

**O IMPACTO DA LIDERANÇA DO TREINADOR NA FASE DE TRANSIÇÃO DO FUTEBOL DE  
FORMAÇÃO PARA O FUTEBOL PROFISSIONAL**

– A VISÃO DOS JOGADORES DE SUCESSO –

Ricardo Manuel Andrade e Silva de Sá Pinto

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Dionísio, Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral

Julho | 2013



## **Agradecimentos**

Na elaboração deste projecto contámos com indispensável ajuda e colaboração de pessoas e instituições que através da sua experiência, apoio e conhecimentos contribuíram para que este se tornasse possível ao longo da minha vida como desportista tanto a nível de clubes como da selecção nacional.

Em primeiro lugar importa deixar aqui uma palavra de profundo agradecimento ao orientador da tese, Professor Doutor Pedro Dionísio, pelo incondicional apoio, dedicação, empenho e orientação que me concedeu ao longo deste trabalho.

De salientar o enorme agradecimento aos entrevistados – Costinha, Dimas, Figo, João Vieira Pinto, Maniche, Pauleta, Quaresma, Rui Costa, Rui Jorge, Sérgio Conceição e Vítor Baía – a maioria dos quais foram meus antigos colegas de clube e de selecção, e que atingiram um patamar de excelência no futebol nacional e internacional.

Uma palavra para a equipa de professores e de *staff* que me acolheu no INDEG ISCTE, aquando do meu regresso à vida académica, nomeadamente os Professores, Hélia Pereira, Susana Marques, José Pedro Sarmento, Tomaz Morais, António Fraqueiro e, em especial, à Professora Carmo Leal, pela sua extraordinária dedicação, à Andrea, à Daniela, à Isabel Mendes e à Ana Passos e à Dra. Regina Moreira, directora do ISCEM.

Com o tempo envolvido na parte lectiva e no desenvolvimento da tese, é extremamente relevante agradecer o apoio da minha mulher, Frederica, e das minhas filhas, Constança e Leonor, às quais “retirei” muitas horas de possível acompanhamento, mas que sempre me incentivaram.

Ao meu querido pai, (que já não está fisicamente entre nós), mãe e irmã, ao meu grande amigo e treinador adjunto, Tiago Moutinho, ao meu grande companheiro Hugo Porfírio, ao meu amigo e grande colaborador Professor Jorge Castelo e a todos os amigos que souberam mostrar toda a amizade e disponibilidade para me ajudarem a desenvolver este projecto.

Agradeço, por fim, aos treinadores, ex.jogadores e jogadores da actualidade com quem conversei sobre estes temas de liderança e que muito me ajudaram.

Muito obrigado a todos!

## Índice global

Agradecimentos .....	III
Índice global.....	IV
Índice de Figuras e Quadros .....	VI
Resumo .....	VII
Abstract.....	VIII
Sumário Executivo.....	IX
1. Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura .....	3
2.1. Abordagens de Liderança .....	3
2.1.1. A abordagem dos Traços .....	4
2.1.2. A abordagem Comportamental .....	4
2.1.3. A abordagem Situacional.....	5
2.1.4. As abordagens Carismática e Transformacional.....	7
2.2. Estilos de Liderança.....	8
2.3. Modelos de liderança aplicados ao desporto .....	9
2.3.1. <i>Leadership Scale for Sport</i> – o modelo multidimensional de Chelladurai e Saleh.....	10
2.3.2 – CBS - <i>The Coaching Behavior Scale for Sport</i> – o modelo de Côté <i>et</i> <i>al.</i> ....	12
2.4 A liderança segundo a perspectiva dos seus actores.....	13
2.4.1 A liderança no ponto de vista dos líderes .....	13
2.4.2 A liderança na perspectiva dos liderados.....	13
2.5. Exemplo prático de liderança .....	14
2.6. Quadro conceptual.....	18

Indicadores para validação das proposições .....	19
3. Metodologia .....	21
3.1. O grupo entrevistado .....	21
3.2. Recolha e tratamento da informação .....	22
4. Análise da informação .....	23
4.1 As Características da organização .....	23
4.2 As características do jogador .....	28
4.3. Características e comportamento do treinador .....	31
4.4. O comportamento dos jogadores .....	39
4.5. Avaliação da <i>performance</i> dos jogadores.....	42
4.6. Relação entre a <i>performance</i> , no período de transição entre formação e profissionalismo e o sucesso futuro na carreira .....	43
5. Conclusões .....	48
6. Limitações e pistas para investigação futura .....	52
7. Referências Bibliográficas .....	55
9. Anexos .....	60

## Índice de Figuras e Quadros

Figura 2.1.	Modelo Multidimensional de Liderança .....	10
Figura 2.2.	Valores e Código de conduta de Tomaz Morais .....	16
Figura 2.3.	Modelo Conceptual Base .....	18
Figura 4.1.	Percepção dos entrevistados face à organização dos Clubes .....	25
Figura 4.2.	Nível de escolaridade dos jogadores entrevistados à data da transição .....	28
Figura 4.3.	Idades dos jogadores na transição para séniores .....	29
Figura 4.4.	Maturidade percebida dos jogadores à época da transição .....	29
Figura 4.5.	O jogador-tipo na fase de transição .....	30
Figura 4.6.	Tipo de formação dos treinadores .....	32
Figura 4.7.	Caracterização do passado dos treinadores .....	32
Figura 4.8.	Principais formas de o treinador comunicar com o grupo .....	33
Figura 4.9.	Formas de o treinador exteriorizar o seu desagrado .....	36
Figura 4.10.	Auto-avaliação do nível de desempenho por parte dos jogadores ...	40
Figura 4.11	Razões apontadas pelos jogadores para o não sucesso dos colegas promessas de então .....	42
<hr/>		
Quadro 3.1	Identificação dos Desportistas entrevistados .....	22
Quadro 4.1.	Caracterização do nível competitivo, objectivos da organização e treinador(es) de referência apontados pelos dos jogadores .....	24

## **Resumo**

Esta investigação teve por objectivo explorar o impacto e a importância da liderança do treinador na transição do futebol de formação para o futebol profissional, a partir da visão dos liderados de sucesso.

A partir do final dos anos 90, com a chamada “*Geração de Ouro*”, Portugal passou a contar com um grupo de futebolistas de nível internacional que fizeram carreira a nível nacional e internacional. Num momento de maior dificuldade de afirmação dos futebolistas portugueses, dado o número de futebolistas estrangeiros nos clubes portugueses, é importante compreender as principais razões de sucesso e de insucesso para a afirmação de jovens promessas do futebol de formação no futebol profissional.

Este trabalho apresenta uma revisão de literatura sobre o tema da liderança do treinador, com especial enfoque na liderança de jovens jogadores e, em seguida, um trabalho de campo com entrevistas em profundidade, realizadas junto de futebolistas portugueses que, nas últimas duas décadas, foram figuras proeminentes na selecção nacional de futebol.

Pretende-se, desta investigação, retirar ensinamentos a partir destes casos de sucesso de afirmação no futebol sénior, e contribuir para o aproveitamento de talentos existentes nos escalões de formação em Portugal, por parte dos treinadores.

**Palavras-chave:** Liderança desportiva, futebol, treinador

## **Abstract**

This research emerges with a clear purpose of exploring the role of the coach and his type of leadership in the transition of the phase of training to the professional soccer in the perspective of the players.

Since the late 80ies, with the so-called "*Golden Generation*", Portugal now has a group of world-class players who have made national and international careers. In the context of great difficulty of the Portuguese players to affirm themselves in the field, given the number of foreign players in the Portuguese clubs, it is important to understand the main the reasons for the success and failure of young soccer training promises in the professional football.

This research begins with a literature review on the topic of coach leadership, with a special focus on the leadership of young players, and presents, then, the results of the empiric field work with in-depth interviews that were conducted with well-succeeded Portuguese players that, in the past two decades, were prominent players in national football team.

Our purpose in this research is to learn from these cases of success in senior Portuguese football, as well as to contribute to the utilization of the existing talents in the Portuguese youth, from the part of coaches.

Key-words: Sports leadership, coaching, soccer

## Sumário Executivo

A distância entre o sucesso e o fracasso profissional é, por vezes, de difícil compreensão.

No caso do futebol profissional é relevante a pergunta: o que fez com que alguns jogadores fizessem carreira internacional e se tornassem conhecidos, nacional ou mundialmente, enquanto outros, com méritos reconhecidos aquando da sua passagem ao futebol sénior, permaneceram ilustres desconhecidos?

Este trabalho procura identificar a importância da liderança nesta fase de transição entre o futebol de formação para o profissional, a partir da percepção dos próprios jogadores que, agora, passados 10, 15 ou 20 anos, avaliam a importância do líder e do respectivo tipo de liderança na sua carreira profissional.

Após o enquadramento literário sobre liderança e respectivas abordagens metodológicas, o trabalho empírico consistiu em onze entrevistas em profundidade realizadas a futebolistas, que têm como elemento comum o facto de serem portugueses, de terem representado a Selecção Nacional e de terem tido uma carreira profissional unanimemente reconhecida como de sucesso.

Gravadas e posteriormente transcritas e analisadas com recurso a análise do respectivo conteúdo, a informação destas entrevistas consistiu a base para a identificação dos aspectos mais relevantes no que respeita à percepção dos atletas sobre os vários constructos do modelo conceptual previamente concebido. A saber: a cultura organizacional do clube; as características do jogador, as características do treinador; o comportamento do jogador e a respectiva *performance* desportiva como condicionantes ou mediadores do sucesso desportivo.

Em face do objectivo prático desta investigação, para cada um destes constructos, é realizada uma síntese das implicações práticas resultantes do diagnóstico obtido. No final, tiram-se conclusões relativamente ao tema central deste trabalho: o papel da liderança e do treinador na transição do futebol de formação para o profissional.

O resultado deste trabalho sugere que não existe um tipo de liderança eficaz no que se refere à maximização do potencial das designadas jovens promessas, na passagem da fase de formação para a do futebol profissional.

Segundo os resultados decorrentes da percepção dos jogadores entrevistados, a eficácia desta maximização da *performance* não se pode enquadrar simplesmente nas tradicionais abordagens de liderança, sugerindo, antes, um tipo de liderança que possa transformar a conduta do treinador, em função do contexto e das características dos jogadores.

Após a fase da discussão dos resultados, é realizada uma síntese das limitações associadas a esta abordagem de natureza qualitativa e sugeridas pistas para futuros trabalhos.

## 1. Introdução

De acordo com Weinberg e Gould (2007), durante as últimas décadas, foram realizados diversos estudos sobre liderança, estimando-se que, até 2001, tenham sido publicados mais de 3.500 trabalhos neste domínio. Apesar de existirem várias conceptualizações e diversas investigações, parece não existir, ainda, uma definição consensual, pois o entendimento da liderança varia consoante as correntes e os modelos teóricos que caracterizam o tema (Gomes, 2005).

Ainda que, no senso comum, se definam um conjunto de características que procuram estabelecer uma concepção teórica deste processo, a definição de liderança não é tarefa simples (Dasil, 2004), tanto mais que continuam a existir algumas carências e falta de especificidade nas investigações sobre o tema (Boillos, 2006).

Riemer (2007) indica quatro conceitos implícitos na definição da liderança: a) ocorre a nível individual e/ou colectivo dentro da organização; b) é um processo comportamental/conduita; c) é necessariamente interpessoal, isto é, requer uma interacção humana entre os membros onde a comunicação é fundamental; d) e está relacionada com a realização, isto é, os líderes devem estar preparados para influenciar os outros para perseguirem determinados objectivos ou metas.

Esta investigação tem como objectivo perceber, por parte de alguns atletas que atingiram a elite do futebol nacional e internacional, na transição da sua última etapa de formação até ao futebol profissional, a forma como foram liderados, o impacto que esses treinadores tiveram na sua ascensão e carreira e ouvir as suas opiniões sobre quais os atributos e competências fundamentais do treinador que queriam ter tido ou que tiveram ... ou seja, o ideal.

Muitos dos entrevistados, pertenceram à tão aclamada “*Geração de Ouro*”, campeã mundial de sub-20 em 1989 (Ríade) e 1991 (Lisboa).

Quase todos estes desportistas tiveram clubes e treinadores distintos e, apesar de terem coincidido na mesma altura, numa selecção de sub-20 em que obtiveram um enorme sucesso colectivo (na fase final da sua formação e no início da sua carreira profissional), irão acabar por ter um percurso de (in)sucesso individualmente distintos.

Terá a forma como foram (ou deveriam ter sido) liderados ditado o seu percurso? Até que ponto é que essa liderança foi determinante na passagem do futebol de formação para o futebol profissional? A resposta a estas questões é, naturalmente, relevante para ajudar a compreender as determinantes do sucesso no desporto de alta competição.

A finalidade deste contributo é partilhar o conhecimento de informação válida e real com aqueles que, tal como eu, querem vir a ser melhores treinadores ou dirigentes desportivos, já no presente e também no futuro.

## **2. Revisão da Literatura**

A revisão da literatura focará, com especial incidência, as diversas abordagens de Liderança que, ao longo do tempo, têm sido conceptualizadas, bem como os estilos e alguns dos modelos de liderança mais populares.

Após uma passagem pelos modelos de liderança aplicados ao Desporto, este enquadramento bibliográfico apresenta alguns aspectos referentes à percepção sobre a liderança, quer de líderes, quer de liderados.

Um modelo conceptual finaliza este ponto 2., que antecede a Metodologia apresentada no ponto 3.

### **2.1. Abordagens de Liderança**

A liderança, enquanto tema de investigação científica, terá surgido apenas depois da década de 1930, fora do campo da filosofia e da história (wikipédia, Liderança<sup>1</sup>)

A primeira tentativa moderna para formular uma teoria de liderança reencaminha todo o fenómeno da liderança para o próprio líder (Popper, 2004). Na perspectiva deste autor, é o líder que conduz as massas, que cria a história e a sociedade e que molda essas massas à sua própria imagem.

A liderança pode, neste contexto, ser definida como a influência directa ou indirecta de outros, através de autoridade formal ou atributos pessoais, para agir em concordância com um objectivo comum. Os líderes são, de acordo com esta formulação, considerados indivíduos que afectam ou lideram os comportamentos de outros, com o objectivo de atingirem metas comuns (Szilagyi e Wallace, 1990).

Apesar de em qualquer interacção social existir influência mútua, um líder é alguém que, num grupo, influencia a direcção do comportamento de outras pessoas de uma forma determinante. A influência do líder sobre os membros do grupo é superior à que é exercida por aqueles sobre o comportamento do líder.

---

<sup>1</sup> In <http://pt.wikipedia.org/wiki/Lideran%C3%A7a>, acessido em 2013.06.05

Consideram-se habitualmente três grandes modelos explicativos sobre as questões da liderança: um, mais centrado nos traços da **personalidade e características**, outro focado na observação de **comportamentos** comuns nos líderes e, outro ainda, mais virado para as **variáveis situacionais** que influenciam a liderança (Gomes, 2005). A Liderança pode, ainda, ser abordada à luz de uma perspectiva mais carismática (House, 1977) ou transformacional (Burns, 1978).

### **2.1.1. A abordagem dos Traços**

As primeiras abordagens e modelos sobre a liderança procuraram identificar os atributos pessoais ou os traços de personalidade específicos e gerais dos líderes que os tornavam distintos dos outros (Bass, 1981 e Brunet, 1982). A liderança seria tanto mais eficaz quanto mais o líder que a exercesse se distanciasse dos demais, pelas suas características, fossem físicas ou psicológicas. Características físicas como a idade, a altura, o peso e energia, assim como a inteligência, ambição, autoconfiança, assertividade, independência e objectividade foram algumas das características que foram identificadas como diferenciadoras entre o líder e os restantes seguidores.

No entanto, surgiram algumas resistências relativas à distinção entre líderes bem-sucedidos e líderes mal sucedidos, pois não existiam traços suficientemente mensuráveis que pudessem definir efectivamente o que seria um líder (Szilagyi & Wallace, 1990).

### **2.1.2. A abordagem Comportamental**

Nos anos 50 surgiu a abordagem comportamental, mais preocupada em identificar os comportamentos dominantes dos líderes, foi inicialmente implementada em contextos militares, políticos e industriais. A estratégia geralmente utilizada consistia em avaliar a personalidade e os comportamentos do líder, para posteriormente identificar quais os comportamentos específicos que diferenciavam os líderes bem-sucedidos dos líderes sem sucesso (Horn, 1992).

O pressuposto principal desta abordagem assentava na crença de que seria possível identificar um padrão comportamental, isto é, um estilo de liderança, que fosse eficaz em qualquer situação.

Relativamente às investigações nesta área existem duas grandes linhas de investigação: os estudos na universidade de Ohio e os estudos na universidade do Michigan. Ambos os estudos se centram nos estudos pioneiros sobre estilos de liderança de Kurt Lewin e seus colaboradores (Lewin, Lippitt e White, citados em Lourenço, 2000). Começaram por ser identificados três estilos de liderança: liderança autocrática, liderança democrática e liderança "*laissez-faire*", assim como se começou a testar o efeito de cada tipo de liderança na produtividade dos subordinados.

A investigação realizada na universidade de Ohio centrou-se na identificação dos tipos básicos de comportamento que os líderes eficazes utilizam, tendo evidenciado duas dimensões comportamentais distintas: a consideração, que agrupa todos os comportamentos sobre relações humanas, designadamente o respeito, a confiança mútua e as relações positivas, e a estrutura, que integra comportamentos orientados para a tarefa. Estas duas dimensões não são, no entanto, distintas - um líder pode apresentar, em simultâneo, comportamentos de ambas as dimensões. Os bons líderes são, então, aqueles que apresentam padrões de comportamento elevados em ambas as componentes referidas (Black e Mouton, 1964).

Os estudos efectuados na universidade de Michigan desenvolveram-se de forma semelhante à investigação de Ohio. O objectivo passou por verificar se os efeitos dos estilos de liderança (Lewin *et. al*, 1939) eram, de algum modo, generalizáveis para o mundo do trabalho. Foram destacados dois factores: a *produção* e o *colaborador* tendo-se determinado os seus efeitos; na sequência de estudos e experiências diversas, chegou-se à formulação de um quadro teórico para a melhoria das organizações (Likert, 1961).

### **2.1.3. A abordagem Situacional**

Mais tarde, já na década de 70, emerge o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1969), baseado na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz deve variar em função da maturidade dos liderados e de acordo com as características da situação. Estes

autores defendem que um líder eficaz é aquele que consegue identificar e diagnosticar correctamente não apenas a situação mas também o nível de maturidade dos seus subordinados, adoptando, em seguida, o estilo de liderança mais adequado. Um dos conceitos chave desta teoria é, assim, o nível de maturidade dos liderados relativamente ao seu desempenho das tarefas.

Segundo o prescrito neste modelo, existem quatro estilos de liderança (*comando*, *orientação*, *apoio* e *delegação*) que se adequam a quatro etapas de maturidade dos liderados; à medida que estes vão atingindo mais elevados níveis de maturidade, o líder deverá responder reduzindo o controlo sobre as pessoas e as tarefas.

No estilo de *comando*, cabe ao líder definir as funções e as tarefas a realizar, bem como quando, como e onde deverão ser executadas; neste contexto, o comportamento do líder é fortemente directivo.

No âmbito do estilo de *orientação*, existe uma elevada orientação para as tarefas e para as pessoas - o líder explica as suas decisões, dando aos liderados a oportunidade para especificarem e clarificarem alguns detalhes; o comportamento continua directivo mas é mais apoiante do que sucede no estilo de comando.

Já no estilo de *apoio*, verifica-se uma reduzida orientação para as tarefas e uma elevada orientação para as pessoas; o líder partilha decisões e incentiva os liderados a participarem na tomada de decisões. Neste caso, o principal papel do líder é o de facilitador e de comunicador.

Finalmente, no estilo de *delegação* constata-se uma reduzida orientação para as tarefas e uma reduzida orientação para as pessoas. O líder delega responsabilidades, quer no que respeita à tomada de decisão, quer na respectiva implementação (Hersery e Blanchard, 1977).

A maior limitação deste modelo, segundo Schein (1980) reside no facto de não ter sido, ainda, desenvolvida uma medida sistemática ou um indicador de diagnóstico para se medir a real "maturidade" dos liderados.

#### **2.1.4. As abordagens Carismática e Transformacional**

Um pouco mais tarde, nos finais dos anos 70 e 80, surgem novos contributos para o estudo da liderança – a teoria da liderança carismática de House (1977) e a teoria da liderança transformacional de Bass (1985) e Burns (1978); ambos tinham como interesse acompanhar as acções de grandes líderes históricos.

O conceito “carisma” deriva do grego e designa o “*dom de inspiração divina*”. Não obstante esta conotação religiosa, Weber (1964) sugeriu que este conceito poderia ser mais abrangente, ajudando a compreender o sucesso de alguns líderes mais influentes. Segundo a conceptualização deste autor, o carisma representa a capacidade de alguém que, numa situação complicada, conseguir reunir um grupo de indivíduos crentes nas suas capacidades e que o encaram como um “visionário”.

Em 1977, House enquadrou o conceito de carisma como um termo geralmente usado na sociologia e na ciência política para descrever líderes que, pela força das suas capacidades, são capazes de exercer nos seus seguidores um efeito profundo e extraordinário, passando estes a aceitar e a executar as tarefas sem hesitação.

Ainda de acordo com este autor, o termo “liderança carismática” é utilizado para referir qualquer líder que possua efeitos carismáticos num grau excepcionalmente elevado. Afirma, ainda, que os efeitos da liderança carismática são mais emocionais do que racionais, i.e., o seguidor entusiasmado inspira-se e age com inquestionável obediência, é leal e tem para com o seu líder compromisso e devoção. São referidas, neste contexto, três características pessoais para os líderes carismáticos: elevada autoconfiança, domínio e convicção na integridade moral daquilo em que acredita.

Já Burns (1978; citado por Lourenço, 2000) sugere que a liderança transformacional se traduz num processo de influência capaz de mobilizar o poder para mudar os sistemas sociais; por contraste, a liderança transaccional é definida como um processo de influência cujos efeitos se produzem ao nível da motivação dos seguidores para atingirem os seus próprios objectivos.

Para este autor, apenas a liderança transformacional pode assumir-se como um factor de transformação social. Esta posição é, de resto, partilhada por Yukl (1989), para quem o conceito de liderança transformacional diz respeito ao processo de influência

que seja capaz de produzir importantes alterações nas atitudes dos membros de uma organização, ou de um grupo, com impacto ao nível da sua missão, objectivos e estratégia, verificando-se este impacto em relevantes mudanças culturais e estratégias no seio da organização ou do sistema social.

Para Avolio e Bass (1988), a liderança transformacional inclui como características: a) motivar os sujeitos para trabalharem no sentido de atingirem objectivos organizacionais para além daqueles que foram previamente fixados; b) delegar oportunidades para aprendizagem de novas experiências; c) estimular intelectualmente os subordinados para pensarem criativamente.

Já Tichy e Devonna (1986) conceptualizam a liderança transformacional como a que *"define a necessidade de mudança, cria novas perspectivas, mobiliza envolvimento face a elas e, finalmente, transforma a organização"* (p.10).

Em contraste com as teorias anteriores, as teorias da liderança transformacional e da liderança carismática apresentam um alcance mais amplo já que envolvem simultaneamente os traços do líder, o poder, o comportamento e ainda as variáveis situacionais, pelo que representam um importante avanço quer no sentido de uma mais clara compreensão do processo de liderança quer no que respeita a uma maior integração da literatura sobre esta temática (Yukl, 1989).

## 2.2. Estilos de Liderança

Morais (2008, pp.117) faz referência a cinco os estilos de liderança:

- 1) **estilo dirigista** - O líder dirigista toma as decisões em nome do grupo sem permitir que os colaboradores possam contribuir para esse processo: apenas ele sabe o caminho, limitando-se a revelar o “passo seguinte”;
- 2) **estilo orientador** - O líder orientador é o mais indicado para grupos que gostam de ser comandados ou dirigidos e com escassa predisposição para dar opinião. Um líder orientador tem a estratégia pensada ao milímetro. Trata-se de um tipo

de líder que antecipa e avalia em termos futuros os prós e os contras das suas decisões e normalmente sabe comunicá-las aos seus colaboradores e jogadores;

- 3) **estilo manequim** - O líder manequim é um líder com competências reconhecidas pelos seus colaboradores; no entanto, é também reconhecido pelo seu egocentrismo e narcisismo e gosta de ser o centro de todas as atenções. Frases como “*olhem para mim e vejam como faço*” podem ser frequentemente proferidas pelo mesmo;
- 4) **estilo humanista** - O líder humanista abdica muitas vezes das suas ideias em nome das pessoas que lidera. Preocupa-se fundamentalmente com aspectos motivacionais, o bem-estar e a gestão/solução de eventuais conflitos. É um pacificador e um gestor de recursos humanos;
- 5) **estilo democrático** - O líder democrático gosta de partilhar a informação, tal como gosta de ouvir e aceitar as sugestões dos seus colaboradores. É um líder que necessita de trabalhar em equipa. Eventualmente por necessidade de segurança e de confiança, este líder prefere que as grandes decisões sejam tomadas pela maioria ou mesmo por todos os intervenientes.

### **2.3. Modelos de liderança aplicados ao desporto**

Ao longo dos tempos, muitos foram os psicólogos que centraram a sua atenção no estudo das acções dos líderes e nas suas implicações práticas.

Poucos líderes são capazes de construir um programa ou uma organização e manter o nível de excelência por um longo período de tempo. Tentar perceber o que torna alguém excelente tem fascinado muitos investigadores em vários domínios. No entanto, a melhor forma de perceber o que torna um treinador excelente é eventualmente observar e avaliar todo o seu processo de treino.

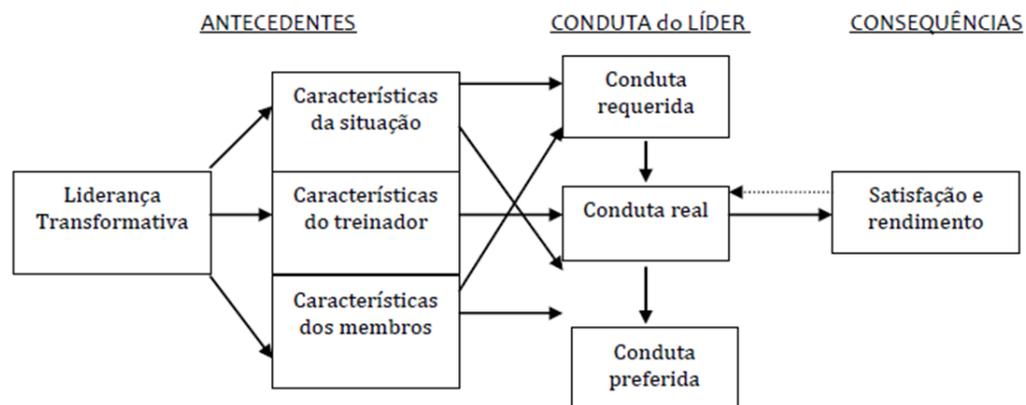
Para ajudar a perceber as acções do treinador existem dois grandes pilares, tanto na perspectiva do treinador como na dos jogadores: a) a investigação de Chelladurai (1978, 1980, 1984, 1990), que descreve os comportamentos de liderança dos treinadores e a

respectiva percepção por parte dos jogadores, para o que desenvolveram uma escala de liderança para o desporto (LSS); b) o trabalho de Côté *et al.* (1999) onde também é apresentada uma escala para avaliação da Liderança nas duas perspectivas, sendo que a versão atleta tem especial enfoque nos comportamentos específicos do treinador.

### 2.3.1. *Leadership Scale for Sport* – o modelo multidimensional de Chelladurai e Saleh

Inicialmente, a maioria desses modelos não surge especificamente na área desportiva (Weinberg e Gould, 2007); no entanto, em 1978, o indiano Chelladurai identificou as características próprias das organizações e, considerando que essas características não se aplicavam ao fenómeno do desporto, estabeleceu uma nova teoria e propôs o primeiro modelo multidimensional de liderança no desporto (Dosil, 2004) (Figura 2.1.).

Figura 2.1. - Modelo Multidimensional de Liderança



Fonte: Adaptado de Chelladurai 2001 citado em Riemer, 2007

De acordo com Serpa (1990), Leitão, Serpa e Bártolo (1995), Samulski (1995), Cruz e Gomes (1996), Alves (2000), Noce (2002) e Dosil (2004); citados em Cid, 2006, neste modelo a *performance* e a satisfação do atleta, resultam de um conjunto de influências que vão desde as características do treinador (formação desportiva, capacidade intelectual e instrumental, personalidade, experiência, etc.) e dos seus liderados (nível de maturidade biológica e psicológica, motivações, idade, sexo, etc.), passando pela natureza da situação em causa (estrutura formal da organização, objectivos a alcançar, normas e valores em vigor, factores da tarefa ou modalidade, etc.), e que impactam quer

o comportamento expectável por parte do treinador, quer a percepção do comportamento ideal por parte dos liderados e, naturalmente, o comportamento real do treinador.

Neste modelo multidimensional, o desempenho e a satisfação dos atletas são consequência do equilíbrio entre a conduta requerida pela situação, a conduta real e a que é a preferida pelos atletas., sendo estas impactadas por outras condicionantes.

O modelo permitiu, assim, aos investigadores, a avaliação da eficácia da liderança por via da satisfação e da *performance* dos liderados. Para Alves (2000), o aspecto fundamental deste modelo consiste no facto de que quanto maior for a coerência entre o que se espera do treinador (quer pelos atletas, como pela situação) e as características deste, maior a probabilidade de se conseguir um ambiente favorável ao rendimento e à satisfação dos membros do grupo.

Baseado no modelo de Chelladurai foi concebido um instrumento de avaliação muito popular junto da comunidade académica e que tem sido adaptado e utilizado em diferentes países.

Adaptada para o caso português por Serpa *et al.* (1989), onde tomou a designação de Escala de Liderança no Desporto, a *Leadership Scale for Sport*, de Chelladurai e Saleh (1980) compõe-se de três fases ou etapas: a *auto-percepção* (referente à percepção do treinador referente ao seu próprio comportamento), a *percepção* (associada à percepção dos atletas liderados) e as preferências, relacionadas com os comportamentos ideais do líder, na perspectiva dos atletas. Cada uma destas fases inclui 40 *items* formulados com recurso a escalas de tipo Likert (de 0-*nunca* até 5-*sempre*) e que são, depois, estruturados em cinco conceitos: 1) treino-instrução (temas associados à maximização de aspectos tácticos e técnicos); 2) suporte social (aspectos referentes ao bem-estar dos atletas); 3) componente democrática, relacionada com a participação dos liderados na tomada de decisão; 4) autocracia (aspectos que privilegiam a autoridade do treinador e respectiva autonomia na tomada de decisão) e 5) reforço, que integra as várias facetas do reforço positivo disponibilizado aos atletas.

### **2.3.2 – CBS - *The Coaching Behavior Scale for Sport* – o modelo de Côté *et al.***

A investigação de Côté e *et al.* (1999) propõe um método com três etapas de avaliação de desempenho de treinadores de alta competição, envolvendo o *feedback* dos atletas. Numa primeira fase, a informação é recolhida com recurso à escala CBS-S, que traduziremos por *Escala Comportamental para Treinadores*. Esta escala engloba sete dimensões de comportamento dos treinadores, identificados quer por treinadores quer por atletas, como aspectos relevantes no treino de alto rendimento. Os factores integrados nesta escala são os seguintes (Côté *et al.*, 1999):

1. Treino e planeamento físico – seis *items* referentes ao envolvimento do treinador na preparação física dos atletas, bem como no respectivo planeamento.
2. Identificação de objectivos – seis *items* associados ao envolvimento do líder na identificação, desenvolvimento e monitorização dos objectivos dos atletas.
3. Preparação Mental – cinco *items* que se focam na forma como o treinador ajuda os atletas em ocasiões de grande pressão e lhes aumenta os níveis de confiança.
4. Competências técnicas – oito *items* referentes ao *feedback* do treinador no que respeita à aprendizagem, demonstração e cuidado com que o faz.
5. Reforço pessoal – seis *items* relacionados com a proximidade, disponibilidade e compreensão por parte do treinador.
6. Reforço pessoal negativo – seis *items* associados à utilização de técnicas de *feedback* negativo, como o medo ou a ansiedade, por parte do treinador.
7. Estratégias competitivas – sete *items* referentes à interacção do líder com os atletas durante as competições.

Numa segunda fase, é elaborado um relatório síntese, com informação descritiva sobre a frequência de comportamentos demonstrada pelo técnico, medida que pode comparar-se quer com resultados anteriores quer com uma medida padrão. O terceiro passo envolve a revisão deste relatório por parte de profissionais avalizados para tal e, posteriormente, a passagem de um conjunto de orientações capazes de potenciar o desenvolvimento individual do treinador.

Este método de três etapas de avaliação fornece informação útil para maximizar a eficácia dos treinadores e tem sido usado – ainda segundo Coté e Mallett, 2006 – em várias modalidades desportivas no Canadá, Estados Unidos e na Austrália.

## **2.4 A liderança segundo a perspectiva dos seus actores**

Como quase todas as questões, a liderança pode ser vistas segundo diferentes perspectivas; no caso em estudo, centraremos o próximo ponto na síntese de alguns estudos realizados sob diferentes pontos de vista – o dos líderes e o dos liderados.

### **2.4.1 A liderança no ponto de vista dos líderes**

Num estudo realizado sobre o perfil de liderança dos treinadores das categorias jovens do futebol brasileiro, Costa, Samulski e Costa (2009) referem que, segundo a sua própria auto-percepção, os treinadores das camadas jovens tendem a ser mais autocráticos e voltados para os aspectos de treino-instrução das suas equipas e menos para os aspectos sociais e de grupo.

Esta conclusão é partilhada por Sonoo, Hoshino e Vieira (2008) num estudo realizado junto de treinadores brasileiros de categorias jovens e séniores. O estudo, com 238 participantes, teve como propósito analisar o estilo de liderança de técnicos desportivos das categorias juvenis e séniores e utilizou a *Leadership Scale for Sport*, tendo concluído que, na perspectiva de técnicos e atletas, o estilo de liderança predominante é enquadrável no estilo *treino-instrução e reforço*, em ambas as categorias. A dimensão reforço foi mais evidente na categoria juvenil.

### **2.4.2 A liderança na perspectiva dos liderados**

Segundo um estudo realizado por Simões, Rodrigues e Carvalho (1998), junto de uma equipa de futebol profissional do Estado de S. Paulo, a cooperação e a clareza de procedimentos afirmam-se como aspectos essenciais entre o treinador e atletas, de modo a conseguir-se a coesão e a eficiência da equipa.

Gomes, Pereira e Pinheiro (2008, referem que, num estudo realizado em Portugal com atletas de futebol e futsal, puderam confirmar que as acções dos treinadores têm um impacto significativo na experiência desportiva dos jogadores e, ainda, a necessidade de os treinadores adaptarem os seus comportamentos tendo em consideração a idade e as características dos jogadores que orientam, para, desta forma, poderem aumentar a sua eficácia.

Com recurso à escala de Coté, “*The Coaching Behavior Scale for Sport*”, Souza *et al.* (2009) analisaram a forma como jogadores de futebol, entre os quinze e os vinte anos, viam o perfil do seu treinador e a percepção sobre o comportamento ideal do mesmo. A avaliação destes atletas foi positiva mas o comportamento percebido revelou-se abaixo da percepção do comportamento ideal. Não foram verificadas diferenças significativas entre as faixas etárias em análise, tendo um aspecto curioso consistido no facto de, no que se refere ao reforço pessoal negativo, a percepção dos atletas face à dimensão ideal deste *item* no comportamento do treinador tenha sido superior ao percebido pelo líder, i.e, este auto-avaliava o seu *feedback* negativo de forma mais rigorosa do que era percebido pelos atletas.

## **2.5. Exemplo prático de liderança**

Amhurts (2005, p.138) citando José Mourinho, relativamente a um *dossier* que o treinador entrega antes de cada temporada aos seus jogadores, refere a existência de uma mensagem forte de liderança e de união de grupo na perseguição de objectivos comuns: “*A partir de agora cada treino, cada jogo, cada minuto da vossa vida social têm de estar concentrados no objectivo de serem campeões. Jogador titular não é uma designação correcta. Preciso de todos. Todos precisam de todos. Somos uma equipa. Motivação + ambição + equipa + alma = sucesso*”.

Morais (2008, p.45) afirmou que, no jogo que antecedeu o jogo Espanha-Portugal, em rugby, para motivar os seus jogadores, terá recorrido a um recorte do jornal no qual a imprensa espanhola escreveu “*eles nunca ganharam em Espanha sem ser antes da Guerra Civil*”. Este artigo serviu para motivar e galvanizar os jogadores portugueses, o

que levou à primeira vitória de Portugal em 33 anos de confrontos em casa da selecção espanhola de rugby.

Morais (2008, p.58) conta, ainda, que elaborou com os seus jogadores um documento para todos com as regras e normas a respeitar; quem quebrasse este acordo estaria a violar as regras por si criadas e por si assumidas em frente ao grupo. O contrato – uma mensagem forte de compromisso e comprometimento entre todos – foi apelidado de *Values & Standards* (fig. 2).

Figura 2.2 - Valores e Código de conduta (*Values & Standards*) de Tomaz Morais

<b>O QUE A EQUIPA TÉCNICA ESPERA DOS SEUS JOGADORES</b>	
<b>1. HONESTIDADE</b>	
a) nas lesões	
b) entre os jogadores	
c) entre si próprios	
d) com os treinadores e seus colaboradores	
<b>2. COMPROMISSO</b>	
a) jogar sempre de acordo com o sistema de jogo colectivo definido	
b) confiança e atitude positiva	
c) pontualidade: chegar a tempo a todos os compromissos	
d) trabalho duro com atitude ganhadora	
e) responsabilidade fora do campo (não beber álcool, não fumar, não sair à noite até horas tardias)	
f) cumprir o trabalho de treino individual e colectivo, bem como o plano nutricional	
g) depois dos jogos, combinar com os treinadores/directores as condições do terceiro tempo	
<b>3. COMUNICAÇÃO ADEQUADA, OPORTUNA E EFICAZ</b>	
<b>4. USAR OS EQUIPAMENTOS DE TREINO NAS DESLOCAÇÕES E REFEIÇÕES DE ACORDO COM O PLANEADO</b>	
<b>5. SOLIDARIEDADE QUANDO SE GANHA E QUANDO SE PERDE</b>	
<b>6. RESPEITAR OS COLEGAS DE EQUIPA, ESPECIALMENTE OS SUPLENTES E NÃO CONVOCADOS (RESPEITO MUTUO)</b>	
<b>7. PAIXÃO E ENTUSIASMO</b>	
<b>8. FAIR PLAY</b>	
<b>9. ORGULHO EM REPRESENTAR SUA EQUIPA (PORTUGAL)</b>	
<b>O QUE OS JOGADORES ESPERAM DA EQUIPA TÉCNICA</b>	
<b>10. TREINOS BEM PLANEADOS, COM VARIEDADE, QUALIDADE E DIVERTIDOS</b>	
<b>11. PONTUALIDADE</b>	
<b>12. HONESTIDADE E SERIEDADE</b>	
<b>13. TRATAMENTO DE IGUAL FORMA COM TODOS OS JOGADORES</b>	
<b>14. JUSTIFICAÇÃO DA EQUIPA SELECIONADA E EXPLICAR AOS JOGADORES NÃO SELECIONADOS AS RAZÕES DA SUA EXCLUSÃO E O QUE DEVEM FAZER PARA MELHORAR O SEU RENDIMENTO</b>	
<b>15. DEFENDER SEMPRE O GRUPO DE JOGADORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO SOCIAL E A FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE RUGBY</b>	
<b>16. ESTABELECEM COM CLAREZA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA OS JOGADORES</b>	
<b>17. A FPR DEVE DISPONIBILIZAR UM MÉDICO PARA DAR ASSISTÊNCIA A TODOS OS JOGADORES CASO TENHAM UMA LESÃO, ESTANDO SEMPRE DISPONÍVEL.</b>	
<b>O QUE OS JOGADORES ESPERAM DOS OUTROS JOGADORES</b>	
<b>18. GRANDE CONCENTRAÇÃO</b>	
<b>19. SOLIDARIEDADE E AMIZADE</b>	
<b>20. HONESTIDADE – ESTAR PREPARADO PARA TUDO, SER HONESTO CONSIGO PRÓPRIO</b>	
<b>21. RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL – SABER DISTINGUIR OS MOMENTOS SÉRIOS DOS MOMENTOS DE DESCONTRACÇÃO</b>	
<b>22. GRANDE RESPONSABILIDADE NOS MOMENTOS DE FESTA</b>	
<b>23. ENTREAJUDA – SABER TRANSMITIR CONFIANÇA</b>	
<b>24. ATITUDE POSITIVA</b>	
<b>25. GRANDE CAPACIDADE COMPETITIVA E GANHADORA – ACREDITAR SEMPRE ATÉ AO ÚLTIMO SEGUNDO</b>	
<b>26. SER CAPAZ DE GANHAR QUANDO SE ESTÁ A PERDER</b>	
<b>27. RESPEITAR A FORMA DE JOGAR DOS OUTROS, SEMPRE RESPEITANDO O MÉTODO COLECTIVO</b>	
<b>28. UNIDADE NO VESTUÁRIO, NAS VITÓRIAS E NAS DERROTAS</b>	

Com informação obtida através de conversas mantidas com treinadores e jogadores, Halliwell (1994, citado por Boillos, 2006, p.316) identificou vinte componentes que defende poderem incrementar o poder, a influência e respeito face ao líder:

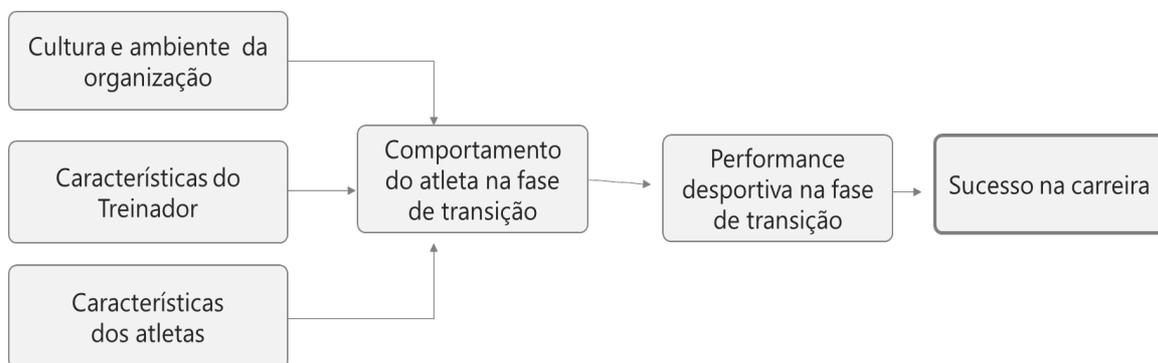
1. experiência prévia e êxito como jogador;
2. experiência previa e êxito como treinador;
3. boa aparência: roupa, forma física;
4. bons hábitos de vida;
5. bons hábitos de trabalho: ajuste de horários, pontualidade, eficiência;
6. boa organização: treinos, reuniões, viagens;
7. bom comunicador: explicar com clareza, saber ouvir;
8. disponibilidade: sempre com disponibilidade para ouvir o atleta;
9. conhecimentos: demonstra conhecimentos tanto dos aspectos técnicos como táticos;
10. capacidade para ensinar: manifesta capacidade para corrigir erros técnicos e táticos;
11. auto-motivado: intensidade, compromisso, implicação;
12. positivo: optimista, amigo, entusiasta, utiliza com frequência elogios e recompensas;
13. bom estratega: realiza ajustes, analisa, tem capacidade de reacção, realiza mudanças e variações mediante as ocorrências do jogo;
14. bom sentido de humor: sabe criar ambientes divertidos;
15. hábil nas relações com os outros: sabe realizar e encaixar críticas de forma assertiva;
16. bom nível de autocontrolo: auto-controlado emocionalmente, contagia calma e serenidade;
17. desejo de melhorar: busca novos conhecimentos, aprende, investiga, realiza autocrítica;
18. honesto e justo com os jogadores: não mostra favoritismo, é «duro mas justo»;
19. aberto a sugestões: flexível, ouve as sugestões dos jogadores e colaboradores e sabe delegar decisões;
20. mostra verdadeiro interesse pelos jogadores como pessoas: demonstra conhecimento e apoio pelos seus problemas pessoais.

## 2.6. Quadro conceptual

A partir da revisão da literatura realizada, foi elaborado um quadro conceptual teórico que apresenta cinco proposições que relacionam, como *inputs* de entrada, as características da organização (clube), as características do treinador e as características do jogador que, condicionando o comportamento do jogador e a sua *performance* na fase de transição para o futebol senior irão condicionar o sucesso da sua carreira.

Estas cinco proposições dão origem ao modelo teórico proposto, de acordo com a figura 2.3.

Figura 2.3. - Modelo conceptual de base



Como já foi anteriormente proposto em distintas abordagens da Liderança e, designadamente, no caso do desporto, a *performance* de um atleta depende de muito mais do que apenas a sua compleição física (Black & Mouton, 1964, Hersey e Blanchard, 1969, 1977, 1988, House, 1977, Horn, 1992).

O contexto e as características da envolvente organizacional, a par das especificidades do atleta e do respectivo treinador condicionam o desempenho do atleta na respectiva modalidade, pelo que as três primeiras proposições desta investigação sugerem que, no âmbito do futebol português de alto rendimento:

P1: As características culturais e o ambiente da organização onde o atleta trabalha influenciam o seu comportamento

P2: As características do treinador influenciam o comportamento do jogador

P3: As características do jogador influenciam o seu comportamento

Por outro lado, incentivado com reforço positivo (Côté e Mallett, 2006) – próprio e alheio – o comportamento do atleta influencia a sua *performance* profissional, com impacto ao nível da motivação, estimulando, assim, a *performance* futura e o consequente (in)sucesso na carreira desportiva.

É neste contexto de expectativa de que o sucesso incentiva sucesso que as proposições 4 e 5 sugerem:

P4: O comportamento do jogador influencia a sua a *performance* desportiva

P5: A *performance* desportiva influencia o sucesso na carreira profissional

### **Indicadores para validação das proposições**

Para avaliação dos constructos a que se referem as proposições atrás referidas, levou-se em conta a seguinte informação:

- **P1:** A influência das características da organização (entendendo-se, aqui, como o clube mais relevante para o jogador, sobretudo nos dois primeiros anos de futebol profissional) no comportamento do jogador procurará ter em consideração a dimensão da mesma, a divisão onde actua; o número de competições onde, normalmente, está envolvida; principais objectivos a alcançar, as normas e valores partilhadas ou o grau de envolvimento dos sócios.
- **P2:** A influência que as características pessoais do atleta possam ter tido no respectivo comportamento e consequente *performance* serão avaliadas à luz da percepção do atleta o que, naturalmente, autoriza alguma subjectividade num tema que dificilmente poderá ser objectivo. Ainda assim, comparando as características mais evidentes de cada atleta, procurar-se-á encontrar elementos comuns que possam indiciar influência das suas características no comportamento desportivo.

Para aferir da influência das características do jogador na sua conduta real procurar-se-á, para além de tendências atitudinais, relacionar as características sociodemográficas – idade, estado civil, a título de exemplo – o nível de formação e a experiência desportiva.

- **P3:** As características pessoais do treinador e a sua relação com o comportamento real do jogador serão avaliadas, fundamentalmente, na perspectiva da respectiva tipologia de liderança, tendo em conta as abordagens identificadas na revisão de literatura.

Não esquecendo de que se trata, aqui da percepção do liderado, o principal objectivo desta proposição é avaliar se o tipo de liderança percebido pelo jogador foi fundamental para a concretização dos objectivos do jogador e se condicionou sua *performance* real.

As três proposições iniciais irão ser testadas no sentido de avaliar a sua real influência no comportamento do jogador na época decisiva da sua transição para o futebol profissional e; por esta via, na sua satisfação e *performance* desportiva nessa época e, em última instância, no sucesso da sua carreira.

### **3. Metodologia**

Os trabalhos de investigação existentes realizados com abordagens quantitativas sobre da visão dos liderados (ver ponto 2.3.1) utilizaram questionários aplicados aos atletas (liderados), no momento em que estes viviam a situação em análise.

O objectivo deste trabalho é, porém, distinto; trata-se, aqui, de procurar conhecer o papel que o treinador do atleta terá tido, aquando da passagem do futebol de formação para o futebol profissional, que possa ajudar a compreender o sucesso de um reduzido número de atletas de futebol profissional (e não de outros).

Esta investigação exigiu que os entrevistados se recordem daquilo que aconteceu no início da sua carreira de futebol profissional, já que os dois primeiros anos de futebol profissional são habitualmente considerados os mais críticos para quem transita do futebol de formação.

Optou-se, assim, por uma metodologia exploratória, com recurso a entrevistas em profundidade que foram feitas aos liderados, situação mais adequada para facilitar o controlo da conversa por parte do entrevistador, que pode, a qualquer momento, parar, pedir para esclarecer respostas ou confirmar respostas anteriores.

A entrevista em profundidade tem como objectivo, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher informação a partir da experiência subjectiva de uma fonte, seleccionada por deter informações que se deseja conhecer. Para este propósito, esta técnica de entrevista é mais rica do que um questionário de escala (Demo, 2001). Procura-se profundidade nas respostas e não-quantificação ou representação estatística.

O guião das entrevistas foi elaborado a partir do modelo conceptual e levou em consideração os elementos recolhidos aquando da revisão da literatura.

#### **3.1. O grupo entrevistado**

O grupo de futebolistas entrevistados integrou ex-internacionais e um actual jogador da Selecção Portuguesa de Futebol, tendo a maioria feito carreira em clubes portugueses e

estrangeiros nas últimas duas décadas, a partir da designada “*Geração de Ouro*”, que ganhou 2 campeonatos do Mundo de sub-20, em Riade e em Lisboa, ambos sob a orientação do Professor Carlos Queiroz.

A maioria dos entrevistados passou pelos escalões de formação dos chamados “três grandes”, tendo alguns deles realizado um percurso atípico, com passagens directas de clubes portugueses de menor dimensão para clubes europeus. A repartição dos entrevistados encontra-se no quadro 3.1.

Quadro 3.1. – Identificação dos desportistas entrevistados

	Nome	Actual função
Geração de Ouro	– Figo	Dirigente Inter de Milão
	– Joao Pinto	Director F.P. de Futebol
	– Rui Costa	Dirigente SLB
	– Vítor Baía	Ex-dirigente F.C. Porto
Outros internacionais	– Costinha	Treinador do Paços Ferreira
	– Dimas	Empresário de Futebol
	– Maniche	Treinador adjunto Paços Ferreira
	– Pauleta	Dirigente F.P.F.
	– Rui Jorge	Treinador da selecção de sub-21
	– Sérgio Conceição	Treinador da Académica
Internacional no activo	– Quaresma	Jogador do Besiktas

### 3.2. Recolha e tratamento da informação

As entrevistas em profundidade foram realizadas presencialmente, a partir de um guião (ver anexo 1), com uma duração entre 40 a 60 minutos. Na entrevista procurou-se explorar a experiência de cada um dos liderados, para além das perguntas do próprio guião sempre que se tenha revelado adequado.

As entrevistas foram gravadas, após acordo dos entrevistados, sendo, em seguida, transcritas e analisado o seu conteúdo à luz das várias proposições apresentadas no modelo conceptual.

## 4. Análise da informação

Como visto anteriormente, o modelo conceptual concebido integra diversos constructos, definindo, como condicionantes do comportamento do atleta, as características e cultura global da organização (equipa) que o jogador integra na fase de transição para o futebol profissional, as características do próprio atleta e as do treinador.

Assim sendo, passaremos a analisar cada um destes constructos, incorporando, nesta análise, os testemunhos de jogadores que melhor explicitem os aspectos observados.

### 4.1 As Características da organização

A primeira proposição desta investigação estipula que as características e cultura organizacional da equipa onde o atleta se integra, condicionam o seu comportamento enquanto jogador.

O Quadro 4.1. descreve o essencial da caracterização competitiva dos jogadores entrevistados nesta fase de transição para o futebol profissional

Globalmente, as condições de treino eram boas nos grandes clubes, bem como no Boavista, e razoáveis, nos outros clubes, ainda que se notassem algumas deficiências em alguns deles.

*“Quando cheguei ao Fafe deram-me uma meia rota, eu pedi outra e deram-me outra meia ainda mais rota e disseram-me: é o que temos. Tive de me adaptar. No Inverno tínhamos de treinar nos pelados para não estragar a relva”*

Rui Costa

Quadro 4.1. – Caracterização do nível competitivo, objectivos da organização e treinador(es) de referência apontados pelos jogadores

	<b>Divisão</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Treinador de referência</b>
Costinha	2ª B  Oriental	Manutenção	José Moniz
Dimas	2ª   Académica	Fase final de juniores	Crispim
Figo	1ª   Sporting	Título	Raul Águas
João Pinto	1ª  Boavista	Liga Europa	Raul Águas Carlos Queiroz
Maniche	2ª  Alverca 1ª  Benfica	Manutenção Título	João Santos
Pauleta	3ª   Santa Clara 2ª   Estoril	Subida à 2ª	Armando Fontes Carlos Manuel
Quaresma	1ª   Sporting	Título	Boloni
Rui Costa	2ª   Fafe 1ª   Benfica	Subida divisão Título	António Valença Ericksson
Rui Jorge	1ª   Porto	Título	Inácio
Sérgio Conceição	1ª   Felgueiras	Manutenção	Jorge Jesus
Vítor Baía	1ª   Porto	Título	Artur Jorge

Ainda assim, estas condições serviram, em alguns casos, para espicaçar a determinação dos jogadores (que passaram a séniores entre os 17 e os 22 anos), determinando um papel de “gatilho” na sua auto-estima.

A propósito desta transição do estatuto de “estrela” júnior para um novato da equipa sénior da segunda divisão, é exemplificativa a experiência de Rui Costa, actual dirigente do S.L. Benfica:

*“Quando ascendi a sénior fui emprestado ao Fafe. Nesse tipo de locais, é habitual anunciarem-se os jogos em cartazes juntamente com os nomes dos jogadores da equipa e eu era um deles, à excepção de que o nome dos outros jogadores vinha em letras muito grandes e o meu não (“Rui Costa – júnior do Benfica”). Eu não queria ser dos juniores do Benfica e ir para a 2ª divisão B. Aquele placard no Fafe é que mexeu comigo e fez-me ter vontade de lá ficar porque, na 1ª semana eu queria vir-me embora. O 1º jogo correu como eu queria e o 2º cartaz já mostrava bem o meu nome.”*

Rui Costa

Em termos organizativos, a situação dos clubes onde estes jogadores jogavam na fase de transição para séniores era bastante diferenciada (ver figura 4.1.):

Figura 4.1. – Percepção dos entrevistados face à organização dos Clubes



Em virtude de a maioria dos jogadores em estudo fazerem a transição para o futebol profissional nos três grandes, ou emprestados a clubes com grande proximidade com estes (por exemplo, o Alverca – clube satélite do Benfica), o nível organizacional percebido era, de forma geral, elevado ou até muito elevado.

O apoio dos sócios era, também, elevado e, em alguns casos, mesmo muito forte. Sendo esta situação mais expectável nos clubes da 1ª divisão, o envolvimento não era exclusivo dos grandes, como explica Costinha, referindo-se ao Oriental, clube da 2ª divisão B, a lutar pela manutenção:

*“Havia sempre 1000 ou 1500 pessoas a ver os jogos. Havia muita gente colada ao clube.”*

Costinha

No que se refere ao ambiente na equipa e à percepção de integração do jogador, e pese embora as especificidades de cada jogador, o ambiente é globalmente visto como bom. A este nível, têm especial interesse as afirmações de Costinha, Vítor Baía e Figo e Dimas.

*“... eu vim de uma época em que o jogador novo não abria a boca... havia jogadores que tinham que lavar as botas dos mais velhos, portanto, coisas que, na altura, eram prática e quando o miúdo entendia esse tipo de prática até se tornava mais acarinhado pelos jogadores mais velhos ... eles queriam passar alguns valores ou, se calhar, transmitir que ser jogador de futebol não é fácil.”*

Costinha

*“...o ambiente era bom, excepto com os que sabiam que iam sair. Basicamente os que estavam a terminar não queriam aceitar que isso ia acontecer.”*

Vítor Baía

*“O ambiente era fantástico. Fui bem recebido na equipa, ajudaram-me muito na integração, apesar de haver alguns casos de ciúmes.”*

Luis Figo

*“Os jogadores tornam-se a tua família”*

Dimas

### **Concluindo:**

As características do clube onde fazem a sua transição para o futebol profissional não condicionam, em absoluto, o sucesso profissional dos jogadores; porém, terá sido necessário que alguns deles encarassem a falta de condições do clube como um incentivo para se superarem.

*“Aí, três meses depois de ter chegado, entrei em stress total porque fiquei com saudades da família, o tipo de alimentação era totalmente diferente, não sabia onde passar o Natal e não tinha dinheiro ...”*

Dimas

Num contexto em que, ainda que a maioria destes jogadores afirme ter tido boas condições nesta fase de transição, existem também alguns onde tal não se verificou, a **Proposição 1** (As características culturais e o ambiente da organização onde o atleta trabalha influenciam o seu comportamento) **não pode ser verificada.**

### **Implicações para o Treinador**

- No caso de as condições não serem as ideais, realizar um coaching individual (treinadores devem ter a preocupação de falar mais individualmente com os jogadores), por forma a convencê-los de que podem ultrapassar esses condicionalismos – ver o exemplo de Rui Costa e de Costinha
- Apelar à coesão, espírito de sacrifício e de superação, perante a situação de falta de condições do clube
- Sendo boas as condições do clube, o jogador com potencial deve ser incentivado a valorizar essas boas condições, aproveitando-as e encarando-as como vantagens competitivas
- Contribuir para criar, no clube, uma cultura de rigor, exigência e de organização

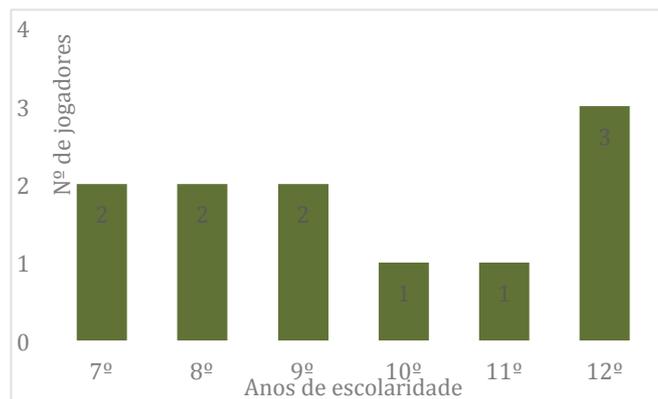
## 4.2 As características do jogador

Neste ponto procurar-se-á identificar o que possa ter existido de comum entre jogadores bem-sucedidos na fase de transição para o futebol profissional, no que respeita às características dos atletas.

Com idades entre os 17 e os 22 anos, e com a maioria deles na casa dos 18, estes jogadores deram o verdadeiro “salto” para o futebol profissional com habilitações académicas entre o 7º e o 12º ano de escolaridade. A maioria deles estava ainda em casa dos pais, ainda que alguns já ganhassem o dinheiro suficiente para terem uma casa, como é o caso de Vítor Baía.

A Figura 4.2 refere-se ao nível de escolaridade dos jogadores à época da sua transição para o futebol profissional e a figura 4.3 à idade dos jogadores.

Figura 4.2. – Nível de escolaridade dos jogadores entrevistados à data da transição



Em termos de maturidade percebida sobre eles próprios – não esquecendo de que se trata de uma avaliação a *posteriori* com uma distância de entre 10 a 25 anos – entre 1 (totalmente imaturo) e 5 (muito maduro), estes jogadores consideraram que teriam, à época, uma maturidade média de 3,8 pontos, havendo até quem afirme que era bem mais maduro dentro do campo do que fora dele (figura 4.4.).

*“Eu sentia-me mais maduro dentro do campo do que fora dele ... fora do campo sentia-me menos maduro do que os outros”*

Rui Costa

Figura 4.3. – Idades dos jogadores na transição para séniores



Figura 4.4. – Maturidade percebida dos jogadores à época da transição



Nesta fase de transição, à exceção de um jogador, todos os outros contavam já no seu palmarés entre 1 a 4 títulos, entre infantis, juvenis, juniores e outras categorias de prémios sendo a esmagadora maioria destes jogadores titulares inquestionáveis das respectivas equipas.

Quase unânime foi, porém, a resposta às motivações e desejos de seguir uma carreira no futebol. Exceptuando um caso em que a paixão pelo futebol se revelou apenas quando os resultados começaram a surgir, todos os outros jogadores afirmam convictamente terem, desde miúdos, o sonho de se tornarem futebolistas profissionais. A palavra “paixão” foi recorrente no discurso dos jogadores, sendo quase consensual a opinião de que terá sido ela a comandar a realidade e que o deslumbramento pelo dinheiro terá surgido depois.

*“Eu amava o futebol, amo o futebol, o futebol é a minha paixão. Para se estar bem em qualquer profissão é preciso gostar, é preciso amar.”* Pauleta

*“O sonho, a paixão pelo jogo.”* Rui Jorge

*“Era jogar à bola; na altura, o dinheiro não era problema.”* Costinha

*“Fascínio, paixão pelo jogo.”*

Vítor

Baía

*“Era a paixão pelo jogo.”*

Sérgio Conceição

*“O gosto pelo futebol e a admiração por jogadores de referência.”*

Figo

*“O dinheiro só vem mais tarde. Eu só queria ser jogador.”*

Maniche

A figura 4.5. reproduz o perfil-tipo do jogador de futebol aquando da fase de transição da formação para sénior.

Figura 4.5. – O jogador-tipo na fase de transição



Em síntese, o perfil do actual jogador de sucesso na fase de transição da formação para o futebol profissional assume características bem vincadas que condicionam o seu comportamento orientando-o para a sua paixão assumida: o jogo.

Alguns aspectos merecem realce: tendencialmente este rapaz de 18/19 anos fez, tipicamente, o 10º ano de escolaridade, sonha ser jogador desde miúdo, joga já a titular e conta no seu currículo com vários títulos, considera-se maduro e já ganha dinheiro.

O (início) caminho das pedras foi, para muitos, feito ainda na fase de juniores, nomeadamente para os deslocados. Na fase da passagem a sénior, os dados já estão lançados para os que vieram de clubes grandes e as evidências do sucesso são óbvias.

Contudo, os jogadores oriundos de clubes de menor dimensão, sem a visibilidade das selecções jovens, demoram mais tempo a impor-se, como é o caso de Costinha, Pauleta ou mesmo Dimas.

A personalidade conta como, de resto, os próprios jogadores admitiram. A determinação e o desejo de provar que claudicavam perante o ambiente nem sempre ideal estimularam a vontade de vencer.

*“... isso veio de mim. O treinador gosta de ti, preocupa-se mas depois parte de ti.”*

Maniche

*“Passei de miúdo no banco para titular, porque ele [o treinador] viu que eu me esforçava para isso nos treinos. Não basta ter talento, é preciso trabalhar muito para chegar aos nossos objectivos.”*

Rui Costa

### **4.3. Características e comportamento do treinador**

As mais marcantes características dos treinadores para os jogadores entrevistados, à época da transição dos jogadores da formação para o futebol profissional, são bastantes diversas.

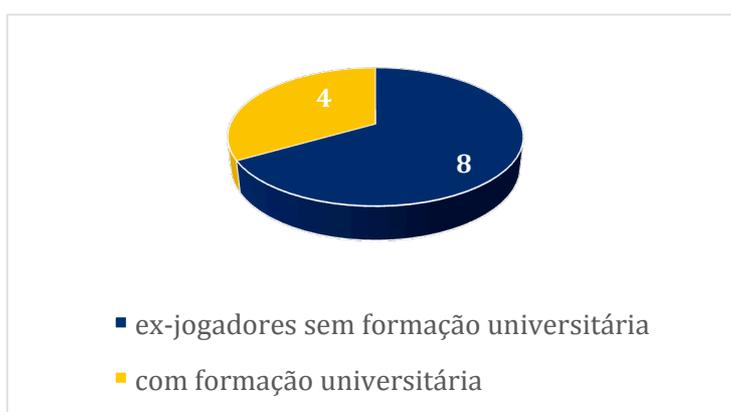
Globalmente, no que se refere à faixa etária, a maioria dos jogadores refere ter tido treinadores entre os 40 e os 50 anos, com algumas excepções para treinadores mais novos, na casa dos 35-40 anos como é o caso de Carlos Queiroz, indicado como tendo

tido um papel determinante na carreira de vários jogadores da selecção, designadamente para o João Pinto.

### **Formação Académica e currículo no futebol**

Em termos de formação académica é possível constatar-se a existência de dois perfis distintos; os que foram antigos jogadores, sem formação académica universitária, e os que possuíam formação académica, em particular na área desportiva (figura 4.6.).

Figura 4.6. – Tipo de formação dos treinadores



O passado como jogador é igualmente diversificado, já que alguns treinadores se haviam notabilizado como futebolistas de topo – Artur Jorge, Inácio e Boloni – a nível de selecções, ao passo que a maioria não tinha atingido a craveira que os seus pupilos vieram a alcançar, tendo feito o seu percurso de jogador sobretudo em clubes de divisões secundárias, como foi o caso de João Santos ou José Moniz (figura 4.7.).

*“Era um treinador (Boloni) com uma mentalidade de jogador, jogou futebol, sabia o que os jogadores pensavam e queriam. Quando é assim, as coisas tornam-se muito mais fáceis.”*

Quaresma

Figura 4.7. – Caracterização do passado dos treinadores



Nota: Um dos entrevistados referiu dois treinadores de referência

### Tipo de liderança e comunicação dos treinadores

A relação dos treinadores com o grupo procurou conciliar uma comunicação mais serena com um estilo mais agressivo, articulando, também, uma liderança de tipo mais democrático com um estilo mais autocrático, em função do contexto. Um dos melhores exemplos a este nível, é expresso por Vítor Baía.

*“O Artur Jorge teve um estilo de liderança autocrática, mas antes de ele ser campeão da Europa era mais democrático. Mas quando ele sentiu que os jogadores estavam a mudar e a criar problemas, ele teve de mudar o seu estilo.”*

Vítor Baía

*“Quando ele [Inácio] não queria que uma coisa acontecesse (ex: director na bancada num treino) não acontecia. Demonstrava grande poder internamente “*

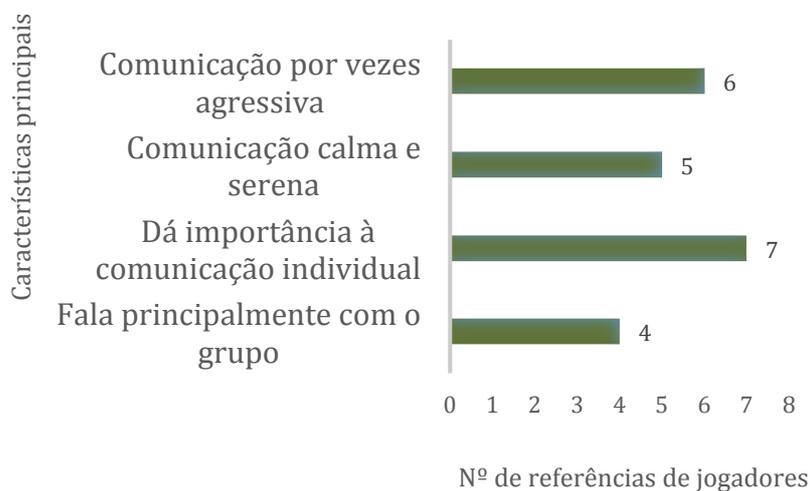
Rui Jorge

*“... ajudou-me a dar valor à vida [Armando Fontes], porque uma coisa é acordares de manhã para treinar e outra é acordares e ires trabalhar até às seis da tarde e depois vires a correr para o treino e treinares em campos pelados”*

Pauleta

Apesar de o estilo de comunicação de cada treinador com os seus jogadores ser distinto, o denominador comum identificado é, inquestionavelmente, a honestidade e a frontalidade na relação entre treinador e jovem atleta (figura 4.8).

Figura 4.8. – Principais formas de o treinador comunicar com o grupo



O papel dos adjuntos foi avaliado, sobretudo, como o de ajudante do treinador principal. O adjunto pode estar mais perto dos jogadores, mas os jogadores não gostam de vê-lo como o “bufo” que vai contar ao treinador o que se passa no balneário.

No caso dos treinadores estrangeiros, como Ericksson, com Toni, ou no de Boloni, com Rolão Preto, o adjunto tem também o papel de facilitar a comunicação enquanto o treinador não está totalmente familiarizado com a língua.

*“Em relação ao Erickson, o adjunto era o Toni, que fez um ótimo trabalho, falava mais com os jogadores do que o Erickson. O adjunto tinha outra relação com os jogadores, mesmo fora do campo, não era um colega, era um amigo”*  
Rui Costa

*“Os adjuntos Rui Lopes e Jacinto João estavam mais próximos dos jogadores.”*  
Sérgio Conceição

## Organização

Ao nível da organização – aspecto reconhecido unanimemente nos treinadores – uma das características comuns foi a sua pontualidade e método. Todos os treinadores foram consensualmente referidos como tendo constituído exemplos a seguir pelos jovens futebolistas. Ainda assim, alguns deles destacaram-se pelos seus métodos de trabalho, como é o caso de Carlos Queiroz, sob o ponto de vista de tático e de conhecimento das equipas adversárias, ou da capacidade de introduzir métodos inovadores, como aconteceu com Jorge Jesus, que preconizou um surpreendente 3x4x3, numa equipa que lutava pela manutenção na 1ª divisão.

*“... o Queiroz era o mais organizado, acho que estava à frente naquele tempo, até nos métodos de treino.”*

João Pinto

*“Ensinava [Jorge Jesus] métodos diferentes, muito ofensivos – 3x4x3, para uma equipa que acabava de chegar à 1ª divisão, como era o Felgueiras.”*

Sérgio

Conceição

Os treinadores desta época, tão decisiva para as jovens promessas, foram inquestionavelmente considerados pelos jogadores entrevistados, como bons ou muito bons por parte da generalidade dos jogadores, pese embora o facto de alguns destes treinadores não terem tido carreiras de grande destaque, como foi o caso de José Moniz, que se “especializou” em subir equipas de divisão, ou de Crispim, particularmente agarrado à ‘sua’ Académica.

*“...eu até falava com o José Mourinho que o meu treinador tinha sido o José Moniz.”*

Costinha

*“O Crispim foi o meu grande mentor...foi a minha alma, foi quem acreditou em mim.”*

Dimas

Segundo a percepção dos jogadores, é relativamente comum o treinador apoiar-se nos jogadores mais velhos e mais experientes sendo, por isso, a aceitação dos jovens, por parte desses jogadores, um aspecto fundamental para que a jovem promessa ganhe confiança.

*“No futebol aprendes muito com os mais velhos, porque são mais experientes.”*

Quaresma

*“É normal o treinador apoiar-se em jogadores que estão no clube há mais tempo.”*

Figo

Sendo os treinadores muito organizados, todos eles tinham um modelo de jogo, embora, no caso de Carlos Queiroz, o processo fosse mais elaborado, tendo em especial atenção as características do adversário.

*“O Queiroz sabia tudo sobre os adversários e quando os defrontávamos já estávamos alguns anos à frente, nós já os conhecíamos, mas eles não nos conheciam.”*

Rui Costa

Já nessa altura os treinadores se preocupavam com os hábitos de vida dos jogadores, no que se refere à alimentação e bebidas e não tanto em relação ao tabaco, ainda que o grau actual de exigência seja hoje bem maior do que nessa época, em virtude das maiores solicitações para outros hábitos de vida

*“No meu tempo, quando era sénior, era normal fumar à frente do treinador no hotel. Havia cuidado com a alimentação, mas com o tabaco não.”*

João Pinto

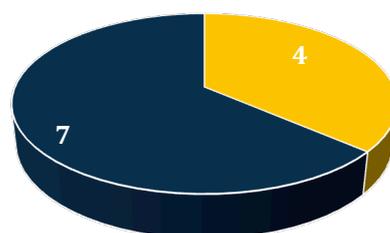
### Reacção às *performances* por parte dos treinadores

A reacção dos treinadores face à má *performance* individual ou colectiva era feita diferenciadamente, em função do treinador, sendo habitual que estes expressassem o seu desagrado (figura 4.9.).

*“Perante as derrotas ou as más performances individuais, o Crispim era duro à frente de toda a gente.”*

vvDimas

Figura



4.9. –

## Formas de o treinador manifestar o seu desagrado

**Em conclusão:** Existem traços comuns entre todos os treinadores que são recorrentemente referidos pelos jogadores entrevistados – a frontalidade, a honestidade na relação com os jogadores e a confiança que foram capazes de depositar nas jovens promessas. Existem, porém, perfis distintos em termos de formação académica, no passado como jogadores de selecção e nas formas de comunicar com o grupo.

Todos os jogadores consideraram que o treinador tinha sido importante para o sucesso da sua carreira mas, em alguns casos, os elogios e o sentimento de gratidão são particularmente marcantes.

*“O Crispim foi a pessoa mais importante pelo forma como percebeu a minha situação. Tratava-me como a um filho.”*

Dimas

Assim sendo, **confirma-se a Proposição 2** que sugere que as características do treinador influenciam o comportamento do jogador.

## Implicações para o Treinador

Para tirar partido das potencialidades das jovens promessas, o treinador deve:

→ Honesto, coerente e frontal, não criando falsas expectativas aos jogadores

- Para além da comunicação grupal, é importante a componente pedagógica, em termos individuais com os jovens atletas
- É crítico passar confiança ao jovem jogador, através de diálogo individual, no início e durante a época desportiva, sem esquecer a crítica construtiva e a respectiva correcção
- Alternar os estilos de liderança consoante o momento e a situação
- Delegar responsabilidades aos jogadores mais experientes. Estes, nos quais o treinador tipicamente se apoia, devem participar na integração dos mais jovens, passando-lhes confiança, evitando o deslumbramento e chamando a atenção para os possíveis maus hábitos da vida privada, que são incompatíveis com uma carreira de sucesso.

#### 4.4. O comportamento dos jogadores

Não obstante a diversidade que caracteriza os jogadores sob o ponto de vista da sua personalidade, a sua postura e comportamento parecem ter sido fortemente influenciados pela envolvente organizacional e pela relação estabelecida com o treinador.

Sentimentos de satisfação, auto-confiança e respeito são, segundo vários testemunhos, uma consequência da forma como os jogadores foram tratados pelo treinador e pela equipa nesta fase de transição.

Quer em termos de características técnicas, quer no que diz respeito às atitudes e comportamento, a percepção da generalidade dos jogadores entrevistados deixa clara a influência desta fase na sua carreira.

*“Com Inácio, passei a ter mais agressividade”*

Rui Jorge

*“Satisfação total. O ambiente era fantástico e sentia-se a diferença. Ajudaram-me imenso na integração.”*

Figo

*“... quando chegava o fim de semana, os outros jogadores tinham a preocupação de estarem comigo para eu não ficar sozinho. Cheguei a passar fins de semana em casa de alguns deles.”*

Dimas

*“... teve [o treinador] uma importância única no meu comportamento. Ele puxava muito por mim.”*

Dimas

*“... era um treinador que que olhavas para ele com respeito, ouvias o que ele dizia e procuravas fazer o que ele dizia.”*

João Pinto

*“... ele [o treinador] dava-me talento e protecção; queria que os outros, de certa forma, me protegessem.”*

João Pinto

*“Eu não gostava de ser substituído e o treinador dizia-me “Tu ainda vais sofrer muito, isto não é para teu mal, é uma necessidade da equipa”... temos determinados comportamentos e temos de ir mudando, ajustando-nos às exigências.”*

Maniche

*“... todos apostaram em mim e não me deixaram ir muito alto para não me deslumbrar. Prepararam-me para eu lidar com o sucesso.”*

Rui Costa

*“... eu tinha força mental e responsabilidade para viver sozinho, organizar a minha vida e saber gerir o meu dinheiro sem viver com os meus pais.”*

João

Pinto

*“... marcou-me a responsabilidade, a exigência e a humildade.”*

Maniche

*“A minha força de vontade é que me permitiu chegar onde cheguei porque eu não queria ficar a jogar na 2ª divisão.”*

Rui Costa

*“... tive muitas vezes esse tipo de atitudes. Eu queria que soubessem que eu estava chateado e aí, vinha a parte de psicólogo deles.”*

Maniche

*“Transmitiram-me [os outros colegas] que ser jogador não é fácil; é preciso ter responsabilidade.”*

Costinha

*“Porque ele [João Santos] acreditava em mim, eu sabia que ia lá chegar.”*

Maniche



#### 4.5. Avaliação da *performance* dos jogadores

A maioria esmagadora dos jogadores considera que o ambiente no seio das respectivas equipas era bom ou até muito bom, o que terá contribuído para a boa *performance* individual dessa época, considerada como positiva na afirmação das jovens promessas no futebol profissional.

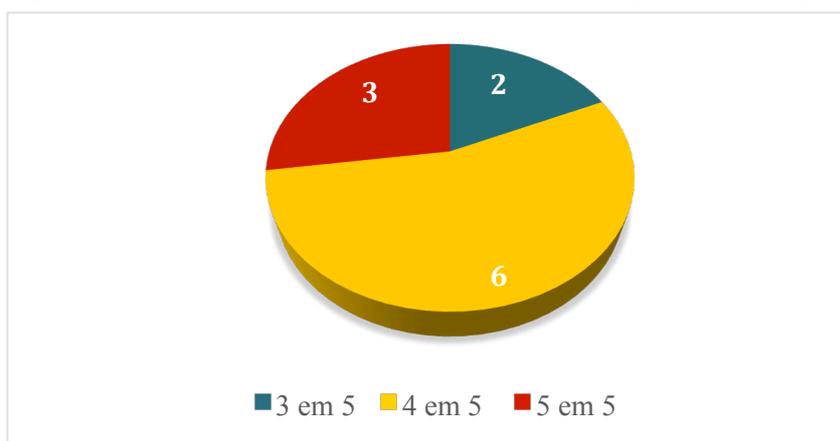
De uma forma geral, a satisfação pessoal decorrente da compreensão, por parte dos mais velhos foi boa, embora com algumas reticências no caso do Dimas.

*“Senti-me muito integrado nos juniores, mais ainda porque tinha vindo de África, mas foi mais difícil quando entrei para sénior, porque eu era visto como o “puto” da equipa então “abusavam” um bocado de mim ...eu tinha de ganhar o meu espaço.”* Dimas

*“ Sabia que tinha jogadores já com estatuto alto e com grande experiência no mundo do futebol que me apoiavam, e mesmo que eu falhasse, eles estavam comigo”*  
Quaresma

A maioria dos jogadores realizou uma auto-avaliação da época como tendo uma *performance* elevada ou muito elevada (figura 4.10.).

Figura 4.10. – Auto-avaliação do nível de desempenho dos jogadores



*“Acho que para primeiro ano foi fantástico, acho que não poderia ter sido melhor, num plantel recheado de grandes jogadores, tinha quase a selecção portuguesa no Sporting.”*

A Proposição 4, que advoga que o comportamento do jogador influencia a sua *performance* desportiva foi confirmada.

### **Implicações para o Treinador**

Para maximizar a *performance* da jovem promessa, o treinador deve:

- Promover a criação de um bom ambiente na equipa (ex:delegar responsabilidades, criar objectivos individuais a curto, médio e longo prazo, comunicar com todos de igual forma e realizar acções de *team building*)
- Promover a satisfação individual, com feedback positivo sobre a performance do jogador, por forma a elevar-lhe os níveis de confiança (sem esquecer a correcção construtiva)
- Dar oportunidades, de forma não condicionada, em momentos em que a dinâmica da vitória do grupo ajude, através da integração progressiva, a fazer sobressair a qualidade do jovem jogador

#### **4.6. Relação entre a *performance*, no período de transição entre formação e profissionalismo e o sucesso futuro na carreira**

A época decisiva na transição foi determinante para todos os jogadores no que diz respeito ao sucesso da sua carreira como profissionais de topo do desporto português.

O treinador foi identificado como uma peça-chave, não apenas para aquela época específica mas também para o futuro sucesso, como demonstram os testemunhos de vários jogadores:

*“O treinador é uma espécie de aconchego porque gosta de ti, porque se preocupa. Contribuiu para 70% do meu sucesso.”*

Maniche

*“O Crispim foi o meu grande mentor ... foi a minha alma, foi quem acreditou em mim.”*

Dimas

*“O Artur Jorge foi decisivo.”*

Vítor Baía

### **Razões apontadas pelos jogadores para o não sucesso de outras jovens promessas**

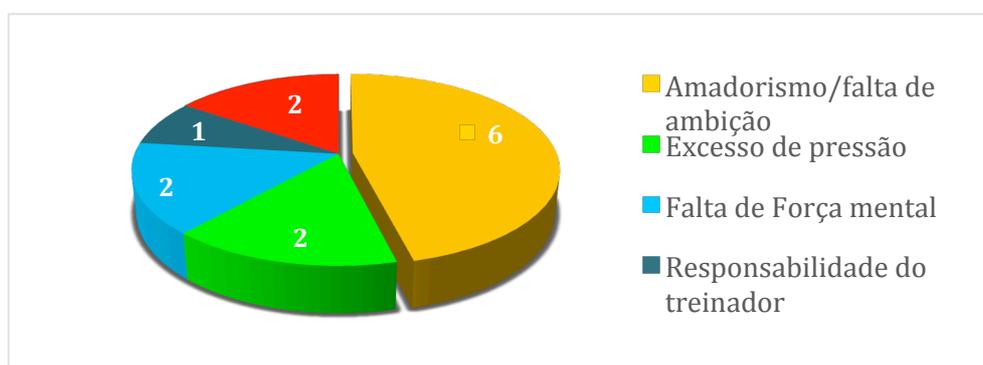
Todos os jogadores entrevistados referiram, sem qualquer hesitação, os nomes dos seus colegas de então que consideravam com maior potencial, parte dos quais são hoje desconhecidos do grande público.

*“Vi muita gente com mais talento do que eu que ficou para trás.”*

Rui Costa

Entre as razões sugeridas pelos entrevistados para a falta de sucesso destes jogadores tão prometedores na altura, o motivo mais recorrentemente referido foi, a falta de ambição e ou o espírito amadorista do jogador. Outros aspectos como a pressão excessiva para alcançar resultados (quer familiar, quer dentro da equipa), e a falta de “força mental” e a determinação estão entre as razões apontadas para este insucesso. Apenas um jogador sugeriu que o treinador teria tido um papel importante nesta falta de ambição. (figura 4.11.).

Figura 4.11. – Razões apontadas pelos jogadores para o não sucesso dos colegas “promessas” de então



*“Havia muito amadorismo, era mais importante a experiência de jogar. Havia falta de ambição.”*

João Pinto

*“ Vivíamos à custa dele [M], que ele era uma mina mas os pais dele não deviam ter posto tanta pressão nele como puseram. Penso que alguns jogadores caíram sob essa pressão.”*

Maniche

*“Ele (JC) não sentia força mental; o treinador podia ter ajudado mais, isso teria influenciado mas o Robson não acreditou nele, na altura; usava-o para causar bom ambiente mas não jogava... também tem a ver com a personalidade do jogador; se não for irreverente, o treinador não o põe a jogar. Se for irreverente, vai transmitir força ao grupo e é isso que se quer.”*

Vítor

Baía

*“O J. teve uma lesão e nunca teve muita força mental, o PA perdeu-se com problemas sociais. Fomos todos tratados da mesma maneira e tivemos as mesmas oportunidades.”*

Dimas

*“A razão mais importante é não terem agarrado as oportunidades mas o lado emocional é também muito importante; alguns não conseguem aguentar a pressão.”*

Figo

*“O Brassard acabou a carreira por causa do pulso. Há jogadores que brilham nos juniores mas depois não conseguem fazer a mudança para os seniores. É preferível haver uma mudança progressiva.”*

Rui

Costa

*“O treinador nunca matou nenhum jogador ... o treinador preparava-os da mesma forma que me preparava a mim.”*

Rui Costa

*“O treinador faz tudo para que tenhamos sucesso. Só não consegue controlar os factores externos.”*

Maniche

*“tenho a certeza se qualquer um destes tês, tivesse tido uma oportunidade cá fora (dos Açores) como existe hoje, teriam sido jogadores de primeira divisão.”*

Pauleta

*“O LC tinha um grande potencial, foi para o Salgueiros e depois para o Benfica que era o sonho dele. Mas penso que considerou que tinha chegado ao topo e não se conseguiu impor no Benfica. Houve outros jogadores que por falta de ambição e determinação em querer as coisas não chegaram mais à frente.”*

Costinha

**Em conclusão:** Esta época, tão decisiva na transição para o futebol profissional é determinante na carreira de sucesso que caracterizou estes jogadores, para o que muito contribuiu a actuação do treinador.

Contudo, nem todas as jovens promessas que, à época, tiveram um bom desempenho atingiram o sucesso, o que demonstra que uma boa *performance* na época de transição terá sido uma condição necessária mas não suficiente para o sucesso.

Neste contexto, a proposição 5, que sugere que o desempenho na época de transição para sénior condiciona o sucesso futuro, é confirmada.

### **Implicações para o Treinador**

Para que a época de transição tenha um efeito decisivo na afirmação como profissional de sucesso do jovem futebolista, o treinador deve:

- Apelar ao profissionalismo, exigência, humildade e ambição
- Envolver e comprometer o jogador com os objectivos colectivos da equipa, não esquecendo os individuais

- Estar atento aos sinais de eventuais quebras de auto-confiança dos jogadores
- Preparar emocionalmente o atleta para a exigência do profissionalismo de alta competição (pressão dos resultados, do público e dos *media*)
- Dar confiança e *feedback* positivo e corrigir, franca e honestamente, os erros do futebolista ao longo da época

## 5. Conclusões

As conclusões gerais desta investigação centram-se em três tópicos fundamentais:

- 1) Articulação com dos resultados obtidos com a teoria explanada na revisão bibliográfica
- 2) Sugestão sobre o tipo de liderança mais eficaz na fase de transição do futebol de formação para o sénior, sob o ponto de vista da carreira futura do jogador
- 3) Síntese das ideias-chave que podem ajudar o treinador a potenciar a *performance* desportiva dos jovens atletas

Na fase do enquadramento teórico desta investigação, foram referidas diversas abordagens ao tema da liderança e, designadamente da liderança desportiva, área onde pontuam os modelos de Chelladurai e Saleh (1980) e Côté *et al.* (2006). Ambos os autores procuraram, através de escalas, chegar a um modelo aceitável de medição dos condicionantes e influenciadores da liderança.

Esta investigação, ainda que adoptando um modelo teórico inspirado no modelo multidimensional de Chelladurai, teve um objectivo diverso: através de entrevistas aprofundadas, procurou perceber-se, no discurso dos jogadores, a sua própria percepção sobre os vários aspectos determinantes do sucesso da sua carreira e a importância que o treinador terá tido nessa evolução.

As conclusões sugerem a aprovação de quatro das cinco proposições de trabalho, ainda que não possamos afirmar que não existam outros factores capazes de influenciar a *performance* desportiva dos jogadores como, por exemplo, toda a envolvente externa que era, à época, distinta da actual.

Ficaram, aqui, confirmadas as proposições que estipulavam que as características do jogador e do treinador têm impacto no seu comportamento sendo que este, por seu lado, impacta directamente a *performance* desportiva, que virá a influir no seu sucesso futuro.

A importância das condições organizacionais não pode ser comprovada como influenciando este mesmo sucesso, já que houve vários jogadores que conseguiram triunfar apesar das debilidades notórias do clube onde fizeram esta transição. O mesmo

não quer dizer que não haja qualquer influência mas sim que estas condições não são obrigatoriamente impeditivas.

Ainda que se tenha investigado a importância das características dos jogadores, pretendeu-se, nesta investigação, centrar a atenção na conduta e na liderança do treinador.

Sobre este aspecto, foi possível apurar que o estilo de liderança mais eficaz para potenciar o comportamento do jogador e a sua *performance* desportiva não se enquadram escrupulosamente nas abordagens anteriormente referidas, designadamente a liderança democrática ou a autocrática mas sim num misto destes estilos que, de alguma forma, reflectem o essencial da liderança transformacional, isto é, aquela que consegue adaptar-se à natureza do jogador e às circunstâncias do momento.

De facto, foi possível confirmar que estes jogadores estiveram, na fase de transição para o futebol profissional, sujeitos a tipos diferentes de liderança que oscilaram entre o “treinador-pai-conselheiro”, que protege e cuida do jovem deslocado de casa, e o líder autoritário que dirige sem deixar espaço a contestações. Entre o amigo e companheiro, que aconselha e intervém, inclusive ao nível pessoal, até ao treinador agressivo e inflexível, é possível detectar vários perfis de treinadores no passado destes jogadores.

Contudo, pese embora a existência destas diferenças, algumas características sobre a conduta do treinador foram unanimemente referidas pelos jogadores entrevistados: o **respeito** que souberam inculcar nos jogadores, a **confiança** e a credibilidade que conseguiram transmitir, independentemente da agressividade do seu discurso, e a **honestidade** na relação com os jogadores, a par da organização e da capacidade de motivar.

Reportando aos estilos de liderança sugeridos por Morais (2008), o treinador “ideal” teria, na verdade, um misto de liderança orientadora (com estratégias planeadas cuidadosamente e capacidade de comunicação), humanista (preocupado com aspectos motivacionais e um bom gestor de recursos humanos) e democrática (que sabe ouvir e aceitar sugestões e que gosta de trabalhar em equipa).

A importância do treinador na carreira do jogador é, segundo a percepção dos atletas entrevistados, inquestionável. E se atentarmos no perfil, por estes identificado, sobre o que seria o treinador perfeito, poder-se-á **constatar a coincidência entre os atributos identificados nos treinadores visados e os que constituiriam o treinador ideal.**

*“Um bom treinador tem que ser organizado, ter princípios e ser coerente, justo e verdadeiro.”*

*Rui Jorge*

*“Para se ser um bom treinador tem que se ser inovador, saber gerir o grupo de trabalho, motivador, metódico e organizado.”*

*Figo*

*“Para além das questões técnico-táticas, o treinador tem que ser um bom gestor de recursos humanos, saber em que momento intervir, ter competência, força mental e conhecer verdadeiramente os jogadores individualmente e ter uma boa comunicação interna e externa.”*

*Vítor Baía*

*“O treinador não pode passar medo, incertezas e desconfiança, se não o jogador fica sem ânimo.”*

*Rui*

*Costa*

*“... [o treinador] tem que ser um psicólogo, é mais uma peça fundamental ... é mais um amigo.”*

*Maniche*

*“Ser um bom líder é importante mas há uma coisa fundamental que é ser honesto com o jogador. O que custa a ouvir ajuda a crescer. ... e há que ter atenção ao jogador mais novo porque é ele que sofre mais.”*

*João Pinto*

Em virtude da natureza predominantemente prática desta investigação, faz sentido aqui resumir aquelas que emergem como as ideias-**chave sugeridas para os actuais treinadores** das chamadas “jovens promessas”:

- ! Criação de uma relação de abertura, honestidade e confiança com os jogadores;
- ! Definição de objectivos claros e ambiciosos no início da época, a nível individual e colectivo;
- ! Combinar conversas com o grupo, com conversas individuais, onde se torna possível conhecer o atleta em profundidade;
- ! Estimular a integração dos jogadores mais jovens no seio da equipa, designadamente recorrendo aos jogadores mais velhos e experientes;
- ! Dar *feedback* positivo frontal e honesto sobre o desempenho do jogador, procurando corrigir, explicando e, assim, ajudando o atleta a melhorar;
- ! Comemorar as (pequenas) vitórias que reflectem a progressão individual ou colectiva;
- ! Estar atento a eventuais comportamentos de deslumbramento do jovem jogador, centrando-o no seu contributo para o colectivo, através de uma atenção personalizada e sistematizada;
- ! Preparar os jogadores para o mediatismo da exposição pública;
- ! Procurar conhecer o homem, para além do jogador, consciente de que os aspectos motivacionais de um jogador não são iguais aos de outro.

## **6. Limitações e pistas para investigação futura**

Este trabalho apresenta diversos tipos de limitações:

→ Ao nível do grupo de entrevistados

Trata-se de uma selecção de conveniência, com um número limitado de entrevistas

→ Ao nível da metodologia

Em virtude da natureza exploratória do estudo, não é possível extrapolar para o universo de atletas

→ Ao nível da fiabilidade

Na fiabilidade das respostas dos jogadores entrevistados existem também limitações, já que se requer a recordação de factos e nomes que, em alguns casos, reportam a 15 ou 20 anos atrás, o que nem sempre é fácil.

### **Pistas para investigação futura**

Entre a enorme diversidade de hipóteses para investigação futura, encontram-se as seguintes:

- Um estudo quantitativo sobre o mesmo tema da presente investigação, com um questionário aplicado a uma amostra alargada de bem-sucedidos profissionais de futebol profissional, que possa confirmar e, eventualmente, deixar mais claros, alguns aspectos levantados neste estudo exploratório;
- Um estudo exploratório sobre as jovens promessas que não atingiram carreiras de sucesso, por forma a identificar que razões terão estado no centro deste não sucesso e a potencial influência do treinador nestes contextos;
- Uma investigação realizado na perspectiva do treinador sobre a importância que o treinador e o respectivo tipo de liderança têm na fase de transição da formação para o futebol profissional;

- Um estudo semelhante ao presente realizado com atletas de outras modalidades, que torne possível identificar o que existe de comum e de distinto entre o papel do treinador nesta fase de transição.

“Liderar é saber alterar o estilo de comando consoante o contexto da situação, adaptando-se às exigências de cada momento, de cada jogador e da equipa”.

Ricardo Sá Pinto

## 7. Referências Bibliográficas

- Alves, J. (2000), Liderazgo y Clima Organizacional, *Revista de Psicología del Deporte*, vol. IX, nº 1-2, pp.122-133
- Amhurst, J. (2005), *The Special One: The Wit and Wisdom of José Mourinho*, Londres: Virgin Books
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988), Transformational leadership, charisma and beyond, in Hunt, J.G., Baliga
- Bass, B. M. (1981), *Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press
- Blake, R. & Mouton, J. S. (1964), *The Managerial Grid*, B. Houston Tex, Gulf publishing.
- Boillos, David, 2006, *La Mentalización En El Fútbol Moderno*, Ed. Univ. Málaga, ISBN:9788497474979
- Brunet, L. (1982) *Étude comparative du style de leadership des administrateurs scolaires avec celui des administrateurs des secteurs public et privé, psychologie du travail: perspective 1990*, actes du deuxième Congrès de Psychologie du Travail de langue française, Paris, éditions eap, 31 mars-3 avril, 279-291
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York: Harper & Row
- Chelladurai, P. (1993), *Leadership*, in R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*. New York: MacMillan
- Chelladurai, P., & Saleh, S., 1978, Preferred leadership in sports, *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92

- Chelladurai, P., & Saleh, S., 1980, Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale, *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45
- Chelladurai, P., 1990, Leadership in sports: A review, *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354
- Costa, Israel, Samulski, Dietmar e Costa, Varley (2009), Análise do perfil de liderança dos treinadores das categorias de base do futebol brasileiro, *Rev. Brasileira de Educação Física e Esporte* (Impr.) vol.23 no.3, São Paulo, Julho
- Cote, J. & Salmela, J. H., 1996, The organizational tasks of high-performance gymnastics coaches, *The Sport Psychologist*, 10(3), 247-260
- Côté, J., & Mallet, C. (2006). Beyond winning and losing: guidelines for evaluating high performance coaches. *The sport Psychologist*. 20, 213-221
- Côté, J., Salmela, J., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S., 1995, The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 1-17
- Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedwick, W., & Baker, J. (1999), An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport. *Avante*, 5, 82-92
- Cruz, J. E Gomes, R. (1996). Liderança de Equipas Desportivas e Comportamentos do Treinador. In José Cruz (Ed) *Manual de Psicologia do Desporto*, Braga, SHO, pp.389-409
- Demo, Pedro (2001), *Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos.*, Campinas: Papyrus
- Dosil, J. (2004), *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*, Madrid, McGraw Hill
- Gomes, A. Rui, Pereira, Ana Patrícia e Pinheiro, Ana Raquel (2008), Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas : um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal, *Psicologia : Reflexão e Crítica*, 21:3, pp 482-491, Ed.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Curso de Pós-Graduação em Psicologia

- Gomes, A.R. (2005), *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*, Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho
- Halliwell, B., 1994, Free radicals and antioxidants: a personal view, *Nutrition Reviews*, New York, v.52, n.8, p.253-265
- Hersey. P. & Blanchard. K. (1969), The life cycle theory of leadership, *Training and Development Journal*, Vol. 23 (5): 26-34
- Hersey. P. & Blanchard. K. (1977), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J.)
- Horn, T. S. (1992), *Leadership effectiveness in the sport domain*, Champaign: Human Kinetics
- Horn, T.S. (2002). Coaching effectiveness in the sports domain. In T.S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (pp. 309–354). Champaign, IL: Human Kinetics.
- House, R.J. (1977), A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press
- Leitão, J., Serpa, S. e Bártolo, R. (1995), Liderança em Contextos Desportivos. *Revista Psicologia*, vol. X, nº 1-2, pp.15-29
- Lewin. K., Lippit, R. e White. R. K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-279
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York Mc-Graw Hill
- Lourenço, P. R. (2000), Liderança e eficácia: uma relação revisitada, *Psychologica*, 23, 119-130

- Morais, Tomaz, 2008, *Compromisso nunca desistir*, Booknomics, ISBN: 989-8020-04-0
- Noce, F. (2002). *Liderança*. In Dietmar Samulski (Ed) *Psicologia do Esporte*, São Paulo, Editora Manole, pp. 219- 248
- Noce, Kathleen J., (2000), *The effects of organizational leadership and professional development opportunities on college faculty's efficacy and behavior toward integrating technology into the curriculum*, D.Ed. dissertation, Indiana University of Pennsylvania, United States -- Pennsylvania. Retrieved October 21, 2011, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 9970481)
- Pereira, A., Silva, A., Pereira, E. & Freitas, V. (2009). *Liderança e gestão de equipas: características pessoais e profissionais e condições de trabalho – o ponto de vista do treinador de equipas universitárias*. O portal dos psicólogos in [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt)
- Popper, Micha, (2004), Leadership as relationship, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 34, 2, pp 107-125
- Riemer, H, (2007), *The preference/perception discrepancy of leadership behavior as a function of athletes' and coaches' gender*, European Congress of Sport Psychology: Sport and exercise psychology bridges between disciplines and cultures – Book of Abstracts, p. 135-6, Halkidiki, Greece: European Federation of Sport Psychology
- Samulski, D. (1995). *Psicologia do Esporte: Teoria e Aplicação Prática*, Belo Horizonte, Editora UFMG
- Serpa, S. (1990). O Treinador como Líder: Panorama Actual da Investigação. *Ludens*, vol. 12, nº 2, pp.23-32
- Serpa, S., Lacoste, R., Antunes, J-, Pataco, V. e Santos, F. (1989), *Metodologia de tradução e adaptação de um “teste específico do desporto”*. *A escala de liderança no desporto*, Comunicação apresentada no II Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Lisboa, Portugal

- Serra, Luis Filipe Serra (2006), Liderança no desporto. Tentativa de simplificar um processo complexo, *Revista Digital* - Buenos Aires - Año 11 - N° 103 - Diciembre de 2006
- Simões, António Carlos, Rodrigues, Alan e Carvalho, Dinaura (1998), Liderança e as Forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol, em convívio grupal, *Revista Paulista de Educação Física*, S. Paulo, 12 (2), pp 134-144
- Sonoo, Christi Noriko, Hoshino, Elton Fernando e Vieira, Fiorese Lenamar (2008) *Revista Psicologia - Teoria e Prática*, vol. 10, 2, pp 103-122
- Souza, Sílvia Regina de, Canato, Thalita, Serpa, Sidónio e Colaço, Carlos (2009), A percepção de atletas de diferentes categorias do futebol sobre o comportamento dos treinadores: comportamento percebido e ideal, *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 23, 2, pp 143-153
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. C. (1990), *Organizational Behavior and Performance*. Glenview, Ill., Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education
- Tichy, N. M & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader* (2nd Ed.). New York: Wiley
- Weber, M. (1964), *The theory of social economic organization*. New York: The Free Press
- Weber, M. (1968). *Economic and society* (Vol I). New York: Bedminster
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2007), *Foundations of sport and exercise psychology* (3rd ed). Champaign, IL: Human Kinetics
- Yukl, G. A. (1989) Managerial leadership: a review of theory and research, *Journal of Management*, 15, 251-289

## **9. Anexos**

## Anexo 1 – Guião de entrevista

### **Impacto da liderança do treinador na transição do futebol de formação para o futebol profissional – a perspectiva dos liderados**

A. Esta entrevista refere-se ao teu período de transição do futebol de formação para o futebol profissional e peço-te para pensares na tua época mais marcante para a tua afirmação como profissional de futebol, neste período de transição. Qual foi essa época?

#### **B. Situação no Contexto**

- 1 – Qual o clube onde estavas essa época?
- 2 - Que idade tinhas nessa altura?
- 3 – Qual a posição/posições em que jogavas habitualmente?
- 4 – Qual o treinador nessa altura?

#### **C. Vamos agora falar sobre as Características da Organização (continua a reportar-te ao Clube onde jogavas nessa época)**

- 1 – Em que divisão actuavas?
- 2 – Quais os objectivos que a equipa tinha?
- 3 – Existiam boas condições de treino?
- 4 – Era um clube organizado?
- 3 – Tu e os outros jogadores eram profissionais? Recebiam atempadamente o combinado?
- 4 – Qual era o grau de envolvimento dos sócios ?

5 – Qual o ambiente no seio da equipa? Os jogadores davam-se bem? Os resultados eram encontrados pelo ambiente colectivo ou pela *performance* individual de alguns jogadores?

**D. Vamos agora falar sobre a tua Situação e s Características como o Jogador nessa época.**

1 – Qual era a tua formação escolar (abaixo 9ºano; 9º ano; 11º ano; 12º ano; frequência universitária; forma específica em Desporto, ...)?

2 – Qual era a tua situação enquanto jogador, nessa altura?

- a) Titular
- b) Quase sempre titular;
- c) Suplente utilizado;
- d) Suplente pouco utilizado;
- e) Não era convocado.

3 – Com quem vivias? Sozinho ou no clube?

4 – Número de títulos que tinhas alcançado até essa época.

- a) Nacionais
- b) Internacionais
- c) Outros títulos
- d) Títulos individuais

5 - Indica, por ordem, quais eram os 3 melhores jogadores da equipa de então?

6 - Alguns destes nunca tiveram o sucesso previsível na altura. Porque achas que isso aconteceu ?

7 – Sempre quiseste ser jogador profissional de futebol?

8 – O que motivava – o sonho ou o dinheiro que poderias vir a ganhar?

9 – Como caracterizas a tua maturidade, enquanto jogador, face à média dos outros jogadores dessa equipa (numa escala de 1 a 5 – em que 1 muito pouco maduro; 5 – muito maduro).

**E. Vamos agora falar sobre as Características do Treinador dessa época**

- 1 – Que idade teria aproximadamente?
- 2 – Que tipo de formação tinha?
- 3 – Tinha passado relevante como jogador?
- 4 – Como comunicava com os jogadores (muito/pouco; bruto/tranquilo; grosseiro/educado; individualmente e/ou com o grupo)
- 5 – Durante o jogo, qual a sua atitude? (gesticulava, gritava, ...) Qual a sua intervenção?
- 6 – Quem eram os adjuntos e que papéis tinham?
- 7 – A presença de um adjunto no balneário ou à volta dos jogadores era para obter informação para o treinador? Gostavas?
- 7 – Como avalias o nível de organização deste treinador? Era pontual?
- 8 – Era um exemplo para a equipa?
- 9 – O que achas que lhe faltava para ser, efectivamente, um bom treinador?

**F. – Vamos agora aprofundar a Conduta Real do Treinador**

- 1 – Como lidava com os problemas individuais ou colectivos?
- 2 – Que tipo de conversas tinha (questões técnicas/tácticas/atitude no campo, ...)?
- 3 – Existia um modelo de jogo e de treino? Esse modelo era explicado aos jogadores?
- 4 – Apoiava-se em determinados jogadores (capitães)? Que tipo de jogadores gostavam dele?
- 5 – Como reagia perante as derrotas e/ou más *performances* individuais?
- 6 - Que tipo de regras e punições existiam?

7 – Preocupava-se com alimentação e vícios dos jogadores? Com o seu estilo de vida?

8 – Preocupava-se em melhorar a tua performance individual e dos outros?

**G. Agora pretendo saber a tua avaliação sobre a tua *Performance* nessa época**

1 – Como classificas o teu nível de desempenho face à média dos outros jogadores da equipa dessa época ( numa escala de 1 a 5 – em que 1 é Muito baixo ; 5 – muito elevado);

**H. Mudando agora para o tema - Satisfação**

1 - Qual o teu nível de satisfação quanto à tua integração nessa equipa?

2 - Qual o teu nível de satisfação na relação que mantinhas com este treinador?

3 – O ambiente entre jogadores era bom?

**I. E por último gostaria de ter a tua ideia sobre a relação entre essa época e o Sucesso da Tua Carreira**

1 – De que forma é que os comportamentos desse treinador contribuíram para o sucesso da tua carreira enquanto futebolista profissional?

2 – Dos outros 2 ou 3 bons jogadores da equipa que enumeraste antes, de que forma é que este treinador contribuiu para o sucesso ou insucesso deles?

Ultima pergunta: quais consideras que são as características do treinador ideal para a passagem do futebol de formação para o profissional?

## Anexo 2 - Internacionalizações dos jogadores entrevistados

Costinha		Seleção Nacional - 53
Dimas		Seleção Nacional - 44
Figo		Seleção Nacional -127
João Pinto		Seleção Nacional - 81
Maniche		Seleção Nacional Sub-21 - 10 Nacional - 51
Pauleta		Seleção Nacional Sub-21 – 1 Nacional - 88
Quaresma		Seleção Nacional – 33
Rui Jorge		Seleção Nacional – 45

Rui Costa



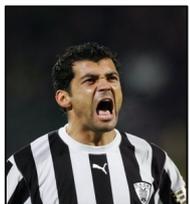
Seleção Nacional

Sub 20 - 11

Sub-21 – 20

Nacional - 94

Sérgio Conceição



Seleção Nacional

Sub 21 - 7

Nacional – 56

Vítor Baía



Seleção Nacional

Sub-18 - 10

Nacional - 80