sucesso dos treinadores está na sua capacidade de construir uma equipa de trabalho para o auxiliar na função.

O facto mais curioso nas respostas que citaram a delegação de poderes e responsabilidades (*empowerment*) que o treinador deve efectuar, não apontaram esse *empowerment* nos Treinadores-Adjuntos, o que seria mais expectável. Foi referido o *empowerment* em relação aos jogadores, i.e., as respostas que obtivemos fazem referência, essencialmente, à importância de o treinador dar alguma liberdade aos jogadores para decidirem, em jogo, grande parte dos seus comportamentos.

Concordamos. O jogo deixou de ser tão mecanizado, como o era no período das sociedades industriais. A valorização da pessoa leva a que as estratégias passem precisamente pela consideração de que o homem não é uma máquina que se limita a executar o que lhe mandam.

As máquinas estudam-se e são, por isso mesmo, mais facilmente anuláveis. O Futebol estereotipado deixou de ter o sucesso que já teve. Por isso os génios, aqueles que são capazes de fazer coisas inesperadas, imprevisíveis, são pagos cada vez mais a preços exorbitantes.

"... É muito importante que um treinador consiga levar um jogador a pensar o jogo. O jogador não deve ser um mero executante, deve ser um executante que pensa durante o próprio jogo...", referiu um dos jornalistas. O jogador pensa o jogo por si próprio e decide dentro dos princípios definidos para a equipa. Há aqui claramente uma transferência de algum poder do treinador e da equipa para cada um dos jogadores mas também uma delegação de responsabilidade.

Faz todo o sentido, se atentarmos ao que Birkinshaw & Crainer (2005, p.127) nos dizem: "...Os académicos já debateram este assunto nos mais variados ambientes e acabaram por concluir que (...) a maioria das decisões-chave «pertence» na verdade aos jogadores..."

E por ser assim, alinhámos no pensamento de Jorge Valdano, ex futebolista de elite e hoje com papel de relevo na gestão desportiva de um dos maiores clubes do mundo, o Real Madrid, que defende que o rendimento desportivo dos jogadores pode melhorar substancialmente se os treinadores lhes derem liberdade para escolher a forma de atingir os objectivos que são definidos pelo modelo de jogo adoptado pela equipa. Obedecer a ordens sem pensar o jogo transforma os jogadores em autómatos e esse mesmo jogo em algo previsível, pouco aliciante, e mais facilmente contrariável pelos adversários (Valdano, 1997, p. 52).

Delegar poderes e responsabilidades nas pessoas que interferem directamente ou indirectamente com o rendimento da equipa é uma competência tão importante quanto complexa. Talvez por isso haja treinadores, como sabemos, que não são capazes de usar este *empowerment*. Querem controlar directamente tudo e não percebem que a complexidade de funções e competências que hoje são imprescindíveis no Futebol de rendimento superior não são susceptíveis de serem dominadas de forma superior por uma só

pessoa. E mesmo que o fossem o treinador não teria tempo suficiente para as tratar da forma desejável.

E esse é o ponto: delegar poderes mas, com isso, atribuir responsabilidades a todos os elementos que fazem parte de um grupo de trabalho e que colaboram com o treinador na persecução dos objectivos para ele definidos. Lembremos aqui as palavras de Rosabeth Moss Kanter: "... quanto mais pessoas estão envolvidas e a dar contributos, mais aumenta o desempenho..." (Moss Kanter, 2004, p. 238).

As diferenças

Depois de registarmos as coincidências, fazamos um *zapping* pelas diferenças, pois há características que apenas foram referidas pelos jornalistas e outras que só os treinadores citaram.

Comecemos pelo que foi referido apenas pelos jornalistas.

O que foi referido pelos jornalistas sem ser referido pelos treinadores

Temos dois aspectos citados pelos jornalistas desportivos que não são referidos pelos treinadores que entrevistámos: a necessidade de o treinador de topo estar permanentemente **actualizado** e a importância de saber **utilizar bem a comunicação social**. O facto que pode ser digno de registo é que, não sendo sequer referidos pelos treinadores, estes dois aspectos são referidos por nada menos que 60% dos jornalistas.

Nos últimos tempos o Futebol tem registado, já o referimos por diversas vezes, mudanças acentuadas. Entre elas, destacamos as alterações na sua estrutura externa (aspectos organizacionais, como a constituição das SAD's, por exemplo, aspectos logísticos, com a modernização dos equipamentos, ...), mas também algumas modificações, se não na estrutura interna do jogo pelo menos na forma como ela é interpretada e trabalhada. Podemos dar o exemplo das novas(!) abordagens metodológicas para o treino e, também

por esta razão, da adopção de uma terminologia muito específica que parece trazer um carácter enigmático à percepção do jogo.

Hoje, alguns dos protagonistas utilizam uma linguagem um tanto ou quanto encriptada, aparentemente só acessível a um grupo restrito de intelectuais do jogo. Termos que, quando traduzidos, se percebe quererem designar conceitos há muito conhecidos.

Durante muito tempo cultivou-se o pensamento de que o Futebol era uma “quinta especializada” na qual só entravam aqueles que tivessem vivido experiências nessa quinta. Expressões como “o cheiro do balneário” traduziam a importância do conhecimento adquirido pela experiência na modalidade, a maior parte das vezes como praticante. E quanto maior tivesse sido a notoriedade do praticante maior seria a porta de entrada para uma carreira como treinador, independentemente do seu perfil de personalidade.

Era um tempo em que o Futebol se discutia no café (leia-se café como exemplo figurativo de conversas pouco aprofundadas, mais circunstanciais, com todo o respeito por este sector da restauração). O 4:3:3 utilizado ou não utilizado, as contratações efectuadas pelos clubes, e, sempre, as arbitragens. Coisas importantes como as metodologias de treino ou o ensino da modalidade aos jovens, não eram, sequer, tema de discussão. Disso perceberiam (ou não...) aqueles que viviam “na quinta”, eram assuntos que faziam parte dos “segredos do Futebol”, como se fazia crer. Felizmente que houve alguns, poucos, á margem deste *status quo*, que para além desses “segredos do Futebol” apareceram, também, com formação académica especializada e foram lutando por um estado de coisas diferente que acabou por dar alguns frutos.

Devido ao sucesso de alguns treinadores com este novo perfil, assistiu-se, durante alguns anos, a uma mudança quase radical na forma como se valorizava e, principalmente, se acedia ao conhecimento do jogo.

As “senhas de entrada” para a percepção do mundo do Futebol orientaram-se decididamente para a formação académica. Aqueles de quem se dizia conhecerem os segredos do Futebol por nele terem vivido e convivido, passaram a ser vistos como peças obsoletas do sistema.

O mundo do Futebol não deixou de se fazer parecer hermético, só que a permeabilidade da entrada para esse mundo passou a estar dependente do conhecimento académico. A

linguagem utilizada, principalmente ela, traduzia a dificuldade que era criada á percepção do jogo por parte dos empíricos.

Parece-nos, pois, normal que, para quem vive a modalidade do outro lado do muro, (leia-se, como observador mais externo) como é o caso da maioria dos jornalistas, por exemplo, este novo Futebol se apresente como algo (ainda) mais sagrado, mais mitificado.

A assunção desta mitificação, por parte dos jornalistas, acaba por traduzir-se pela forma como fazem a utilização destas novas acepções terminológicas, com intenção de se mostrarem capazes de entrar num mundo (que parecem julgar) hermético e, aparentemente, envolto num processo evolutivo vertiginoso, mais virtual que real.

Estamos em crer que será, fundamentalmente, por esta razão que a necessidade de actualização aparece de modo mais relevante aos olhos dos jornalistas, por serem observadores externos, comparativamente aos treinadores, por exemplo, que vivem o Futebol por dentro.

Os treinadores certamente que se preocupam com a actualização, mas devem ter a noção de que a evolução no que diz respeito ao que é essencial para o seu trabalho não é tão rápida quanto parece.

Não queremos dizer com isto que consideramos válida a máxima utilizada ainda por muitos treinadores, principalmente os mais veteranos, e que foi sublinhada por Garganta em 1993 (Graça e Oliveira, 1998, p. 95), que "... insistem na ideia de que, no Futebol já está tudo inventado...", mas também defendemos que muito do que é propalado como novidade não o será tanto assim. Pensamos mesmo que a forma como vemos muita gente a aderir a esta moda mostra que para esses, sim, a novidade é enorme. E, quanto a nós, a premissa é muito clara, só percebe e admite a novidade quem tem um profundo conhecimento do que realmente já existe. Para quem não conhece o que existe, tudo é novidade.

Sobre o (aparente?... real?...) hermetismo do Futebol, um dos jornalistas entrevistados, talvez o mais experiente da amostra pelo facto de ser o mais velho em idade, reflectiu aquelas que serão, certamente, algumas sequelas de muitos anos de convívio difícil com os homens do Futebol da seguinte forma: "... o Futebol ainda é demasiado clã, ainda funciona muito em espírito de mundo fechado. A ideia de que o segredo é fundamental no Futebol, a ideia de que este é o nosso mundo e mais ninguém pode saber dele...".

Falamos de possíveis sequelas na relação dos jornalistas com os treinadores porque na continuação do seu raciocínio o nosso entrevistado disse continuar a haver da parte dos treinadores mais antigos, uma tentativa de preservar um mundo que não deve ser de todos. Como? Restringindo as entradas nesse mundo secreto ao não divulgar os seus segredos.

O que parece acontecer agora, mas num sentido diferente, é uma restrição por parte dos académicos mais fundamentalistas, curiosamente promovida por muitos jornalistas, de entrada naquilo que se apresenta como um Futebol moderno, onde os "segredos dos mais antigos" foram substituídos pelos termos encriptados de que falámos.

O outro aspecto citado pelos jornalistas e que não foi referido pelos treinadores tem a ver com a importância que aqueles atribuem ao facto de o treinador conseguir ter uma **relação positiva com a comunicação social**.

Para 60% dos entrevistados (todos jornalistas, como dissemos), o saber tirar partido da comunicação social, saber usá-la em seu proveito e no da sua equipa, é mesmo uma qualidade muito importante num treinador de excelência.

Percebemos a importância que é atribuída a este aspecto da vida dos treinadores e lembramos aqui os técnicos olímpicos considerados excelentes que também reconheceram esta competência como fundamental para o seu sucesso (Gould et al., 2001).

Efectivamente, o treinador tem que ser capaz de dizer aquilo que efectivamente quer dizer, de comunicar bem. Quer para proveito próprio quer para proveito de quem o ouve. Os chavões, os lugares comuns, que, dizem os jornalistas entrevistados, continuam a ser utilizados na grande maioria das conferências de imprensa retiram credibilidade a quem os utiliza e fazem desligar os ouvintes de qualquer mensagem que se pretenda passar.

Estes nossos entrevistados pensam que esta utilização de lugares comuns se deve ao facto de muitos treinadores não saberem mesmo comunicar, mas também consideram que em muitos casos os treinadores não querem mesmo dizer nada de substantivo. Os elementos desta nossa sub-amostra (os jornalistas) foram unânimes ao considerarem que os treinadores são desconfiados em relação aos jornalistas, que "... vêem quase como inimigos...", e optam pela utilização de lugares comuns como forma de se defenderem de interpretações negativas, mesmo correndo o risco de serem apelidados de incultos. E esta atitude, diz um deles, também não pode ser dissociada do facto de muitos treinadores,

dependentes financeiramente dos “seus patrões”, não conseguirem uma independência, pelo menos intelectual, em relação aos mesmos e não quererem correr riscos de interpretação negativa por parte deles.

Outro aspecto extremamente curioso é facto de todos os jornalistas defenderem, numa primeira abordagem ao tema, uma maior abertura dos treinadores à comunicação social, mas quando hipoteticamente os colocámos na condição de assessores de imprensa desses mesmo treinadores, a primeira coisa que faziam era colocar “um travão” nas declarações à imprensa.

Percebemos, é claro, o que pretendiam dizer. Vamos, até, utilizar algumas declarações de um dos nossos entrevistados, pois consideramos extremamente feliz a forma como descreveu a relação entre os treinadores de Futebol e a comunicação social, para precisar esta posição.

“... Há uma relação de conflitualidade entre o jornalismo e qualquer outra actividade social...”, referiu. Em relação ao caso concreto da relação entre técnicos de Futebol e comunicação social, ilustrou esta ideia lembrando que, em grande parte dos casos, “... os jornalistas vêem os jogadores como uns meninos mimados com habilidades que o tempo fará desaparecer, os treinadores como uns incompetentes, e os dirigentes como uns oportunistas...”. Por seu lado, “... os treinadores vêem os jornalistas como uns idiotas que escrevem sobre aquilo que não conhecem...”. Com posicionamentos deste tipo percebe-se a natureza do conflito de que fala o nosso entrevistado.

Assim, como assessores de imprensa dos clubes/treinadores, a preparação dos técnicos para a relação a estabelecer com os *media* seria um dos seus objectivos centrais. Porque, defendem, os técnicos ou se preparavam para o confronto ou seria melhor falarem pouco.

Estamos em crer que é isso mesmo que muitos treinadores de Futebol acabam por fazer. Não tendo muito tempo para se prepararem neste domínio, optam pela alternativa que lhes sobra, falar menos. Falamos, obviamente, dos que não têm formação académica nem tiveram preparação adequada para este fim durante o seu processo de formação como treinadores. Os que tiveram formação académica, pensamos, quase sempre apresentam uma forma diferente de lidar com os *media*.

Não gostaríamos de fechar este tema sem apresentar uma interessante curiosidade apontada por um dos nossos jornalistas.

Actualmente, disse, devido ao facto de o nível de agressividade das perguntas colocadas pelos jornalistas aos protagonistas do Futebol de alto rendimento ser demasiado alto, e deu o exemplo de Espanha e do Brasil como países onde essa agressividade atinge patamares bastante elevados, fez com que os assessores de imprensa dos clubes passassem a exercer um maior controlo sobre as conferências de imprensa. Para combater esta tendência, a comunicação social sentiu, também, necessidade de adoptar novas técnicas. E as perguntas mais sensíveis, as perguntas mais difíceis para os treinadores, por exemplo, começaram a ser feitas por mulheres. Vêem-se hoje, nesses países, mais mulheres jornalistas em conferências de imprensa de clubes de Futebol do que há uns anos a esta parte, onde isso raramente acontecia, salientou.

Terminamos a abordagem a este tema registando alguma estranheza pelo facto de os treinadores da amostra não terem feito referência a este aspecto, pois concordamos com a observação feita por Houllier & Crevoisier (1993), quando referem que nada de relevante se pode fazer sem a comunicação social. E queria-nos parecer que os treinadores de Futebol sabiam disso.

Dos jornalistas entrevistados, 40% referiram também a **capacidade de previsão** e o **instinto**, como características dos treinadores de excelência.

As respostas que recebemos mostram que quando se referiram à capacidade de previsão os jornalistas estavam a considerar um contexto específico de previsão, a que antecede o eventual surgimento de problemas. Na linha de Billik & Peterson (2001, p.164), que dizem que "... o bom líder tem capacidade para reconhecer e resolver problemas em tempo e de forma efectiva..." também um dos nossos jornalistas se referiu a este aspecto da seguinte forma: "... Se o treinador tiver capacidade de previsão e de os resolver antes deles acontecerem, evita muito problemas para o funcionamento do grupo de trabalho...".

Fazendo um à parte que consideramos pertinente, não nos parece, pela análise das respostas, que os nossos entrevistados quisessem referir-se também à capacidade de previsão de acontecimentos no decorrer das competições, na nossa perspectiva, também uma qualidade importantíssima para quem lidera equipas desportivas.

O antecipar dos acontecimentos é um factor determinante no sucesso. Antecipar acções é condicionar o desenvolvimento do jogo. Ao antecipar os acontecimentos o treinador prepara-se para os enfrentar de um modo pró activo, i.e., pode preparar soluções que orientem o desenrolar dos acontecimentos num sentido desejado, como que fazendo acontecer o futuro. E esta capacidade deriva do conhecimento adquirido pela experiência, retido nas memórias do treinador (a experiência dá-lhe mais capacidade para perceber as situações, como dizia Mielke (2007)), e da capacidade de aquisição/captação e posterior tratamento da informação recebida dos acontecimentos a tratar no momento.

Voltando à capacidade para resolver problemas no seio do grupo, porque foi neste sentido que a capacidade de previsão foi referida pelos jornalistas, ela é também apontada como fundamental por um outro jornalista que, inclusivamente, aponta uma forma de o conseguir: "... O treinador tem que saber estar suficientemente próximo do balneário para perceber o que lá se passa e quais são os problemas que por lá andam, e suficientemente distante para os poder resolver sem estar no meio deles...".

Para quem, como nós, passou alguns anos no Futebol profissional não é novidade que muitos treinadores fazem questão de integrar nos plantéis das equipas que orientam alguns jogadores da sua plena confiança que, dizia-se (e ainda se diz), serviriam essencialmente para lhes transmitir muito ou quase tudo do que se passa no balneário. Em alguns casos, jogadores cuja qualidade futebolística é questionável, até pela opinião pública.

Tendo consciência de que um grupo desportivo, que integra um leque alargado de egos, quase sempre enormes devido ao mediatismo que os jogadores têm no Futebol actual, é naturalmente um foco de potenciais problemas interrelacionais, também nos parece fundamental que o treinador tenha uma enorme capacidade para gerir os conflitos de personalidade que possam ocorrer. E convimos, neste aspecto, com os nossos jornalistas, pois parece-nos muito claro que se o treinador conseguir fazer a previsão deste tipo de problemas antes de eles ocorrerem e, deste modo, evitar que ecludam, terá certamente menos entraves no seu caminho para o sucesso. Uma das medidas para o conseguir poderia ser a indicada pelo gestor John Kotter que opina no sentido de que os indivíduos com grandes egos não deveriam ser incluídos em equipas que se pretendem equipas (Kotter, 2004).

Mas a realidade actual, a do Futebol indústria, é outra. São as grandes figuras, quase sempre também com grandes egos, que trazem o público aos estádios. E é com esta realidade que os treinadores têm que saber viver.

Em relação ao **instinto**, ele foi citado desta forma por um dos jornalistas: "... Decisivo, para um treinador ser excelente? A formação, o instinto. Muito instinto...".

Pareceu-nos que esta referência foi feita num sentido quase místico, ou seja, pensando em algo que não é aprendido, algo inato, constatável, mas pouco explicável. Muito ao jeito do que costuma dizer-se dos pontas de lança, que têm, ou não, faro de golo.

Não subscrevemos esta ideia de instinto como algo inato que cabe a uns e não a outros. Aceitamos que haja excepções, é claro, mas acreditamos mais numa capacidade de intuição a partir de uma competência bem desenvolvida no tratamento de informação e na utilização racional dos conhecimentos adquiridos. Efectivamente há treinadores que demonstram uma rapidez nas suas decisões que podem parecer fruto do instinto, de algo mais ou menos aleatório. Mas estamos convictos, na mesma linha defendida por Mielke (2207), que essa rapidez na leitura das situações e nas decisões resultam muito do facto de o arsenal de experiências vividas ser gerido de forma eficaz. Para nós é claro que são os treinadores que mais situações ligadas à função viveram (leia-se: os que têm mais tempo na função), os mais experientes, que passam mais frequentemente para quem os observa essa ideia de instinto.

Também referida por 40% dos jornalistas aparece a questão da **imagem** cuidada.

"... Hoje, o treinador tem que ter uma grande preocupação com a imagem. É fundamental. Porque acho que isso se transmite muito aos jogadores...", disse um dos jornalistas como que corroborando a forma como Brás & Duarte (2008, p.91) defendem a importância do cuidado com a imagem por parte dos treinadores dizendo que aqueles que se apresentam "... elegantes e sem um pingão de barriga... (...) eliminam imediatamente qualquer conotação negativa com uma vida desregrada e sedentária...".

"... Ao nível da imagem visual, um treinador não pode ir para o seu local de trabalho, onde estão 50, 60, 70 mil pessoas, onde está a TV em directo, como ia há uns 15 anos atrás, de fato de treino. Não pode ir mal vestido, não deve fumar. Tem que perceber que as suas atitudes são ampliadas e que isso lhe pode causar danos muitas vezes irreversíveis ou, pelo

contrário, lhes transmitir uma áurea...”, argumentou um outro jornalista, para quem o exemplo de Mourinho parece ser paradigmático: “...Até isso o Mourinho gere bem...”, rematou sobre o assunto.

Estas referências à imagem vêm ao encontro ao que explorámos sobre o assunto na revisão da literatura. Curioso parece ser o facto de ter sido apontado apenas pelos jornalistas, que podem representar, sob um determinado ponto de vista, as pessoas que usufruem do jogo como produto sem terem influência muito decisiva na forma como ele é produzido, i.e., os espectadores.

Os treinadores não lhe dão importância? Como observadores de Futebol, quer-nos parecer que sim, que dão, se considerarmos, por exemplo, a diferença do visual que apresentam em relação ao que acontecia há alguns anos atrás. Mas o que é certo é que os treinadores que entrevistámos não lhe atribuíram peso relevante, ao ponto de nenhum deles o ter referido como característica que pode contribuir para a chegada à excelência.

Atendendo ao que alguns autores (Marivoet, 1998; Lopes, 2007; Brás & Duarte, 2008) dizem acerca da valorização da imagem nas sociedades modernas também nós acreditamos que não basta ser, é preciso parecer que se é. No treino ou em qualquer outra actividade social, a imagem abre portas. Não será um factor determinante mas é, certamente, um aspecto importante na afirmação profissional de qualquer indivíduo.

No que respeita a características que ajudam um treinador a chegar à excelência citadas numa menor percentagem pelos nossos jornalistas temos: a importância de o treinador se fazer acompanhar de um quadro de **valores** alargado, a importância de o treinador conseguir pautar a sua actividade por uma certa **independência em relação aos seus padrões** do momento, aspecto que já explorámos, e o **carisma**, todas citadas por 20% dos jornalistas.

“... Eu valorizo muito a forma como um treinador está nas vitórias e nas derrotas. Acho que um treinador de excelência deve ser, tem que ser, um bom Homem, na verdadeira acepção da palavra...”, disse um dos jornalistas referindo-se à importância de haver um quadro de valores a orientar o comportamento de um treinador que se considera de excelência.

Concordamos com esta posição. Não no sentido de acharmos que o treinador tem que ser um “Padre Américo”, um exemplo inquestionável de virtude, mas, tal como Janssen & Dale

(2002), também nos parece importante que o treinador tenha carácter, tenha valores, tenha princípios, e não os sacrifique por vitórias.

“... Faz falta no Futebol, muita falta, que o treinador seja bem formado, para perceber, por exemplo, como o Mourinho percebeu junto de Pinto da Costa, que o outro era um grande dirigente do Futebol português mas não se submeteu. Ele foi a vedeta e continuou a ser a vedeta até á hora de sair. E cultivou essa distância...”, referiu um dos jornalistas a propósito da valorização que faz da independência que os treinadores conseguem em relação aos seus padrões, e onde aparece, também, quando faz referência ao “ser bem formado”, uma alusão aos valores. Porque esta formação parece-nos, pela forma como está mencionada, ter a dimensão de formação humana.

Uma última característica citada foi o carisma. “... O treinador tem que ter mais alguma coisa que tem a ver com carisma, com capacidade de liderança, que é aquilo que faz com que os jogadores dêem ainda mais na altura da competição...”, explicou um dos jornalistas.

Concordamos com esta ideia de que o carisma do treinador pode funcionar como factor de motivação extra, considerando a feliz descrição de carisma apresentada por Lourenço & Ilharco (2007, p. 33): “... O carisma é uma atracção irracional por parte das massas por alguém que lhes inspira poder e confiança, amor ou ódio...”. São os próprios autores que apresentam o exemplo de José Mourinho como paradigma de treinador com carisma, mesmo para quem não gosta dele, porque “... consegue gerar sonhos, imitações e inspirações...”, e, por outro lado, provocar “... ódios e paixões como poucos...”.

O que foi referido pelos treinadores sem ser referido pelos jornalistas

Das características referidas apenas pelos treinadores sobressaem, por terem sido as citadas por uma percentagem maior dos mesmos, 37,5%, a importância de o treinador **ter uma boa ideia de jogo**, a importância de ser **organizado**, metódico e bom planificador do trabalho a desenvolver, a importância de **ser justo** no exercício da sua liderança e, ainda, a importância de **conhecer o mercado de jogadores** de forma a **construir um plantel adequado** aos objectivos da equipa.

"... Eu ouço dizer que um treinador para ter sucesso tem que ser um bom comunicador, um bom psicólogo... mas não, tem que ter é uma boa ideia de jogo...", referiu um dos técnicos.

Na mesma linha de pensamento registámos uma outra opinião: "... Um dos factores que contribuem para a excelência é a visão de qualidade para alcançar os resultados pretendidos...".

Estamos em crer que esta visão de qualidade de que fala este técnico tem a ver com a boa ideia de jogo a que se referem os seus colegas, até porque na sequência da sua afirmação este treinador continua desta forma: "... O meu plantel tem em conta uma ideia de jogo, uma visão de qualidade, que eu quero ver implementada...".

Quando falam de ideia de jogo, os treinadores não se referem a outra coisa que não seja um modelo de jogo bem definido, se considerarmos modelo de jogo como um conjunto de características individuais e colectivas que o treinador procura implementar na sua equipa para desenvolver as diferentes fases do jogo com a maior eficácia possível (Castelo, 1994; Garganta, 1997; Lopez, 2004)

Esta ideia é reforçada por Garganta (1997, pp. 124-125, citando Caron & Pelchat, 1975), ao referir que "... os jogadores, face aos constrangimentos do jogo, agem, individual e colectivamente, combinando o repertório motor com os princípios de acção. Essa combinação é realizada através do modelo de jogo...". É pois um modelo de jogo bem definido que pode levar a que estas combinações sejam eficazes. Um modelo previamente definido para quem se procuram os jogadores certos, ou um modelo construído à imagem dos jogadores que se possui.

Relativamente a este aspecto gostaríamos de referir um episódio protagonizado pelo já falecido José Maria Pedroto, um técnico que é considerado dos melhores treinadores portugueses de sempre, que perguntou ao então seu então adjunto Octávio Machado qual era a sua concepção de jogo para uma equipa de Futebol. Perante a hesitação na resposta Pedroto terá dito a Octávio: "... Não penses muito, não penses muito... obviamente que tu querias que os teus jogadores agarrassem a bola, marcassem golo, (...) novo golo. Isso é o que todos querem. Mas não vás por aí. Quem te dá a concepção são os jogadores, são as características deles, tu tens é de arranjar um modelo para eles..." (Machado, 2006, p. 74)

Como facilmente se percebe este aspecto da boa ideia de jogo parece concorrer claramente com um outro que é a construção dos plantéis para a consecução dos objectivos da equipa. E para a construção dos plantéis, dizem os técnicos que entrevistámos (37,5%, como vimos), é muito importante que o treinador seja uma pessoa conhecedora do mercado de jogadores.

Foi precisamente este o sentido de uma das respostas recebidas de um dos treinadores entrevistados: "...É importante ter uma boa ideia de jogo, uma filosofia, um modelo de jogo e depois encontrar as peças, fazer uma pesquisa do mercado para encontrar as peças que possam materializar essa ideia...", disse.

"... É essencial a escolha da equipa, a escolha dos jogadores...", refere um outro técnico da nossa amostra. "... Alguns treinadores não conseguem atingir o sucesso porque a ideia base da construção do plantel lhes fugiu da mão...", reforça um terceiro.

Não parece sequer discutível a importância de ser o treinador a escolher as pessoas que considera serem as certas para a consecução da sua ideia de jogo. Alinhamos, claramente, no pensamento de Castelo (1996, p.622) quando refere que "... o treinador desportivo deverá ter aptidões para reunir um conjunto de praticantes/jogadores com base num projecto forte e dinâmico...".

Nesta perspectiva, concordamos com o técnico da nossa amostra que referiu que muitos dos casos de insucesso, pelo menos em Portugal, se devem a este aspecto. Temos uma oferta bastante grande para a procura, i.e., em Portugal há muitos treinadores para poucas equipas de Futebol de rendimento. E a comprová-lo está o facto de nos últimos anos termos tido um acentuado aumento de treinadores a optar pelo trabalho no estrangeiro, alguns com grande sucesso. Este excesso na oferta também faz com que muitas vezes os treinadores aceitem trabalhar sem colocar quaisquer condições. Aceitam treinar plantéis que não escolheram e, pior, aceitam muitas vezes jogadores que servem interesses meramente empresariais, quer dos clubes quer dos seus próprios empresários.

Outra característica apontada por 37,5% dos treinadores entrevistados é a que diz respeito à importância de o treinador **ser justo**.

Todos os treinadores que referiram esta característica partiram de um pressuposto: de que é impossível alguém ser absolutamente justo. "... O treinador tem que ser justo ou, pelo menos, o mais justo possível para os interesses da equipa...", disse um deles. Ideia reforçada

por outro dos técnicos: "... Sabendo que não se pode ser 100% justo, o treinador deve tentar ser o mais justo possível...".

"... Não se pode, em desportos colectivos, tratar todos os elementos de uma equipa de modo igual, (...) tem que haver, de facto, um tratamento diferenciado, sendo que há uma palavra que tem que estar subjacente a essa diferenciação: a palavra "justo". Justo, de justiça..." explicou um outro treinador da amostra.

Esta questão da importância de o treinador ser justo, ou tentar ser o mais justo possível, encaixa perfeitamente naquilo que foi dito aquando da abordagem da importância de o treinador ser credível, ser respeitado, de se mostra aberto ao diálogo, ser auto-disciplinado, ser coerente na gestão dos aspectos ligados às normas de disciplina implementadas e ser bem aceite pelo grupo que lidera. Mas, fundamentalmente, quer-nos parecer que a capacidade de o treinador conseguir passar aos outros uma imagem de que é justo está dependente do facto de pautar as suas atitudes e os seus comportamentos por um quadro de princípios e de valores que sejam sólidos, consistentes, aos olhos de quem com ele convive.

"... O maior predictor de sucesso numa organização é a liderança com base na integridade e na honestidade..." referem Billik & Peterson (2001, p.10). A nós, quer-nos parecer que uma pessoa íntegra e honesta estará muito mais perto de poder ser justa para com os outros.

Efectivamente, pensamos que se o treinador conseguir pautar a sua liderança por padrões de justiça ou, no mínimo, se os elementos do grupo reconhecerem que há, da sua parte, uma tentativa de ser justo, o respeito e a sua aceitação será mais conseguida.

Prosseguindo na análise de características atribuídas apenas pelos técnicos entrevistados aos treinadores de excelência, encontramos a importância de ser **organizado**, de ser **metódico** e de ser **bom planificador** do trabalho a desenvolver, que foram referidas também por 37,5% dos mesmos.

O treinador tem que ser "... bom planificador de treino e bom organizador...", disse um dos treinadores, utilizando o termo "organizador" num sentido que nos pareceu mais de «organizado» do que de «dinamizador». "... É importante que o treinador seja capaz de definir objectivos realistas para a sua equipa e, a partir deles, que tenha capacidade para planificar todo o trabalho necessário para os atingir...", referiu um outro.

São opiniões que convergem com a importância de o treinador "... estabelecer uma carta de intenções, um caderno de compromissos que confirmam sentido ao processo [de treino] fazendo-o rumar na direcção pretendida...", como sugere Garganta (2000, p.58).

Concordamos com Shanahan (2000) quando refere que os objectivos que definimos são as marcas para os nossos sonhos. Se, como diz este técnico que entrevistámos, estes objectivos forem realistas estaremos a assegurar que os sonhos são realizáveis. E sendo concretizados estaremos a alimentar da forma mais eficaz a motivação dos homens que lideramos (Billik & Peterson, 2001).

Citadas por 25% dos treinadores entrevistados (lembramos que nesta fase analisamos as características referidas apenas pelos técnicos) aparecem a importância de o treinador apresentar uma grande **capacidade de adaptação**, apresentar uma **atitude científica perante os problemas** que se lhe deparam, ter grande capacidade para construir equipas, leia-se: criar um espírito de grupo forte, aquilo a que a literatura anglo-saxónica designa por **team-building**, e o factor contexto onde o treinador desenvolve a sua actividade, **o clube**.

"... Nós temos uma maneira de ser muito própria. Temos que saber enquadrar a máquina para funcionar à volta daquilo que nós teremos à nossa disposição...", disse um dos treinadores. "... É importante o treinador perceber bem o clube onde vai trabalhar, para que possa criar condições para que o seu trabalho possa funcionar dentro da cultura desse clube...", salientou um outro, também a propósito da importância de um treinador se conseguir adaptar aos contextos onde tem que ser exercer a sua actividade.

Dir-se-ia, em consonância com Sternberg (1997), que é uma questão de inteligência, definida por este autor como um conjunto de habilidades mentais necessárias à adaptação a um determinado contexto. Seria completamente desajustado que um treinador exercesse a sua liderança do mesmo modo em clubes diferentes, com culturas diferentes e com jogadores diferentes, já o dissemos. Ter uma filosofia própria, sim, mas flexível e ajustável a diferentes realidades.

O presidente do Barcelona, Joan Laporta, ilustrou muito bem este aspecto ao falar do comportamento de Frank Rijkaard, técnico que acabara de contratar para o clube catalão: "... Frank falava-nos da filosofia do Barça (...). Estudava, entrava de forma acelerada no clube, na cidade, no país. Era a sua maneira de mostrar respeito, de ser educado. De manifestar em silencio o seu compromisso, o seu entusiasmo..." (Frieros, 2007, p. 5).

Pormenorizando um pouco mais este aspecto, referimos um estudo realizado por Gauthier et al. (2005) que salienta um facto que nos parece incontroverso, o de que até o factor geográfico tem influência directa no processo de treino a ministrar aos atletas. O processo de treino em clubes localizados em regiões de grande altitude tem que ser diferente do que acontece em clubes localizados ao nível do mar, não esquecendo que num e noutro caso um aspecto determinante no sucesso desportivo será o de preparar convenientemente os atletas para competirem em regiões que, pela desabituação, se apresentam mais hostis em termos fisiológicos.

Criar as condições para que o seu trabalho tenha sucesso é, também, ele próprio, treinador, adaptar o seu estilo de trabalho à nova realidade. Processos que tenham resultado num determinado clube podem não resultar num outro. Até no processo de construção do plantel com que vai trabalhar, o treinador, dizemos nós, tem que perceber a cultura do clube. Os jogadores a contratar também têm que apresentar um perfil que se adeque a essa cultura. E nós temos inúmeros exemplos de jogadores que atingem níveis de rendimento superiores num determinado clube e que não conseguem ter um rendimento sequer semelhante noutro clube.

Esta questão da cultura do clube também foi referida pelos técnicos que entrevistámos como sendo um factor determinante no atingir da excelência por parte de um treinador de Futebol.

"... Ao chegar ao Porto, o Mourinho disse logo: «para o ano vou ser campeão». Há cultura de clube...", lembrou um dos nossos treinadores referindo-se ao facto de ele, Mourinho, poder dizer uma coisa deste tipo por se tratar do FC Porto, um clube com aspirações a, e estruturado para, ser campeão em Portugal. "... Num clube organizado, com balneário que tem hábito de ganhar, que tem hábito de sofrer, que tem jogadores ambiciosos que não se encostam àquilo que já conquistaram... esse treinador terá muito mais condições para ter sucesso...", explicou.

"... O sucesso, os resultados, têm a ver com a estrutura do clube onde o treinador se insere. Se um treinador de top, porque treina uma equipa de top, viesse pegar no [disse o nome do clube que ele próprio representava], teria muita dificuldade em criar resultados...", argumentou um outro técnico.

Percebemos o que estes treinadores pretenderam dizer, pois concordamos com Bennis (2004, p.276) quando afirma que "... os grandes líderes são feitos por grandes

organizações...". Não esquecendo, porém, que Davis (1990), em sentido contrário, tinha afirmado que a estrutura organizativa de uma instituição parece não ter papel fundamental na senda da excelência. Convém notar, no entanto, que o autor se referia à excelência na actividade bancária, que neste particular e no nosso ponto de vista, não pode comparar-se ao sucesso desportivo nos níveis competitivos mais elevados.

Um treinador pode, efectivamente, ter muitas potencialidades mas, na nossa opinião, só atingirá resultados relevantes, de excelência, não esporádicos, em contextos de clube favoráveis. Temos, em Portugal, alguns exemplos. O mais recente será, por ventura, o de Jesualdo Ferreira.

Era dos treinadores portugueses em actividade com carreira mais prolongada quando entrou no FC Porto, e até essa altura apresentava um curriculum quase irrelevante em termos de resultados no Futebol sénior. Em quatro anos, tantos quantos os que trabalha no FC Porto, ganhou quatro campeonatos nacionais tornando-se ser o primeiro treinador português a ganhar quatro campeonatos consecutivos na principal competição em Portugal.

Referida, como dissemos, por 25% dos treinadores entrevistados aparece a importância de o treinador assumir uma atitude científica perante os problemas com que se depara.

Hoje "... é muito importante que um treinador faça análises bem detalhadas, formule hipóteses, e depois aplique coisas que possam resolver os problemas, no fundo, que tenha uma visão um bocado científica perante os problemas...", disse um dos nossos treinadores. Estamos de acordo, e quer-nos parecer que será, também, por esta razão que as equipas técnicas são constituídas por um cada vez mais alargado número de pessoas. São mais os olhos que observam os acontecimentos, são melhores, porque mais discutidas, as análises efectuadas a esses mesmos acontecimentos, são mais ricas as hipóteses que os tentam explicar, e, por consequência, será mais curto o caminho para os fazer evoluir num sentido positivo.

A capacidade de criar um espírito de grupo forte e coeso foi também referido pelos técnicos que entrevistámos. Na verdade, esperávamos, até, que esta referência tivesse mais peso, i.e., que fosse citada por uma percentagem maior de treinadores.

A exploração exhaustiva do trajecto de José Mourinho até à excelência acabou por dar enorme visibilidade a princípios de que o mesmo dizia não prescindir no desenvolvimento do seu

trabalho. E um deles, imensamente publicitado, era que "... a ideia de clube é mais importante que qualquer jogador..." (Lourenço, 2003, p. 121).

Não tanto pela originalidade, até porque esta ideia aparece expressa por outros autores, veja-se o exemplo de Bob La Monte que sublinhou ser importante que a estimulação do trabalho de grupo se alicerçasse na ideia de que "... nós ganhamos juntos..." (La Monte, 2004, p. 129), mas pelo impacto que o trabalho de Mourinho tem tido sobre o pensamento de muitas pessoas ligadas ao Futebol, especialmente treinadores, poder-se-ia esperar uma percentagem maior de técnicos a referir-se a este aspecto.

Mas voltemos à análise das respostas registando a forma como os nossos treinadores se referiram a este assunto. Um treinador de excelência consegue, certamente, "... criar um forte espírito de grupo nas equipas que treina...", disse um deles.

Mas, para "... se chegar a ter um grupo coeso é necessário que esse grupo conheça bem as regras estabelecidas...", lembrou outro dos nossos entrevistados, subscrevendo uma ideia expressa por Lynch (2001), segundo a qual, para estimular, a coesão importava definir regras para o grupo.

Finalmente, constata-se haver algumas características associadas aos treinadores de excelência que foram referidas de forma residual, i.e., por uma percentagem pequena (12,5%) dos treinadores entrevistados.

Foi apontado o **carácter forte e elevado** como fundamental para se ser excelente como treinador de Futebol. "... Quando falamos de excelência falamos na conquista de títulos, mas associado a isso está um carácter bem elevado e uma óptima relação com quem o envolve...", explicou um dos treinadores.

Talvez valha a pena sublinhar que esta referência veio de um treinador de Futebol que teve uma carreira de algum relevo como praticante. É do lado de lá, dos jogadores, que melhor se pode aferir esta "coisa" do carácter forte. Dizemos "coisa", de forma metafórica, no sentido de querer dizer que, efectivamente, o carácter é um constructo complexo de definir. É algo que se sente na relação entre as pessoas. E ao mencionar esta qualidade, o nosso entrevistado terá, certamente, revisto muito da sua vida desportiva, como terá acontecido, aliás, com todos os outros, e entendido que esta seria mesmo uma questão importante na dinâmica de um grupo que pretende atingir o sucesso desportivo.

E porque temos dificuldade, ou não achamos necessário correr esse risco, em definir carácter, diferenciámos mais algumas das qualidades citadas que, sob determinados pontos de vista, até poderiam integrar-se nesta questão do carácter: **equilíbrio, bom senso, positividade**, capacidade de **reacção ao insucesso**, e **empenhamento**.

Se tivéssemos integrado todas estas qualidades numa categoria mais ampla a que tivéssemos chamado carácter, isso teria feito com que a percentagem de valorização dada pelos treinadores ao carácter fosse substancialmente superior aos 12,5% com que aparece valorizado. Independentemente da quantificação, fica o registo da importância que os técnicos entrevistados atribuíram ao que um deles chamou de carácter.

Poderíamos, ainda, considerar que todas estas qualidades se encaixam num quadro ainda mais alargado referente aos valores. E neste sentido, as referências feitas pelos treinadores iriam ao encontro às que foram feitas também pelos jornalistas.

Poderemos, pois, registar uma valorização significativa, por parte da nossa amostra, do carácter como qualidade de um treinador de excelência. Referido directamente ou indirectamente através de qualidades passíveis de ser integradas no carácter.

Duas outras condições citadas pelos treinadores como importantes no trajecto para a excelência são: a **sorte** e um **bom empresário**.

"... Para se ser excelente é necessário um bocadinho de tudo: de sorte, de qualidade e... um bom empresário. Toda a gente sabe que é muito importante que um treinador tenha um bom empresário, alguém que o ajude a gerir a sua própria carreira...", referiu um dos treinadores.

Apesar de nos parecer que o factor sorte é um factor a ponderar em qualquer actividade, o curioso é que tenha sido referido por uma percentagem muito pequena, residual mesmo, dos treinadores entrevistados. Os mesmos, aliás, que fizeram referência à importância de ter um bom empresário.

Qual a semelhança entre estes dois aspectos? Na nossa perspectiva, é o facto de estarmos perante dois factores extrínsecos às qualidades do treinador.

Em relação à sorte, teremos que a ver sob duas perspectivas diferentes.

Se entendermos a sorte como factor condicionantes dos resultados desportivos, não subscrevemos a ideia de que um treinador que tenha competência mas não tenha sorte dificilmente atinge o sucesso.

Não alinhamos neste pensamento na medida em que defendemos que a excelência implica consistência nos resultados de qualidade. E se aceitamos que num ou noutra momento a sorte ou o azar possam potenciar uma vitória ou justificar uma derrota, não acreditamos que estejam permanentemente presentes e direccionados num mesmo sentido, i.e., o de beneficiar ou prejudicar sempre um treinador de forma a levá-lo, por si só, ao êxito ou ao fracasso.

Comungamos da opinião defendida por Garganta (2006, p. 11) quando afirmou que apesar de o Futebol ser uma actividade em que a sorte e o azar são duas facetas a considerar, a sua expressão "... parece ser pouco relevante quando comparada com factores como o talento e o estado de prontidão desportiva dos jogadores e das equipas...".

Se o ganhar ou perder em competição fosse uma questão do acaso, i.e., de sorte ou azar, não seriam necessários treinadores para treinar e dirigir a preparação dos praticantes e das equipas (Castelo, 2002, p.17).

Mas percebemos, e até aceitamos, que a sorte tenha sido apontada como condicionante, em alguns casos, da chegada à excelência. É verdade que, muitas vezes, há treinadores que são recrutados para trabalhar em clubes de excelência, aqueles que permitem a obtenção de resultados de excelência de forma consistente, simplesmente porque nesse momento se encontram desempregados. Que na disponibilidade de outros não seriam eles os escolhidos. E nesta perspectiva, repetimos, aceitamos que a sorte possa condicionar a excelência.

Quantos treinadores potencialmente excelentes acabam por não atingir a notoriedade dos considerados excelentes por não terem tido oportunidade de trabalhar em contextos que lhes permitam expressar esse potencial?

Como vimos, os treinadores (12,5%) também entendem que se pode ser competente na função mas se não se tiver um bom empresário fica bem mais difícil chegar aos clubes que permitem patamares de rendimento excelentes.

Aceitamos a importância dos empresários no Futebol actual. Num Futebol visto pura e simplesmente como um desporto os empresários não teriam qualquer razão de existir. No

entanto, os meandros do Futebol-Indústria tornaram-se de tal modo complexos que não é possível alguém estar empenhado numa função como a de treinador e ter ainda capacidade e tempo para se movimentar nos bastidores deste novo mundo.

Temos a opinião de que a actividade empresarial teve papel decisivo em algumas das transformações menos edificantes que o Futebol sofreu, tendo em consideração uma análise centrada no desportivismo. Não querendo alongar muito esta discussão, apenas dizemos, como exemplo do nosso posicionamento, que não entendemos que haja jogadores que numa mesma época desportiva possam actuar em dois clubes diferentes que disputam a mesma competição. E estas movimentações, supostamente apoiadas na ideia de que os jogadores não podem ficar sem competir quando o clube em que militam não lhes dá tempo de utilização, apenas pretendem multiplicar, em número, as comissões adjacentes a estas transferências.

De qualquer modo, e tendo em consideração que o Futebol actual é muito mais indústria (quase diríamos que o é exclusivamente) do que desporto, concordamos que é muito mais difícil treinadores e jogadores chegarem aos clubes de topo sem a intervenção de empresários. Ironicamente, quase diríamos que é mais fácil um treinador mediano mas com um bom empresário chegar a um clube de topo do que um treinador bom com empresário mediano ou desconhecido chegar a esse mesmo clube.

Em relação a estes dois aspectos (empresário e sorte), condicionantes extrínsecas da chegada à excelência, na medida em que não têm a ver directamente com as qualidades do treinador, é curioso verificar que foram avançados pelo único treinador do sexo feminino.

Será abusivo estar a ler nestas referências a factores externos alguma impotência face a uma realidade que parece (ainda) adversa às mulheres? Talvez, mas nas palavras desta treinadora percebemos alguma ambição, absolutamente legítima, de chegar a contextos competitivos até agora reservados aos homens mas também uma consciência da dificuldade em progredir até esses contextos.

A questão pode parecer despropositada para os mais conservadores e para os mais desatentos, mas o que é certo é que temos autores a debruçar-se sobre o assunto e a fazer alguma futurologia sobre o mesmo.

"... As mulheres (...) são menos presunçosas, o que é mau porque parecem ser mais reconciliadoras do que os homens. A primeira treinadora de Futebol pode estar mais perto do que possamos imaginar..." vaticinou Fons Trompenaars, especialista em comunicação intercultural (Birkinshaw & Crainer, 2005, p. 152).

Também nós acreditamos que seja possível, mas estamos convencidos de que não será para breve.

Algumas qualidades que a literatura acentua mais frequentemente e que não foram referidas pelos nossos entrevistados

Se fizemos uma comparação entre as qualidades apontadas pelos nossos entrevistados e aquelas que a literatura refere sobre esta temática de modo mais recorrente (e que fizemos constar no capítulo da revisão da literatura) concluímos que algumas destas últimas não foram referidas por nenhum dos elementos da nossa amostra.

Como Qualidades passíveis de serem consideradas como Intrapessoais temos: **a humildade**; a **persistência/perseverança**; a **consistência**; o **auto-conceito e auto-compreensão**; a **emoção/entusiasmo**. Também não foram referidas Qualidades Interpessoais como: a **auto-confiança**; e a **auto-disciplina**.

Estamos em crer que não terá sido por não lhes darem importância que estas qualidades não foram referidas. Muitas vezes o resultado deste tipo de recolha de informação (a entrevista não dirigida) acaba por estar um pouco dependente do grau de inspiração dos entrevistados no momento. E a nossa posição, como entrevistadores, foi a de não guiar as respostas dos nossos interlocutores. Os dados recolhidos são fruto da espontaneidade dos entrevistados, i.e., tudo o que referiram traduziu precisamente o que pensavam e defendiam pois não foram guiados de forma alguma para as respostas que deram.

Este procedimento pode levar a que os entrevistados acabem por não referir determinados aspectos que até podem considerar importantes, por esquecimento.

Estamos a fazer estas considerações precisamente para defender a ideia de que não queremos dizer que os nossos treinadores e os nossos jornalistas não considerem

importantes as qualidades que não referiram. Apenas registamos o facto de elas não terem sido citadas, salvaguardando a hipótese de ter sido por esquecimento naquela hora.

Em relação às Qualidades Intrapessoais, de certa forma achamos mais ou menos normal que os treinadores não tenham referido aspectos como o auto-conceito, a auto-compreensão, a humildade ou mesmo a consistência. São aspectos pessoais que são mais susceptíveis de ser observados do exterior, por outras pessoas que não os próprios. Nem sempre as pessoas têm hábitos de introspecção.

Nesta linha de pensamento já achamos menos normal que os jornalistas não o tenham referido já que são *outsiders*, e não *insiders*, nesta abordagem.

Relativamente à persistência, à perseverança, à emoção e ao entusiasmo no trabalho, seriam qualidades que esperávamos ver relevadas por parte dos treinadores uma vez que são aspectos que eles próprios têm necessidade de inculcar nos seus atletas e, como tal, não passíveis de ser esquecidos ou desvalorizados.

No que diz respeito a Qualidades Interpessoais não referidas pelos nossos entrevistados, aparecem, como já dissemos, a auto-confiança e a disciplina e auto-disciplina.

Em relação à auto-confiança, apesar de numa primeira análise poder considerada uma Qualidade Intrapessoal (tendo em conta a forma como caracterizámos estas qualidades), nós acabámos por a integrar nas Qualidades Interpessoais na medida em que no treino desportivo ela se torna mais importante quando em referência aos atletas, aspecto que é, também, da responsabilidade dos técnicos, que a devem trabalhar nos mesmos, i.e., a auto-confiança dos atletas será, também, produto de uma intervenção do treinador.

Assim, registamos a falta de referências a este aspecto que consideramos de primordial importância no rendimento dos jogadores e das equipas. Jogadores auto-confiantes têm rendimento muito superior, e isso é facilmente reconhecido por qualquer técnico. E temos mesmo a convicção de que a generalidade dos treinadores se preocupa com esta questão, mesmo que muitas vezes de forma menos consciente, porque o seu sucesso também depende deste factor.

Os grandes treinadores têm um dom especial para fazerem os atletas sentirem-se bem consigo próprios (Janssen & Dale, 2002). Por isso mesmo, estranhamos que nenhum técnico tenha citado este aspecto.

Já aceitamos melhor a omissão por parte dos jornalistas na medida em que não sentem directamente no rendimento do seu trabalho as possíveis consequências da falta de confiança dos jogadores de Futebol.

Também registamos a não referência, por parte dos nossos entrevistados, à questão da disciplina. Em relação aos treinadores, uma vez mais com alguma estranheza. Já foi referido que a recolha dos dados coincidiu com o período mais mediatizado da carreira de José Mourinho. Como já dissemos, sentimos que os nossos entrevistados, tal como todos os portugueses que seguem as questões do Futebol, grupo no qual nós próprios nos inserimos, estavam relativamente “intoxicados” (no bom sentido) pelo sucesso nacional e internacional deste nosso compatriota. Personificando o sucesso e a excelência em Mourinho, constatámos que muitas das características referidas nas entrevistas que efectuámos eram características do próprio. E daí a nossa estranheza em relação à não referência à disciplina. É que Mourinho assume publicamente a importância dos seus dois principais mentores na construção do treinador que hoje é: Sir Bobby Robson e Louis Van Gaal. E são por demais conhecidos os dois pilares fundamentais em que assenta a filosofia do treinador holandês: a disciplina e a comunicação (Kormelink & Seeveres, 1997b).

UMA OUTRA LEITURA DOS RESULTADOS

Considerando, agora, as quatro (4) categorias que definimos para uma leitura mais abrangente (Qualidades Intrapessoais, Qualidades Interpessoais, Qualidades de Organização e Gestão, e Condicionantes do Contexto), as respostas dos nossos entrevistados podem ser organizadas da forma como são apresentadas nos Quadros 6, 7 e 8, em relação aos Jornalistas Desportivos, e nos Quadros 9, 10, 11 e 12, as que recebemos dos treinadores. Vejamos.

JORNALISTAS

Quadro 6 - Respostas dos Jornalistas integradas nas "Qualidades Intrapessoais"

	Nº respondentes
Actualizado	3
capacidade de previsão / intuição	2
curriculum forte / carisma	1
experiências na modalidade (conhecimento empírico) jogador/treinador	3
formação académica (ñ necessariamente em desporto)	4
formação para a modalidade (não importa que ñ seja académico)	1
conhecimentos adquiridos com mentores	2
imagem cuidada	2
Valores	1

Como se pode constatar, os diferentes itens foram citados por um número diferente de jornalistas. No entanto, é possível chegar a uma média correspondente ao número e à percentagem de jornalistas que estatisticamente citaram cada um dos itens.

Dividindo a totalidade das respostas integradas nas Qualidades Intrapessoais, 19, pelo número de itens citados, 9, essa média é de 2,1 jornalistas, i.e., **42%** dos jornalistas entrevistados.

Quadro 7 - Respostas dos Jornalistas integradas nas "Qualidades Interpessoais"

	Nº respondentes
abertura ao diálogo com liderados / clima atitude crítica / laços afectivos (0)	4
capacidade de motivar	4
Compreender os jogadores	1
comunicação	3
independência em relação aos patrões	1
Liderança	3
resolutor de problemas	2
respeitado / credível para liderados	1

A média de respondentes em cada item é de 2,4 jornalistas (19 respostas divididas por 8 itens), a que correspondem **48 %** dos jornalistas entrevistados.

Quadro 8 - Respostas dos Jornalistas integradas nas "Qual. de Organização e Gestão"

	Nº respondentes
bons colaboradores	3
<i>empowerment</i>	2
gestor recursos humanos (resolutor conflitos; gestor egos)	3
saber utilizar CS / saber relacionar-se com CS	3

Em relação aos itens que integrámos nesta categoria a média de respondentes é de 2,75 jornalistas, a que correspondem **55%** dos jornalistas entrevistados.

Os jornalistas não citaram qualquer item (média 0; 0%) relacionado com o Contexto.

TREINADORES

Quadro 9 - Respostas dos Treinadores integradas nas "Qualidades Intrapessoais"

	Nº respondentes
capacidade adaptação	2
capacidade de tratamento de informação	1
carácter elevado	1
currículo forte / carisma	1
empenhamento	1
equilíbrio / bom senso	1
experiências na modalidade (conhecimento empírico) jogador/treinador	7
formação académica (ñ necessariamente em desporto)	5
formação para a modalidade (não importa que ñ seja académico)	3
qualidades inatas	1
ser justo	3
ser positivo / reagir ao insucesso	1
ter visão/atitude científica perante os problemas	2

Do mesmo modo, se procurarmos a média de treinadores que referiram itens que relacionámos com Qualidades Intrapessoais chegamos ao valor de 2,2 treinadores, ou seja, **27,5%** dos treinadores entrevistados.

Quadro 10 - Respostas dos Treinadores integradas nas "Qualidades Interpessoais"

	Nº respondentes
abertura ao diálogo com liderados / clima atitude crítica / laços afectivos (0)	3
capacidade de motivar	4
Comunicação	2
Liderança	4
respeitado / credível para liderados	2

A média de treinadores que responderam com itens que relacionámos com Qualidades Intrapessoais é de 3 treinadores, ou seja, **37,5%** dos treinadores entrevistados.

Quadro 11 - Respostas dos Treinadores integradas nas "Qual. de Organização e Gestão"

	Nº respondentes
bons colaboradores	4
conhecer mercado jogadores/escolha dos jogadores plantel	3
<i>Empowerment</i>	1
gestor recursos humanos (resolutor conflitos; gestor egos)	5
ideia de jogo bem definida	3
organização / método / planificação / definição objectivos	3
team-builder	2

Em relação aos itens que integrámos na categoria Organização/Gestão, a média de treinadores respondentes aos mesmos é, também, de 3 treinadores, ou seja, **37,5%** dos treinadores entrevistados.

Quadro 12 - Respostas dos Treinadores integradas nas "Condições de Contexto"

	Nº respondentes
contexto / clube / cultura clube	2
empresário / bom gestor e promotor de carreira	1
SORTE	1

A média de treinadores que responderam com itens que relacionámos com o Contexto em que o treinador exerce a sua actividade de 1,3 treinadores, ou seja, **16,25%** dos treinadores entrevistados.

Estes dados podem ser resumidos da seguinte forma:

Quadro 13 - Percentagens de Jornalistas e Treinadores que referiram respostas integradas em cada uma das 4 categorias definidas

	Jornalistas	Treinadores
Qualidades Intrapessoais	42,0 %	27,5 %
Qualidades Interpessoais	48,0 %	37,5 %
Qualidades de Organização e Gestão	55,0 %	37,5 %
Condições do Contexto	0 %	16,25 %

Discussão dos resultados segundo esta perspectiva

Também com esta organização das respostas podemos constatar semelhanças entre as opiniões dos jornalistas e dos treinadores de Futebol.

Ambos os grupos valorizam, em primeira instância, num treinador de excelência, as qualidades de Organização e de Gestão (55% dos jornalistas e 37,5% dos treinadores) num plano idêntico ao das qualidades Interpessoais (48,0% dos jornalistas e 37,5% dos treinadores).

Num plano ligeiramente inferior, em termos de relevo, aparecem, na opinião dos dois grupos profissionais entrevistados, as qualidades Intrapessoais (42,0% dos jornalistas e 27,5% dos treinadores).

Não há, efectivamente, diferenças relevantes entre as opiniões dos jornalistas desportivos e dos treinadores de Futebol que entrevistámos, quer na valorização das diferentes categorias de qualidades quer no peso específico que lhes atribuem. Resulta daqui que, segundo estes profissionais, um treinador de excelência apresenta um leque de qualidades Intrapessoais, Interpessoais e de Organização e Gestão que lhe sustentam essa excelência.

Considerando o que a literatura nos transmite não parece haver surpresa na valorização destas três categorias de qualidades. Efectivamente, estamos em crer que aparece bem ilustrada a importância destas qualidades ao longo da revisão da literatura constante deste trabalho. Um treinador de excelência terá, certamente, grande capacidade de organização e de gestão dos recursos que tem ao seu dispor, terá grande capacidade de interagir positivamente com as pessoas com quem trabalha, comunicando de forma eficaz, exercendo uma liderança adequada às situações, conseguindo motivar as pessoas com quem trabalha, e terá, também, qualidades (intra)personais que, segundo Marsh (1985) são como que pré-requisitos para as qualidades interpessoais, pela credibilidade, pelo respeito e pela confiança que podem gerar nos outros.

O mais curioso nesta análise é o facto de, ao contrário dos jornalistas, que não o referiram, os treinadores entrevistados terem citado aspectos relacionados com o contexto em que o treinador exerce a sua actividade como condicionantes da chegada à excelência.

Para 16,25% dos nossos treinadores, o clube onde o treinador trabalha, a sua cultura, o seu historial, a sua organização, o empresário que lhe gere a carreira e a sorte, são determinantes para se chegar à excelência como treinador de Futebol.

Também a nós, como já tentámos explicar, nos parece que os factores de contexto são decisivos para ajudar a expressar o potencial de excelência que um treinador possa apresentar. São importantes, é claro, as qualidades Intrapessoais, as qualidades Interpessoais e a capacidade de Organização e de Gestão, mas elas, por si só, dificilmente serão eficazes se o treinador exercer a sua actividade num clube de menor dimensão, sem capacidade financeira para lutar por grandes títulos, sem um empresário com capacidade de o ajudar a chegar aos grandes clubes.

Relativamente à questão da sorte já apresentamos algumas reticências. No que se refere à obtenção de resultados desportivos, defendemos que a excelência se atinge quando esses resultados são consistentes, i.e., não esporádicos, nos altos níveis de rendimento, e, neste ponto de vista, consideramos que a sorte pode faltar num ou noutro momento mas não poderá faltar sempre quando se trabalha com qualidade.

Aceitamos, e também já o explicámos, que em determinadas situações seja a sorte o factor determinante da chegada de um treinador a contextos potenciadores da excelência.

Os treinadores excelentes dos nossos entrevistados

A terminar, e a título de curiosidade, deixamos os nomes que os treinadores entrevistados apontaram como sendo técnicos de excelência. Apresentamo-los por ordem alfabética e sem quantificar as citações feitas a cada um deles. Convém referir, no entanto, que houve treinadores que apontaram mais do que um nome e outros, como salientámos em local próprio deste trabalho, que consideraram não haver técnicos de excelência.

Alex Fergusson, Arsène Wenger, Carlos Queiroz, Gus Hiddink, José Mourinho, Manuel Pellegrini, Raymond Goethels e Sven-Goran Eriksson.

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

As principais conclusões deste estudo são as seguintes:

- A totalidade dos jornalistas desportivos entrevistados considerou que os treinadores de excelência são aqueles que conseguem ter resultados desportivos de excelência;
- Apesar de não ter havido unanimidade, a grande maioria dos técnicos da amostra defendeu, também, que os treinadores de excelência são aqueles que conseguem resultados desportivos relevantes;
- Nem os jornalistas nem os treinadores se referiram ao facto de esses resultados relevantes serem consistentes;
- Uma pequena percentagem dos técnicos entrevistados considerou não haver treinadores de excelência mas sim treinadores que fazem trabalhos de excelência em determinados momentos e em determinados contextos (Clubes);
- Uma percentagem pouco significativa de jornalistas e de treinadores considerou que um treinador de excelência é, também, aquele que consegue tirar o máximo de rendimento dos jogadores que tem à sua disposição.
- Para os jornalistas e os treinadores entrevistados as qualidades que mais podem ajudar um treinador a chegar á excelência são: o conhecimento (quer empírico quer académico), a capacidade para motivar e a gestão de recursos humanos.
- A importância de estar actualizado e de saber utilizar bem a comunicação social foram as qualidades atribuídas aos treinadores de excelência por uma percentagem maior de jornalistas desportivos e que não foram sequer citadas por nenhum dos treinadores.
- Num sentido inverso, i.e., as qualidades que foram associadas aos treinadores de excelência por uma percentagem maior dos treinadores da amostra e que não foram referidas por qualquer dos jornalistas são: a importância de o treinador ter uma boa ideia de jogo (modelo de jogo bem definido), de ser organizado e bom planificador do trabalho, de ser justo na sua liderança, de ser um bom conhecedor do mercado de jogadores e ser

capaz de utilizar esse conhecimento para a construção de um plantel adequado à persecução de resultados de excelência.

- Considerando as qualidades referidas pelos entrevistados agrupadas em quatro (4) categorias mais abrangentes (“Qualidades Intrapessoais”, “Qualidades Interpessoais”, “Qualidades de Organização e Gestão” e “Características do Contexto” onde o treinador exerce a sua actividade) continuámos a verificar algumas semelhanças nas opiniões dos dois grupos profissionais. Assim, tanto jornalistas como treinadores, valorizaram, em primeira instância e em percentagens semelhantes, as Qualidades de Organização e Gestão e as Qualidades Interpessoais, e num plano imediatamente seguinte as Qualidades Intrapessoais.
- Os treinadores apontaram condições do contexto (Clube, um bom empresário e a sorte), como factores determinantes para que um treinador consiga atingir patamares de excelência, ao contrário dos jornalistas, que não focaram estes aspectos nas suas respostas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ABRAHAM, A.; COLLINS, D. & MARTINDALE, R. (2006): The Coaching Schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences*, Vol. 24, Nº 6, pp.549-564

ADELINO, J. (2000): O treino da Técnica nos Jogos Desportivos. *In* Julio Garganta (Ed.), Horizontes e Órbitas no treino dos jogos desportivos, pp. 91-110. Centro de Estudos dos Jogos Desportivos da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto

ALBARELLO, L.; DIGNEFFE, F.; HIERNAUX; J.P.; MAROY, C.; RUQUOY, D. ; SAIT-GEORGES, P. (1997) : Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais – Trajectos. Ed. Gradiva Publicações, Lisboa

AMIRALTY, K. & ORLICK, T. (1999): Finding Balance Within Excellence. *Journal of Excellence*, n.2, 1999. ISSN: 1496-9955. Consult. 14 Outubro 2009, disponível em <http://www.zoneofexcellence.ca/Journal/Issue02/index.html>

ARAÚJO, J. (1995): Manual do Treinador do Desporto Profissional. Campo das Letras, Editores, S.A., Porto

ARAÚJO, J. (2000a). A Periodização nos Jogos Desportivos. *In* Julio Garganta (Ed.), Horizontes e Órbitas no treino dos jogos desportivos, pp. 21-36. Centro de Estudos dos Jogos Desportivos da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto

ARAÚJO, J. (2000b): Como formar a melhor equipa. Ed. Caminho, S.A., Lisboa

ARMSTRONG, L. & JENKINS, S. (2001): Vontade de Vencer – a minha corrida contra o cancro. Ed. 70, Lisboa

BARCLAY, P. (2005): Mourinho – Anatomy of a Winner. Orion Books, London.

BARDIN, L. (1977): Análise de Conteúdo. Edições 70, Lisboa

BARTRAM, D. (2005): The Great Eight Competences: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, Nº 6, pp.1185-1203

BENNIS, W. (2004): Warren Bennis, o optimista da Liderança. *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3411, de 30 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

BENTO, J. (1998): Desporto e Humanidade – O campo do possível. Edição da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro

BILLICK, B. & PETERSON, J. (2001): Competitive Leadership – Twelve Principles for Success. Triumph Books. Chicago

BIRKINSHAW, J. & CRAINER, S. (2005): Liderança ao Estilo de Sven-Goran Eriksson. Ed. Monitor – Projectos e Edições, Lda. Lisboa

BLOOM, G.; SALMELA, J. & SCHINKE, R. (1995): Expert Coaches' Views of the Training of Developing Coaches. Proceedings of the 9th European Congress on Sport Psychology, pp. 401-408, com Edição de R. Vanfraechem-Raway & Vanden Auweele, Free University of Brussels

BLOOM, G.; STEVENS, D. & WICKWIRE, T. (2003): Expert Coaches' Perceptions of Team Building. Journal of Applied Sport Psychology, Nº 15, pp.129-143

BOLONI, L. & PEREIRA, L.M. (2002): O Bloco de Notas de Lazlo Boloni – Sporting, Campeão Nacional 2001-02, Jornada a jornada, uma época de sucesso. Ed. Booktree, Sociedade Editorial, Lda., Portugal

BRÁS, R.P. & DUARTE, R.O. (2008): O Código Quique. Ed. Prime Books. ISBN 978-989-8028-81-5

BUCETA, J.M. (2003): Entrevista de Psicologia. Training Fútbol: Revista Técnica Profesional, n.º 86, Abril 2003, pp. 8-13.

CALVO, T. (2004): Estrategias metodológicas para la creación de un clima motivacional adecuado en deportes de equipo. Efdeportes, revista digital (www.efdeportes.com), Año 10, Nº 79, Diciembre 2004

CARDOSO, F. (2004): Transformação dos Clubes em Sociedades Anónimas Desportivas. Ed. Instituto Português de Administração e Marketing, Colecção Empresas.

CARTER, N. (2006): The Football Manager – A History. Edições Routledge, N.York, USA.

CASTELO, J. (1994): Futebol – Modelo Técnico-Tático do Jogo. Edições FMH – Universidade Técnica de Lisboa

CASTELO, J. (2002): O Exercício de Treino Desportivo – A unidade lógica de programação e estruturação do treino desportivo. Edições FMH – Universidade Técnica de Lisboa.

CASTELO, J. et al. (1996): Metodologia do Treino Desportivo. Edições FMH – Universidade Técnica de Lisboa.

CHIAVENATO, I. (1995): Recursos Humanos – Edição Compacta, 3.^a edição. Ed. Atlas S.A., S,Paulo.

CHIAVENATO, I. (1997): Teoria Geral da Administração, 1.^o Vol., 5.^a edição. Ed. Makron Books do Brasil Editora Lda., S.Paulo.

COLLINS, J. (2004): Jim Collins, o mestre construtor. *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplementos do DIÁRIO ECONÓMICO n.s 2406, de 23 Junho de 2004., e 3407, de 24 de Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

CONSTANTINO, J. M. (s.d.): Introdução à obra: AAVV O Desporto no Século XXI - Os novos desafios. Edição da Câmara Municipal de Oeiras

COOK, M. & SHOULDER, J. (2003): *Treinamentos de Futebol - Jogos, exercícios e práticas de preparação física*. Ed. Desporto e Lazer, a Editora, Publicações Europa-América, Portugal

CSIKSZENTMIHALYI, M.; RATHUNDE, K. & WHALEN, S. (1997): *Talented Teenagers - The Roots of Success & Failure*. Cambridge University Press

DAVIS, S. (1990): *A Excelência na Banca*. Biblioteca de Economia e Gestão. Publicações Dom Quixote. Lisboa

DE KETELE, J.M. & ROEGIERS, X. (1993): *Metodologia da Recolha de Dados - Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Ed. Instituto Piaget, Lisboa

DEARLOVE, D.; RODRIGUES, J. N.; CRAINER, S.; BROWN, T. (2004): *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplementos do DIÁRIO ECONÓMICO n.os 3402 a 3411. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA CONTEMPORÂNEA DA ACADEMIA DAS CIÊNCIAS DE LISBOA (2001). Ed. Academia das Ciências de Lisboa e Editorial Verbo, Lisboa

DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA 2009 - DICIONÁRIOS EDITORA - ACORDO ORTOGRÁFICO (2008). Ed. Porto Editora

ERICSSON, K. A. (1996): *The Road to Excellence - The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games*. Ed. K. Anders Ericsson, Florida State University

ERICSSON, K. A. & SMITH, J. (1991): *Toward a General Theory of Expertise - Prospects and Limits*. Ed. Cambridge University Press

FERREIRA, J. M., NEVES, J. & CAETANO, A. (2001): *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Ed. McGraw Hill, Portugal

FLEURANCE, P. & PÉREZ, S. (2008): *Interrogations sur le Métier d'Entraîneur(e)*. Les Cahiers de l'Institut National du Sport et de l'Éducation Physique. N.º39

FONSECA, A. (2004): *Revisitando a relação entre a Psicologia do desporto e o Futebol profissional*. *In* Futebol de muitas Cores e muitos Sabores - Reflexões em torno do desporto

mais popular do mundo. Júlio Garganta, José Oliveira & Maurício Murad (org.). Ed. Campo das Letras Editores S.A., pp 263-270

FONSECA, A. (2007): Psicologia do Desporto – Relatório apresentado às provas para obtenção do título de Agregado. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

FONSECA, A., GARGANTA, J. & LUCAS, J. (2002). Comparação da percepção do treinador e dos jogadores, face à prestação táctica em Futebol. Estudo de caso numa equipa de juniores A. *In* Júlio Garganta, António Ardá Suarez & Carlos Lago Peñas (Eds.), pp. 169-177. A Investigação em Futebol – Estudos Ibéricos. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto

FONTANA, A. & LINCOLN, Y. (1994) : Interviewing – The Art of Science. *in* Handbook of Qualitative Research, Part IV, Cap. 22, pp.361-376. DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. (org.). Ed. SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, U.S.A.

FRIEROS, T. (2007): Frank Rijkaard, El Señor de los Banquillos. Ed. Edecasa, Coleccion Sport, España

GARGANTA, J. (1997): Modelação Táctica do Jogo de Futebol – Estudo da organização da fase ofensiva em equipas de alto rendimento. Dissertação apresentada às provas de doutoramento no ramo de Ciências do Desporto. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

GARGANTA, J. (2000): O treino da Táctica e da Estratégia nos Jogos Desportivos. *In* Julio Garganta (Ed.), Horizontes e Órbitas no treino dos jogos desportivos, pp. 51-61. Centro de Estudos dos Jogos Desportivos da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto

GARGANTA, J. (2004): Atrás do palco, nas oficinas do Futebol. *In* Futebol de muitas Cores e muitos Sabores – Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo. Júlio Garganta, José Oliveira & Maurício Murad (org.). Ed. Campo das Letras Editores S.A., pp 227-234

GARGANTA, J. (2006): Ideias e competências para “pilotar” o jogo de Futebol. *In* Go Tani, J. Bento & R. Peterson (Eds.), Pedagogia do Desporto (pp. 313-326). Rio de Janeiro, Guanabara Koogan

GAUTHIER, A.; SCHINKE, R. & PICKARD, P. (2005): Coaching in Northern Canadian Communities: Reflections of Elite Coaches. *Journal of Sports Science & Medicine*, 2005 (Nº 4), pp.113-123

GHOSHAL, S. (2004). Sumantra Ghoshal, o mineiro do conhecimento. *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3410, de 29 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

- GIDDENS, A. (2000): O mundo na era da globalização. Editorial Presença, Lisboa
- GLEICK, J. (1994): Caos - A Construção de uma Nova Ciência. Ed. Gradiva – Publicações, Lda., Lisboa
- GLUCH, P. (1998): Tennis Excellence: Interviews with the World's Best Male Coaches. Dissertação apresentada na Universidade do Utah para a obtenção do grau de Doutor em Filosofia. Ed. UMI Company, EUA
- GOLEMAN, D. (2004). Daniel Goleman, o advogado do QE (quociente emocional). *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3404, de 21 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.
- GOULD, D., GREENLEAF, C., GUINAN, D., DIEFFENBACK, K. & McCANN, S. (2001): Pursuing Performance Excellence: Lessons Learned from Olympic Athletes and Coaches. *Journal of Excellence*, n.4, 2001. ISSN: 1496-9955. Cosult. 14 Outubro 2009, disponível em <http://www.zoneofexcellence.ca/Journal/Issue04/index.html>
- GRAÇA, A. & OLIVEIRA, J. (1998): O Ensino dos Jogos Desportivos, 3.ª edição. Ed. Amândio Graça e José Oliveira, Centro de Estudos dos Jogos desportivos da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
- HARARI, O. (2004): Oren Harari, o estratega competitivo. *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3408, de 25 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1986): Psicologia para Administradores – A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. Editora Pedagógica e Universitária Lda., S.Paulo
- HOULLIER, G. & CREVOISIER, J. (1993): Entraîneur – Competence et Passion – Les détails que font gagner. Ed. Canal+ Editions, Paris
- ILIES, R. (2004): Intelligence and Leadership: A quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, Nº 3, pp.542-552
- JANSSEN, J. & DALE, G. (2002): The Seven Secrets of Successful Coaches – How to Unlock and Unleash Your Team's Full Potential. Edição Janssen & Dale, USA ISBN 1-892882-02-7
- JOHNSON, N. (2004): The John Wooden Pyramid os Success. Cool Titles. L.A.
- 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*, Vol.8, Nº 2, pp.213-229, Out 2003

KABUSH, D. & ORLICK, T. (2001): Focusing For Excellence: Lessons From Elite Mountain Bike Racers. *Journal of Excellence*, n.5, Set 2001. ISSN: 1496-9955. Consult. 14 Outubro 2009, disponível em <http://www.zoneofexcellence.ca/Journal/Issue05/index.html>

KERLINGER, F. (1980): Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais, 5.ª ed. Ed. E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária Lda., São Paulo.

KORMELINK, H. & SEEVERES, T. (1997a): Team Building. Ed. Reedswain, Inc.. The Netherlands

KORMELINK, H. & SEEVERES, T. (1997b): The Coaching Philosophies of Louis van Gaal and Ajax Coaches. De Voetbal rainer, Leeuwarden, The Netherlands

KOTTER, J. (2004). John Kotter, o líder da liderança. *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3407, de 24 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

KRANTZ, N. & DARNELL, L. (2001): Les Experts en questions – Savoirs professionnels em matière déentraînement. INSEP Publications. France. ISBN: 2-86580-126-8

LaMONTE, B. & SHOOK, R. (2004): Winning the NFL Way – Leadership Lessons from Football´s Top Head Coaches. HarperCollins Publishers Inc., N.York, USA

LeUNES, A. (2007): Modelling the Complexity of the Coaching Process: a commentary. *International Journal of Sports Sciences & Coaching*, Vol. 2, Nº 4, pp.403-406

LOBO, L. F. (2007): Planeta Futebol – Em busca da alma, dos magos e das tácticas que fizeram história (As origens e o presente do Futebol moderno). Ed. Prime Books. ISBN 978-989-8028-566-3

LOPES, A. P. (2007): Se não fosse para ganhar... – A importância da dimensão táctica no ensino dos Jogos Desportivos Colectivos. Campo das Letras, Editores, S.A., Porto

LÓPEZ, J. L. (2004): Fútbol – Modelos Tácticos y Sistemas de Juego: Elaboración y Entrenamiento Integrado. Ed. Wanceulen Editorial Deportiva, S.L., Sevilha

LOURENÇO, L. (2003): José Mourinho. Ed. Prime Books, Soc. Editorial Lda.. ISBN 972-8820-02-X

LOURENÇO, L. & ILHARCO, F. (2007): Liderança – As Lições de Mourinho, 2.ª ed. Ed. Booknomics. ISBN 261917/07

LYLE, J. (2002): Sports Coaching Concepts – A framework for Coaches´ Behaviour. Ed. Routledge. London. I.S.B.N. 0-415-26158-9

LYNCH, J. (2001): *Creative Coaching – New Ways to Maximize Athlete and Team Potential in all Sports*. Human Kinetics, USA

MACHADO, J. P. (1991): *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*. Publicações ALFA, Lisboa

MACHADO, O. (2006): *Vocês sabem do que estou a falar*. Livros d´Hoje, Publicações Dom Quixote, Lisboa

MARIANO, C. (2005): Pat Riley – Showtime em Miami. *Revista Record DEZ* nº 85, Dezembro 2005

MARIVOET, S. (1998): *Aspectos Sociológicos do Desporto*. Livros Horizonte, Lisboa

MARQUES, A. (2000): *Desporto e Futuro. O Futuro do Desporto*. In Julio Garganta (Ed.), *Horizontes e Órbitas no treino dos jogos desportivos*, pp. 7-20. Centro de Estudos dos Jogos Desportivos da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto

MARSH, D.T. (1985): *Intra-Personal Skills: A Conceptual Model*. Intra-Personal Skills Series. Coombe Lodge Working Paper. Information Bank Number 2047. Consult. 20 Outubro 2009, disponível em http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED265488&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED265488

MARTENS, R. (2004): *Successful Coaching: America´s best-selling coach´s guide – Official text of the NFHS Coaches Education Program*. Ed. Human Kinetics, Champaign, USA

MASCARENHAS, G. (2004): *Tensões e mudanças recentes na cultura e na gestão do Futebol brasileiro: Entre a tradicional base local e as forças do mercado*. In *Futebol de muitas Cores e muitos Sabores – Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo*. Júlio Garganta, José Oliveira & Maurício Murad (org.). Ed. Campo das Letras Editores S.A., pp 87-100

MESQUITA, I. (1998): *A instrução e a estruturação das tarefas no treino do Voileibol*. Dissertação de Doutoramento. FADE – Universidade do Porto

MIELKE, D. (2007): *Coaching Experience, Playing Experience and Coaching Tenure*. *International Journal of Sports Science & Coaching*, Vol.2, nº2, pp. 105-108

MITROFF, I. (2004): Ian Mitroff, o “encantador” das organizações. In *Des Dearlove*, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3406, de 23 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

MOSS KANTER. R. (2004): Rosabeth Moss Kanter, a inspiradora da confiança. In *Des Dearlove*, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da*

Gestão - 42 Gurus do Management em Directo. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3410, de 29 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

MURAD, M. (2007): Futebol – Para além do lado económico e profissional. *In* AAVV: Em defesa do Desporto – Mutações e Valores em Conflito, pp.245-268. Coordenação de Jorge Olímpio Bento e José Manuel Constantino. Ed. Almedina, S.A.

NASH, C. & COLLINS, D. (2006): Tacit Knowledge in Expert Coaching: Science or Art? *Quest*, n.º 58, pp.465-477. National Association for Kinesiology and Physical Education in Higher Education

NETO, J. (2004): José Mourinho, o Vencedor – De Setúbal a Stamford Bridge. Publicações Dom Quixote, Lisboa

NEVES, J. (2001). O Processo de Liderança. *In* J. M. Carvalho Ferreira, José Neves, & António Caetano, Manual de Psicossociologia das Organizações, pp. 377-403. Ed. McGraw Hill, Portugal

NEVES, P. A. P. (2002): Liderança e a mudança da natureza da performance - A influência do líder na performance das pessoas: uma estratégia para alcançar resultados excelentes. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva. FADE-UP, Porto

NOVO GRANDE DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA – CONFORME ACORDO ORTOGRÁFICO (2007). Ed. Texto Editores, Lda.

OHMAE, K. (2004): Kenichi Ohmae, o globalista provocador. *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3407, de 24 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

OLIVEIRA, J. (2004): Entre o sonho e a realidade, um mundo de expectativas e compromissos. *In* Futebol de muitas Cores e muitos Sabores – Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo. Júlio Garganta, José Oliveira & Maurício Murad (org.). Ed. Campo das Letras Editores S.A., pp 235-238

ORLICK, T. (1986): *Coaches Training Manual to Psyching for Sport*. Leisure Press, Champaign, Illinois, USA

ORLICK, T. (2008): *In Pursuit of Excellence – How to Win in Sport and Life Through Mental Training*, 4.ª edição. Leisure Press – Human Kinetics, Champaign, Illinois, USA

ORLICK, T. (s.d.): *The Wheel of Excellence*. Consult. 13 Outubro 2009, disponível em <http://www.zoneofexcellence.ca/free/wheel.html>

OSTERMANN, R.C. (2002): *Scolari, a Alma do Penta*. Booktree, Sociedade Editorial, L.da, Lisboa

PACKER, B.; LAZENBY, R. (1999): Why we win – Great American Coaches Offer Their Strategies for Success in Sports and Life. Masters Press, NTC/Contemporary Publishing Group, Inc., Chicago, U.S.A.

PARTINGTON, J. & ORLICK, T. (1998): Modelling Mental Links to Excellence: MTE-1 for Quality Practice. *Journal of Excellence*, n.1, 1998. ISSN: 1496-9955. Consult. 14 Outubro 2009, disponível em <http://www.zoneofexcellence.ca/Journal/Issue01/index.html>

PARTINGTON, J. & ORLICK, T. (1999): Modelling Mental Links to Excellence: MTE-2 for Quality Performance. *Journal of Excellence*, n.2, 1999. ISSN: 1496-9955. Consult. 14 Outubro 2009, disponível em <http://www.zoneofexcellence.ca/Journal/Issue02/index.html>

PASCALE, R. (2004): Richard Pascale, o pensador de situações extremas. *In Des Dearlove*, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3410, de 29 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

PAULA, R. (2005): Os Treinadores de Sucesso no Voleibol – Uma perspectiva de treinadores de elite do voleibol português. Dissertação apresentada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências do desporto, na Área de Especialização de Treino de Alto Rendimento Desportivo. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PEREIRA, A. (2002): E Excelência Profissional em Educação Física e Desporto – Perfil a partir de Sete Histórias de Vida. Ed. Departamento Cultura do Instituto Politécnico de Viseu, Viseu

PETERS, T. (2004): Tom Peters, o libertador do *management*. *In Des Dearlove*, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplementos do DIÁRIO ECONÓMICO n.s 3410, de 29 Junho de 2004, e 3411, de 30 de Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982): *In Search of Excellence: lessons from America's best-run companies*. Ed. Harper and Row, N.Y.

PFEFFER, J. (2004): Jeffrey Pfeffer, o cientista social. *In Des Dearlove*, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3406, de 23 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

PIRES, G. (s.d.): Desporto Escolar – Um indicador de Futuro. *In AAVV O Desporto no Século XXI - Os novos desafios*. Edição da Câmara Municipal de Oeiras

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. v. (1992): *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Ed. Gradiva Publicações Lda., 1.^a edição

RAMIREZ, M^a del C. (2002): Caracterización del Entrenador de Alto Rendimiento Deportivo. Cuadernos de Psicología del Deporte, Vol.2 N.º1. ISSN:1578-8423

RANIERI, C. (2003): Entrevista de Psicologia. Training Fútbol: Revista Técnica Profesional, n.º 89, Junho 2003, pp. 8-23.

RAPOSO, J.V. & ARANHA, A. (2000): Algumas considerações sobre o treino mental. *In* Julio Garganta (Ed.), Horizontes e Órbitas no treino dos jogos desportivos, pp. 111-131. Centro de Estudos dos Jogos Desportivos da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto

ROCHA, C. M. da (2005): Princípios do coaching e sua aplicabilidade na verificação da efetividade de técnicos esportivos. Revista digital *www.efdeportes.com*. Buenos Aires, ano10, n.º88, Setembro de 2005. Consult. 6 Outubro 2009, disponível em <http://www.efdeportes.com>.

RIDDERSTRALE. J. (2004): Jonas Ridderstrale, o pai do funky business. *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3407, de 24 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

RODGERS, W.; READE, I. & HALL, C. (2007): Factors that Influence Coaches' Use of Sound Coaching Practices. *International Journal of Sports Science & Coaching*, Vol. 2, Nº 2

RODRIGUES, J. N. (s.d.): O Fenómeno Tom Peters - O profeta do caos (revisitado) por Stuart Crainer. Consult. 2 Novembro 2009, disponível em <http://www.janelanaweb.com/livros/fenomeno.html>

RUSSELL, C. J. (2001): A Longitudinal Study of Top-Level Executive Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, Nº 4, pp.560-573

SÁ, D. (2009): Transmissões televisivas: ameaça ou oportunidade? Consult. 30 Setembro 2009, disponível em <http://www.scn.pt/colunistas/artigo.php?menu=2&id=aS6CXPURacU>

SAN ROMAN, A. P. (1992): *Estadística y Tecnicas de Investigacion Social*. Ed. Pirámide, S.A., Madrid

SANTOS, F. (1993): *Estratégia e Competitividade*. Ed. Quarta Vaga - Apoio ao desenvolvimento Avançado de Gestão Lda.

SENGE, P. (2004): Peter Senge, o organizador da aprendizagem. *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3409, de 28 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

SHANAHAN, M. (2000): *Think Like a Champion – Building Success One Victory at a Time*. Harper Collins Publishers Inc., New York, USA

SIEGER, R. (2005): *Vencedores natos – Como atingir a realização pessoal*. Ed. Actual. Lisboa

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)

SOARES, J. (2004): Futebol e Multidisciplinaridade Científica. *In Futebol de muitas Cores e muitos Sabores – Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo*. Júlio Garganta, José Oliveira & Maurício Murad (orgs.). Ed. Campo das Letras Editores S.A., pp 247-249

STERNBERG, R. (1997): The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success. *American Psychologist*, Vol. 52, Nº 10, pp.1030-1037

TANNENBAUM, R. (1972): *Liderança e Organização – Abordagem de Ciência do Comportamento*. Ed. Atlas

TALBOT-HONECK, C. & ORLICK, T. (1998): The Essence of Excellence: Mental Skills of Top Classical Musicians. *Journal of Excellence*, n.1, 1998. ISSN: 1496-9955. Consult. 14 Outubro 2009, disponível em <http://www.zoneofexcellence.ca/Journal/Issue01/index.html>

TROLLOPE, A. (s.d.): Citações do Tema Liderança. Consult. 14 Outubro 2009, disponível em <http://www.citador.pt/citacoes.php?Lideranca=Lideranca&cit=1&op=8&theme=134&firstrec=20>

TROMPENNARS, F. (2004): Fons Trompenaars, o reconciliador cultural. *In Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3405, de 22 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

TRUDEL, P. (2006): What the Coaching Science Literature has to say about the roles of Coaches in the Development of Elite Athletes. *International Journal of Sports Sciences & Coaching*, Vol.1, nº2

TRUMAN, H. (s.d.): Citações do Tema Liderança. Consult. 14 Outubro 2009, disponível em <http://www.citador.pt/citacoes.php?Lideranca=Lideranca&cit=1&op=8&theme=134&firstrec=20>

TULGAN, B. (2004): Bruce Tulgan, o campeão dos talentos. *In Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3403, de 18 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

VALA, J. (1987): A Análise de Conteúdo. *in* Metodologia das Ciências Sociais, 2.ª edição, Cap. IV, pp. 101-128. SANTOS SILVA, A. & PINTO, J. M. (orgs.) Ed. Afrontamento, Porto

VALDANO, J. (1997): Los Cuadernos de Valdano, 2.ª edição. Ed. Aguilar / El País, Madrid

VALLE, J. (2003): Iñaki Sáez, el hombre tranquilo. Training Fútbol n.º 89, Julho de 2003, p. 45.

VARGAS-TONSING, T.; WARNERS, A.; FELTZ, D. (2003): The Predictability of Coaching Efficacy on Team Efficacy and Player Efficacy in Volleyball. *Journal of Sport Behavior*, Vol. 26, Nº 4, pp.396-407

VICKERS, J. (1990): Instructional Design for Teaching Physical Activities – A Knowledge Structures Approach. Ed. Human Kinetics Books, Champaign, U.S.A.

VILLAHIZÁN, J. (2000): Como Alcançar o Êxito. Editorial Estampa, Lisboa

WHEATLEY, M. (2004): Meg Wheatley, a profeta pessoal. *In* Des Dearlove, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer & Tom Brown (Orgs.), *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo*. Suplemento do DIÁRIO ECONÓMICO n. 3408, de 25 Junho de 2004. Ed. S.T.& S.F. - Sociedade de Publicações, Lda.

ZICO (2009): *Correio da Manhã*. Secção Desporto - Frase do Dia, Edição de 11 de Outubro de 2009, p. 41)