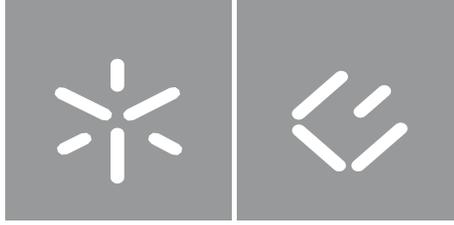




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

João Pedro Amorim Lima

**Os Estilos de Liderança dos Treinadores
de Futebol e as suas Dificuldades**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

João Pedro Amorim Lima

**Estilos de Liderança dos Treinadores de
Futebol e as suas Dificuldades**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

abril de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositórUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Aproximando-se o término do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, não deixaria de expressar a minha profunda gratidão às pessoas que de uma forma direta e indireta contribuíram para a concretização deste momento importante da minha vida. O apoio e a orientação fornecidos ao longo desta jornada foram inestimáveis e sou extremamente grato a todos os envolvidos.

Primeiramente, agradeço aos meus pais por todo o esforço e dedicação que demonstraram ao longo do meu percurso acadêmico, nomeadamente, o conforto e o incessante apoio nas horas mais difíceis. Desde tenra idade, transmitiram-me valores pelos quais me norteio diariamente e, por isso, são os principais responsáveis por mais uma conquista. À restante família, o meu agradecimento, pelo acompanhamento próximo e regular numa das páginas mais bonitas da minha vida.

À Inês, minha namorada, expresso a minha gratidão pelo apoio incondicional, compreensão e incentivo ao longo deste desafio. Sou grato e um sortudo por ter uma pessoa ao meu lado que me faz acreditar que tudo é possível de se alcançar quando se sonha, um exemplo disso, é o amor que nos une. Agradeço do fundo do meu coração tudo o que fazes por mim.

Gostaria de agradecer aos meus colegas de curso por todos os ensinamentos, partilhas e companheirismo ao longo deste percurso de aprendizagem. A vossa presença tornou esta jornada mais enriquecedora e agradável, contribuindo para o meu desenvolvimento não só académico, mas também pessoal. Foi uma honra partilhar esta experiência com pessoas tão dedicadas e empenhadas diariamente.

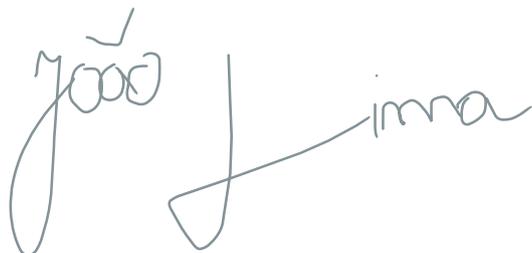
Agradeço à Professora Maria Emília Fernandes pela sua orientação e apoio contínuo ao longo deste trabalho. A sua disponibilidade, simpatia e o seu conhecimento contribuíram de forma significativa para a realização da presente dissertação. Aos restantes professores que me cruzei no Mestrado, a minha gratidão pela transmissão de conhecimentos e experiências.

A minha profunda gratidão a todos os treinadores que tive o prazer de conhecer e conversar durante esta investigação. Agradeço sinceramente por terem partilhado as vossas experiências e conhecimentos, assim como a disponibilidade e a simpatia que demonstraram. Sem a vossa valiosa contribuição, este trabalho não teria sido concluído com o devido sucesso. Cada um de vós é merecedor da minha admiração, estima e gratidão pelo papel fundamental neste trabalho.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'João Lima', is written across the page.

RESUMO

O propósito da presente dissertação consiste em estudar os estilos de liderança dos treinadores de futebol, assim como identificar as diversas dificuldades que estes encaram no decorrer do exercício das suas funções. Para uma melhor compreensão sobre a temática em estudo, realizou-se um enquadramento teórico centrado na liderança e no papel desempenhado pelo treinador de futebol. Ainda que se verifique a existência de um vasto leque de propostas sobre o conceito de Liderança, observa-se que não existem assim tantas propostas que explorem esta temática no desporto, mais especificamente, no mundo do futebol. O treinador de futebol assume-se como um líder que conduz e traça o caminho ideal para a equipa atingir o sucesso, recorrendo a um vasto leque de competências, nomeadamente, a sua visão estratégica, conhecimento tático e técnico, motivar e inspirar, entre outros. Além disso, sendo uma figura influente no mundo do futebol, a sua contribuição para o desenvolvimento do desporto é inestimável, quer seja por meio de inovações táticas, descoberta de talentos ou pela promoção de valores éticos e comportamentais.

Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre a temática em estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, centrada na realização de entrevistas semiestruturadas a 10 treinadores de futebol. Tendo em vista a obtenção de respostas fidedignas e com o objetivo de estudar diferentes realidades, foram entrevistados treinadores que atuaram ou atuam nos campeonatos profissionais, assim como treinadores que não têm qualquer experiência neste tipo de campeonatos, encontrando-se em patamares inferiores, ou seja, os não profissionais.

Relativamente aos resultados obtidos, concluiu-se que a liderança é um tema multifacetado e bastante amplo, sendo para os treinadores de futebol uma competência imprescindível para a concretização dos objetivos. No que concerne aos estilos de liderança, salienta-se a existência de um estilo de liderança mencionado pelos treinadores que assenta na “liberdade máxima, responsabilidade máxima”, ou seja, os atletas têm autonomia e liberdade para tomar determinadas decisões, contudo, esta liberdade não pode ultrapassar o “limite” aceitável definido pelo treinador. A par disto, a liderança carismática, a transacional, a autocrática e a democrática são os estilos que os treinadores de futebol adotam para comandar e liderar eficazmente as suas equipas.

Palavras-chave: Estilos de Liderança; Futebol; Liderança; Treinadores de Futebol

ABSTRACT

The purpose of this dissertation entails the examination of football coaches' leadership styles, as well as the identification of the diverse challenges they encounter during the course of their duties. In order to achieve a more profound comprehension of the thematic subject matter under study, a theoretical framework centered around leadership and the role played by the football coach was undertaken. Despite the existence of a wide array of proposals concerning the concept of Leadership, it is evident that there are not as many propositions exploring this subject within the realm of sports, specifically in the world of football. The football coach assumes the role of a leader who guides and charts the ideal path for the team to achieve success, drawing upon a wide range of competencies, namely their strategic vision, tactical and technical knowledge, ability to motivate and inspire, among others. Furthermore, being an influential figure in the football world, their contribution to the development of the sport is immeasurable, whether through tactical innovations, talent discovery or the promotion of ethical and behavioral values.

With the aim of expanding knowledge on the aforementioned subject matter, a qualitative research approach of exploratory nature was chosen, centered around conducting semi-structured interviews with 10 football coaches. With the objective of obtaining reliable responses and studying different realities, coaches who have either acted or currently act in professional leagues were interviewed, as well as coaches who lack any experience in such leagues, operating in lower tiers also known as non-professional leagues.

Regarding the obtained results, it can be concluded that leadership is a multifaceted and extensive topic, being an indispensable skill for football coaches to achieve their goals. Regarding to leadership styles, it is worth to emphasize the existence of a leadership style mentioned by the coaches that is based on "maximum freedom, maximum responsibility" premise, whereby athletes have autonomy and freedom to make certain decisions. However, this freedom cannot exceed the acceptable "limit" defined by the coach. Additionally, charismatic, transactional, autocratic and democratic leadership are the styles adopted by football coaches to effectively command and lead their teams.

Keywords: Football; Football Coaches; Leadership; Leadership Styles

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE SIGLAS	x
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2- REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. Conceito de Liderança	4
2.1.1. Competências de Liderança	6
2.1.2. Evolução Histórica da Liderança e os Diferentes Estilos	8
2.2. Treinador de Futebol	21
2.2.1. Papel e Competências de um Treinador de Futebol	21
2.2.2. Formação de um Treinador de Futebol	27
2.2.3. Fatores que Influenciam o Desempenho de um Treinador	34
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA	37
3.1. Objetivos	37
3.2. Opções Metodológicas	38
3.3. População e Amostra	39
3.4. Método de Investigação	42
3.5. Análise e Tratamento dos Resultados Obtidos	43
CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	45
4.1. Categoria 1- Conceito de Treinador de Futebol	45
4.1.1. Papel e Funções que Detém um Treinador de Futebol	45
4.1.2. Razões que Levam à Opção de uma Carreira de Treinador de Futebol	49
4.1.3. Prazeres e Motivações que os Treinadores de Futebol Sentem no seu Dia a Dia de Trabalho	53
4.2. Categoria 2- Conceito de Liderança	57
4.2.1. Treinador de Futebol como Líder	57
4.2.2. Liderança como uma Característica Inata	63
4.3. Categoria 3- Estilos de Liderança dos Treinadores de Futebol	65
4.3.1. Estilos de Liderança dos Treinadores de Futebol	65
4.3.2. Aspectos Emocionais dos Atletas Dentro e Fora do Contexto Desportivo	68

4.3.3. A Mudança da Liderança dos Treinadores em Diversos Contextos	71
4.4. Categoria 4- Dificuldades de um Treinador de Futebol	74
CAPÍTULO 5- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	84
CAPÍTULO 6- CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
APÊNDICES	99
Apêndice 1- Guião de Entrevista	99
Apêndice 2- Termo de Consentimento Informado	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Caracterização dos Traços Pessoais.....	9
Figura 2- “Grid Gerencial”	12
Figura 3- O Estilo do Líder e a Maturidade dos Liderados	14
Figura 4- Carga Horária dos Cursos de Formação	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Liderança Autocrática, Democrática e “laissez-faire”	10
Tabela 2- Características dos Líderes Transformacionais.....	15
Tabela 3- Funções de cada Grau de Treinador	28
Tabela 4- Pré-requisitos dos Cursos de Treinadores.....	31
Tabela 5- Contactos Estabelecidos	40
Tabela 6- Caracterização da Amostra	41
Tabela 7- Método de Entrevista.....	43
Tabela 8- Papel e Funções de um Treinador de Futebol	45
Tabela 9- Razões que levam à opção de uma carreira de Treinador de Futebol.....	50
Tabela 10- Motivações dos Treinadores de Futebol.....	53
Tabela 11- Definições de Liderança de Treinadores de Futebol.....	57
Tabela 12- Estilos de Liderança dos Treinadores de Futebol.....	65
Tabela 13- Dificuldades dos Treinadores de Futebol	74

ÍNDICE DE SIGLAS

IPD- Instituto de Desporto de Portugal

IPDJ- Instituto Português do Desporto e da Juventude

PNFT- Programa Nacional de Formação de Treinador

RCPA- Reconhecimento de Competências Profissionais e Académicas

RVCC- Reconhecimento, Validade e Certificação de Competências

TPTD- Título Profissional de Treinador de Desporto

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o futebol tem vindo a adquirir progressivamente uma posição de destaque no cenário desportivo global, tornando-se na modalidade desportiva mais apreciada em todo o mundo. A sua capacidade singular de atrair e envolver multidões faz do futebol um fenómeno incomparável, que contribui para a humanização das sociedades (Kupper & Szymanski, 2012). Compreender esta modalidade desportiva como um processo simples e linear é cada vez mais inadequado e inapropriado, visto que o futebol atualmente envolve um conjunto de variáveis e complexidades que vão mais além do que características técnicas, táticas, físicas de cada jogador ou da equipa (Tippett, 2017). Neste sentido, face à constante mutação deste desporto, a sua complexidade tem sido impulsionada pela inserção de determinantes áreas, nomeadamente, medicina, psicologia, marketing, recursos humanos, logística, entre outras (Nicolau, 2022). Assim, tendo em vista a obtenção de sucesso no futebol moderno, a gestão eficiente, o acompanhamento contínuo das inovações tecnológicas, bem como a compreensão dos fatores sociais, políticos, económicos e culturais revelam-se aspetos preponderantes e cruciais para os clubes.

O treinador assume-se como um dos recursos humanos imprescindíveis no futebol. Com a constante evolução do futebol, o papel, as funções e as responsabilidades do treinador também sofreram algumas mudanças. Desta forma, o papel de um treinador caracteriza-se abrangente e suscetível a um elevado grau de envolvimento emocional e sentimental (Garganta, 2004). É exigido ao treinador de futebol um conjunto de competências técnicas, táticas, psicológicas e interpessoais (Lyle, 2021). Cabe a este desempenhar inúmeras funções e competências, essencialmente, a liderança, a comunicação, o planeamento e organização, o conhecimento técnico e tático, a capacidade de evoluir os jogadores, a gestão de conflitos, a avaliação de desempenho, a estratégia, entre outros (Alves, 2005; Araújo, 1994; Lyle, 2021; Prioste, 2007).

O conhecimento tático e técnico da modalidade é visto como um dos fatores preponderantes para o treinador ser bem-sucedido (Ancelotti, 2017; Araújo, 1994; Mourinho, 2015). Contudo, o conhecimento profundo que o treinador possui da modalidade por si só não chega (Mourinho, 2015). Neste sentido, vários são os autores que afirmam que a liderança e a comunicação são duas competências imprescindíveis e indispensáveis para um treinador que pretenda atingir os objetivos com o devido sucesso.

Relativamente à liderança, ainda existe pouca literatura que aborde esta temática no contexto desportivo, principalmente, no que concerne aos perfis de liderança que os treinadores adotam. No entanto, na literatura já existente, a liderança resulta da combinação de certas competências, entre as quais, a capacidade de comunicar eficazmente com todos os envolvidos, gerir emoções e eventuais conflitos, fomentar um ambiente harmonioso e positivo no seio do plantel, entre outras. Para Sousa (2018, p. 58), “a liderança do treinador está em promover uma crença que possibilite a cada “eu” buscar a sua transcendência, alcançando feitos nunca antes vividos”. Tal como Mourinho (2015) afirma, um líder forte e inspirador, que seja capaz de motivar e inspirar os jogadores, fica mais perto de alcançar os objetivos ambicionados.

O desempenho dos treinadores de futebol pode ser afetado por diversos aspetos, nomeadamente, o ambiente, o contexto, a experiência. Horn (2008) refere que o desempenho do treinador é influenciado por três premissas: os fatores antecedentes, isto é, o contexto sociocultural, o clima organizacional e as características do treinador; a influência do comportamento do treinador; e, por fim, os fatores situacionais e as diferenças individuais dos elementos que constituem o plantel.

A escolha deste tema foi motivada essencialmente pela enorme vontade de estudar a temática da liderança. Todavia, como já existe um vasto leque de investigações deste conceito no contexto organizacional, abordou-se a liderança num contexto diferente ao que frequentemente estamos habituados a presenciar. Como um espetador assíduo e um apaixonado por futebol, optou-se por estudar a liderança dos treinadores de futebol. Assim, a presente dissertação tem como propósito estudar os diferentes estilos de liderança que os treinadores de futebol adotam, bem como as dificuldades inerentes ao trabalho que estes desenvolvem diariamente.

Neste sentido, optou-se por uma metodologia de natureza qualitativa, centrada na realização de entrevistas semiestruturadas a 10 treinadores de futebol. Para além disto, tendo em vista a obtenção de respostas fidedignas e com a finalidade de estudar diferentes realidades neste contexto, foram entrevistados treinadores que atuaram ou atuam nos campeonatos profissionais, assim como treinadores que não têm qualquer experiência neste tipo de campeonatos, encontrando-se em patamares inferiores, ou seja, os não profissionais. Por isso, definiu-se os seguintes quatro objetivos a atingir na presente investigação:

- I) Estudar o papel e as funções que detém um treinador de futebol.
- II) Estudar a liderança e identificar os diferentes estilos de liderança.

III) Perceber se os treinadores alteram o seu estilo de liderança consoante a equipa e o campeonato onde a mesma se encontra inserida.

IV) Identificar as principais dificuldades que os treinadores assumem no seu dia a dia de trabalho.

Com o intuito de tornar mais acessível a compreensão do estudo em questão, a presente dissertação divide-se em cinco capítulos. O capítulo inicial consiste na introdução do estudo, cujo propósito é esclarecer e clarificar o tema da investigação, assim como as principais motivações. Para além disso, no mesmo capítulo, são ainda definidos os objetivos a atingir ao longo do processo de investigação. O capítulo subsequente é integralmente destinado ao enquadramento teórico sustentado numa revisão de literatura que procura expor as principais conclusões de outros investigadores sobre a presente investigação, bem como abordar conceitos que se consideram pertinentes para um adequado posicionamento e contextualização do tema em estudo.

O terceiro capítulo consiste na apresentação da Metodologia, onde são expostos de forma clara e concisa as escolhas metodológicas que nortearam o processo de investigação, bem como a identificação e explicação do método e da técnica utilizados.

O quarto capítulo é destinado à apresentação e análise dos dados obtidos, no qual se procura relacionar os dados obtidos das entrevistas com a literatura existente. Por conseguinte, no quinto capítulo, são evidenciadas as principais conclusões da presente dissertação, assim como algumas limitações que se encarou ao longo da sua realização.

Por fim, é disponibilizada uma lista de referências bibliográficas utilizadas e referenciadas no decorrer do trabalho. Seguidamente, procede-se à apresentação dos apêndices que contêm informação complementares ao corpo do texto.

CAPÍTULO 2- REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem como principal propósito apresentar um enquadramento teórico sobre a temática em estudo, no sentido de expor as principais conclusões que outros investigadores chegaram, assim como criticar as diferentes abordagens presentes no decorrer da literatura. Assim sendo, o capítulo visa reforçar e alargar o campo de conhecimento sobre esta temática, dando a conhecer diferentes abordagens.

2.1. Conceito de Liderança

Nos dias de hoje presencia-se constantemente a importância e a pertinência de estudar a liderança, dado que, ainda não existe uma definição universal sobre este conceito. Rego (1998, pp.150) afirma que “existe quase tantas definições de liderança, quantas as pessoas a tentar defini-la”, caracterizando-se por ser um tema atual e complexo e que se encontra conectado a todas as áreas presentes numa organização.

Clegg e seus colegas (1996) abordam a liderança no ponto de vista histórico. Para os autores, o conceito de liderança tem vindo a sofrer constantes alterações na sua definição desde o início da 2ª Guerra Mundial. Os estudos desenvolvidos até à 2ª guerra mundial baseavam-se fundamentalmente nos traços psicológicos e intelectuais dos indivíduos, ou seja, considerava-se a liderança como uma característica inata (que nasce com a pessoa) e não uma competência/habilidade a ser desenvolvida. Já entre os anos 50 e 60, este conceito passou a ser definido através dos diversos comportamentos do líder, deixando de considerar a liderança como uma característica inata, começando a valorizar a formação e o desenvolvimento de certas competências. Nos finais da década de 60 até ao início da década de 80, surgem modelos contingenciais/situacionais com o propósito de evidenciar a eficácia e eficiência do líder, procurando conhecer os diferentes fatores que influenciam a eficácia da liderança. A partir dos anos 80, surge um conjunto bastante amplo de definições sobre esta temática, onde a liderança depende essencialmente da visão do líder (Clegg et. al, 1996).

De acordo com Lamelas (2010), a liderança consiste na capacidade de influenciar e motivar as pessoas de forma a que estas consigam atingir um determinado objetivo. Neste sentido, o presente autor reforça ainda que todas as organizações têm objetivos, no entanto, para estes serem alcançados com o devido sucesso torna-se fundamental que haja um indivíduo do grupo

que consiga influenciar e motivar os outros. Desta forma, segundo o autor, os líderes assumem-se como os principais responsáveis por manter os índices de motivação no seu máximo, assim como promover um bom clima organizacional com o propósito de incentivar cada elemento do seu grupo a atingir os objetivos.

Atualmente, o sucesso de uma organização depende fundamentalmente da liderança, dado que os objetivos a serem alcançados necessitam do ser humano para os atingir. Neste sentido, este conceito é entendido como um processo de dirigir, motivar e influenciar um determinado grupo de pessoas tendo em vista a concretização dos objetivos (Lamelas, 2010).

Tal como Lamelas (2010), Matos (2013, p. 9) partilha uma visão semelhante sobre este conceito, observando a liderança como “crucial para o bom funcionamento das organizações, caracterizando-se como um dos mais importantes fatores do seu desempenho e sobrevivência”. Matos (2013) destaca ainda que um dos problemas que as organizações se deparam revela-se na falta de motivação e de vontade no desempenho de certas tarefas. Deste modo, a presença de um líder que seja capacitado de influenciar de forma positiva o seu grupo, permite a resolução de eventuais problemas, bem como contribuir para o aumento da motivação e, conseqüentemente, os níveis de desempenho.

No seguimento da definição teórica da liderança, Javidan e seus colegas (2019) recorrem da mesma opinião dos autores anteriormente mencionados, definindo a liderança como um comportamento de um indivíduo que coordena os esforços do grupo tendo em vista a concretização dos objetivos.

Winston and Patterson (2006, p.30) evidenciam uma diferença nas definições de liderança anteriormente mencionadas, destacando que numa organização é possível presenciar a existência de mais que um líder, podendo ser vários indivíduos. Portanto, os autores referem que “um líder é uma ou mais pessoas que selecionam, treinam e desenvolvem as suas equipas, incentivam e influenciam os seus colaboradores que possuem diversas competências e habilidades, fazendo com que estes se sintam motivados e reúnam os seus esforços tendo em conta a visão, missão e objetivos da organização”. Conforme Gandolfi e Stone (2016) esta definição demonstra de forma clara que a liderança não é unidimensional, visto que necessita de uma melhor compreensão sobre o papel preponderante que cada pessoa apresenta/contribui para sucesso final.

Em concordância com a definição de liderança dada por Winston and Patterson (2016), Rego e Cunha (2018) complementam a definição, referindo que a liderança é um processo bastante complexo e multidimensional dado que envolve a capacidade que o indivíduo possui para influenciar, incentivar, motivar e instruir outros. Neste sentido, trata-se de um processo de influência recíproca no qual envolve o líder, os seus seguidores e todo o contexto interno e externo no que concerne à organização, caracterizando-se por ser um processo dinâmico.

Silva (2016) explora um novo conceito de liderança que se baseia num processo de influência interativa num dado contexto, sendo aceite pelas pessoas com o intuito de atingir objetivos em comum. O presente autor refere ainda que para este processo ser eficiente e eficaz, o líder deve ser aceite pelas pessoas, para que as mesmas o sigam como um exemplo na organização. Para além disso, Popa (2012) salienta que os líderes se norteiam pelos valores, criatividade, autoconfiança, ética, coragem, carisma, entre outros.

Posto isto, “a liderança é a arte de mobilizar outras pessoas para quererem lutar por aspirações compartilhadas” (Kouzes & Posner, 2017, p. 5).

Depois de se definir o conceito de liderança, e assumindo uma perspetiva individualista e centrada no líder, ir-se-á expor as competências que usualmente na investigação e na literatura se encontram associadas ao exercício da liderança.

2.1.1. Competências de Liderança

Relativamente às competências de um líder, segundo Drucker (2008), para que este seja eficiente e eficaz na sua liderança deve realizar uma reflexão clara e objetiva sobre a missão e os valores da organização, sendo da sua responsabilidade estabelecer um conjunto de objetivos, bem como estratégias e prioridades de modo a atingir os mesmos. Além disso, o líder desempenha as suas funções de forma autónoma, tomando as devidas decisões e assumindo a total responsabilidade das suas ações. Assim, com o intuito de convencer os seus colaboradores e ser visto como um exemplo a seguir, o líder tem que ter convicção naquilo que diz e faz, demonstrando confiança e credibilidade (Drucker, 2008).

Guimarães (2012) realça a existência de cinco competências fundamentais que podem ser desenvolvidas através das experiências e vivências do líder. As competências identificadas por Guimarães são: a capacidade de escolha, a empatia, o controlo de emoções, a capacidade de

adaptação e, por último, a capacidade de influenciar as pessoas. De seguida, definir-se-á as competências assinaladas pelo autor.

1) Capacidade de Escolha

Esta competência revela-se fundamental para a liderança nos processos de negociação e nos momentos de tomadas de decisões, pois nestas circunstâncias é necessário um sentimento de certeza e de confiança, contribuindo significativamente para uma escolha mais rápida e eficaz.

2) Empatia

Consiste na capacidade de ser percebido (transmitir o que um líder é e o que pretende), assim como entender as necessidades dos outros (o que os colaboradores precisam). Neste sentido, para que um líder tenha sucesso torna-se crucial desenvolver uma comunicação adequada, de modo a transmitir confiança e convicção para todos os envolvidos, entre eles, clientes, fornecedores, liderados, acionistas, entre outros.

3) Controlo de Emoções

Com o propósito de controlar os sentimentos e emoções do ambiente que o rodeia, um líder deve possuir um grande autocontrolo de modo a controlar adequadamente os próprios sentimentos e a não ter uma reação desenfreada e desorientada face a uma determinada situação. Desta forma, o autocontrolo de um líder revela-se fundamental na medida que quem não consegue controlar as suas emoções, por consequência, não consegue controlar nada nem ninguém.

4) Capacidade de Antecipação

Um bom líder define-se pela sua capacidade de avaliação, prevendo o que poderá acontecer e adaptando-se de forma eficaz aos diversos contextos. Assim, este deve adotar uma postura mais proativa, antecipando-se a qualquer problema.

5) Capacidade de Influenciar as Pessoas

Influenciar significa alterar mentalidades, promovendo as pessoas a trocarem as suas convicções, crenças e padrões habituais. Um líder que apresente um bom discurso, automaticamente assume o poder de influenciar, motivar e incentivar os seus seguidores. Assim como a liderança pode ser melhorada ao longo dos anos através das experiências e das vivências, o líder consegue também desenvolver a sua competência de influenciar positivamente o ambiente que o rodeia. Além disso, muitos líderes conseguem ir mais além do que apenas persuadir e

influenciar os seus seguidores. Os líderes apresentam certas características e técnicas que permitem melhorar a sua forma de liderança, nomeadamente, a sua simplicidade, o humor e incongruência, o autointeresse e, por último, a confiança.

Cunha e seus colegas (2016) destacam um conjunto de competências essenciais que um líder deve desempenhar para ser bem-sucedido, entre as quais, a partilha de valores, a empatia, inovar processos, escutar e compreender os demais, ser participativo, principal responsável pelo desenvolvimento dos seus colaboradores, implementar estratégias, definir os limites mínimos e, por fim, motivar e inspirar os seus colaboradores.

2.1.2. Evolução Histórica da Liderança e os Diferentes Estilos

Para uma melhor compreensão sobre a temática da liderança torna-se fundamental recorrer ao seu contexto histórico, verificando as suas alterações até aos dias de hoje.

No início do século XX, a Administração Científica realça o papel preponderante do gestor, visto que era ele que coordenava e norteava os esforços de todos, tendo em vista a concretização dos objetivos comuns (Pereira, 2015). Nessa época, Frederick Taylor caracteriza os funcionários como preguiçosos, irresponsáveis e desmazelados. Por sua vez, era função de um gestor, definir e garantir a realização de todas as tarefas conforme o pré-estabelecido, com o principal intuito de alcançar os objetivos de uma forma mais eficiente possível (Bitencourt, 2010). Em congruência com Frederick Taylor, Henry Fayol ressalva a importância do gestor, sintetizando as suas cinco principais funções: Planear, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (Pereira, 2015). Desta forma, ambos defendiam a racionalização de tarefas, simplificação e maior intensidade do trabalho procurando a máxima eficiência (Bitencourt, 2010).

Todavia, face ao crescente papel fundamental que os gestores apresentam no que concerne à eficiência e eficácia da organização, a liderança ganhou mais importância para os gestores, tornando-se numa disciplina de estudo da Administração. Assim, com a principal finalidade de estudar a evolução histórica do conceito de liderança, deve-se ter em consideração as cinco principais abordagens: personalidade, comportamental, situacional/contingencial, transacional e transformacional (Bass, 2009; Bitencourt, 2010).

1) Abordagem da Personalidade

A abordagem da Personalidade, ou também conhecida por teoria dos traços, divide-se em dois períodos, o período do Grande Homem (até o fim da primeira guerra) e, por sua vez, o período da teoria dos traços, que teve a sua duração entre as duas guerras mundiais (Sadler, 2003). No período do Grande Homem, o líder é visto como um herói, servindo de exemplo para todos, devido às suas características individuais, tais como, o carisma, o respeito, a lealdade e a confiança (Fiedler & Chemers, 1981). No entanto, no período da teoria dos traços, a finalidade do estudo foi alterada, passando a ser o principal foco os traços de liderança e a forma como os indivíduos conquistavam determinados cargos (Fiedler & Chemers, 1981).

Neste sentido, nesta época a liderança era caracterizada como uma característica inata e não uma competência a ser melhorada e desenvolvida (Clegg et al., 1996). Os principais autores desta teoria atribuíam um especial foco às características do líder, procurando identificar determinados traços e características que distinguísse líderes mais efetivos dos menos efetivos. Assim, defendiam que um líder devia possuir características diferenciadoras que permitisse distinguir de outras pessoas comuns (Robbins, 2014).

De acordo com Clegg e seus colegas (1996), os principais resultados dos trabalhos levado a cabo por alguns investigadores desta teoria sublinham a existência de três grupos de traços pessoais:

Figura 1- Caracterização dos Traços Pessoais

Traços Físicos	Atributos da Personalidade	Habilidades específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Aparência • Altura • Peso • Idade • Saúde 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderação • Introversão/ Extroversão • Autoconfiança • Autoestima • Intuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência • Fluência Verbal • Formação • Conhecimentos

Fonte: Adaptado de Clegg et al. (2004)

Contudo, outros autores defendem que a genética engloba, pelo menos, 30% das características do líder, os restantes 70% diz respeito a outros fatores, nomeadamente, a formação, a experiência, aspetos familiares, educação, entre outros (Avolio & Hannah, 2020)

Já Robbins (2014) destaca que as pesquisas demonstraram que não existem traços universais, visto que não foi possível a combinação de certas características que garantisse uma distinção coerente dos líderes dos não líderes, ou dos eficazes dos ineficazes. Desta forma, face à dificuldade em isolar traços que permitisse distinguir os líderes eficazes, os investigadores concentram os seus esforços no estudo dos comportamentos dos líderes, originando as Teorias Comportamentais (Robbins, 2014).

2) Abordagem Comportamental

Entre os anos 50 e 60, a liderança passou a ser estudada tendo em conta o comportamento do líder, deixando de considerar as características inatas, isto é, as que nascem com as pessoas. A Escola das Relações Humanas insere no contexto organizacional uma crescente preocupação com o ambiente psicossocial e com as pessoas, atendendo outros e preponderantes aspetos do que apenas as características dos líderes (Bitencourt, 2010).

De acordo com Blake e Mouton (2000), o principal objetivo dos investigadores era encontrar os melhores métodos usados pelos líderes no que concerne à capacidade de motivar, inspirar e liderar os indivíduos tendo em vista a concretização dos objetivos pré-estabelecidos. Desta forma, esta abordagem visa identificar os principais comportamentos presentes no líder, bem como entender as diferenças no comportamento dos líderes eficazes e ineficazes.

Neste sentido, vários estudos foram realizados para analisar esta abordagem, dentro deles destacam-se dois, o da Ohio State University e o da University of Michigan. Inicialmente, com a finalidade de testar os diferentes tipos de liderança na produtividade dos colaboradores no exercício das suas funções, foram identificados a existência de pelo menos três estilos de liderança: a liderança autocrática, democrática e “laissez-faire” (Lewin, Lippitt e White, citados em Lourenço, 2000).

Tabela 1- Liderança Autocrática, Democrática e “laissez-faire”

<i>Liderança Autocrática</i>	O líder assume todas as decisões em total autonomia, não havendo lugar a qualquer intervenção por parte dos liderados. Além
------------------------------	---

	<p>disso, foca-se apenas nos resultados e nas tarefas a realizar.</p> <p>Neste sentido, o líder comunica apenas aquilo que considera essencial para que o trabalho seja realizado da forma que idealiza.</p>
<p><i>Liderança Democrática</i></p>	<p>Este estilo de liderança caracteriza-se por ser uma liderança integradora, na qual os líderes concentram os seus esforços no bem-estar dos seus colaboradores. Desta forma, na liderança democrática todos têm lugar para opinar, trocar ideias e participar de forma preponderante na tomada de decisão da organização. O líder fomenta um ambiente saudável com a finalidade de observar um aumento da produtividade dos seus colaboradores. Neste estilo de liderança acredita-se que os colaboradores se sentem mais confiantes e motivados visto que as suas opiniões são valorizadas.</p>
<p><i>Liderança “Laissez-Faire” / Liberal</i></p>	<p>O líder procura agradar a todos, evitando sempre que possível a existência de conflitos no seio organizacional, ignorando determinadas situações de alta pressão. Neste estilo de liderança, o líder evita assumir as responsabilidades, atribuindo aos seus subordinados uma total liberdade no desempenho das suas funções, tratando os seus colaboradores com indiferença e dando pouca importância às conquistas dos mesmos.</p>

Fonte: Construído a partir de Ágotnes et al (2020), Gameda & Jaesik (2020), Cunha et al. (2016), Moller, Baptista & Gomes (2010) e Fitzgerald & Hunt (2018).

Nesta abordagem, outro estudo que também se destaca é o modelo desenvolvido por Blake e Mouton (1964), formulando um extenso programa baseado no seu conceito de “*Grid Gerencial*”. Assim, o modelo prático retrata um conjunto de comportamentos de liderança no decorrer de uma grelha que tem em conta duas vertentes, uma orientada para a maximização da produção e outra para o relacionamento, originando cinco estilos (Blake e Mouton, 1964, citado em Oliveira, 2021):

- Gestão 1.1.- Revela o comportamento de liderança que se caracteriza pela desmotivação e pelo mínimo esforço no desempenho de uma dada atividade/tarefa.
- Gestão 1.9.- Comportamento de liderança que demonstra um grande sentido de preocupação pelo bem-estar das pessoas, procurando estabelecer boas relações e um maior envolvimento de todos, proporcionando um ambiente saudável e positivo.
- Gestão 5.5.- Retrata um comportamento equilibrado entre a obtenção dos resultados e a motivação do grupo.
- Gestão 9.1.- Comportamento direcionado para a concretização dos objetivos, secundarizando o tratamento mais adequado para as pessoas.
- Gestão 9.9.- Comportamento de liderança ideal, visto que tem em consideração as duas vertentes.

Figura 2- “Grid Gerencial”

Preocupação com as pessoas	9	1,9							9,9
	8								
	7								
	6								
	5				5,5				
	4								
	3								
	2								
	1	1,1							9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8
Preocupação com o resultado									

Fonte: Adaptado de Blake & Mouton (1964)

Todavia, com o avançar dos anos os investigadores chegaram à conclusão que prever o sucesso da liderança se tornava mais complicado do que separar traços e comportamentos, na medida que estes não conseguiam associar os comportamentos dos líderes aos resultados, nem estabelecer um conjunto universal de comportamentos que resultariam numa liderança eficaz

(Northouse, 2015). Posto isto, estes defendiam que os fatores situacionais deveriam ser levados em consideração.

3) Abordagem Situacional/ Contingencial

Partindo do pressuposto que as características e as competências necessárias advêm das situações no qual o individuo assume o papel de líder, surgiram, desta forma, as abordagens situacional e contingencial (Hersey & Blanchard, 1986; Fiedler, 1981).

Relativamente às Teorias Contingenciais, Fiedler (1978) foi um dos primeiros autores a defender que para se verificar uma liderança eficaz deve haver uma simbiose entre o líder e os subordinados. Deste modo, desenvolveu o modelo dos recursos cognitivos (TRC), realçando que a inteligência, a formação e a experiência não são aspetos exclusivos para uma liderança de sucesso.

Em meados dos anos 70, Hersey e Blanchard (1969) desenvolveram o modelo situacional, baseado no pressuposto de que o estilo de liderança mais eficaz deve variar consoante o nível de maturidade dos subordinados e conforme as características da situação. Os autores sublinham que para um líder ser eficaz, necessita de determinar e descrever de forma exata e precisa não apenas a situação, assim como também a maturidade dos liderados, colocando em prática o estilo de liderança que mais se adequa ao contexto.

Conforme consta no modelo, existem quatro diferentes estilos de liderança, de orientação, comando, apoio e delegação. Hersey e Blanchard (1977) explicam os estilos de liderança da seguinte forma:

1. Estilo de Comando: É da responsabilidade do líder designar e descrever minuciosamente as tarefas a executar, ou seja, quando, como e onde serão realizadas.
2. Estilo de Orientação: O líder revela um grande sentido de orientação para as tarefas e para as pessoas, ou seja, um equilíbrio entre ambas as dimensões. Fruto deste estilo, os liderados têm um poder mais participativo na tomada de decisão.
3. Estilo de Apoio: O líder reúne os seus esforços em torno das pessoas, partilhando decisões e incentivando os subordinados a participarem na tomada de decisões. Face a isto, o líder espera uma atitude participativa e cooperativa do seu grupo tendo em vista um maior envolvimento e um ambiente positivo.

4. Estilo de Delegação: Neste estilo de liderança, o líder apenas delega as responsabilidades, verificando-se uma reduzida orientação para as tarefas e para as pessoas.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o estilo de liderança mais apropriado a ser aplicado depende essencialmente do nível de maturidade dos indivíduos a serem influenciados. Neste sentido, não existe uma melhor forma de influenciar as pessoas, na medida que o líder deve ajustar o seu comportamento de acordo com o nível de maturidade dos liderados. Por sua vez, os autores atribuem a seguinte classificação aos níveis de maturidade: baixo, baixo a moderado, moderado a alto e, por último, alto. Assim, esta relação é retratada através da seguinte figura:

Figura 3- O Estilo do Líder e a Maturidade dos Liderados



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986)

No entanto, foi amplamente reconhecido que era necessário realizar uma revisão profunda sobre os conceitos inerentes à temática da liderança. Neste sentido, foram testadas novas teorias e interpretações, sendo que a partir dos anos 70 surgem novas abordagens, entre as quais, a Abordagem Transformacional e a Abordagem Carismática.

4) Abordagem Transformacional e Carismática

Entre os anos 70 e 80, surgem novas abordagens sobre o conceito de liderança, a liderança carismática desenvolvida por House (1977) e a liderança transformacional de Bass (1985) e Burns (1978), com a principal finalidade de estudar as ações dos grandes líderes.

A liderança transformacional, muitas das vezes também designada de liderança carismática, revela-se uma das abordagens mais utilizadas para definir a liderança no quotidiano. Esta tipologia

de liderança visa a promoção de um ambiente saudável, positivo e harmonioso no seio organizacional, possibilitando aos liderados a oportunidade para desenvolver um conjunto de competências tendo em vista a maximização do seu potencial (Avolio et al., 1991; Bass, 2009). Para Burns (1978), a liderança transformacional consiste num processo de influência apto para mobilizar o poder e modificar os sistemas sociais.

Segundo Bass (2009), a liderança transformacional baseia-se no alinhamento dos valores individuais com os da organização, sendo um processo pelo qual os líderes exigem uma maior participação e empenho por parte dos liderados, através da partilha de valores e visão. Os líderes transformacionais dão uso à sua visão estratégica com o intuito de inspirar e motivar os seus subordinados a fazer melhor de dia para dia, desenvolvendo certas competências que permitam a obtenção de melhores resultados. Neste sentido, estes líderes caracterizam-se pela admiração, confiabilidade, respeito e preocupação pelo bem-estar do seu grupo, concentrando a sua atenção no crescimento dos seus liderados, deixando em segundo plano, o crescimento próprio.

Por conseguinte, Bass (1985) sublinha que os líderes transformacionais exibem e desenvolvem cinco características que se encontram intrinsecamente conectadas, a influência idealizada, o carisma, a capacidade de motivar, a capacidade de estimular os seus subordinados e a preocupação para com as eventuais necessidades individuais dos liderados. Na tabela 2, apresenta-se a explicação das diferentes características referenciadas pelo autor.

Tabela 2- Características dos Líderes Transformacionais

<p><i>Carisma</i></p>	<p>Retrata a capacidade do líder em ganhar a confiança, o orgulho e os respeito dos liderados. A comunicação assume-se como um dos fatores cruciais para um líder possuir uma determinada influência sobre os seus subordinados e, conseqüentemente, incentivar e motivar a alcançar níveis mais altos de produtividade.</p>
<p><i>Necessidades Individuais</i></p>	<p>O líder atribui uma especial importância às diferenças individuais entre os liderados, visto que nem todas as pessoas são iguais. Neste sentido, preocupam-se com o bem-estar dos</p>

	indivíduos, atendendo as necessidades de cada um.
<i>Estimulação Intelectual</i>	<p>Característica que provoca nos subordinados determinadas ideias e pensamentos, assim como a consciência de problemas e a forma como os resolver.</p> <p>Desta forma, o líder procura incentivar os seus subordinados a serem criativos com a finalidade de encontrar novas ideias e soluções perante novos problemas que possam surgir no seio organizacional.</p>
<i>Inspiração Motivacional</i>	<p>Característica do líder que se baseia na construção e comunicação dos valores, da visão e da missão da organização e a importância destes para os liderados. Assim, o propósito do líder é despertar o espírito coletivo e individual tendo em vista a concretização dos objetivos a que se propôs alcançar.</p>
<i>Influência Idealizada</i>	<p>O líder promove confiança, demonstra convicção e mostra-se disponível em ouvir temas e decisões difíceis.</p>

Fonte: Adaptado de Bass (1985), Powell (2011), Bass e Avolio (1994).

Yukl (1989) define o conceito de liderança transformacional como um processo de influência capaz de realizar determinadas modificações nas atitudes dos colaboradores de uma organização, ou do seu coletivo, possuindo um impacto ao nível da missão, estratégias e objetivos organizacionais. Este impacto traduz-se num conjunto de alterações fundamentais no que diz respeito à cultura, visão e estratégias defendidas pela organização. Em complementaridade, Tichy e Devonna (1986, p. 10), definem este tipo de liderança como "a necessidade de mudança, cria novas perspetivas, mobiliza envolvimento face a elas e, finalmente, transforma a organização".

Segundo Ferreira (2007), quando se aborda a liderança transformacional existe a tendência de relacionar com a liderança carismática, estabelecendo uma estreita comparação entre estes dois

estilos. Todavia, apesar da semelhança entre estes dois conceitos não significa que um líder carismático seja um líder transformacional (Bass, 1985). A liderança transformacional tem como intuito servir de inspiração aos liderados com a finalidade de alcançar os objetivos definidos, desenvolvendo certas competências individuais e a eficácia do coletivo. Deste modo, o líder transformacional procura unir e formar uma forte coesão do grupo, atribuindo certas responsabilidades e uma maior autonomia aos liderados (Ferreira, 2007). Em contrapartida, na liderança carismática os líderes procuram fortalecer a sua imagem e não a dos subordinados, retirando alguma autonomia e responsabilidades (Yukl, 2006).

House (1977), define o conceito de carisma como uma palavra frequentemente utilizada nos campos da sociologia e ciência política para caracterizar líderes que, pelas suas notáveis capacidades, possuem um enorme efeito nas emoções dos liderados. O autor realça ainda que os efeitos da liderança carismática sobressaem mais na vertente emocional do que o racional, dado que o subordinado se inspira, se compromete e age de imediato às exigências do líder. Assim, este termo é visto como uma das principais qualidades de um indivíduo, recorrendo às emoções e aos valores com o objetivo de mobilizar, atrair e motivar os seus seguidores (Antonakis et al., 2016, Grabo et al., 2017).

Na liderança Carismática é possível observar a existência de três características, fundamentalmente, a elevada autoestima e autoconfiança, o poder de domínio e a convicção de integridade moral das suas crenças. Assim, fruto desta abordagem os liderados revelam uma maior motivação, alegria, devoção, empatia e inspiração no seu dia a dia para com o seu líder (House, 1977).

Fitzgerald e Hunt (2018) defendem que os líderes carismáticos possuem características que se revelam fundamentais e diferenciadoras, tais como, a sua visão, no qual reflete as perceções dos liderados; o seu auto sacrifício, assumindo na maior parte das ocasiões determinados riscos para atingir um dado objetivo; a sua sensibilidade face ao ambiente que os rodeia, assim como também as capacidades, necessidades, emoções e sentimentos sentidas pelos seus subordinados; a confiança, a energia, o entusiasmo transmitindo uma mensagem emotiva que sirva de motivação e inspiração para os seus colaboradores e, por último, destacam-se pelos seus exímios comportamentos, sendo um exemplo a seguir.

Posto isto, a liderança carismática constitui um processo único de influência social, refletindo efeitos extraordinários e incontestáveis no seio organizacional, no qual os líderes motivam e

inspiram os seus colaboradores, servindo de exemplo a seguir para muitos (Antonakis et al., 2016; Grabo et al., 2017).

5) Abordagem Transacional

A Liderança Transacional apresenta como principal propósito o estudo decorrente do processo de trocas entre os líderes e os seus colaboradores, no qual existe um conjunto de recompensas contingentes caso estes consigam atingir os objetivos desejados pelo líder (Bass, 2009; Northouse, 2015). Contudo, segundo Burns (2003), este tipo de liderança não se limita apenas a trocas de caráter económico, assim como de transações de natureza política e psicológica, tendo a vista a progressão na carreira dos liderados (recompensa contingencial). Os líderes brindam os seus liderados com recompensas pela concretização de objetivos, sendo que estas recompensas podem ser tangíveis ou intangíveis, tais como, férias extras e dias de folga (tangíveis) e o reconhecimento e o elogio (intangível).

Powell (2011) sublinha a existência de dois tipos de comportamentos na liderança transacional:

- A) A recompensa- A recompensa é uma estratégia frequentemente utilizada pelos líderes para estimular a motivação dos colaboradores. Os líderes ao atribuir determinadas recompensas, conseguem aumentar os índices de motivação dos seus colaboradores, fazendo com que estes demonstrem mais empenho no exercício das suas funções e, conseqüentemente, é possível verificar uma melhoria dos resultados.
- B) Liderança por exceção- A liderança por exceção consiste na intervenção constante dos líderes com a finalidade de corrigir o desempenho dos colaboradores, quer seja a antecipar a possíveis problemas ou a corrigir a problemas que já ocorreram. Esta abordagem implica um controlo frequente da performance dos colaboradores por parte dos líderes.

No decorrer dos anos, vários autores evidenciam a existência de uma estreita ligação entre duas abordagens, a Transacional e a Transformacional. Todavia, Burns defende que a liderança transacional e liderança transformacional são duas abordagens distintas. A primeira baseia-se nas transações entre os líderes e liderados, sendo que a segunda se foca no envolvimento e participação das pessoas, assim como o estabelecimento de relações tendo em vista a maximização dos níveis motivacionais e morais de ambas as partes, líderes e liderados (Northouse, 2015).

De acordo com Jung e Avolio (1999), o líder transacional concentra os seus esforços na satisfação das necessidades dos seus colaboradores, focando-se nas transações e nas recompensas contingenciais do comportamento, prestando o devido cuidado ao surgimento de eventuais erros e/ou irregularidades, definindo um conjunto de objetivos e metas, traçando as estratégias para a sua concretização, e por último, fornecendo feedback construtivo com o intuito de auxiliar os colaboradores no exercício das suas funções.

6) Outras Abordagens

Cameron (2008, p. 1) define a liderança positiva como “as formas através das quais os líderes conseguem um desempenho positivamente desviante, promovem uma orientação afirmativa nas organizações e geram um foco na virtuosidade e no eudemonismo”. Deste modo, o presente autor refere que o principal objetivo passa por promover o desempenho dos liderados através da positividade e de um “desempenho positivamente desviante”.

Para Heyler e Martin (2018), a liderança positiva baseia-se fundamentalmente na utilização da positividade tendo em vista a concretização dos objetivos definidos, assim como a promoção de excelentes resultados, potencializando a performance dos seguidores.

Os líderes positivos caracterizam-se pela sua sensibilidade face às eventuais necessidades dos seus colaboradores, pela sua capacidade em comunicar um feedback positivo, oferecer oportunidades de evolução de carreira e fomentar um clima de entreajuda e espírito de equipa entre colaboradores. Assim sendo, permite aumentar os índices de motivação e otimismo dos liderados no seu dia a dia de trabalho, favorecendo a sua evolução e potencializando o seu desempenho (Cameron, 2008).

Apesar da sua liderança ser à base da positividade não significa que estes líderes desvalorizem determinados problemas, erros e/ou falhas. Desta forma, os líderes positivos focam-se na construção de um ambiente positivo e na evolução e desenvolvimento dos seus colaboradores através da positividade. Assim, constata-se a existência de um clima bom, positivo e saudável, marcado sobretudo por diálogos transformacionais entre colaboradores (Cunha et al., 2007).

A partir da liderança positiva surge novas abordagens, nomeadamente, a liderança autêntica. Assim sendo, a liderança autêntica surge com três princípios, entre os quais, complementar outros estilos de liderança, promover as vantagens que uma organização dispõe por praticar

comportamentos positivos e incentivar o desenvolvimento de mais estudos no que concerne a organizações otimistas (Avolio et al., 2004).

A liderança autêntica consiste num padrão de comportamento de um líder que enfatiza e impulsiona capacidades psicológicas e um ambiente ético, maior autoconsciência, processamento e tratamento adequado da informação, perspectiva moral internalizada e transparência relacional no seio organizacional. Ou seja, um líder autêntico promove a transparência e a clareza nos seus comportamentos perante os seus liderados, transmite os seus valores, objetivos e motivações, apresenta-se também como um líder decidido e determinado, permitindo que os liderados avaliem as competências e a moralidade das suas ações (Walumbwa et al., 2008, p. 94).

Avolio (2011) descreve um líder autêntico como um indivíduo coerente, possuindo um excelente autoconhecimento, uma orientação positiva e a capacidade de estabelecer os objetivos a atingir tendo em conta o seu desenvolvimento, assim como a evolução dos seus colaboradores. Além disso, o presente autor realça que este líder atribui uma especial importância ao bem-estar dos seus liderados, contribuindo assim para um ambiente positivo e saudável no seio organizacional.

De acordo com Otaghsara e Hamzehzadeh (2017, p. 1129), a liderança autêntica consiste em “educar os líderes a expressarem os seus reais “eus” aos seguidores de forma a conduzi-los em linha com o que é a sua realidade interna, longe de qualquer hipocrisia ou insinceridade”. Deste modo, os autores realçam que para se verificar a definição na prática torna-se necessário desenvolver todo um processo contínuo, onde deve constar o estabelecimento de relações sinceras, claras, transparentes e abertas entre líderes e os seus liderados.

Os líderes autênticos são os principais responsáveis pela existência de alegria, felicidade, proporcionando o bem-estar quer seja a nível individual quer seja a nível coletivo, assim como, melhorar a motivação intrínseca e a qualidade de vida individual (Otaghsara e Hamzehzadeh, 2017). Posto isto, preocupam-se mais em ajudar e servir os outros do que a si próprios, focando-se na evolução e desenvolvimento dos liderados, deixando para segundo plano o reconhecimento do seu trabalho e o próprio sucesso (Cunha & Rego, 2009).

2.2. Treinador de Futebol

2.2.1. Papel e Competências de um Treinador de Futebol

Ao longo dos últimos anos, tem-se assistido a uma constante mutação no futebol, justificado principalmente pela crescente complexidade das organizações desportivas, assim como pela mediatização do fenómeno desportivo (Sousa, 2018). Nas décadas transatas, as funções de um treinador caracterizavam-se apenas por serem prescritas e bastante limitadas, compreendendo apenas um programa planeado de supervisão, acompanhamento e evolução dos atletas. Nos dias de hoje, o treinador deve reconhecer a importância do seu papel numa perspetiva empresarial e/ou financeira e redistribuir a “responsabilidade” pela sua equipa técnica (Lawrence, 2019). Assim, atualmente ser treinador assume-se como uma atividade que exige bastante rigor, uma vez que apresenta um papel e uma missão determinante, no qual lhes é pedido a realização de um vasto leque de tarefas, aptidões, atitudes e comportamentos (Sarmiento, Rosado, & Rodrigues, 2000).

Segundo Castela (2021, p. 29) o treinador de futebol caracteriza-se por ser uma pessoa “que vive no limbo entre a razão e a emoção, entre a arte e a ciência”. O papel do treinador caracteriza-se por ser amplo e extremamente vulnerável no que toca às suas emoções e sentimentos, vivenciando várias transformações e modificações de humor, quebras psicológicas, cansaço e depressões. Assim sendo, este deve ser dotado de competência técnica, inteligência estratégica e um autoconhecimento dos seus traços de personalidade, pois a cada instante é chamado para tomar decisões sobre questões técnicas, táticas, logísticas e assumir as responsabilidades (Garganta, 2004).

De acordo com Meuren e Schächter (2021), cabe ao treinador criar uma cultura de trabalho baseada na disciplina, no esforço e no respeito mútuo, com a finalidade de inspirar e motivar os jogadores a dar o melhor de si em campo. Adicionalmente, Klopp (2021) acrescenta que um treinador moderno necessita de ser flexível e adaptável, capaz de lidar com alterações a nível tático, tecnológico e cultural, pois o ambiente ao seu redor encontra-se em constante evolução.

Lyle (2021) destaca que o papel de um treinador de futebol envolve várias competências, desde habilidades técnicas, táticas, psicológicas e interpessoais. Neste sentido, o autor evidencia algumas competências e funções inerentes a um treinador, nomeadamente, a liderança, a comunicação, o planeamento e organização, o conhecimento técnico e tático, a capacidade de evoluir os jogadores, a gestão de conflitos, a avaliação de desempenho, a estratégia e, por fim, a

ética. De seguida, procede-se à definição de cada competência e função que o autor considera pertinente num treinador de futebol.

1) Planeamento e Organização

Esta competência envolve a capacidade do treinador no que concerne ao planeamento e organização de sessões de treino, jogo e estratégias da equipa. Isso inclui a criação de planos de treino, a definição de objetivos claros e realistas, a organização de horários e recursos para garantir que as sessões de treino e até mesmo os próprios jogos ocorram sem qualquer anomalia.

2) Comunicação

No mundo do futebol, a comunicação e a liderança revelam-se duas competências imprescindíveis para que um treinador de futebol seja bem-sucedido ao longo da sua carreira. Assim, a comunicação é vista como uma competência essencial, dado que é fundamental que um treinador transmita as suas mensagens, ideias e instruções de forma clara e eficaz para a equipa. Além disso, deve ser um bom ouvinte, mostrando-se disponível para receber e dar feedback e capaz de se adaptar às diferentes culturas dos seus atletas.

3) Liderança

O treinador assume-se como o principal responsável pela criação de um ambiente positivo e harmonioso no seio da equipa. Através da liderança, este demonstra ser um exemplo a seguir, no qual motiva e inspira os atletas tendo em vista a concretização dos objetivos em comum.

4) Conhecimento Técnico e Tático

Com a constante evolução do futebol, torna-se “obrigatório” acompanhar e atualizar sobre as tendências do jogo e as mudanças de regras. Desta forma, esta competência refere-se ao conhecimento que o treinador possui sobre o jogo, incluindo a análise de jogo e estratégias que o adversário adota, bem como a criação de uma estratégia eficaz para a equipa.

5) Evolução de Jogadores

Uma das funções do treinador, baseia-se no desenvolvimento e evolução de determinadas características dos jogadores individualmente e da equipa como um todo. O treinador procura trabalhar os pontos fracos de cada atleta, pretendendo maximizar e potencializar o contributo que cada jogador pode dar para a equipa.

6) Gestão de conflitos

Geralmente, uma equipa é constituída por mais de vinte atletas, sendo que as personalidades destes não são todas iguais. Neste sentido, é da responsabilidade do treinador realizar o papel de mediador e gestor de conflitos que possam surgir no seio da sua equipa. Tal como referido anteriormente, através da sua liderança, o treinador deve manter um ambiente de união e respeito no seio do grupo.

7) Avaliação de desempenho

Com o propósito de acompanhar a evolução dos jogadores e do coletivo, o treinador deve realizar uma avaliação clara e objetiva, uma vez que permite identificar potenciais áreas de melhoria e implementar as alterações necessárias.

8) Estratégia

A vertente estratégica dos treinadores é constantemente colocada em prova. Assim, o treinador adota uma estratégia consoante a sua equipa e o estilo de jogo do adversário.

9) Ética

O treinador de futebol rege-se por um código de ética, no qual inclui os jogadores, treinadores, árbitros, direção, ou seja, todas as pessoas que se encontram envolvidas no futebol.

Conforme Lyle & Cushion (2016) o papel desempenhado pelo treinador é visto como um processo dinâmico, repartido por diferentes fases, tais como, a fase da observação, evolução/desenvolvimento, a execução de um plano de trabalho e a avaliação contínua dos resultados.

A um treinador de futebol é exigido um conhecimento multidisciplinar, fundamentalmente, conhecimentos relativos à tática, à técnica e à preparação condicional na modalidade desportiva em que se encontra inserido, assim como a nível da pedagogia e metodologia de ensino, com o propósito de promover o interesse e estimular a motivação dos seus atletas. Relativamente à sua função, o treinador encontra-se na “obrigação” de tomar decisões, baseando-se num conjunto de elementos e critérios que correspondem a uma determinada organização e em diferentes contextos, tais como, por exemplo, o planeamento e organização do treino, a liderança, o estilo de liderança, as formas de comunicação, a melhor estratégia e tática a implementar, entre outros. Contudo, o mesmo deve desempenhar o seu papel tendo em linha de conta as características dos

seus atletas (visto que as pessoas são todas diferentes) e os objetivos a atingir (Alves, 2005; Araújo, 1994; Prioste, 2007).

De acordo com Alves (2005), com a finalidade de uma melhor condução da sua equipa e para a concretização eficiente e eficaz dos objetivos pré-estabelecidos, um treinador de futebol deve possuir um conjunto de competências, nomeadamente: ao nível do saber/conhecimento, ou seja, é imprescindível que um treinador domine os conhecimentos técnicos e táticos, e que os transmita de forma perspicaz, para que não suscite qualquer dúvida; habilidade para ensinar, dado que sem esta competência, o treinador nunca vai ser bem sucedido; possuir qualidades próprias, atuando em conformidade com a sua personalidade e, por último, criar um clima de harmonia e de conforto, que promova o aumento dos níveis de motivação e de confiança dos seus atletas, ajudando-os a superar dia após dia.

Nos últimos anos, tem-se vindo a assistir a uma crescente preocupação sobre determinadas questões do fórum emocional e mental dos atletas. Desta forma, Hughes (2019) realça que os treinadores necessitam cada vez mais de estarem preparados para lidar com este tipo de problemas e dar resposta aos mesmos, pois a combinação de talento e mentalidade é a chave para o sucesso. O autor argumenta que a relação entre Jogador e Treinador se baseia na confiança e no respeito mútuo, onde os treinadores manifestam uma certa preocupação sobre as emoções e motivações dos atletas.

Garcia e Archer (2019) defendem que os treinadores apresentam um papel importante na gestão dos aspetos emocionais dos jogadores, ajudando-os a evoluir e a desenvolver determinadas habilidades, entre as quais, a autoconfiança, a resiliência e o autocontrolo. Neste sentido, os treinadores devem influenciar os comportamentos dos seus atletas, atuando não só como um líder de equipa, assim como, um conselheiro, “pai”, amigo, educar (Prates, 2005). Hughes (2019) salienta que quando um treinador e um jogador se encontram em sintonia, existe uma conexão forte e especial que pode conduzir a grandes feitos/conquistas.

Um dos fatores para um treinador ser bem-sucedido no decorrer da sua carreira passa por, para além do know-how e saber estar na relação que estabelece com os seus atletas, serem consistentes e motivados, pois sentem que se encontram a participar e a contribuir de forma significativa para o desenvolvimento coletivo (Araújo, 1994). Atualmente, há que saber comunicar e informar de uma forma eficaz e eficiente, só assim é que os atletas acreditam na mensagem transmitida. Santos (2010) defende que o treinador pode ser exímio no que toca ao conhecimento

da modalidade, nomeadamente, na metodologia e na observação, no entanto, o sucesso do seu desempenho depende essencialmente na forma como comunica com os seus jogadores. Assim, é fundamental que este utilize uma comunicação clara e eficaz.

Coelho (2004) aborda a relação entre treinador e jogador referindo que esta não é apenas a uma mera transmissão e recessão de conhecimento e informação, bem como o estabelecimento de uma interação dinâmica, recíproca, por vezes, conflituosa, de opiniões, ideias, perspetivas, sentimentos e emoções.

Para além da comunicação, a liderança é outra característica que se assume fundamental para o sucesso dos treinadores. Para Sousa (2018, p. 58), “a liderança do treinador está em promover uma crença que possibilite a cada “eu” buscar a sua transcendência, alcançando feitos nunca antes vividos”. O autor salienta que a definição de objetivos grupais e a compreensão dos objetivos de cada elemento ajudam a moldar uma forma de ser e estar por parte do líder.

O treinador revela-se como o principal responsável pela promoção do bem-estar no seio da equipa, onde se torna “obrigatório” existir um sentimento de pertença e vínculo em todos os elementos (Sousa, 2018). Para além disto, um treinador deve ser visto como um líder não só pela equipa, assim como transparecer essa imagem para o exterior, visto que a sua figura se encontra cada vez mais expostas devido à comunicação social.

Sousa (2018, p. 59) destaca que “a liderança não tem só um lado visível e concreto; a sua manifestação dá-se, muitas vezes, de forma silenciosa e oculta”. O autor defende que a perceção da liderança por parte dos jogadores promove um menor desgaste ao nível da comunicação e até em termos de exposição.

Atualmente, com o aumento do número de elementos que compõem a equipa técnica, assim como o surgimento de novos departamentos, os treinadores recorrem à redistribuição de tarefas, permitindo um menor desgaste. Neste sentido, Sousa (2018, p. 64) refere que a “equipa técnica é a extensão da liderança do treinador”. Assim, para o autor ser líder consiste em promover espaço e abertura para que todos possam atingir os seus objetivos. Desta forma, o autor acredita que “procura o contacto e propiciar contextos para que todos se deem a conhecer é uma medida perspicaz (...)” (Sousa, 2018, p. 66).

A acumulação de experiências no decorrer da carreira pode ser considerada um fator crucial para uma liderança de sucesso, na medida que “o saber acumulado das ilações que vão tirando

com os próprios erros, e com os dos outros, permitem ajustar a ideia daquilo que se procura” (Sousa, 2018, p. 67).

Mais recentemente, Rego e seus colegas (2020) identificaram quatro aspetos essenciais que conduzem os líderes desportivos a atingir o sucesso, entre os quais: competências técnicas, competências sociais- relacionais, competências-concetuais e de liderança.

Alguns investigadores referem que o sucesso de um treinador não se encontra apenas associado aos resultados positivos e à concretização dos objetivos, mas sim num conjunto de situações que decorrem ao longo de todo o processo, tal como Oliveira (1998, p. 18) menciona, “o sucesso do treinador está sobretudo nos contributos que os resultados das suas ações impõem e não apenas pelo número de vitórias e derrotas que possui”.

Citando Naylor (2007, p.45), “os treinadores devem ser pacientes, os treinadores devem ser bons professores, os treinadores devem ter uma filosofia de trabalho, os treinadores devem ser reflexivos”. Para Wenger (2020), um treinador para ser bem-sucedido requer paciência, persistência e uma visão clara do que pretende alcançar, estabelecendo um conjunto de metas e estratégias para atingir os objetivos.

Mourinho (2015) e Ancelotti (2017) referem que o conhecimento tático se assume como um fator preponderante para um treinador ser bem-sucedido. Mourinho (2015) reforça que um treinador pode ser exímio no que toca aos aspetos técnicos e táticos, contudo, por si só não chega. O sucesso depende essencialmente da liderança, sendo que um líder forte e inspirador, que seja capaz de motivar os jogadores, fica mais próximo de atingir os objetivos. Para além disso, requer ao treinador uma mentalidade vencedora, assim como a capacidade de lidar com a pressão e tomar decisões difíceis de forma eficaz (Mourinho, 2015).

Em complementaridade, Klopp (2021) salienta que a chave para o sucesso de um treinador baseia-se na capacidade de motivar os jogadores com o propósito de fazê-los acreditar no seu potencial.

Em suma, um treinador bem-sucedido é caracterizado por dominar os conhecimentos dos conteúdos que vai ensinar, sendo imprescindível garantir uma comunicação constante e permanente com os seus atletas, dado que *“a comunicação pode estabelecer a diferença entre o êxito e o fracasso individual dos jogadores, entre a vitória e a derrota da equipa. Muitas vezes, perante um mau resultado, o treinador analisa o jogo, à procura dos porquês e esquece que a*

grande razão do insucesso reside naquilo que não disse ou naquilo que disse a mais ou a menos fora do propósito.” (Santos, 2003, pp.35).

Em síntese, o papel desempenhado pelo treinador caracteriza-se por ser multifacetado e abrangente, exigindo competências táticas, técnicas e interpessoais. O treinador assume-se como o líder da equipa, sendo o principal responsável pela evolução dos seus jogadores e a implementação de estratégias eficazes. Para além disto, cabe a este gerir eventuais conflitos, manter a motivação dos atletas e zelar pela estabilidade emocional da equipa. Assim, o treinador de futebol revela-se um elemento chave para o sucesso de um clube.

2.2.2. Formação de um Treinador de Futebol

Ao longo dos anos, a atividade de treinador de desporto caracteriza-se por ser cada vez mais exigente, complexa e multifacetada. Face a esta constante mutação, emerge a necessidade de melhoria na qualidade da sua formação, assumindo-se como um dos fatores determinantes para a obtenção de sucesso. Neste sentido, Araújo (1994) defende que apenas ter sido atleta, por si só não é suficiente para desempenhar com sucesso a função de treinador. Assim, o futebol assume-se como um desporto que exige a um treinador um constante acompanhamento e atualização nas diferentes áreas do saber, nomeadamente, na área da metodologia e pedagogia do treino (Araújo, 1994).

Para Dorrance (2014), a formação do treinador trata-se de um processo contínuo que nunca deve terminar. Rinus (2013) complementa afirmando que a formação é uma prioridade para garantir a qualidade e a competitividade do desporto.

O treinador com o objetivo de aprimorar a sua capacidade de intervenção deve alterar o panorama atual através do estabelecimento de um conjunto de regras e metas para a sua carreira tendo em vista a tornar a sua profissão mais desafiante. Além disso, este define um perfil de treinador que se enquadra com a sua formação, havendo um equilíbrio entre o conhecimento prático e o científico, respeitando os princípios de continuidade, integração científico-pedagógica, unidade e diversidade, individualização e harmonização entre a formação recebida e a formação a lecionar (Araujo, 1987).

Recorrendo ao acesso do website do IPDJ, pretende-se, na fase seguinte, explicar a formação dos treinadores de futebol em Portugal, realizando-se uma breve contextualização legislativa, assim como os modelos de formação.

Num contexto legislativo, uma das fases mais marcantes ocorre com a emissão de uma nova lei, ou seja, a lei de bases da atividade física e do desporto- a lei nº5/2007, de 16 de janeiro- que se tornou uma diretriz explícita de acesso e de exercício da atividade de treinador de desporto, regulamentado pelo decreto-lei nº248-A/2008, de 31 de dezembro. Os objetivos deste diploma passam pela “*promoção da ética desportiva e do desenvolvimento do espírito desportivo; a defesa da saúde e da segurança dos praticantes, bem como a sua valorização a nível desportivo e pessoal, quer quando orientados para a competição desportiva quer quando orientados para a participação nas demais atividades físicas e desportivas*”.

Posteriormente, este decreto-lei foi revogado pela lei nº40/2012, de 28 de agosto, no qual surge a oportunidade de obter a cédula profissional através da habilitação académica de nível superior ou qualificação, inserida na área de desporto, no âmbito do sistema nacional de qualificações. Por volta desta época, o IDP (Instituto de Desporto de Portugal), o atual IPDJ (Instituto de Português do Desporto e da Juventude), construiu um modelo misto de partilha de responsabilidades, designado de Programa Nacional de Formação de Treinadores (PNFT), no qual intervêm um conjunto de entidades, nomeadamente, o IPDJ, as Federações Desportivas com estatuto de Utilidade Pública Desportiva e entidades que venham a ser reconhecidas pelo IPDJ como representantes e reguladoras de modalidades desportivas não abrangidas pelas primeiras e a Administração Pública Desportiva.

O PNFT realça a existência de quatro graus de qualificação com responsabilidades e competências próprias, inerentes às diferentes tipologias da população em que os treinadores intervêm. Cada grau de qualificação assume diferentes características e funções, apresentando-se como um processo progressivo, contínuo e cumulativo de competências. Assim sendo, através do website do IPDJ, a seguinte tabela demonstra as características e funções pertencentes a cada grau de treinador.

Tabela 3- Funções de cada Grau de Treinador

	<p>Diz respeito à base hierárquica de qualificação profissional de treinador de desporto, fornecendo competências para a iniciação de uma dada modalidade desportiva.</p> <p>O Treinador de Grau I desempenha as seguintes funções:</p>
--	---

<p><i>Grau I</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Orientar, acompanhar e coordenar praticantes nas fases iniciais de desenvolvimento desportivo; 2) Apoiar e auxiliar treinadores de nível II.
<p><i>Grau II</i></p>	<p>Representa o nível intermédio na hierarquia de qualificação profissional do treinador desportivo.</p> <p>É exigido a um treinador de nível II as seguintes funções:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Orientar, acompanhar e coordenar praticantes nas fases iniciais e intermédias de desenvolvimento desportivo; 2) Coordenar e gerir equipas técnicas de profissionais em níveis de prática relativos ao grau I e II. 3) Apoiar e auxiliar treinadores de nível III. 4) Ajudar os titulares de graus superiores a coordenar, gerir, planejar, organizar e avaliar os treinos e jogos de caráter competitivos.
<p><i>Grau III</i></p>	<p>Corresponde a um nível elevado na hierarquia de qualificação profissional do treinador de desporto.</p> <p>Desta forma, um treinador com grau III assume diferentes funções, nomeadamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Orientar, acompanhar e coordenar praticantes nas fases avançadas de desenvolvimento desportivo;

	<ul style="list-style-type: none"> 2) Coordenar e gerir equipas técnicas de profissionais em níveis de prática relativos ao grau I, II e III. 3) Apoiar e auxiliar treinadores de nível IV.
<p><i>Grau IV</i></p>	<p>Corresponde ao nível mais alto na hierarquia de qualificação profissional do treinador de desporto.</p> <p>Compete ao treinador de grau IV:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Orientar, acompanhar e coordenar praticantes nas fases mais avançadas de desenvolvimento desportivo; 2) Coordenar e gerir equipas técnicas de profissionais em níveis de prática relativos ao grau I, II, III e IV. 3) Coordenar e auxiliar equipas técnicas multidisciplinares.

Fonte: Adaptado de IPDJ (2022)

De acordo com o PNFT, o exercício da atividade de treinador de desporto é certificado consoante a obtenção de um título profissional realizado através de diferentes vias, entre as quais, Cursos de Treinadores de Desporto (execução de cursos de treinadores organizados em conformidade com as premissas legais e regulamentares do PNFT), Formação Académica (equivalência a licenciatura inserida na área de educação física ou de desporto), Reconhecimento, Validade e Certificação de Competências (RVCC), Reconhecimento de Qualificações obtidas no Estrangeiro e, por fim, Reconhecimento de Competências Profissionais e Académicas (RCPA).

Relativamente aos cursos de treinador de desporto, estes assumem três componentes distintas, ou seja, a componente geral (comum aos diferentes cursos), a componente específica (associada a cada uma das modalidades desportivas) e, por último, a componente de formação em exercício, mais conhecida pela designação de “estágio”. Assim, tendo em consideração estas componentes, a seguinte figura demonstra a carga horária definida para cada curso de formação.

Figura 4- Carga Horária dos Cursos de Formação

	Componente de Formação geral	Componente de Formação Específica	Estágio
Grau I	36h	36h	Uma época – mínimo 6 meses
Grau II	60h	60h	Uma época – mínimo 6 meses
Grau III	80h	100h	--
Grau IV	32h	220h	--

Fonte: Adaptado de IPDJ (2022)

Estas três componentes de formação apresentam objetivos distintos, apesar que se encontram conectadas entre si. A componente de formação geral tem como propósito desenvolver um conjunto de competências de natureza transdisciplinar e transversal, inserida na área das ciências do desporto, sendo comum a todos os cursos de treinadores. Em contrapartida, a componente de formação específica procura dotar competências mais específicas da modalidade, favorecendo o desenvolvimento a nível prático, assim como a capacidade de resolução de problemas. Por último, a componente de formação de carácter prático, o estágio, visa o desenvolvimento de competências técnicas, relacionais e organizacionais assimiladas nas outras componentes de formação. Esta componente assume a particularidade de ser supervisionada.

É da responsabilidade do IPDJ a definição da Componente Geral, assim como do Regulamento do Estágio. Por sua vez, cabe às federações desportivas, responsáveis pelas modalidades desportivas e pelas entidades que venham a ser reconhecidas como representantes e reguladores de modalidades desportivas não abrangidas pelas primeiras, a determinação da Componente Específica.

Todavia, existe um conjunto de pré-requisitos gerais e específicos aquando da candidatura aos cursos de treinadores de desporto. Assim, para cada modalidade desportiva e respetivo grau, os candidatos devem cumprir com os seguintes requisitos, tal como demonstra a seguinte tabela.

Tabela 4- Pré-requisitos dos Cursos de Treinadores

	<ul style="list-style-type: none">• Idade Mínima 18 anos;• Escolaridade Mínima Obrigatória:
--	--

<p><i>Cursos de Treinadores Grau I</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para os candidatos nascidos até 31/12/1966 é exigido os 4 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos entre 01/01/1967 e 31/12/1980 é exigido os 6 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos entre 01/01/1981 e 31/12/2002 é exigido os 9 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos a partir de 2003 é exigido os 12 anos de escolaridade.
<p><i>Cursos de Treinadores de Grau II</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idade Mínima 19 anos; • Escolaridade Mínima Obrigatória: ➤ Para os candidatos nascidos até 31/12/1966 é exigido os 4 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos entre 01/01/1967 e 31/12/1980 é exigido os 6 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos entre 01/01/1981 e 31/12/2002 é exigido os 9 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos a partir de 2003 é exigido os 12 anos de escolaridade. • Os candidatos devem possuir o título profissional de treinador de grau I; • Por fim, é exigido aos candidatos, o exercício efetivo da função de treinador respetivo ao grau I, durante

	<p>um período mínimo de 6 meses (1 ano ou 1 época desportiva).</p>
<p><i>Cursos de Treinadores de Grau III</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idade Mínima 21 anos; • Escolaridade Mínima Obrigatória: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para os candidatos nascidos até 31/12/1966 é exigido os 4 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos entre 01/01/1967 e 31/12/1980 é exigido os 6 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos entre 01/01/1981 e 31/12/2002 é exigido os 9 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos a partir de 2003 é exigido os 12 anos de escolaridade. • Os candidatos devem possuir o título profissional de treinador de grau II; • Por fim, é exigido aos candidatos, o exercício efetivo da função de treinador respetivo ao grau II, durante um período mínimo de 6 meses (1 ano ou 1 época desportiva).

<p><i>Cursos de Treinadores de Grau IV</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idade Mínima 24 anos; • Escolaridade Mínima Obrigatória: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para os candidatos nascidos até 31/12/1966 é exigido os 4 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos entre 01/01/1967 e 31/12/1980 é exigido os 6 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos entre 01/01/1981 e 31/12/2002 é exigido os 9 anos de escolaridade. ➤ Para os candidatos nascidos a partir de 2003 é exigido os 12 anos de escolaridade. • Os candidatos devem possuir o título profissional de treinador de grau III; • Por fim, é exigido aos candidatos, o exercício efetivo da função de treinador respetivo ao grau III, durante um período mínimo de 6 meses (2 ano ou 2 épocas desportivas).
--	---

Fonte: Adaptado de IPDJ (2022)

2.2.3. Fatores que Influenciam o Desempenho de um Treinador

O ambiente e o contexto onde o treinador realiza o seu trabalho revela-se como um fator de extrema importância no seu desempenho, assim como da equipa que lidera (Gilbert, 2007). Gilbert (2007) afirma que o contexto se encontra em constante mudança, exigindo que o treinador se adapte e ajuste as suas ações e comportamentos tendo em vista a obtenção de resultados positivos e o máximo de efetividade. Cushion e Jones (2001) desenvolveram um estudo sobre o comportamento prático do treinador, através deste estudo foi possível constatar que o processo de treino é influenciado nitidamente por um conjunto de fatores, sendo crucial dominar

determinadas características, entre as quais, a experiência, a sua formação, a sua filosofia e a natureza do seu grupo de trabalho. Portanto, a experiência adquirida pelo treinador está intrinsecamente ligada ao seu conhecimento, constituindo-se ambos como elementos essenciais para o seu sucesso (Gilbert et al., 2009).

De acordo com Jaria (2014), torna-se notório a influência que a formação de um treinador exerce ao nível do desempenho, na medida que um treinador com formação especializada, seja através de cursos específicos ou licenciaturas e mestrados em áreas desportivas, por norma, possui um conjunto de conhecimentos e competências superiores do que um treinador sem formação, propício a cometer erros e, conseqüentemente, colocar em causa o desenvolvimento dos seus atletas, bem como do coletivo.

O futebol caracteriza-se por ser um desporto bastante competitivo, o que implica aos treinadores, uma constante atualização do conhecimento e um interesse genuíno pela inovação em certas áreas, nomeadamente, nas áreas científicas, pedagógica e cultura, tendo em vista a acompanhar as últimas tendências e antecipar face a adversidades que possa vir a ter no decorrer da sua carreira (Araújo, 1994).

Para além disto, a experiência assume um papel preponderante no conhecimento que um treinador possui, assim como no seu sucesso (Cushion, 2007). Desta forma, Cushion (2007) refere que o conhecimento do treinador está relacionado com a experiência, bem como a proximidade e influência de outros treinadores que se foi cruzando ao longo da sua carreira, permitindo adquirir e desenvolver determinadas competências, os seus valores e crenças e, por último, melhorar as relações com os vários elementos que fazem parte do processo desportivo.

O ambiente em que o treinador se encontra inserido é um fator a considerar, pois um clube profissional, por exemplo, não terá os mesmos objetivos, recursos ou capacidades que um clube que atua nos campeonatos amadores. Neste sentido, o ambiente apresenta-se como um dos principais fatores que condiciona o desempenho de um treinador, cabendo a este adaptar-se e reajustar-se com a finalidade de alcançar o sucesso (Jaria, 2014).

Segundo Haro et al. (2012), o contexto revela-se como uma das dimensões que mais influencia o processo de treino de futebol, sendo que o desempenho do treinador se encontra intrinsecamente ligado ao ambiente onde exerce as suas funções. Para Mallett (2007), o bom desempenho do treinador é condicionado essencialmente pela interdependência entre a dinâmica

do clube e a dinâmica do contexto social, caracterizando-se por ser uma tarefa complexa e que depende de um conjunto de fatores, entre os quais, as tarefas e objetivos atribuídos aos treinadores, as relações interpessoais entre os mesmos e, por último, o ambiente e contexto em que o treinador atua.

Para concluir, Horn (2008) considera que os comportamentos e determinadas ações do treinador não ocorrem num vácuo, sendo estes influenciados por fatores contextuais. Deste modo, o autor afirma que o desempenho do treinador é influenciado por três pressupostos: os fatores antecedentes, isto é, o contexto sociocultural, o clima organizacional e as características do treinador; a influência do comportamento do treinador; e, por fim, os fatores situacionais e as diferenças individuais dos elementos que constituem o plantel.

CAPÍTULO 3- METODOLOGIA

O presente capítulo tem como finalidade apresentar de forma clara e objetiva as escolhas metodológicas que orientaram o processo de investigação, assim como a identificação e a explicação do método e técnica utilizada.

Desta forma, numa primeira fase, o capítulo centra-se na identificação dos objetivos e nas opções metodológicas consideradas relevantes para a investigação, bem como a razão pela qual se optou por uma abordagem de natureza mais qualitativa.

Posteriormente, pretende-se descrever de forma mais detalhada o método de investigação escolhido, os procedimentos adotados, os instrumentos utilizados e define-se a população e a amostra da presente investigação.

3.1. Objetivos

A escolha metodológica apresentada nesta secção é guiada pelos objetivos da investigação. Assim sendo, inicialmente foram definidos os objetivos gerais do presente estudo:

- I) Estudar o papel e as funções que detém um treinador de futebol.
- II) Estudar a liderança e identificar os diferentes estilos de liderança.
- III) Perceber se os treinadores alteram o seu estilo de liderança consoante a equipa e o campeonato onde a mesma se encontra inserida.
- IV) Identificar as principais dificuldades que os treinadores assumem no seu dia a dia de trabalho.

Posteriormente, procedeu-se à definição de objetivos específicos:

- 1. Caracterizar e identificar o papel e as funções que um treinador de futebol detém.
- 2. Identificar os motivos/razões que o levou a seguir a carreira de treinador de futebol.
- 3. Identificar as principais motivações da sua profissão.
- 4. Identificar um conjunto de características que um líder deve possuir.
- 5. Identificar as diferentes ideias de liderança que cada entrevistado defende.
- 6. Perceber se a liderança é inata ou se pode ser adquirida.
- 7. Identificar os estilos de liderança dos entrevistados.
- 8. Estudar e verificar se a liderança varia de acordo com o contexto que é exercida.

9. Identificar as principais dificuldades inerentes à sua profissão e ao seu dia a dia de trabalho.

3.2. Opções Metodológicas

O presente estudo rege-se por uma abordagem de natureza qualitativa, visto que este tipo de pesquisa procura “compreender as perspectivas dos participantes e a forma como eles atribuem o significado às suas experiências e vivências, com o objetivo de desenvolver uma compreensão mais profunda e completa do fenómeno” (Charmaz, 2014, p.10). A pesquisa qualitativa dá a conhecer diferentes perspectivas e uma melhor compreensão sobre os diversos fenómenos, fruto das experiências narradas pelos participantes, proporcionando intervenções mais eficazes (Braun & Clarke, 2012). Assim, esta abordagem contribui para uma melhor análise de perceções, sentimentos, reflexões e emoções acerca de um determinado contexto específico com o intuito de facilitar na compreensão de diferentes comportamentos (Gomes & Cesário, 2014).

Todavia, a pesquisa qualitativa por vezes é bastante criticada por não ser generalizável, uma vez que os dados são recolhidos tendo em conta um número limitado de participantes e, portanto, não podem ser válidos para a população em geral (Creswell, 2013). Além disso, este tipo de abordagem apresenta dificuldades ao nível da análise, pois os dados obtidos são frequentemente não estruturados e requerem métodos interpretativos complexos, tornando o processo de análise mais desafiante e demorado (Silverman, 2016).

Deste modo, a pesquisa qualitativa enquadra-se com o propósito da presente dissertação, uma vez que através do contacto direto permite interpretar e estudar os estilos de liderança que cada treinador exerce, bem como compreender de forma mais clara as dificuldades inerentes ao seu trabalho, procurando retratar a realidade em diferentes contextos. Assim, pretende-se adquirir informações que permitam dar resposta às principais questões de investigação e os objetivos subjacentes à mesma, contribuindo para uma melhor perceção sobre a temática em estudo.

Relativamente ao paradigma da dissertação, tendo em conta a temática em estudo, o paradigma que mais se enquadra é o fenomenológico, dado que proporciona um maior envolvimento do investigador e, conseqüentemente, uma melhor compreensão acerca de um determinado comportamento a partir do próprio quadro de referência do participante (Patton, 2015). Além disso, o estudo acaba por ser exploratório, não existindo hipóteses de partida, sendo orientados por um conjunto de objetivos concretos.

Ao nível da lógica da pesquisa esta caracteriza-se por ser dedutiva, dado que, a partir da teoria vai ser testada a sua veracidade. Relativamente à finalidade da pesquisa, recorre-se a uma pesquisa básica, visto que o principal objetivo passa por reforçar e alargar o conhecimento sobre esta temática, mais do que resolver qualquer problema.

3.3. População e Amostra

A definição da população na pesquisa qualitativa acaba por ser mais ampla e flexível do que na pesquisa quantitativa, dado que esta se centra em fenómenos sociais complexos, que não são facilmente quantificados ou medidos através de variáveis numéricas. Assim, a definição de população pode incluir “qualquer grupo social que possa contribuir para a compreensão de um fenómeno em estudo” (Denzin & Lincoln, 2018, p.11). A população que a presente investigação incide são os treinadores de futebol, sendo vistos como uma peça chave nesta modalidade desportiva. Estes são caracterizados pelas suas habilidades interpessoais, comunicação efetiva, conhecimento tático e técnico, tomada de decisões eficazes, capacidade de planeamento, organização e coordenação e, por fim, a sua liderança. Assim, os treinadores revelam-se como líderes exímios não só dos jogadores que tem à sua disposição, assim como da equipa técnica e de todo o staff.

A amostra pode ser definida como uma parte representativa da população, com o propósito de armazenar informações sobre as diferentes características da população (APA, 2020). Neste sentido, a amostra revela-se um fator fundamental para o bom desenvolvimento do estudo, sendo que a qualidade dos resultados obtidos pode ser afetada caso não se cumpra as condições pretendidas. Assim, a amostra foi definida desde cedo com o intuito de dar resposta aos requisitos exigidos.

Com a finalidade de escolher e definir a amostra, recorreu-se à técnica de amostragem não aleatória intencional. Este tipo de amostra permite ao investigador selecionar os indivíduos e/ou grupos que se demonstram acessíveis de contactar e que se revelam disponíveis para participar no estudo (Creswell, 2014). Esta técnica é frequentemente utilizada nos estudos exploratórios, visto que o principal objetivo passa por agregar um conjunto de ideias e diferentes perspetivas sobre a temática em estudo. Desta forma, foi selecionada uma amostra da população que se mostrou mais acessível dada ao portfólio de contactos que o investigador possui. Este portfólio de

contactos apresentou-se bastante pertinente pois permitiu entrar em contacto com o público alvo pretendido, proporcionando um enriquecimento do estudo.

Relativamente à seleção dos elementos que constituem a amostra, foram escolhidos treinadores de futebol que apresentam uma vasta experiência e outros que iniciaram o seu percurso como treinador há pouco tempo ou outros que ainda não chegaram a patamares superiores na sua carreira. Deste modo, um dos principais fatores levado em conta aquando da escolha destes treinadores foi o nível de experiência. Neste sentido, o objetivo da presente investigação passa por obter diferentes perspetivas, ou seja, estudar as ideias dos treinadores que já tiveram ou estão a ter neste momento experiências com um grau de exigência elevado (campeonatos profissionais) e outros que se encontram em patamares inferiores, tendo em vista a tornar a informação mais fidedigna e viável. Através da seguinte tabela é possível verificar os contactos que foram realizados.

Tabela 5- Contactos Estabelecidos

Nº de Treinadores Contactados	30
Nº de Respostas Obtidas	19
Nº de Participantes	10

Tal como se pode observar através da tabela anterior, no total foram contactados 30 treinadores de futebol, sendo que apenas 19 responderam e 10 foram os que mostraram disponibilidade para participar no presente estudo. Com o objetivo de chegar ao maior número de pessoas possíveis, assim como ao público alvo pretendido recorreu-se aos seguintes meios de comunicação: Redes Sociais (Linkedin e Instagram), Email e Via Telefónica. O Email acabou por ser a forma de comunicação menos utilizada e aquela que foi menos eficaz, visto que as respostas aos emails enviados eram reduzidas. Utilizou-se o contacto por Telefone quando o investigador conhecia a pessoa e possuía o contacto telefónico.

O contacto através das redes sociais, nomeadamente, o Instagram e o Linkedin revelaram-se fundamentais para o estudo. O linkedin permitiu entrar em contacto com os treinadores mais experientes e que se encontram ou já tiveram em campeonatos profissionais. Torna-se importante salientar o difícil acesso a estes treinadores devido ao seu mediatismo, bem como ao congestionamento dos seus horários. O Instagram foi uma ferramenta de comunicação bastante útil e eficaz, favorecendo o contacto com os treinadores que iniciaram o percurso de treinador há

pouco tempo e/ou os que ainda não conseguiriam alcançar patamares superiores (nível profissional).

Dos 30 treinadores contactados, foi possível obter 19 respostas, entre as quais 10 foram positivas. Deste modo, o congestionamento de horários, a falta de tempo, o acesso restrito e o mediatismo em redor de certos treinadores revelam-se as principais justificações para a indisponibilidade de alguns treinadores para a participação na investigação. Assim, a amostra conta com a participação de 10 treinadores de futebol. A caracterização da amostra é demonstrada através da seguinte tabela.

Tabela 6- Caracterização da Amostra

Entrevistado	Sexo	Idade	Nacionalidade	Formação Académica	Nível Treinador	Ex-Jogador Profissional	Experiência no estrangeiro	Experiência nos campeonatos profissionais
T1	M	55	Portuguesa	Não	2	Não	Sim	Sim
T2	M	29	Portuguesa	Sim	2	Não	Não	Sim
T3	M	42	Portuguesa	Não	2	Sim	Não	Não
T4	M	41	Portuguesa	Não	2	Sim	Não	Não
T5	M	41	Portuguesa	Sim	2	Não	Não	Não
T6	M	35	Portuguesa	Sim	3	Não	Não	Sim
T7	M	41	Portuguesa	Sim	2	Sim	Não	Sim
T8	M	40	Portuguesa	Sim	2	Não	Não	Não
T9	M	33	Portuguesa	Sim	2	Não	Não	Não
T10	M	50	Portuguesa	Não	3	Não	Sim	Sim

Os 10 entrevistados são do sexo masculino e com nacionalidade portuguesa. A idade média dos entrevistados é de 40,7 anos. A maior parte dos participantes possui nível 2 e apenas 2 treinadores têm o nível 3 realizado. Relativamente à experiência fora do território português, 2 entrevistados já treinaram clubes estrangeiros. Por fim, 5 participantes têm na sua carreira a experiência de treinar equipas inseridas nos escalões profissionais.

3.4. Método de Investigação

Tendo como finalidade responder aos objetivos estabelecidos no estudo, optou-se por seguir uma abordagem de natureza qualitativa, pelas razões anteriormente evidenciadas. Ao nível da recolha de informação procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas, sendo uma conversa planeada e delineada pelo investigador com o propósito de obter informações sobre as experiências, as vivências, as perspetivas e as opiniões do participante (Merriam, 2009).

Segundo Fontanella et al. (2008), as entrevistas semiestruturadas são conduzidas tendo em conta um conjunto de questões pré-estabelecidas, todavia, o entrevistador possui a liberdade de alterar ou até mesmo de acrescentar questões no decorrer da entrevista consoante as respostas obtidas. Assim sendo, esta liberdade e maior flexibilidade promove ao entrevistador explorar áreas/conceitos com mais ênfase, contribuindo para a obtenção de respostas ricas e detalhadas.

Por conseguinte, optou-se por este tipo de entrevistas, uma vez que atribui uma maior liberdade ao entrevistador, realizando um conjunto de perguntas pré-definidas e ainda a hipótese de alterar e/ou adicionar questões consoante as repostas dadas pelo participante, contribuindo para uma maior reflexão e discussão de determinados temas. Além disso, o entrevistador não necessita de estar “preso” a um guião, contribuindo para um melhor proveito da entrevista.

Para a realização das entrevistas, procedeu-se à elaboração de um guião. O guião de entrevistas é visto como uma ferramenta importante para garantir a consistência e a objetividade na recolha de dados, bem como para orientar as entrevistas da forma desejada/idealizada (Braun & Clarke, 2019). Este deve ser desenvolvido tendo em conta a revisão de literatura e os objetivos da investigação (Gilham, 2000).

O Guião de entrevistas (Apêndice 1) divide-se em quatro partes: numa primeira fase, é realizada a apresentação do tema, assim como do entrevistado; de seguida, são colocadas perguntas relativas ao papel e funções que detém o treinador de futebol; posteriormente, os treinadores são questionados sobre a sua liderança; por fim, os entrevistados respondem às questões sobre as dificuldades inerentes ao seu trabalho.

Posto isto, as questões que se encontram no guião foram elaboradas tendo em conta os objetivos estabelecidos inicialmente para a investigação, assim como a revisão de literatura. Constata-se na seguinte tabela, o método de entrevista, a data de realização, assim como a duração da mesma.

Tabela 7- Método de Entrevista

Entrevistado	Método/Formato da Entrevista	Data de Realização	Hora	Duração
T1	Virtual	05/01/2023	17h:00	1h 20 min
T2	Virtual	06/01/2023	10h:00	1h 15 min
T3	Presencial	13/01/2023	12h:00	45 min
T4	Virtual	16/01/2023	15h:00	1h 05 min
T5	Virtual	17/01/2023	15h:00	55 min
T6	Virtual	20/01/2023	17h:00	1h 40 min
T7	Presencial	23/01/2023	10h:45	1h17 min
T8	Virtual	15/02/2023	15h:40	50 min
T9	Presencial	30/03/2023	11h:00	1h 25 min
T10	Virtual	02/04/2023	15h:00	1h10 min

A realização das entrevistas iniciou-se no dia 5 de janeiro de 2023 e prolongou-se até ao dia 2 de abril do mesmo ano. As mesmas foram feitas através de dois formatos: presencial e virtual (maioritariamente, pela plataforma Zoom). A duração das entrevistas foi oscilando de participante para participante, sendo que a entrevista ao T3 foi a mais rápida (45 min), em contrapartida a entrevista ao T6 (1h 40 min) revelou-se a mais longa. Por fim, cada entrevista teve a duração média de 70,2 minutos.

No momento da entrevista, foi transmitida e reforçada a mensagem aos participantes que a sua identidade iria ser ocultada, assim como os mesmos pediram total confidencialidade com o intuito de proteger os interesses de ambas as partes. Desta forma foi atribuída a cada participante um “código” que tem em conta a ordem pela qual as entrevistas foram realizadas. Assim, este código permite identificar cada participante no decorrer da investigação (por exemplo, T1, corresponde ao Treinador 1).

3.5. Análise e Tratamento dos Resultados Obtidos

Realizadas as entrevistas, procede-se à análise das diversas ideias e opiniões obtidas, assim como o tratamento e exposição de forma clara e objetiva da informação.

A análise dos dados qualitativos apresenta-se como uma tarefa desafiante, mas que se assume fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados da investigação (Patton, 2015). Para além disso, revela-se mais do que uma técnica ou um método, sendo também considerada como uma prática reflexiva onde o investigador se encontra em constante “diálogo” com os dados (Charmaz, 2014). Neste sentido, na presente investigação optou-se por transcrever de forma completa as entrevistas e, numa fase posterior, organizou-se os dados de acordo com a temática em causa/estudo.

Charmaz (2014) realça a importância na categorização na análise de dados qualitativos, incluindo a análise de entrevistas. A autora sugere que as categorias devem ser desenvolvidas através de um processo contínuo, provocando o surgimento de novas subcategorias a partir dos dados recolhidos. Neste sentido, Charmaz destaca ainda a importância de um processo reflexivo, indutivo e interativo no decorrer da análise, tendo em consideração os diferentes contextos sociais e culturais dos dados recolhidos, assim como as influências do investigador.

Assim, recorrendo a esta técnica de análise procura-se expor, analisar e tratar de forma clara e objetiva as experiências, perspetivas, opiniões e vivências de cada participante da investigação.

Posto isto, com o intuito de responder aos objetivos estabelecidos inicialmente, assim como a realização da revisão de literatura, definiu-se as categorias da seguinte forma:

- 1) Categoria 1- Conceito de Treinador de Futebol
- 2) Categoria 2- Conceito de Liderança
- 3) Categoria 3- Estilos de Liderança dos Treinador de Futebol
- 4) Categoria 4- Dificuldades Inerentes ao Trabalho Desenvolvido por um Treinador de Futebol

CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, o objetivo passa por demonstrar as diferentes perspectivas e opiniões dadas por cada entrevistado. Assim, a informação obtida na análise das entrevistas encontra-se dividida em quatro categorias, definidas anteriormente.

4.1. Categoria 1- Conceito de Treinador de Futebol

Nesta categoria aborda-se o conceito de treinador de futebol, onde os entrevistados refletem sobre as funções e papéis que desempenham, assim como as principais razões que levou a optar por seguir uma carreira como treinador e, por fim, os prazeres e motivações que sentem no seu dia a dia de trabalho. Através dos dados recolhidos nas entrevistas, foi possível identificar a existência de três subcategorias que integram a Categoria 1.

4.1.1. Papel e Funções que Detém um Treinador de Futebol

Esta subcategoria consiste em caracterizar o papel e funções que detém o treinador de futebol nos dias de hoje (Tabela 8).

Tabela 8- Papel e Funções de um Treinador de Futebol

Papel/Funções	Participantes	Nº de Entrevistas
Planeamento, Organização e avaliação do Treino	T1, T6, T8, T10	4
Execução e redistribuição de Tarefas	T6, T7, T8	3
Papel de Psicólogo	T1, T2, T3, T4, T5, T6	6
Conhecimentos Táticos e Técnicos	T2, T3, T4, T6	4
Papel de Líder	T4, T5, T9	3
Gestão do Plantel (Jogadores, Equipa Técnica e Staff)	T5, T6, T8	3

Fonte: Entrevistas a treinadores (2023)

- Planeamento, Organização e Avaliação do Treino

Quatro entrevistados mencionam que o planeamento, organização e a avaliação do treino se revelam como uma das principais funções de um treinador. Recorrendo à literatura, Alves (2005) elenca um conjunto de funções que um treinador detém, sendo que uma delas relaciona-se com a função de organizador, ou seja, este realiza o planeamento e organização de todas as atividades da equipa. Para Lyle (2021), esta função baseia-se na construção de planos de treinos, definição de objetivos claros e realistas, a organização de horários e recursos.

“As funções de um treinador são várias, vão desde, por exemplo, planeamento e organização do treino até à gestão de todo o plantel.” (T10)

Assim, o planeamento assume-se de extrema importância pois contribui para uma melhor preparação da equipa para cada jogo. O treinador planeia as sessões de treino promovendo o desenvolvimento de certas habilidades e competências a nível individual e coletivo, definindo estratégias para enfrentar e vencer o adversário jogo após jogo. Tal como o planeamento, a organização revela-se fundamental, proporcionando uma maior clareza de cada sessão de treino.

“(…) um treinador assume o papel de gestor e mediador, possuindo múltiplas funções, nomeadamente, a preparação do microciclo semanal (exigindo uma articulação entre os vários departamentos), elaboração do plano de jogo (parte mais estratégica), orientação do plantel, responsável do staff (redistribuição de tarefas por cada treinador nos treinos)”.
(T6)

Já a avaliação permite identificar um conjunto de pontos fortes e fracos. Desta forma, o treinador avalia regularmente o progresso da equipa, promovendo algumas alterações no plano com o objetivo de maximizar e potencializar as capacidades individuais e coletivas.

“Um Treinador de Futebol assume várias funções, entre as quais, o planeamento e a organização do treino e a consequente avaliação do mesmo”. (T1)

- Execução e Redistribuição de Tarefas

Com a constante mudança no mundo do futebol motivada pela crescente complexidade das organizações desportivas, bem como pela mediatização do fenómeno desportivo, conduziu ao surgimento de novos departamentos e ao aumento do número de elementos que compõem a

equipa técnica (Sousa, 2018). Face a isto, para Sousa (2018), tal como para alguns entrevistados, a redistribuição de tarefas é uma das muitas funções de um treinador.

A redistribuição de tarefas consiste na delegação de responsabilidades a outros elementos da equipa, nomeadamente, a equipa técnica e o staff.

“Uma das funções de um treinador de futebol passa por redistribuir um conjunto de funções/tarefas pelo seu staff e equipa técnica.” (T7)

- Papel de Psicólogo

Prates (2005), tal como a maioria dos entrevistados, destaca que o treinador desempenha um papel preponderante no que toca aos comportamentos dos seus atletas, atuando não só como líder da equipa, bem como como um “pai”, conselheiro e “amigo”.

O papel de Psicólogo retrata-se como uma das funções mais importantes que um treinador de futebol deve possuir. A motivação, a comunicação, a gestão de stress e emoções e a construção de relacionamentos entre o plantel são alguns dos exemplos das capacidades do treinador de futebol.

“Um treinador tem que ser aquilo que eles precisam no momento, por vezes “o amigo”, o “pai”, o “educador”, ou seja, revelar-se uma peça fundamental para os atletas, para que eles tenham a confiança máxima. Essa confiança depois vai surtir efeito nos jogos e até mesmo nos treinos.” (T2)

Assim, este é visto muitas das vezes como um “pai” e “amigo” onde os atletas desabafam sobre determinados assuntos do fórum pessoal. Com o estabelecimento deste tipo de relações, o treinador procura ajudar os atletas a ultrapassar os diversos obstáculos que aparecem na sua vida íntima com o objetivo de maximizar o seu potencial.

“(…) os treinadores muitas vezes têm de saber gerir e controlar as emoções dos atletas. Apesar do clube dispor de um psicólogo, às vezes temos que fazer o papel de “pai”.” (T1)

Posto isto, os treinadores apresentam um papel importante na gestão dos aspetos emocionais e psicológicos dos atletas, ajudando-os a evoluir certas competências (Garcia & Archer, 2019).

“O papel de um treinador não se baseia apenas em treinar os seus jogadores. Este tem o papel de lidar com mais de vinte personalidades diferentes (até porque as pessoas não

são todas iguais), gerir o nível físico e psicológico dos atletas e valorizar não só a parte desportiva, assim como também a vertente humana.” (T5)

- Conhecimentos Técnicos e Táticos

Segundo os entrevistados, para ser um treinador de futebol torna-se imprescindível possuir conhecimentos táticos e técnicos. Ao nível técnico, estes dedicam-se à correção de determinados erros, ensinando certas habilidades que permitam melhorar a técnica dos atletas, fomentando a sua evolução diária.

“Um treinador assume várias componentes, indo além da vertente tática e técnica.” (T4)

Em termos táticos, o treinador desenvolve e implementa estratégias de jogo eficazes tendo em conta as habilidades da sua equipa e as fraquezas do seu adversário. Assim, estes realizam uma análise profunda do adversário, avaliam o desempenho da sua equipa e fazem os ajustes necessários com o intuito de maximizar o desempenho individual e coletivo.

Posto isto, o conhecimento tático revela-se como uma função incontestável para o sucesso do treinador (Ancellott, 2017; Mourinho 2015).

“(…) um treinador deve ter valências e ser olhado com mais competências do que aquelas que estamos habitualmente a ver, nomeadamente, funções de natureza técnico e tático.” (T6)

- Papel de Líder

Os entrevistados referem que é da responsabilidade do treinador de futebol liderar todo o plantel e gerir determinados aspetos, desde a preparação para os jogos até à gestão dos jogadores, equipa técnica e staff. É este que define a visão, os valores e um conjunto de regras tendo em vista a concretização dos objetivos definidos pela direção.

A inspiração e a motivação são características que descrevem um treinador eficaz. Neste sentido, estes devem possuir a competência de construir um ambiente positivo e saudável, que promova o espírito, a união e a confiança da equipa. Por sua vez, eles são confrontados por momentos menos bons, nomeadamente, resultados negativos, e têm que saber digerir as derrotas da melhor forma, mantendo a sua motivação e o foco da equipa. Tal como refere um dos treinadores mais conhecidos, o sucesso de um treinador depende essencialmente da liderança,

na medida que um líder forte e inspirador, que seja capaz de motivar o grupo, fica mais próximo de atingir os objetivos (Mourinho, 2015).

“Ao nível do papel de líder, isto não significa que assumo a posição de um chefe, ou seja, que através da sua autoridade mande executar uma dada tarefa, mas sim aquele que atribui um feedback construtivo, que apoia os seus atletas, que mostra como se faz e que os motive e inspire a fazer mais de dia para dia.” (T4)

Já a comunicação trata-se de outra característica que se revela fundamental para o sucesso do treinador. Neste sentido, este transmite feedbacks construtivos tanto para o atleta como para o coletivo tendo em vista a potencialização das habilidades, além disso deve comunicar de forma eficaz e clara. Nos dias de hoje, a comunicação representa uma competência imprescindível, no qual um treinador tem que dominar (Santos, 2010).

“A minha principal função enquanto treinador é liderar a equipa e prepara-la da melhor forma para a competição. Para além disto, atualmente, é de extrema importância possuir e dominar duas competências, a comunicação e a liderança.” (T9)

- Gestão do Plantel

A gestão do plantel é uma das funções de extrema importância de um treinador de futebol. Esta função implica uma seleção minuciosa e cuidadosa dos jogadores, as estratégias a colocar em prática, o estabelecimento de um ambiente positivo entre a equipa (jogadores, staff e restante equipa técnica) e a gestão não só do nível físico, assim como também de aspetos mentais. Logo, para os entrevistados, uma eficiente gestão do plantel por parte do treinador permite ajudar a equipa a maximizar o seu desempenho e a alcançar os objetivos definidos.

“O principal papel que um treinador assume é fundamentalmente de um gestor, ou seja, um gestor de emoções, de expectativas, de departamentos (comunicação, técnico, médico, da performance), etc. Um treinador de futebol acaba por ter uma variabilidade de funções principalmente no âmbito da gestão.” (T6)

4.1.2. Razões que Levam à Opção de uma Carreira de Treinador de Futebol

Trata-se por ser mais uma subcategoria onde o principal propósito é estudar e identificar as razões pelas quais os entrevistados optaram por seguir uma carreira de treinador (Tabela 9).

Tabela 9- Razões que levam à opção de uma carreira de Treinador de Futebol

Razões	Participantes	Nº de entrevistas
Paixão pelo treino e pelo jogo	T1, T2, T3, T5, T6, T7, T8, T9	8
Ex-Jogador de futebol	T1, T2, T3, T4, T6, T7, T10	7
Gostar de desafios	T7	1
Formação Académica	T5, T6, T8	3

Fonte: Entrevistas a treinadores (2023)

- Paixão pelo Treino e pelo Jogo

Para um treinador de futebol, a paixão pelo jogo e pelo treino não se limita apenas quando se encontram dentro do campo. Assim sendo, revela-se um sentimento que permeia todas as situações e diferentes contextos que acontecem na sua vida, entre as quais, assistir e estudar táticas, análise de dados, preparação de relatórios de avaliação, planeamento e organização de treinos e a relação com os seus atletas fora do contexto desportivo.

“A principal razão para embarcar numa carreira como treinador de futebol foi fundamentalmente a paixão e o prazer pelo jogo.” (T7)

“Paixão que nutro pelo futebol” (T3)

A paixão por este desporto traduz-se numa fonte de inspiração e motivação para os treinadores. Estes concentram os seus esforços tendo em vista a evolução de determinadas competências através de uma aprendizagem contínua com outros treinadores e até mesmo experimentando novas abordagens e técnicas nos treinos. Além disso, ajuda os treinadores a ultrapassarem desafios e certas dificuldades que vão aparecendo no decorrer da sua carreira.

“A paixão pelo futebol está inculcada em mim desde criança” (T8)

“O futebol sempre fez parte da minha vida. Cresci inserido no mundo do futebol, pois o meu pai foi jogador de futebol profissional. Ele transmitiu e inculcou a paixão e o viver o futebol de uma forma inexplicável. Aliada a esta paixão, começou a surgir um “bichinho” pela metodologia de treino, ou seja, aspetos mais táticos e técnicos.” (T9)

- Ex-jogador de Futebol

A transição de um ex-jogador para treinador pode ser uma mudança significativa e notória. Como jogador, o principal objetivo era o desenvolvimento individual e na vitória da equipa, no entanto, como treinador a responsabilidade acaba por ser mais abrangente. Neste sentido, o treinador lidera, motiva, inspira e evolui um conjunto de jogadores, colocando em prática as estratégias que se adequam à equipa, tomando decisões, por vezes complicadas e cruciais.

Deste modo, podemos dividir este tópico em dois, ou seja, ex-jogadores de futebol que alcançaram o nível sénior e que possuíam habilidades para jogar num escalão altamente competitivo e, por outro lado, ex-jogadores que não apresentavam habilidades para jogar nesse escalão.

Posto isto, muitos ex-jogadores recorrem à sua experiência no campo para moldar as suas abordagens e metodologia de treino enquanto treinador, dado que estes entendem as necessidades e preocupações dos jogadores, utilizando as suas experiências para ajudá-los a evoluir e a enfrentar os desafios de forma perspicaz.

“Optei por seguir a carreira de treinador porque é o seguimento daquilo que fui aprendendo ao longo dos anos, assimilando a aprendizagem de todos os treinadores que me fui cruzando”. (T1)

“Fui jogador profissional durante vários anos e quando terminei a carreira como jogador, tomei a decisão de dar um seguimento lógico.” (T3)

“Para além de viver muito o futebol, foi o querer dar um seguimento lógico na carreira.” (T4)

“(…) o futebol sempre fez parte da minha vida, pois fui jogador profissional durante vários anos.” (T7)

Embora se assista a muitos treinadores de futebol que foram ex-jogadores de alto nível, existem também aqueles que não conseguiram alcançar o mesmo nível de sucesso como jogadores, mas que optaram por seguir a carreira de treinador. Para estes treinadores, a falta de certas habilidades como jogador pode ter sido uma motivação para procurar ser bem-sucedido enquanto treinador.

“Pratiquei futebol durante vários anos e foi sempre o meu sonho, desde tenra idade, ser jogador. No entanto, não fui o jogador que gostaria de ter sido e que o ambicionava ser.” (T1)

“Sempre joguei futebol desde pequenino e cheguei ao patamar/escalão de juniores. Contudo, quando subi de escalão para os seniores vi que não ia dar, porque percebes que a exigência e a competitividade são completamente diferentes e, conclui, que não era aquilo que queria para o meu futuro. Então desisti de jogar futebol, no entanto, o meu principal objetivo na altura era seguir algo que estivesse relacionado com o futebol e, a partir daí comecei a interessar sobre a análise de treino. Nos dias de hoje sinto que foi a melhor decisão que tomei, só penso no treino e nos jogos, pode cair a bancada, pode acontecer tudo, mas o meu pensamento é sempre este.” (T2)

“A minha ligação com o futebol começou quando tinha apenas 5 anos de idade. Joguei durante vários anos, contudo, aos longo dos anos fui percebendo que não ia ter uma carreira que desejava e ambicionava, visto que não tinha qualidade para competir ao mais alto nível. Assim, como não tive sucesso enquanto jogador, optei por aprofundar o meu conhecimento sobre a metodologia de treino.” (T10)

- Gostar de Desafios

Os treinadores de futebol são movidos por objetivos ambiciosos e encontram-se dispostos a enfrentar inúmeras dificuldades para alcançá-los. Isto é justificado face à natureza competitiva deste desporto, onde cada jogo representa uma oportunidade para vencer o adversário e conquistar a vitória.

Apesar dos diversos desafios que enfrentam, os treinadores apresentam uma enorme satisfação em superar os obstáculos que vão surgindo ao longo da sua caminhada tendo em vista a concretização dos objetivos. A mentalidade de “nunca desistir” traduz-se numa característica chave para a obtenção de sucesso.

“É uma profissão cheia de desafios constantes, aliciante e repleta de emoções. Isto tudo vai ao encontro da minha essência, ou seja, viver intensamente os desafios e o querer sempre mais.” (T7)

- Formação Académica

A formação académica ajuda os treinadores a entenderem certas dinâmicas de liderança e gestão de equipas, lidar com situações de alta pressão, gerir eventuais conflitos, para além de fornecer as habilidades necessárias para comunicar de forma eficaz com os jogadores.

Porém, é importante ressaltar que, como em outras áreas, a experiência prática revela-se importante para ser um treinador completo. Torna-se necessário combinar o conhecimento teórico adquirido via formação acadêmica com a experiência prática no campo, trabalhando junto dos jogadores.

“(...) encontro-me ligado à área de educação física, no qual no decorrer dos anos fui adquirindo conhecimentos técnicos e táticos.” (T5)

“(...) dediquei-me um pouco mais à área do treino... entrei na faculdade através de um caminho que não é muito comum, no secundário escolhi economia, porque caso não conseguisse entrar na faculdade de ciências do desporto, a minha segunda opção seria o curso de gestão de empresas.” (T6)

“(...) optei por realizar o curso de desporto.” (T8)

4.1.3. Prazeres e Motivações que os Treinadores de Futebol Sentem no seu Dia a Dia de Trabalho

No decorrer da realização das entrevistas, os participantes abordaram as principais motivações que sentiam relativamente à sua profissão (Tabela 10).

Tabela 10- Motivações dos Treinadores de Futebol

Motivações	Participantes	Nº de Entrevistas
Prazer, desafio e adrenalina	T1, T2, T3, T5, T6, T7, T8, T9, T10	9
Ser útil e uma mais valia para a equipa e direção	T2, T4	2
Gerir Pessoas, Evolução e Desenvolvimento de Jogadores	T5, T6, T7, T8, T10	5
Remuneração	T1	1

Fonte: Entrevistas realizadas a treinadores (2023)

- *Prazer, desafio e adrenalina*

Maior parte dos entrevistados referiu a paixão pelo treino e pelo jogo como a principal motivação para o desempenho da sua profissão. Além de que “vivem o jogo dia a dia” e de forma “intensa”.

“No fundo é a paixão que nutro pelo jogo, vivo o jogo intensamente. Esta profissão requer bastante trabalho, as pessoas muitas vezes pensam que é fácil, mas não é. Se fores um apaixonado por aquilo que fazes no dia a dia, tens sempre coisas para trabalhar, para melhorar e para evoluir.” (T1)

“Viver o jogo dia a dia, é essa a minha principal fonte de motivação.” (T2)

“Atualmente assumindo o cargo de treinador, mesmo nos tempos de jogador profissional, a minha principal motivação quando acordava de manhã era o prazer de treinar e jogar, ou seja, trata-se da paixão que nutro pelo futebol desde tenra idade.” (T3)

“A paixão pelo futebol e o desejo de vencer são os grandes impulsionadores da minha motivação.” (T9)

A adrenalina e o gostar de desafios são duas motivações apontadas pelos participantes. Por vezes os treinadores encaram desafios complicados, no entanto, apesar destes desafios, estes consideram o jogo como uma “paixão” e um “estilo de vida”. Neste sentido, eles abraçam os desafios como oportunidades para progredir e evoluir de dia para dia.

“A adrenalina do jogo é algo inexplicável.” (T1)

“A adrenalina que este desporto proporciona é algo indiscreto.” (T10)

- *Ser útil e uma mais valia para a equipa e direção*

Sentir-se útil e ser uma mais valia tanto para a equipa, bem como para a direção assume-se bastante gratificante para um treinador de futebol. Este sente-se útil para a equipa, quando consegue colocar em prática um conjunto de estratégias, ideias e táticas com sucesso, contribuindo de forma significativa para o melhoramento do desempenho e, conseqüentemente, o surgimento de resultados positivos.

“O que me motiva é pensar no presente e no futuro, sempre com o pensamento de ser útil e ser alguém no futebol. Ser bom no que faço, trabalhar com um bom grupo de atletas que te seguem e que se inspiram em ti, ser um exemplo a seguir, saber que és uma mais valia e sentir prazer naquilo que mais gostas de fazer assumem-se como as principais motivações.” (T4)

O treinador sente que é uma mais valia para a direção quando é capaz de gerir de forma eficaz o plantel, apresentar resultados positivos, estabelecer uma cultura positiva na equipa e promover

um ambiente saudável no clube. Além disso, estes sentem-se valorizados quando são reconhecidos pelos seus esforços e resultados através de prémios.

“A minha principal motivação quando me deito à noite e acordo de manhã é saber que estou a ser útil tanto para a equipa, assim como para a direção.” (T2)

- Gerir Pessoas, Evolução e Desenvolvimento de jogadores

Sendo o líder da equipa, o treinador deve ser capaz de gerir de forma eficaz as relações entre os atletas, equipa técnica, staff e direção tendo em vista a concretização dos objetivos comuns.

A gestão de pessoas caracteriza-se por ser uma das competências essenciais para um treinador de futebol ser bem-sucedido. A habilidade de ser um bom comunicador, motivar os jogadores, gerir conflitos, desenvolver as habilidades individuais e coletivas e, por fim, tomar decisões por vezes sob pressão são alguns exemplos que levam à maximização do potencial da equipa.

“Lidar com o ser humano, ou seja, lidar com mais de vinte personalidades diferentes umas das outras, onde é possível tirar partido dos pontos forte de cada pessoa e encaixar num dado contexto/modelo de jogo.” (T5)

Cabe ao treinador desenvolver certas habilidades e competências individuais e coletivas, a fim de maximizar o seu potencial e contribuir para o sucesso da equipa. Este deve ser capaz de identificar as necessidades de cada jogador, fornecer feedback construtivo, observar o desempenho durante os treinos e jogos, planejar e organizar os treinos e, por fim, mostrar-se disponível para ouvir e ajudar os atletas.

“A minha principal motivação é ajudar os atletas a crescer e a evoluir para atingirem patamares superiores (serem jogadores profissionais), ou seja, alimentar os seus sonhos.” (T8)

“A minha principal motivação é acompanhar a evolução dos meus jogadores” (T10)

Desta forma, ver um jogador a superar as suas próprias expectativas e colocar o mesmo no auge da carreira revela-se uma grande fonte de motivação para o treinador. Observar e acompanhar de perto a evolução dos jogadores e a acumulação de resultados positivos da equipa, incentiva o treinador a trabalhar arduamente em prol dos objetivos ambicionados.

“Sentir a evolução dos jogadores é a minha principal motivação enquanto treinador. Outra das motivações que sinto no meu dia a dia baseia-se em criar uma mentalidade vencedora, uma mentalidade de trabalho focado no regime de superação. Quanto mais jovens, revelo um maior sentido de preocupação e de responsabilidade. Hoje em dia, através do acesso à informação, muito jovens consideram que as coisas têm que ser proporcionadas e não conquistadas. Além disto, outra motivação passa por responsabilizar o atleta dotando de pensamentos e mentalidades, fazendo com que o atleta sinta que tem que conquistar coisas para que consiga evoluir.” (T6)

“A minha principal motivação enquanto treinador do clube x, passa por acompanhar os meus atletas e observar a evolução que estes apresentam. Para mim significa muito, pois a evolução da equipa é reflexo do bom trabalho que tenho vindo a desenvolver diariamente.” (T7)

- Remuneração

A remuneração certamente que se assume como um fator de motivação para muitos treinadores de futebol, principalmente para aqueles que se encontram a competir a nível profissional. Os treinadores que ainda não chegaram a esse tipo de patamares, não são motivados pelo dinheiro, visto que muitos nem o salário mínimo conseguem retirar ao final do mês e a maior parte destes possuem outro trabalho para além do futebol, para conseguirem ter uma vida estável financeiramente.

Neste sentido, estes são motivados pela paixão e amor ao jogo, pela oportunidade de realizarem aquilo que realmente gostam e pelo desafio de desenvolver uma equipa com um caráter forte e competitiva. Assim, verificar a evolução dos jogadores, assim como o sucesso da equipa são outros fatores de motivação que os treinadores sentem no seu dia a dia.

“Outra fonte de motivação é a questão salarial. Depois de treinar o clube X (equipa que atua na 1ª liga Portuguesa) surgiu o convite por parte de um clube estrangeiro. Não vou negar, apesar de estar longe da minha família (o que mais custou foi não conseguir passar o natal com eles) acaba por ser uma oferta/proposta bastante aliciante em termos salariais. Estou aqui por eles, para conseguir dar as melhores condições à minha família.” (T1)

4.2. Categoria 2- Conceito de Liderança

Na presente categoria pretende-se explorar a definição de liderança, no qual os entrevistados refletem sobre esta temática no mundo do futebol. Neste sentido, procedeu-se à definição de duas subcategorias: as perspetivas dos treinadores sobre o conceito de liderança e a característica inata como um fator condicionante para que um treinador seja um líder bem-sucedido.

4.2.1. Treinador de Futebol como Líder

A liderança é vista como uma das características mais importantes que um treinador deve possuir e, conseqüentemente, dominar. Ao nível da liderança, os treinadores funcionam como elo de ligação entre adeptos, órgãos de comunicação social e os diversos departamentos (médico, logística, marketing, recursos humanos, entre outros) que integram o clube. Além disso, estes são os principais responsáveis por inspirar e motivar os atletas (ou seja, ser o exemplo a seguir), gerir egos e eventuais conflitos, elaborar e colocar em prática um conjunto de estratégias e regras de boa conduta e tomar as decisões corretas (Lyle, 2021).

Por conseguinte, os treinadores para serem líderes necessitam de possuir competências técnicas e interpessoais. No que toca à vertente técnica, estes necessitam de possuir um conhecimento profundo sobre o desporto e conhecer as diferentes estratégias nos diversos contextos (Alves, 2005). Por sua vez, a nível interpessoal, os treinadores devem ser excelentes comunicadores que sejam capazes de transmitir as ideias e mensagens de forma clara e eficaz e, por fim, inspirar e motivar os atletas a darem o melhor de si (2010).

Face à constante evolução do desporto, os treinadores necessitam de ser adaptáveis, ajustando as táticas e estratégias de jogo consoante os diferentes contextos que encaram (Klopp, 2021).

Através da tabela 11, é possível constatar as perspetivas dos treinadores relativamente ao conceito de liderança.

Tabela 11- Definições de Liderança de Treinadores de Futebol

Liderança	Participantes	Nº de Entrevistas
Excelente comunicador	T1, T7, T9	3
Ser inspirador e motivar o plantel	T1, T4, T5, T6, T8, T9, T10	7

Conhecer os atletas individualmente e coletivamente	T2	1
Ser aceite pela equipa	T1	1
Capacidade de adaptar e ajustar face aos contextos	T4	1
Orientação para os objetivos	T5, T8	2
Sentido de Compromisso	T3	1
Responsável por liderar os jogadores, equipa técnica e staff	T7	1
Características valorizadas num líder	T3, T5, T7, T8, T9	5

Fonte: Entrevistas realizadas a treinadores (2023)

- *Excelente Comunicador*

Nos dias de hoje, uma das características cruciais que um treinador deve possuir enquanto líder da equipa é a comunicação (Santos, 2010). Estes comunicam diariamente com jogadores de diferentes idades, culturas e personalidades. Desta forma, para que a mensagem seja assimilada e compreendida pelos jogadores, torna-se necessário adaptar o seu estilo de comunicação. Para além dos jogadores, os treinadores devem comunicar eficazmente com a restante equipa técnica, diretores, funcionários do clube e comunicação social.

“Na minha opinião um líder caracteriza-se por ser um excelente comunicador...” (T1)

Ao nível da comunicação, os treinadores devem fornecer feedbacks construtivos aos seus atletas tendo em vista a evolução individual e coletiva que permita à equipa alcançar os objetivos.

“um líder deve ser um bom ouvinte, excelente comunicador e estar disponível a receber diferentes feedbacks” (T9)

Tal como os entrevistados, Coelho (2004) sublinha que a relação entre treinador e jogador não se resume apenas a uma mera transmissão de conhecimentos e informação, sendo muito mais que isso, trata-se de uma interação dinâmica e recíproca, por vezes, conflituosa ao nível de sentimentos, emoções, opiniões e ideias.

“(...) deve ser um comunicador nato tendo em vista a transmitir a mensagem de forma eficiente nos treinos e nos jogos.” (T7)

- *Ser inspirador e motivar o plantel*

Pelo menos sete entrevistados referiram que o papel motivacional e o conseguir inspirar a equipa se assume de extrema importância para a liderança de um treinador de futebol. Lamelas (2010) define a liderança como a capacidade de influenciar e motivar as pessoas de forma a que estas consigam atingir um determinado objetivo. Neste sentido, o autor reforça ainda que todas as organizações têm objetivos, no entanto, para estes serem alcançados com o devido sucesso torna-se fundamental que haja um indivíduo do grupo que consiga influenciar e motivar os outros.

“Um líder é aquele que consegue despoletar no outro o sentimento de querer fazer, esta é a minha definição de liderança, não vi em livro nenhum. Trata-se de conseguir tocar em pontos específicos dos atletas, para que eles tenham um sentimento de querer e de posteriormente fazer.” (T6)

“No meu parecer, o líder é aquele que motiva e inspira os jogadores, fazendo-os acreditar nas suas capacidades e nos seus sonhos.” (T4)

Para isso, estes necessitam de construir um ambiente positivo e energético no seio da equipa e ainda definir com clareza os objetivos a atingir. Sousa (2018) salienta que o treinador se revela como o principal responsável pela promoção do bem-estar da equipa, no qual o sentimento de pertença e de vínculo tem que estar presente. Portanto, um líder forte e inspirador, que seja capaz de motivar os seus atletas, fica mais próximo de atingir os objetivos definidos (Mourinho, 2015).

“Tem que ser uma pessoa que consiga motivar, inspirar e incentivar o grupo tendo em vista a concretização dos objetivos comuns.” (T8)

“Para mim, um líder é alguém que tem a capacidade de inspirar e motivar as pessoas com a finalidade de atingir os objetivos.” (T9)

“Um bom líder tem a capacidade de influenciar o seu grupo.” (T10)

- *Conhecer os atletas individualmente e coletivamente*

Alves (2005) refere que é de extrema importância conhecer de forma minuciosa os jogadores, não só quando estes se encontram dentro do campo, assim como fora do contexto desportivo. Em

conformidade com o autor, um participante destacou a importância de conhecer cada jogador, bem como o coletivo. Deste modo, conhecer cada jogador vai permitir ao treinador uma melhor análise e compreensão da personalidade, cultura e a motivação.

Além disso, ajuda a construir uma relação mais forte entre ambos, contribuindo para o aumento da confiança e uma melhor comunicação. Para Hughes (2019) a relação entre treinador e atleta baseia-se na confiança e no respeito mútuo. Logo, quando ambos se encontram em total sintonia e quando se verifica uma forte conexão e especial, há uma forte probabilidade de atingir grandes feitos/conquistas (Hughes, 2019).

“Um líder tem que saber ler o grupo e ver o que mesmo precisa. Por exemplo, no ano passado, quando estava no clube x, havia jogos em que estávamos bastante bem na primeira parte e eu ia, no período de intervalo, ao balneário só apontar algumas correções, com um tom sereno e calmo. Face a isto, o comportamento da equipa mudava radicalmente, não pareciam os mesmos. Com isto quero dizer, que aquela equipa só funcionava à base de “gritos”, às vezes atirava com o quadro técnico para o chão, fazia uma data de coisas com o objetivo de os fazer ver que o jogo não estava ganho, muito longe disso.” (T2)

- Ser aceite pela equipa

Apenas um entrevistado referiu que a liderança do treinador deve ser aceite pela equipa. Torna-se fundamental verificar uma relação entre atleta-treinador baseada na união, respeito e confiança, para que ambos consigam ser produtivos e dar o máximo em prol da equipa e atingir objetivos definidos pela direção do clube.

“(...) Deve estabelecer interações que promovam a união, o respeito e a coesão do grupo. A liderança não se impõe, a liderança flui ao longo do tempo. A liderança deve ser aceite por todos, de maneira a que as pessoas não sintam um mau estar com o excesso de autoridade.” (T1)

- Capacidade de adaptar e ajustar face aos contextos

Face à constante evolução do futebol (Sousa, 2018), a capacidade de adaptação revela-se uma característica essencial de um treinador (Jaria, 2014). Quando se fala na capacidade de ajustar e

adaptar não se refere apenas a um nível tático e/ou de estratégias do jogo, mas também nos aspetos culturais.

*“(...) um líder deve ter a capacidade de ajustar e adaptar face aos diferentes contextos.”
(T4)*

- Orientação para os objetivos

Dois entrevistados realçam que a definição de objetivos atingíveis, bem como de metas claras e realistas são características que definem um líder. Desta forma, um treinador orientado para os objetivos estabelecidos promove a motivação, contribuindo para uma maior concentração e foco da equipa ao longo da temporada.

“Na minha opinião, o carisma... e a orientação para os objetivos são as principais características de um líder.” (T5)

Na literatura, Wenger (2020) defende que um treinador para ser bem-sucedido requer persistência, paciência e uma visão clara do que pretende alcançar, definindo um conjunto de metas e estratégias tendo em vista a concretização dos objetivos.

- Características valorizadas num Líder

Ao longo das entrevistas, vários foram os treinadores que apontaram algumas características essenciais de um líder, nomeadamente, o carisma, a resiliência, a proatividade, a criatividade, a equidade e a lealdade.

No que toca ao carisma, um participante destaca que através do carisma consegue construir uma equipa forte e coesa, onde reina o espírito de entreajuda e de respeito mútuo. Além disso, o entrevistado realçou que dedica bastante tempo a atender e a ouvir os seus atletas com a finalidade de identificar as necessidades individuais.

Recorrendo à literatura, os treinadores que apresentam uma personalidade carismática geralmente retratam-se como pessoas confiantes e assertivas, no qual recorrem às emoções e aos valores com o propósito de mobilizar, atrair e motivar os jogadores (Antonakis et al., 2016, Grabo et al., 2017).

“Na minha opinião, o carisma...é uma das principais características de um líder.” (T5)

Num desporto altamente competitivo, a resiliência acaba por ser fundamental para o treinador de futebol, permitindo que estes encarem os desafios e obstáculos que vão surgindo no decorrer da carreira com confiança e determinação, aprendendo com os erros cometidos no passado e focando-se no sucesso.

“(...) a resiliência é uma das principais características de um líder.” (T5)

Um treinador proativo significa procurar novos métodos e formas de melhorar o desempenho da equipa, estando dispostos a assumir riscos. O participante refere que um líder deve pensar fora da caixa, ou seja, inovar as suas ideias e estratégias. Assim, um treinador proativo, diferenciado e criativo assume-se capaz de se adaptar eficazmente às constantes mudanças do desporto e encontrar novas formas de maximizar o potencial da equipa.

Popa (2012) menciona que os líderes se norteiam por um conjunto de características, nomeadamente, pelos seus valores, criatividade, autoconfiança, ética, coragem e carisma.

“O líder é diferenciado, ambicioso, criativo, proativo (...)” (T3)

Por fim, cinco entrevistados referem que um líder se norteia pela justiça e lealdade, colocando honestidade, ética e integridade nos seus atos. Uma das competências que Lyle (2021) destaca é a ética.

“O líder é justo (...)” (T3)

“Um líder tem que ser coerente, frontal e leal.” (T7)

“Um líder tem que ser justo e leal para com o grupo, coerente naquilo que diz e faz.” (T8)

“É importante ainda, um bom líder demonstrar 100% neutro e sem qualquer tipo de preferências por jogador, sendo justo e equitativo com todos os elementos que compõem o plantel.” (T9)

- Sentido de Compromisso

Um treinador comprometido encontra-se disposto a realizar tudo o que for necessário para garantir o sucesso da equipa. O entrevistado refere que quando os jogadores percecionam o compromisso do treinador para com a equipa, estes tendem a demonstrar um maior esforço, dedicação e espírito de sacrifício.

“(...) O líder destaca-se pelo seu grande sentido de compromisso.” (T3)

- Responsável por liderar os jogadores, equipa técnica e staff

Apenas um entrevistado destacou aquilo que parece claro e óbvio sobre a liderança no futebol, ou seja, liderar a equipa, equipa técnica e staff. Neste sentido, como líder do plantel, o treinador assume funções essenciais, nomeadamente, construir um ambiente positivo no seio da equipa, estabelecer objetivos claros, motivar e inspirar os jogadores, e tomar decisões fulcrais.

“É da responsabilidade do treinador liderar jogadores, equipa técnica e staff, contudo tem que haver uma exigência por parte de todos os envolvidos.” (T7)

4.2.2. Liderança como uma Característica Inata

Todos os participantes mencionaram que a liderança se assume como uma característica inata, ou seja, que nasce com a pessoa. Para além disso, alguns defendem que esta pode ser melhorado ao longo do tempo fruto das experiências e vivências.

“Em diversas situações um líder já nasce líder. Por sua vez, defendo que a liderança é uma característica que pode ser desenvolvida consoante os contextos e experiências.” (T5)

“A liderança nasce contigo, mas desenvolve-se no decorrer dos anos, moldando aos diferentes contextos e situações.” (T3)

“Para mim a liderança nasce contigo. No entanto, esta pode ser desenvolvida ao longo do tempo através do conhecimento, educação e experiência. A liderança é realmente um tema bastante complexo.” (T9)

Todavia, alguns participantes salientam que as pessoas que nascem com certas características de liderança têm uma maior propensão para serem bem-sucedidos do que aquelas que não nascem com qualquer traço de liderança.

“Quem não nasce líder e que trabalhe para o ser, na minha opinião não vai ser tão bem-sucedido.” (T1)

“Na minha opinião, a liderança nasce com a pessoa. Por exemplo, há treinadores que a nível tático (organização de treino, a forma como coloca em prática uma determinada ideia de jogo) são extraordinários. Por outro lado, se a sua liderança for nula, pode colocar em risco o seu sucesso.” (T2)

“Um líder nasce líder, a meu ver um líder por “imposição” não funciona.” (T7)

“Quem não nasce com determinadas características, não digo que seja impossível, mas torna-se mais complicado tornar-se num líder bem-sucedido.” (T8)

Um entrevistado mencionou ainda que as pessoas que nascem com características inatas de liderança também são propícias a errar caso não se consigam adaptar e moldar aos diferentes contextos.

“Há determinadas características da liderança que são inatas, por exemplo, existem coisas que vejo no meu filho que ele nunca aprendeu, mas que já faz parte da personalidade dele, tal como o conceito de talento. Na minha opinião, o talento é a predisposição para a realização de certas habilidades. O mesmo acontece com a liderança, pois há pessoas que já nascem com um determinado perfil de liderança, mas se não desenvolverem certas características (através da experiência e vivências) certamente que vão cometer erros. Existem treinadores que não sendo necessariamente líderes inatos fruto das experiências e dos erros conseguem aportar a sua forma de liderança permitindo errar menos no futuro. Isso para mim vai mais longe do que o conceito de liderança, vai para o conceito de inteligência porque é uma pessoa que consegue absorver os diversos cenários e contextos que se encontra à sua volta, para depois conseguir aplicar determinados estilos de liderança em função das vivências que teve.” (T6)

Por fim, tal como Avolio e Hannah (2020), o entrevistado refere que:

“Na minha opinião, 30% nasce contigo e os restantes 70% resultam num conjunto de vivências, experiências que vais presenciado ao longo dos anos.” (T4)

4.3. Categoria 3- Estilos de Liderança dos Treinadores de Futebol

Nesta categoria pretende-se estudar os estilos de liderança adotados pelos treinadores de futebol, assim como verificar se a forma de liderar varia consoante o contexto onde a equipa se encontra inserida. Para além disto, os entrevistados foram questionados sobre a importância que estes atribuem no que toca ao atendimento das relações emocionais dos atletas dentro e fora do contexto desportivo.

4.3.1. Estilos de Liderança dos Treinadores de Futebol

Através da tabela 12, constata-se a definição dos estilos de liderança que cada treinador adota.

Tabela 12- Estilos de Liderança dos Treinadores de Futebol

Estilos de Liderança	Participantes	Nº de Entrevistados
Carismática	T1, T7	2
Autoritário	T2, T8, T10	3
Democrático	T4, T9	2
“Liberdade máxima, responsabilidade máxima”	T3, T6	2
Transacional	T5	1

Fonte: Entrevistas Realizadas a treinadores (2023)

- Carismática

Dois treinadores afirmam que a sua liderança se baseia no carisma. Os mesmos salientam a importância de adotar uma postura carismática junto dos seus atletas tendo em vista a obtenção de resultados positivos, conseqüentemente, a concretização dos objetivos.

“A minha liderança é mais de proximidade e de carisma, ou seja, preocupo-me muito com os aspetos emocionais dos meus atletas. Procuo sempre ouvir os atletas, mas ao mesmo tempo coloco sempre exigência no dia a dia.” (T7)

House (1977), Antonakis et al. (2016) e Grabo et al. (2017) referem que os efeitos da liderança carismática sobressaem mais na vertente emocional do que o racional, dado que o subordinado se inspira, se compromete e age de imediato às exigências do líder. Assim, os líderes recorrem aos seus valores, princípios e emoções com o propósito de atrair, motivar e incentivar os seus liderados.

“Sou apologista que deve-se atender às questões mais emocionais e adotar uma postura de natureza carismática para com os jogadores. Das poucas vezes que queres demonstrar que és autoritário tens que ser o máximo assertivo, pois pode cair mal na equipa. Neste sentido, é importante quando adotas estas posturas transmitir a informação de forma mais adequada com o intuito de ser bem interpretada pelos jogadores.” (T1)

- Autoritário

Três treinadores revelam que a sua liderança se centra na autoridade e que é através desta que a equipa o respeita. Um dos treinadores refere que são poucas as vezes que envolve a equipa na tomada de decisão. Por sua vez, o outro treinador estabelece um conjunto de regras que assentam na obediência e na conformidade absoluta.

“A minha liderança baseia-se mais na autoridade, no entanto, tenho que dar a mão e abdicar de alguns aspetos quando se torna necessário, dependendo muito do contexto e dos resultados.” (T2)

“Adoto uma postura autoritária. Por exemplo, no início da época defino um conjunto de regras que são intocáveis para todo o grupo, sendo um código de conduta que o coletivo é obrigado a conhecer. Há linhas que os atletas não podem pisar. Numa equipa/num desporto coletivo os atletas têm que saber as suas missões, funções e o limite, caso infrinjam uma determinada regra de conduta terão consequências, mesmo que seja o melhor jogador do mundo não escapa. Se o atleta não for punido aí colocas em causa a tua liderança e até mesmo o próprio cargo no clube, porque depois perdes a equipa.” (T8)

Tal como Fitzgerald & Hunt (2018) salientam, os líderes autocráticos apresentam uma grande autonomia nas suas decisões, não dando hipótese para qualquer tipo de intervenção por parte dos liderados. Estes apenas comunicam aquilo que consideram essencial para que o trabalho seja realizado da forma que idealizam.

“A minha liderança baseia-se na autoridade. Através da autoridade acredito que consigo uma relação de maior respeito com os jogadores. Além disso, eles sabem o que podem ou não fazer, pois define-se um conjunto de regras, logo no início da época.” (T10)

- Democrático

Cunha et al. (2016) menciona que na liderança democrática todos têm lugar para trocar ideias, opiniões e participar de forma preponderante na tomada de decisão. Neste sentido, dois entrevistados optam por este tipo de liderança, onde procuram envolver os jogadores na tomada de decisão, valorizando as suas opiniões.

“Sou o típico treinador que dá liberdade aos jogadores de participarem e envolverem na tomada de decisões. Acredito que com este tipo de liderança ambas as partes saem vencedoras.” (T4)

Ao envolver os liderados, os líderes procuram inovar, explorando novas ideias e abordagens e, por fim, aumentar a motivação e a inspiração do grupo (Fitzgerald & Hunt, 2018).

“Adoto um estilo de liderança democrático, que se centra no respeito mútuo e na confiança. Acredito que é importante ouvir as perspetivas de cada jogador e envolver os mesmos na tomada de decisão. Como treinador, tento ser um exemplo para os meus atletas em termos de ética no trabalho, comprometimento e dedicação. Ao mesmo tempo tento-me adaptar a cada jogador e encontrar a melhor forma de conseguir ajudá-los e orientá-los.” (T9)

- *“Liberdade máxima, responsabilidade máxima”*

Dois treinadores optam por um estilo de liderança cuja filosofia assenta na “liberdade máxima, responsabilidade máxima”. Com isto os treinadores atribuem autonomia aos atletas para tomar certas decisões dentro e fora de campo, contudo, como o T6 refere, esta liberdade não significa que os jogadores possam fazer o que querem, pois existem “coisas inegociáveis” e um certo “limite de tolerância”. Neste sentido, é da responsabilidade dos jogadores aproveitar esta autonomia proporcionada pelo treinador e realizar decisões inteligentes.

“Atribuo aos meus atletas a maior liberdade, mas com a total responsabilidade.” (T3)

“Liberdade máxima, responsabilidade máxima...Ouço-os muito e dou espaço e tempo para eles participarem, no entanto, existem coisas que são inegociáveis, como por exemplo, a atitude. Não sou uma pessoa autoritária, mas transmito aos meus atletas o “limite”.” (T6)

- Transacional

De acordo com o entrevistado, este “premeia os atletas” quando conseguem um resultado positivo ou pela concretização de um objetivo pré-definido. Deste modo, a liderança transacional enquadra-se com estas declarações.

“O meu estilo de liderança não se baseia na autoridade, procuro sempre ouvir, ler e interpretar os atletas. Além disso, premeio os meus atletas pelas vitórias ou até mesmo pela concretização dos objetivos definidos, dando um dia de folga extra ou elogiando o seu desempenho”. (T5)

Na liderança transacional, Jung e Avolio (1999) destacam que o líder transacional concentra os seus esforços na satisfação das necessidades dos liderados, focando-se nas transações e nas recompensas contingenciais do comportamento, prestando o devido cuidado quando emerge possíveis erros e/ou irregularidades. Para além disto, os autores afirmam que cabe ao líder definir um conjunto de objetivos e metas, traçando as estratégias para a sua concretização e, por último, fornecendo feedback construtivo com o intuito de auxiliar os subordinados no exercício das suas funções.

Ao nível das recompensas, estas podem ser tangíveis, como por exemplo, férias extras e dias de folga, e/ou intangíveis, nomeadamente, o elogio ou reconhecimento (Burns, 2003).

4.3.2. Aspetos Emocionais dos Atletas Dentro e Fora do Contexto Desportivo

Nos últimos anos, tem-se vindo a assistir a uma crescente preocupação sobre certas questões do fórum emocional e mental dos atletas (Hughes 2019).

No decorrer das entrevistas, vários treinadores foram destacando o impacto que os aspetos emocionais apresentam no desempenho/performance dos jogadores.

Hughes (2019) refere ainda que os treinadores necessitam cada vez mais de estarem preparados para lidar com os problemas emocionais dos atletas com a finalidade de dar uma melhor resposta a estes problemas, uma vez que a combinação de talento e mentalidade é a chave para o sucesso.

“Considero um dos papéis mais importantes que um treinador desempenha. Neste momento tens o exemplo do Cristiano Ronaldo, como todos nós sabemos é um craque, contudo, não se encontra a 100% emocionalmente, o que tem vindo a refletir nas más

exibições. Com isto quero dizer que o jogador pode ser o melhor do mundo repleto de qualidades, mas se não estiver bem emocionalmente pode colocar em causa a sua performance.” (T3)

“Considero bastante importante os aspetos emocionais dos atletas. Os atletas se não estiverem bem, não vão ser produtivos acabando por prejudicar o desempenho do coletivo e, conseqüentemente, colocar em causa o lugar do treinador. Assim, em prol do grupo é bom que cada jogador emocionalmente esteja a 100%.” (T4)

“A minha experiência diz-me que o sucesso fica mais perto se atender as necessidades das relações humanas dentro de um clima de respeito e confiança mútua. A parte humana é 70% do sucesso e o restante diz respeito à qualidade do atleta. A experiência diz-me isto, pois os casos que fui bem-sucedido foi quando comecei a dar uma especial importância aos aspetos emocionais de cada jogador. Numa fase inicial da carreira, pensava apenas no treino, no entanto, numa fase mais posterior comecei a entender que de facto a parte emotiva e pessoal revela-se extremamente importante.” (T8)

Os entrevistados que atuam nos escalões profissionais, mostram-se disponíveis para ouvir e atender determinados problemas emocionais dos seus atletas. Estes revelam que a maioria dos clubes profissionais dispõem de vários recursos, nomeadamente, psicólogos e de team manager, preparados para ajudar os atletas em qualquer circunstância.

“Relativamente aos aspetos emocionais é algo que valorizo bastante, até porque sou da opinião, se não tivermos uma pessoa satisfeita não vamos ter um jogador satisfeito. Desta forma, vejo os aspetos emocionais como fatores determinantes e diferenciadores, um treinador não se limita apenas a dar indicações de caráter tático e técnico, existem outros fatores que deve desempenhar para se tornar diferenciador. Há um velho ditado para jogadores que nos diz “só o talento não chega”, este provérbio enquadra-se perfeitamente para um treinador de futebol. O que faz prolongar o tempo são estas relações emocionais com os atletas não são os aspetos táticos. Os jogadores olham e pensam “este treinador ajudou-me a que eu consiga hoje em dia a ter esta performance ou ter o entendimento do jogo de uma forma diferente, mas o que me faz morrer em campo por ele e pela minha equipa são os aspetos emocionais, não são os aspetos táticos”. O aspeto emocional que procuro trabalhar este ano com eles consiste no controlo emocional do próprio jogo e a gestão do resultado. Eu e a restante equipa técnica criamos muitos exercícios em treino onde a equipa encontra-se a perder, e esta tem 10 minutos para fazer 1 golo. Através

destas ferramentas e exercícios, achamos que a equipa se encontra preparada para gerir da melhor forma os aspetos emocionais. Há outros aspetos de natureza individual, nomeadamente, a concentração e a ansiedade, que deixo para os profissionais dotados para esse efeito, tais como, os psicólogos, team manager.” (T6)

“Mostro-me sempre disponível para ouvir e para ajudar. No entanto, os jogadores têm sempre um psicólogo ao seu dispor. Mas é sempre bom eles falarem comigo, demonstra confiança e alguma abertura para falar de assuntos de carácter pessoal.” (T7)

Por sua vez, um entrevistado, treinador de uma equipa que se encontra inserida no campeonato distrital, salienta a importância em adotar uma postura mais carismática junto dos seus atletas, sendo que muitos deles chegam cansados ao treino, uma vez que não conseguem “viver” apenas do futebol, trabalhando o dia inteiro em diversas áreas.

“Atualmente a emoção assume-se como um dos fatores que condiciona o rendimento de um atleta. Um jogador emocionalmente instável não vai conseguir atingir os objetivos pré-definidos. Neste nível amador, os atletas chegam ao treino já cansados, sem vontade de treinar, dado que trabalham arduamente durante o dia para ter uma vida estável, pois não dá para viver só do futebol. Assim, o treinador tem que ter mais carisma com este tipo de jogadores do que os jogadores que atuam nos principais escalões (atletas profissionais) uma vez que estes têm acesso a mais recursos e vivem apenas do futebol.” (T5)

Relativamente ao estabelecimento de relações de proximidade entre treinador e jogador fora do contexto desportivo, dois entrevistados referem que não têm qualquer tipo de interesse em possuir uma “relação extrafutebol”, pois existem jogadores que tentam tirar o máximo proveito, indo além do limite considerado aceitável.

Relativamente à relação extrafutebol, há jogadores que são “ratos” e que tentam ter essa relação para proveito deles. Assim, há que saber distinguir quando uma relação com um atleta é tóxica ou não. Neste caso, eu assumo uma postura mais autoritária e não tenho uma relação com eles fora do contexto desportivo, pois muitas vezes não sabem separar as coisas. No contexto profissional, tenho relações com os jogadores, mas nada de outro mundo.” (T2)

“Fora do ambiente desportivo, mantenho uma relação distante, no entanto, caso eles precisem de algo, sabem que me podem contactar a qualquer hora.” (T10)

Por outro lado, um treinador menciona que é apologista da existência destas relações fora do contexto desportivo, desde que os atletas consigam diferenciar o “racional” do “profissional”. Hughes (2019) argumenta que a relação entre treinador e jogador deve se basear na confiança e no respeito mútuo, onde os treinadores demonstram uma certa preocupação com as emoções e motivação dos atletas.

“Descrevo-me como um treinador que não tem qualquer tipo de problema em estabelecer relações de amizade com os atletas fora do contexto desportivo, contudo, tem que haver uma separação entre estas duas dimensões, ou seja, há que ser racional e profissional.”
(T4)

4.3.3. A Mudança da Liderança dos Treinadores em Diversos Contextos

O treinador moderno necessita de ser cada vez mais flexível e adaptável, capaz de lidar com alterações no que toca a aspetos táticos, tecnológicos e culturais, pois o ambiente ao seu redor encontra-se em constante mudança (Klopp, 2021).

Ao longo das entrevistas realizadas, alguns treinadores afirmaram que a sua liderança varia consoante os diferentes contextos, nomeadamente, os objetivos definidos, a ambição da direção e o grupo/plantel de trabalho.

Tal como os entrevistados, Jaria (2014) refere que o ambiente é um fator a considerar, uma vez que um clube profissional, por exemplo, não terá os mesmos objetivos, recursos ou capacidades que um clube que atua nos campeonatos não profissionais. Face a isto, cabe ao treinador realizar a devida adaptação e reajustar-se com o intuito de alcançar o sucesso (Jaria, 2014).

“Ao longo da minha carreira, a minha liderança foi diferente. Por exemplo, no ano passado, não nos foi atribuído objetivos, a nossa função passava apenas pela formação e evolução dos jogadores. Depois, a meio da época foi dada a oportunidade de treinar outra equipa que se encontrava num campeonato mais competitivo cujo principal objetivo era a manutenção. Isto para dizer que a liderança varia consoante os contextos, nomeadamente, o campeonato onde a equipa se encontra inserida e os objetivos que a direção define.” (T2)

“A minha liderança varia consoante o escalão etário e os grupos de trabalho. Por exemplo, nos sete anos que estive no clube x, senti que no mesmo escalão, com os jogadores

nascidos em 1995, era uma pessoa muito mais liberal e soft, visto que tinha que retirar alguma carga emocional ao grupo. Por outro lado, adotei uma postura mais assertiva e rígida com os jogadores da geração de 98, visto que apresentavam uma mentalidade diferente, ou seja, revelam-se mais irresponsáveis. Atualmente, sou mais flexível. Posto isto, a minha liderança baseia-se muito em função dos grupos de trabalho e na responsabilização que os elementos da equipa apresentam.” (T6)

“A minha liderança varia de acordo com a equipa e também com o contexto. Cada equipa tem uma cultura e dinâmicas próprias, que devem ser levadas em consideração na hora de definir a melhor liderança a implementar. Por exemplo, se lidero um plantel mais jovem e inexperiente, opto por uma liderança focada na orientação e educação que assenta na valorização e evolução dos atletas. Por outro lado, se tenho um plantel mais experiente, opto por uma liderança mais participativa, dando mais espaço para os atletas opinarem e contribuírem com ideias diferentes e, por vezes inovadoras.” (T9)

Em contrapartida, outros treinadores referem que a sua liderança permanece sempre a mesma, sendo intocável e inalterável, independentemente da equipa e dos objetivos estabelecidos pela direção.

“Se tu és líder a tua liderança vai ser sempre a mesma, já nasce contigo. No entanto, claro que há atenuantes, por exemplo, como treinador de clube x (clube da distrital) não podes exigir aos atletas que façam determinadas ações, pois estes jogadores encontram-se a trabalhar durante o dia (uns têm um trabalho de natureza mais pesado do que outros). Em contrapartida, atualmente estando a treinar um clube que atua nos escalões principais, deves exigir e ser rigoroso com os jogadores, pois estes vivem do futebol. No entanto, continuo a trabalhar com a mesma ambição apesar dos diferentes contextos. Se és um apaixonado por aquilo que fazes, a cada dia que passa tens que ser ambicioso e querer sempre mais, daí a progressão na minha carreira.” (T1)

“A minha liderança é sempre a mesma, independentemente dos diferentes contextos. Esta baseia-se na exigência, na proximidade e no carisma. Acho cada vez mais importante estabelecer laços e comunicar com os jogadores fora do contexto desportivo, pois dentro do campo eles vão dar mais e se for preciso deixam tudo lá dentro.” (T7)

“Tenho o um perfil e esse não abdicó por nada. Procuo sempre contextos que combinam com o meu perfil, até porque a liderança tem que ser “transparente como a água” e se uma pessoa tentar ser aquilo que não é, com o passar do tempo a “máscara” acaba por

cair/ceder. Por isso, mantenho o meu perfil e procuro contextos que se enquadram com o mesmo. Sou sempre o mesmo e não mudo a minha postura e a minha personalidade por nada, adapto apenas à realidade do clube.” (T8)

“A minha liderança não muda. Tenho o meu perfil e é sempre o mesmo, não abduco por nada. A equipa e o contexto a mim não me influencia no que toca à liderança.” (T10)

4.4. Categoria 4- Dificuldades de um Treinador de Futebol

Na Categoria 4 pretende-se identificar um conjunto de dificuldades que os treinadores de futebol se deparam no seu dia a dia de trabalho. A partir da seguinte tabela é possível observar às dificuldades apontadas pelos treinadores.

Tabela 13- Dificuldades dos Treinadores de Futebol

<i>Dificuldades</i>	<i>Participantes</i>	<i>Nº de Entrevistados</i>
<i>Jogadores</i>	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T8, T9, T10	9
<i>Direção</i>	T1, T2, T4, T5, T6, T8, T9, T10	8
<i>Orçamento reduzido</i>	T1, T8, T10	3
Falta de condições, recursos e de Infraestruturas	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9	9
<i>Empresários</i>	T7	1
<i>Adeptos</i>	T5, T7	2
<i>Adaptação à cultura</i>	T1	1
<i>Remuneração</i>	T3, T8	2

Fonte: Entrevistas Realizadas a treinadores (2023)

- *Jogadores*

A maior parte dos entrevistados mencionam que a gestão de egos e de diferentes mentalidades e personalidades se apresenta como uma das tarefas mais complicadas nos dias de hoje. Cada jogador apresenta uma personalidade única e diferenciadora, podendo afetar a relação não só com o treinador, bem como da restante equipa. Além disso, os jogadores de futebol revelam-se como indivíduos extremamente competitivos, sendo que esta competitividade pode conduzir a determinadas situações de tensão e de conflito no interior do plantel.

“Uma das dificuldades revela-se ao nível da gestão de egos no plantel (...) Infelizmente, nos dias de hoje ainda existem jogadores que querem tanto prejudicar a performance do treinador, que no final acabam por prejudicar a própria equipa, colocando em causa os objetivos definidos no início da temporada” (T1)

“O meu desempenho é influenciado sobretudo pela gestão de egos e de diferentes personalidades.” (T5)

“Num grupo de 23 atletas encontra-se, maior parte das vezes, um ou outro atleta que coloca sempre em causa a tua liderança. Desta forma, devido à educação e personalidade deste tipo de jogadores, estes tentam arranjar conflito e colocar a equipa contra o treinador. Quando acontecem estas situações, o ideal é resolver na hora, não se pode deixar alastrar.” (T8)

“A principal dificuldade é, sem sombra de dúvidas, a gestão de egos. Todos os jogadores querem jogar e, por essa razão, é propício que exista conflitos no seio da equipa.” (T10)

Lidar com certos vícios dos jogadores traduz-se num constante desafio para um treinador de futebol. Neste sentido, os entrevistados destacam que se revela fundamental abordar o problema de uma forma proativa e equilibrada tendo em consideração o bem-estar do jogador, assim como da equipa.

“Atualmente, um atleta é repleto de vícios e torna-se cada vez mais complicado contrariar essa mentalidade, e isso depois é demonstrado dentro do campo, prejudicando o coletivo e a eficácia do treinador.” (T4)

“O jogador profissional de futebol acaba por ter alguns vícios e quando são chamados a fazer alguma coisa que não gostam ou não se identificam, adotam determinadas posturas que não são nada bonitas de se ver.” (T6)

Dois participantes destacam a importância de estabelecer boas relações com os capitães da equipa e com os jogadores com mais tempo no clube. Por vezes esta relação pode ser afetada por diversos motivos, nomeadamente, pela quebra da confiança, falta de disciplina e a nível da liderança. Deste modo, caso não se verifique uma boa relação entre ambos, pode colocar em causa o cargo do treinador no clube, visto que os capitães assumem um papel preponderante na equipa, conseguindo colocar alguns colegas a seu favor e contra o próprio treinador.

“Tens que ter sempre contigo os capitães, os jogadores mais velhos e os que se encontram há vários anos no clube. Caso contrário, eles conseguem colocar a equipa contra ti. O que um treinador pretende é que o jogador confie em si e no seu trabalho.” (T2)

“Se não tiveres os elementos mais velhos e com mais experiência do teu lado vais ter mais dificuldades em atingir os objetivos e, conseqüentemente, o sucesso. Por exemplo,

no ano passado tinha que ter os jogadores y e x (jogadores com vasta experiência e capitães de equipa) do meu lado, pois caso não tivesse sei que não ia ter mais dificuldade em conquistar o restante plantel.” (T6)

Um entrevistado refere que os jogadores não profissionais por vezes não se sentem motivados, nem com disposição para treinar, revelando-se uma situação complicada de lidar para os treinadores. Muitos destes jogadores não recebem, e os que recebem são valores que por vezes nem chega a metade do salário mínimo em Portugal. Assim, maior parte dos jogadores que atuam nos campeonatos não profissionais, trabalham durante o dia com o objetivo de ter uma vida estável financeiramente, sendo o futebol considerado apenas como um “hobbie”.

“A mentalidade de certos jogadores (não profissionais) é difícil de contrariar, pois o futebol para eles é apenas por diversão e para se manterem ativos, ou seja, o seu esforço não é compensado a nível financeiro.” (T5)

Por último, os treinadores de futebol deparam-se com a formação de grupos por parte de alguns jogadores. Este comportamento adotado pelos jogadores são justificados fundamentalmente pelos motivos anteriormente referidos, nomeadamente, a quebra da confiança, o descontentamento pela escassez de tempo no jogo, a falta de oportunidades, a liderança, entre outros.

“Nas equipas que trabalhei em anos anteriores, houve sempre jogadores que chocavam de frente comigo e, se seguida, formavam grupinhos para criticar o meu trabalho e colocar em causa o cargo no clube.” (T5)

“A minha experiência diz-me que há sempre um ou outro que têm como principal objetivo criar um mau ambiente na equipa. É importante tratar desta situação logo no momento que ocorre, pois pode alastrar e afetar a equipa. Caso não se trate, quem vai sair prejudicado é, como sempre, o treinador.” (T10)

- Direção

A maioria dos entrevistados referem que uma das suas maiores dificuldades passa por lidar com certos comportamentos e atitudes de pessoas ligadas à direção do clube, sendo um dos entraves para o seu sucesso.

A inexistência de um projeto desportivo bem estruturado e claro por parte da direção pode criar dificuldades para um treinador. Neste sentido, a falta de um projeto desportivo conduz a um clima de instabilidade e de incerteza na equipa, uma vez que a ausência de objetivos e de estratégias afetam negativamente o desempenho da equipa, assim como a imagem que a equipa transparece para os adeptos. Para além disto, a falta de organização e de planeamento por parte da direção condiciona o trabalho do treinador, limitando as suas escolhas.

“As dificuldades podem ocorrer dependendo de várias dimensões, nomeadamente, a nível da implementação da estratégia, do staff, direção, infraestruturas e jogadores. (...) É a direção que define os objetivos se estes não estiverem devidamente formalizados, estruturados e claros pode colocar em causa o meu sucesso. Adicionalmente, a direção assume-se como a principal responsável para o fornecimento de condições que seja possível desempenhar o meu papel de forma eficiente e eficaz.” (T4)

Por vezes a falta de planeamento, organização e a inexistência de qualquer tipo de objetivos por parte da Direção são exemplos dos obstáculos que tenho que ultrapassar para ser bem-sucedido. Além disso, a inexistência de uma visão clara e esclarecedora de um projeto desportivo, ou seja, quando a equipa perde tens tudo e todos contra ti, por sua vez quando a equipa ganha o que importa é a evolução dos atletas e da equipa.” (T6)

“O orçamento reduzido que não permite contratar bons jogadores, a péssima gestão financeira dos recursos e a falta de clareza nos objetivos e estratégias são as principais limitações que a direção coloca. Além disto, a direção dá pouco mas pede muito.” (T10)

Atualmente, é bastante comum a desvalorização do trabalho desenvolvido por um treinador de futebol por parte da direção, que muitas vezes apenas se preocupa com os resultados imediatos e não reconhece a importância que este pode assumir a longo prazo. A valorização apenas dos resultados imediatos conduz a um clima de instabilidade no interior da equipa. O trabalho de um treinador é muito mais do que somente ganhar jogos. Tal como Oliveira (1998, p. 18), “o sucesso do treinador está sobretudo nos contributos que os resultados das suas ações implicam e não apenas pelo número de vitórias e derrotas que possui”.

Neste sentido, cabe ao treinador desenvolver e implementar uma filosofia de jogo que seja compatível com a equipa, treinar e evoluir os jogadores, inspirar e motivar o coletivo e, por último, pensar e colocar em práticas um conjunto de estratégias tendo em vista a concretização dos objetivos. No entanto, tudo isto requer tempo, paciência e um compromisso a longo prazo

assegurado pela direção. Assim, com a finalidade de valorizar devidamente o trabalho do treinador, torna-se necessário olhar para além dos resultados e considerar o desenvolvimento da equipa, a evolução dos jogadores e a implementação da filosofia de jogo.

“Hoje em dia o papel do treinador é desvalorizado, pois a direção e até os próprios adeptos consideram e valorizam apenas o resultado, nunca olham para o trabalho que tens vindo a desenvolver diariamente e para a evolução.” (T5)

Um entrevistado refere que a direção se intromete e interfere em assuntos entre treinador e jogador. Esta interferência pode ocorrer de várias maneiras, desde a imposição de jogadores na equipa, até à mudança de estratégia e tática no decorrer de um jogo. Deste modo, a interferência da direção pode criar um ambiente de tensão e de desconfiança entre treinador e a equipa, comprometendo o desempenho do coletivo dentro do campo.

“O que desmotiva é não constatar a presença de boas condições e, até mesmo os próprios diretores são pessoas que se metem em determinados assuntos que não lhe dizem qualquer respeito. (...) Principalmente diretores e pessoas ligadas à equipa, ou porque não sabem realizar o trabalho que lhes é exigido ou não querem que o clube avance para a frente e que evolua em determinados aspetos.” (T1)

Posto isso, uma boa relação entre a direção e o treinador apresenta diversas vantagens, essencialmente, a definição de um projeto desportivo e coerente, que favoreça a concretização dos objetivos comuns de médio e longo prazo. Além disso, a manutenção de uma boa relação evita interferências desnecessárias no trabalho do treinador e permite que este tenha autonomia para tomar as decisões que achar corretas. Assim, a direção deve confiar no treinador e dar o suporte necessário para que “juntos” consigam desenvolver o trabalho inerente a cada um de forma eficaz.

“A direção tem que estar sempre do teu lado e acreditar nas tuas ideias e no teu trabalho” (T2)

“Quando era jogador profissional cheguei a assistir várias vezes a discussões entre treinador e direção, sendo evidente que nos dias seguintes o treino não era produtivo. Agora como treinador sei a importância que é ter uma boa relação com a direção, visto que são os únicos que estão acima de ti na hierarquia, e que a qualquer falha eles podem não dar uma segunda oportunidade.” (T3)

“Tens que andar de mãos dadas com a direção. Caso eles não acreditem na tua forma de trabalhar e no teu talento, mais tarde ou mais cedo o insucesso nesse clube aparece.”
(T5)

- *Falta de condições, recursos e de Infraestruturas*

Todos os entrevistados destacaram que a ausência de condições de trabalho e a falta de infraestruturas e de recursos se revelam como os principais fatores inibidores para desenvolverem o seu trabalho de forma eficaz.

Os entrevistados que atuam ou atuaram nos escalões profissionais realçam a importância de treinar em campos com boas condições. Normalmente, os jogadores profissionais jogam para o campeonato ou até mesmo amigáveis em campos cujo o relvado é natural, no entanto, costumam treinar em pisos sintéticos para não danificar o estado do campo. Neste sentido, estes jogadores ao treinarem neste tipo de piso (piso sintético ou artificial) são propícios a terem lesões, essencialmente, nos joelhos e na parte lombar, entre outras. Consequentemente, as lesões acabam por influenciar e dificultar o desempenho do treinador, obrigando-o a procurar diferentes alternativas para combater determinadas “baixas”, sendo que algumas delas são baixas de peso e que assumem um papel fundamental na equipa.

“Com este tempo chuvoso, a equipa tem que ir treinar para o relvado sintético porque não há condições para treinar no relvado natural. Além disso, treinar em relvado sintético traz algumas nuances a nível físico, nomeadamente, problemas no joelho, costas, entre outros. Todos os dias surge um problema novo.” (T2)

“Condições de treino e as infraestruturas. Por exemplo, o campo de treino é relvado sintético e é extremamente desagradável para os jogadores, principalmente a nível de lesões. Desde o início do campeonato até fevereiro já tivemos no total 10 baixas.” (T6)

“Neste momento a principal dificuldade é a falta de condições que o clube disponibiliza. Os jogadores treinam no relvado sintético, podendo provocar algumas lesões, por exemplo, desde o início da época, registamos um total de 10 lesões.” (T9)

Outros entrevistados salientam que muitos clubes apresentam condições de trabalho deficitárias, para além de que não possuem infraestruturas próprias. Estas adversidades fazem-se sentir mais a nível amador.

A inexistência de infraestruturas e a falta de recursos dificultam a preparação da equipa para os jogos, colocando em causa a qualidade do treino. Além disto, estas dificuldades limitam a capacidade do treinador em desenvolver e implementar estratégias eficazes.

“Condições do relvado, das infraestruturas, climatéricas e a falta de pagamento é o que me desmotiva no dia a dia e, conseqüentemente influencia o meu desempenho.” (T3)

“Desmotiva-me a falta de condições de treino” (T4)

“Atualmente o que me desmotiva é a falta de condições para treinar e jogar.” (T5)

“Além disso, as condições de trabalho são deficitárias, tais como, a inexistência de infraestruturas do próprio clube e a falta de recursos humanos. Nesta fase da minha carreira e com a idade a avançar, apesar de gostar muito de futebol, para aceitar um convite de um clube, tenho que sentir que existem boas condições de trabalho, não é pelo dinheiro (para isso já não estava no futebol a algum tempo), mas sim pela existência de recursos e de infraestruturas para me sentir motivado e conseguir colocar em prática o meu trabalho de forma exímia.” (T8)

- Orçamento reduzido

Os entrevistados revelam que um treinador de futebol enfrenta enormes dificuldades quando a direção lhe atribui um orçamento reduzido para contratar jogadores. Neste sentido, com um orçamento reduzido o treinador terá menos opções de escolha, pelo que terá que se contentar com jogadores menos experientes que podem não ter as mesmas competências e habilidades do que jogadores com mais experiência e com um valor de mercado maior. Para além disto, o treinador sente grandes dificuldades em competir por um jogador talentoso e cujo valor de mercado se encontra em conformidade com o limite imposto pela direção, uma vez que existem outros clubes que possuem orçamentos maiores e que apresentam propostas aliciantes a estes jogadores, oferecendo boa remuneração, assim como prémios e bónus por objetivos.

“Uma das limitações é o limite orçamental, por vezes acaba por ser curto, dado que para teres um bom plantel, com qualidade e que apresente alternativas e soluções, há que investir para ter os melhores.” (T1)

“90% dos clubes colocam logo entraves ao nível do orçamento, sendo bastante reduzidos. Isto complica sempre o trabalho de um treinador, porque queres ter os melhores jogadores e boas condições de trabalho. A primeira coisa que ouves quando chegas a um

clube é “Mister temos isto à sua disposição, não podemos ultrapassar este montante, pois não temos muito dinheiro”, com isto às vezes um treinador tem que fazer milagres para atingir os objetivos que pretendem. A direção pede muito, mas dá poucos recursos.” (T8)

- Empresários

Pelo menos um entrevistado refere que uma das dificuldades dos treinadores são os empresários dos seus jogadores. Em algumas situações, os empresários têm a capacidade de interferir nos contratos dos jogadores. Desta forma, estes podem pressionar o clube, pedindo salários mais altos, prémios mais generosos e cláusulas de rescisão mais favoráveis, tornando mais complicado para o treinador gerir o orçamento imposto pelo clube e, em simultâneo, manter a coesão e a harmonia no seio da equipa. Face a isto, os empresários podem procurar um novo clube para o atleta mesmo que não seja do interesse do treinador nem do clube, sendo que recorrem ao órgão de comunicação social para com o intuito de aumentar a pressão.

“Nomeadamente fatores externos, como por exemplo, empresários...” (T7)

- Adeptos

Dois entrevistados consideram que os adeptos colocam certos entraves para o seu sucesso, nomeadamente, a nível tático, certas escolhas e decisões, resultados insatisfatórios e problemas pessoais e/ou políticos.

Uma das razões para os adeptos colocarem em causa o trabalho do treinador passa pela insatisfação dos resultados obtidos pela equipa. Quando a equipa vem de uma fase menos boa de jogos, geralmente, os adeptos tendem a culpar o treinador pela má gestão da equipa ou por não escolher a estratégia de jogo certa, conduzindo a uma constante pressão sobre o treinador e verificando-se por parte de alguns adeptos o pedido de demissão.

“Hoje em dia o papel do treinador é desvalorizado, pois a direção e até os próprios adeptos consideram e valorizam apenas o resultado, nunca olham para o trabalho que tens vindo a desenvolver diariamente e para a evolução.” (T5)

Outra razão pela qual os adeptos entram em confronto com o treinador é quando eles discordam de determinadas decisões e escolhas da equipa, ou seja, os adeptos questionam sobre quem deve jogar, em que posição deve jogar, esquema tático da equipa e o momento em que são

realizadas as substituições, o entrevistado atribui um apelido específico a este tipo de adeptos, designando de “treinadores de bancada”.

“Nomeadamente fatores externos, como por exemplo, os próprios adeptos, no qual eu chamo de “treinadores de bancada”. (T7)

Por fim, os adeptos também podem estar contra o treinador por motivos pessoais e/ou políticos. Estes podem não gostar do estilo de gestão do treinador, da sua personalidade ou da sua filosofia de jogo.

- Adaptação à cultura

Um entrevistado destaca que a adaptação à cultura de um país pode se traduzir numa dificuldade para um treinador de futebol. No decorrer da entrevista, o entrevistado evidencia que o clima, os novos hábitos alimentares, assim como a cultura futebolística do país foram as principais dificuldades que sentiu na chegada ao clube estrangeiro. Perante as adversidades, o treinador precisou de tempo para se adaptar a este novo contexto.

“Estando neste momento no estrangeiro, numa primeira fase senti uma grande dificuldade em me adaptar à cultura do país.” (T1)

Um dos primeiros e principais obstáculos é o idioma, ou seja, se o treinador não possuir conhecimentos sobre a língua local, este pode ter dificuldades em comunicar com a equipa, o staff, imprensa e adeptos, comprometendo o estabelecimento de relações, bem como a transmissão eficaz da mensagem. Além disso, a adaptação ao clima e aos novos hábitos alimentares também pode ser uma tarefa árdua para o treinador.

Outro desafio pode ser a gestão de jogadores de diferentes origens culturais, dado que os jogadores podem apresentar distintas expectativas e necessidades ao nível do treino, da comunicação e motivação.

- Remuneração

Os entrevistados que têm menos experiência e/ou que atuam nos campeonatos não profissionais não conseguem viver apenas do futebol, pois a remuneração que recebem, por vezes, nem chega a metade do salário mínimo em Portugal. Neste sentido, alguns trabalham durante o

dia com a finalidade de ter uma vida estável financeiramente. O entrevistado salienta que se torna cansativo gerir ambos, no entanto, a paixão pelo futebol supera o cansaço.

“Condições do relvado, das infraestruturas, climatéricas e a falta de pagamento é o que me desmotiva no dia a dia e, conseqüentemente influencia o meu desempenho.” (T3)

“Não estando nos campeonatos profissionais, a nível financeiro os treinadores não conseguem viver do futebol. Por isso, muitos dos treinadores que atuam nestas equipas têm outro trabalho (principal fonte de rendimento) e torna-se complicado e bastante cansativo gerir ambos. No meu caso, levanto-me às 7h para dar aulas (trabalho como personal trainer) e depois de um dia bastante cansativo ainda tenho que dar treino às 20h, ou seja, só chego a casa por volta das 23h. Torna-se cansativo para mim, assim como para a minha esposa e o meu filho, pois só ao fim de semana é que consigo passar mais tempo com eles. Faço isto porque é o que gosto de fazer, sou um apaixonado pelo jogo e sonho um dia viver apenas do futebol.” (T8)

CAPÍTULO 5- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Através da realização do presente trabalho, pretendia-se caracterizar os estilos de liderança dos treinadores de futebol, bem como estudar as dificuldades que estes sentem no seu dia a dia de trabalho. Desta forma, o estudo foi desenvolvido com a finalidade de responder às principais questões de investigação e aos objetivos subjacentes à mesma, contribuindo para uma melhor perceção sobre a temática em estudo.

Tal como foi referido anteriormente, o estudo tem como intuito dar resposta aos objetivos gerais inicialmente definidos: 1) Estudar o papel e as funções que detém um treinador de futebol; 2) Estudar a liderança e identificar os diferentes estilos de liderança; 3) Perceber se os treinadores alteram o seu estilo de liderança consoante a equipa e o campeonato onde a mesma se encontra inserida; 4) Identificar as principais dificuldades que os treinadores assumem no seu dia a dia de trabalho.

O planeamento e a organização, a execução e redistribuição de tarefas, o papel de psicólogo, os conhecimentos a nível tático e técnico, a liderança e a gestão do plantel foram algumas funções inerentes a um treinador de futebol apontada pelos participantes. Tal como destaca Garganta (2004), o papel do treinador caracteriza-se por ser amplo e bastante vulnerável. Lyle (2021) menciona que o papel de um treinador de futebol envolve várias competências, desde habilidades técnicas, táticas, psicológicas e interpessoais. O mesmo autor destaca que a liderança, a comunicação, a gestão de conflitos, o planeamento e organização, o conhecimento técnico e tático, a capacidade de evoluir os jogadores, a gestão de conflitos, a estratégia e a ética, são alguns exemplos das funções desenvolvidas por um treinador.

A maioria dos entrevistados atribuem uma especial importância ao papel de psicólogo e de “pai” que realizam quando um jogador não se encontra no seu melhor, tanto a nível profissional como a nível pessoal. De facto, Garcia e Archer (2019) realçam que os treinadores apresentam um papel preponderante na gestão dos aspetos emocionais dos seus atletas, atuando não só como o líder de equipa, bem como, um conselheiro, “pai” e “amigo” (Prates, 2005).

Quando questionados sobre as principais razões que levaram à opção de ser treinador de futebol, quase todos os participantes responderam sem hesitar “a paixão pelo treino e pelo jogo”. Além disto, alguns entrevistados foram ex-jogadores de futebol (pelo menos dois foram jogadores profissionais) e optaram por dar um seguimento lógico da sua carreira, por sua vez, outros que

não possuíam qualidade para jogar de forma competitiva, desejavam seguir uma carreira que estivesse ligada ao mundo do futebol, optando pela carreira de treinador. Por fim, o gostar de desafios e via formação acadêmica foram outras razões evidenciadas pelos participantes.

Ao nível do papel e funções dos treinadores de futebol, foi colocada uma última pergunta sobre as motivações que estes sentem no decorrer do exercício das suas atividades. O prazer pelo treino e pelo jogo, ser útil e uma mais valia para o clube, gerir e liderar diferentes personalidades, observar a evolução dos jogadores, assim como a adrenalina que o futebol proporciona, são as motivações consideradas pelos entrevistados.

O futebol tem sofrido uma constante mudança ao longo dos últimos anos, justificado principalmente pela crescente complexidade das organizações desportivas, assim como pela mediatização do fenómeno desportivo (Sousa, 2018). Neste sentido, a liderança assume-se, nos dias de hoje, uma característica crucial para o sucesso de um treinador (Sousa, 2018). Face a isto, os entrevistados mencionaram as competências que um treinador de futebol deve possuir enquanto líder da equipa. A comunicação, a motivação, a orientação para os objetivos, ser justo e leal, a gestão do plantel (jogadores, equipa técnica e staff) foram as competências mais vezes mencionadas. Assim, estas competências referidas pelos entrevistados enquadram-se com algumas competências apontadas por diversos autores.

Recorrendo à literatura, vários autores afirmam que a liderança consiste na capacidade de influenciar e motivar as pessoas de forma a que estas consigam atingir um determinado objetivo (Lamelas, 2010; Winston e Patterson, 2006; Rego e Cunha, 2018). Para Sousa (2018, p. 58) “a liderança do treinador está em promover uma crença que possibilite a cada” eu” buscar a sua transcendência, alcançando feitos nunca antes vividos”.

Tal como os autores, os entrevistados destacaram a comunicação como uma competência crucial para a liderança de um treinador de futebol. Santos (2010) refere que a comunicação representa uma característica imprescindível, no qual um treinador tem que dominar.

Todos os participantes consideram a liderança como uma característica inata, ou seja, que nasce com a pessoa, defendendo que os líderes inatos têm uma maior propensão para serem bem-sucedidos do que aqueles que não nascem com qualquer traço de liderança. Todavia, alguns defendem que a liderança pode ser melhorada ao longo do tempo através de experiências e vivências. Para além disto, um participante refere que 30% nasce com a pessoa e os restantes

70% resultam de um conjunto de fatores, nomeadamente, as experiências e as vivências. À semelhança daquilo que foi referido anteriormente pelo treinador, Avolio e Hannah (2020) afirmam que a genética engloba, pelo menos, 30% das características do líder, os restantes 70% diz respeito a outros fatores, nomeadamente, a formação, a experiência, aspetos familiares, educação, líderes, entre outros.

Relativamente aos estilos de liderança, a liderança carismática, a autocrática, a democrática e a transacional correspondem aos estilos de liderança que os entrevistados adotam para liderar a sua equipa. Para além destes estilos de liderança anteriormente referidos, de ressaltar, que pelo menos dois entrevistados referem que a sua liderança assenta na “liberdade máxima, responsabilidade máxima”. Através desta “tipologia” de liderança definida por estes treinadores, esta liberdade não significa que os jogadores possam fazer o que querem, além disto, é da responsabilidade dos jogadores aproveitar esta autonomia dada pelo treinador e realizar decisões inteligentes.

Os entrevistados destacam a importância de adotar uma postura carismática junto da equipa. Tal como os entrevistados, alguns autores defendem que através do carisma, os treinadores conseguem motivar e inspirar os seus jogadores, conduzindo à obtenção de resultados mais favoráveis e positivos (House, 1977; Antonakis et al., 2016; Grabo et al., 2017).

Na liderança autoritária, os líderes apresentam uma elevada autonomia no que toca à tomada de decisão, não dando lugar a qualquer tipo de intervenções por parte dos liderados (Fitzgerald & Hunt, 2018). Os entrevistados referem que através da autoridade, a sua equipa sente um maior respeito para com ele. Em contrapartida, dois entrevistados optam pela liderança democrática. Neste tipo de liderança, os líderes procuram envolver os liderados na tomada de decisão, procurando inovar e explorar novas ideias, contribuindo para valorização das diferentes perspetivas (Cunha et al., 2016; Fitzgerald & Hunt, 2018). Para além dos estilos de lideranças anteriormente evidenciados, apenas um treinador opta por uma liderança transacional. Neste tipo de liderança, o líder “premeia” os seus liderados através de recompensas tangíveis e intangíveis face a resultados positivos ou através da realização dos objetivos pré-definidos (Jung & Avolio, 1999).

Nos últimos anos, tem-se vindo a assistir a uma crescente preocupação sobre certas questões do fórum emocional e mental dos atletas (Hughes 2019). Hughes (2019) realça que os treinadores necessitam cada vez mais de estarem preparados para lidar com eventuais problemas de natureza emocional e psicológica. Desta forma, Garchia e Archer (2019) defendem que os treinadores

assumem um papel preponderante na gestão dos aspetos emocionais dos jogadores, contribuindo no desenvolvimento de certas habilidades, nomeadamente, a autoconfiança, a resiliência e o autocontrolo. Assim, quando se verifica uma conexão forte e especial entre treinador e jogador, existe uma grande probabilidade dos objetivos serem alcançados, bem como a conquista de feitos históricos (Hughes, 2019).

No decorrer das entrevistas, vários treinadores foram destacando o impacto que os aspetos emocionais apresentam no desempenho/performance dos atletas. Os entrevistados que atuam nos escalões profissionais, mostram-se disponíveis para ouvir e atender determinados problemas emocionais dos seus atletas, no entanto, revelam que a maioria destes clubes dispõe de psicólogos e outros departamentos dotados para lidar com este tipo de situações. Por sua vez, um entrevistado, treinador de uma equipa que se encontra inserida no campeonato distrital, salienta a importância em adotar uma postura mais carismática junto dos seus atletas, sendo que muitos deles chegam cansados ao treino, uma vez que não conseguem “viver” apenas do futebol, trabalhando o dia inteiro em diversas áreas.

Relativamente ao estabelecimento de relações de proximidade entre treinador e jogador fora do contexto desportivo, um entrevistado refere que não tem qualquer tipo de interesse em possuir uma “relação extrafutebol”, pois existem jogadores que tentam tirar o máximo proveito, indo além do limite considerado aceitável. Recorrendo à literatura, Hughes (2019) destaca que a relação entre treinador e jogador se deve pautar pela confiança e, fundamentalmente, pelo respeito mútuo.

Face à constante mudança que se vive no mundo do futebol, os treinadores necessitam de ser cada vez mais flexíveis e adaptáveis, capazes de lidar com frequentes alterações ao nível tático, tecnológico e cultural (Klopp, 2021). O ambiente e o contexto onde o treinador exerce as suas funções devem ser levados em conta, pois podem afetar positivamente ou negativamente o desempenho (Gilbert, 2007). Tal como Horn (2008) evidencia, os comportamentos e certas ações do treinador não ocorrem num vácuo, sendo influenciadas por fatores contextuais.

Quando questionados sobre a possível mudança de liderança face aos diferentes contextos e até mesmo o próprio ambiente onde o treinador se insere, alguns entrevistados afirmaram que a sua liderança varia consoante os diferentes contextos, entre os quais, os objetivos definidos, a ambição da direção e o grupo de trabalho. Tal como os entrevistados, Jaria (2014) destaca que o ambiente é um fator a considerar, dado que um clube profissional, por exemplo, não terá os mesmos objetivos e recursos que um clube que atua nos campeonatos não profissionais. Assim,

o autor refere ainda que o treinador deve realizar uma reflexão sobre o ambiente no qual está inserido, com o intuito de não comprometer e colocar em causa os objetivos delineados e, conseqüentemente, o seu sucesso. Em contrapartida, outros entrevistados referem que a sua liderança permanece sempre a mesma, sendo intocável e inalterável, independentemente da equipa e dos objetivos estabelecidos pela direção.

Ao perguntarmos aos entrevistados as dificuldades que sentem no seu dia a dia de trabalho, estes elencaram várias. As dificuldades mais referidas encontram-se associadas à falta de condições, recursos e de infraestruturas, aos traços de personalidade e determinados comportamentos adotados por alguns jogadores, assim como pela própria direção do clube. Para além das adversidades mencionadas anteriormente, os entrevistados destacaram que alguns fatores externos também influenciam o seu desempenho, nomeadamente, os adeptos e os empresários. Por fim, a adaptação à cultura, a remuneração e o orçamento reduzido foram outras dificuldades evidenciadas no decorrer das entrevistas.

CAPÍTULO 6- CONCLUSÃO

Este capítulo é destinado à apresentação das principais conclusões da presente investigação, visando responder aos objetivos definidos inicialmente, assim como abordar o problema em estudo que delineou o curso deste trabalho. Para além disto, serão tidas em consideração as principais limitações que foram surgindo no decorrer da realização do estudo.

O trabalho foi desenvolvido tendo como principal finalidade estudar os diferentes estilos de liderança que os treinadores de futebol adotam e as dificuldades que estes encaram diariamente, assim como dar resposta aos objetivos definidos, entre os quais: 1) Caracterizar e identificar o papel e as funções que um treinador de futebol detém; 2) Identificar os motivos/razões que o levou a seguir a carreira de treinador de futebol; 3) Identificar as principais motivações da sua profissão; 4) Identificar um conjunto de características que um líder deve possuir; 5) Identificar as diferentes ideias de liderança que cada treinador defende; 6) Perceber se a liderança é inata ou se pode ser adquirida; 7) Identificar os estilos de liderança dos treinadores; 8) Estudar e verificar se a liderança varia de acordo com o contexto que é exercida; 9) Identificar as principais dificuldades inerentes à sua profissão e ao seu dia a dia de trabalho.

Neste estudo exploratório, de natureza qualitativa, recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas como principal ferramenta de recolha e análise dos dados. Tendo em vista a análise e interpretação dos dados obtidos das entrevistas, procedeu-se à transcrição de alguns excertos referidos pelos entrevistados, sendo as transcrições codificadas devido à confidencialidade de dados e visando a proteção dos interesses de ambas as partes. Neste sentido, foram realizadas 10 entrevistas a treinadores profissionais e amadores com o intuito de estudar e dar a conhecer diferentes realidades, quer seja a nível profissional ou a nível amador, dado que a personalidade, as experiências, os conhecimentos, os comportamentos, as atitudes e as crenças variam consoante a pessoa e o contexto.

Para uma melhor análise, exposição e tratamento da informação procedeu-se à definição de categorias, seguindo a seguinte sequência: 1) Conceito de Treinador de Futebol; 2) Conceito de Liderança; 3) Estilos de Liderança dos Treinadores de Futebol; 4) Dificuldades Inerentes ao Trabalho Desenvolvido por um Treinador de Futebol. A partir dos resultados obtidos ao longo das entrevistas, foram definidas subcategorias.

Relativamente ao papel que um treinador de futebol desempenha, os entrevistados elencaram várias funções. Segundo Lyle (2021), o papel de um treinador agrega um conjunto de competências, essencialmente, habilidades técnicas, táticas, psicológicas e interpessoais. Alves (1994) refere que é exigido a um treinador um conhecimento multidisciplinar.

A maioria dos entrevistados destaca que a liderança se centra na motivação e inspiração dos atletas. A liderança é um processo complexo e multidimensional visto que envolve a capacidade que o indivíduo possui para incentivar e motivar outros (Rego & Cunha, 2018). Para Mourinho (2015), o sucesso de um treinador depende fundamentalmente da liderança, sendo que um líder forte e inspirador, que seja capaz de motivar os jogadores, fica mais perto de atingir os objetivos.

A liderança autocrática, a democrática, a carismática e a transacional correspondem aos estilos de liderança mencionados pelos entrevistados. Além destes tipos de liderança, dois entrevistados adotam uma postura que assenta na “liberdade máxima, responsabilidade máxima”, ou seja, atribuem uma maior autonomia aos seus atletas para tomar decisões dentro e fora do campo, no entanto, esta liberdade não significa que estes possam fazer o que querem, uma vez que existem “coisas inegociáveis”.

Apesar deste estudo apresentar um especial foco à liderança, também se considerou pertinente estudar as dificuldades que os treinadores sentem diariamente quando desempenham a sua atividade. Neste sentido, a falta de condições, o orçamento reduzido, a adaptação à cultura, a remuneração, os adeptos, os empresários e certos comportamentos adotados pelos jogadores, bem como pela própria direção são as adversidades apontadas pelos treinadores.

Ao longo da realização deste trabalho, encarou-se algumas limitações. Uma das limitações que se enfrentou reside no facto do tema escolhido ser bastante recente, ousado e escasso em informação. Como consequência, há uma carência de literatura que aborde e analise conteúdos semelhantes ao objeto de estudo da presente dissertação. Outra limitação baseia-se na reduzida amostra. Apesar da resiliência e insistência demonstrada, foi difícil obter respostas positivas de adesão ao estudo. Não obstante, considera-se que esta limitação não afetou a qualidade das informações obtidas.

Por fim, com base na experiência obtida através do desenvolvimento da presente investigação, torna-se viável sugerir certas recomendações para estudos futuros. Tendo em conta as limitações anteriormente mencionadas, sugere-se reunir uma amostra de maior dimensão. Com isto, seria

possível realizar uma comparação dos resultados obtidos entre treinadores profissionais dos não profissionais, ou seja, confrontar e comparar os dados obtidos destas duas realidades. Além disto, seria interessante desenvolver a presente investigação para o futebol feminino, no qual tem registado um crescimento notável nos últimos anos, contudo, presencia-se a uma escassez de investigações que explorem esta temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ågotnes, K.; Skogstad, A.; Hetland, J., Olsen, O.; Espevik, R.; Bakker, A., & Einarsen, S. (2020). Daily Work Pressure and Exposure to Bullying-related Negative Acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39 (4). [10.1016/j.emj.2020.09.011](https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.011)
- Alves, V. (2005). *Perfil de Competências do Treinador*. Tese de final de curso (não publicada), ISCE.
- American Psychological Association (2020). Publication Manual of the American Psychological Association (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Ancelotti, C. (2017). *Quiet Leadership: Winning Hearts, Minds and Matches*. Penguin.
- Antonakis, J.; Bastardo, N.; Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: Na III- Defined and III-Measured Gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293-319. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Araújo, J. (1987). O Treino do Treinador. *Revista Horizonte*, IV (22), 114-119.
- Araújo, J. M. (1994). *Ser Treinador*. Lisboa: Texto Editores.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development* (2° ed.). SAGE Publications Inc.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2020). An Enduring Leadership myth: Born a Leader or made a Leader? *Organizational Dynamics*, 49 (4), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.08.002>
- Avolio, B. J.; Waldman, D.; Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Avolio, B., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., May, D. R., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2004). Unlocking the Mask: A look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B.M. (2009). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (4°nd ed.). New York: Free Press.
- Bitencourt, C. (2010). *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais* (2° nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R.; Mouton, J. S. (2000). *O Grid Gerencial* (5° ed). São Paulo: Pioneira.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper (Ed.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol. 2: Research Designs* (pp. 57-71). *American Psychological Association*.
<https://doi.org/10.1037/13620-004>

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11 (4), 589-597.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, J. M. (2003). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.

Cameron, K. (2008). *Positive Leadership: Strategies For Extraordinary Performance* (2nd Ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Castela, D. (2021). *Aos Olhos do Treinador*. Prime Books.

Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Clegg, S.; Hardy, C., & Nord, W. (1996). *Handbook of Organization Studies*. Sage Publications, Inc.

Coelho, O. (2004). *Pedagogia do Desporto*. Lisboa: Livros Horizonte.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2009). *Liderança Positiva*. Edições Sílabo.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, C. R.; Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8º ed.). Lisboa: Editora RH

Cunha, M. P.; Rego, A.; Lopes, M. P., & Ceitil, M. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cushion, C. (2007). Modelling the Complexity of the Coaching Process. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2 (2), 427- 433.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1260/174795407783359687>

Cushion, C., & Jones, R. (2001). A systematic observation of professional top-level youth soccer coaches. *Journal of Sport Behavior*, 24, 1-23.
https://www.researchgate.net/publication/288906871_A_systematic_observation_of_professional_top-level_youth_soccer_coaches

Decreto-lei nº5/2007 a lei de bases da atividade física e do desporto (2007). Diário da República: I Série, nº 11/07. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/5-2007-522787>

Decreto-lei nº248-A/2008 da Presidência do Conselho de Ministros (2008). Diário da República, 3º suplemento, I Série, nº252/2008. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/248-a-2008-243743>

Decreto-lei nº40/2012 da Presidência do Conselho de Ministros (2012). Diário da República, I Série, nº166/2012. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2012-124524803>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage Publications.

Dorrance, A. (2014). *Training Soccer Champions*. Echo Point Books & Media

Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*. Lisboa: Actual Editora.

Ferreira, J. (2007). Concepções de Liderança Excepcional em Portugal. “Um estudo exploratório”. Universidade de Aveiro.

Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. This chapter is based on research conducted largely under contract with the Office of Naval Research, the Advanced Research Projects Agency of the Department of Defense, the Office of the (L. B. T.-A. in E. S. P. Berkowitz (Ed.); Vol. 11, pp. 59–112). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)

Fiedler, F.E. & Chemers, M. M. (1981). *Liderança e Administração Eficaz*. São Paulo: Pioneira.

Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24 (1), 17-27. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>

Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*, 17 (3), 212 – 224.

Garcia, J., & Archer, T. (2019). *Coaching Psychology: Theoretical and Practical Foundations*. Academic Press.

Gemeda, H., & Jaesik, L. (2020). Leadership Styles, Work Engagement and Outcomes Among Information and Communications Technology Professionals: A cross-national study. *Heliyon Journal*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>

Gilbert, W. (2007). Modelling the Complexity of the Coaching Process: A Commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2 (4), 417-418. https://www.academia.edu/78203804/Modelling_the_Complexity_of_the_Coaching_Process_A_Response_to_Commentaries

Gilbert, W., Lichtenwaltdt, L., Gilbert, J., Zelezny, L. & Côté, J. (2009). Developmental Profiles of Successful High School Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4 (3), 415-431. [10.1260/174795409789623928](https://doi.org/10.1260/174795409789623928)

Gilham, B. (2000). Developing a questionnaire. Continuum International Publishing Group.

Gomes, J., & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar Editora.

Grabo, A.; Spisak, B. R., & Vugt M. V. (2017). Charisma as Signal: An Evolutionary on Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 28 (4), 473-485. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001>

Guimarães, G. (2012). *Liderança Positiva: Para atingir resultados excepcionais*. Editora Évora.

Haro, C., Bunuel, P., & Uriondo, L. (2012). Influencia del contexto deportivo en la formación de los futbolistas de la selección española de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 21 (2), 291-299. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235126897009.pdf>

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). The life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26-34. <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice- Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas de Liderança Situacional*. São Paulo: EPU.
- Heyler, S. G., & Martin, J. A. (2018). Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration. *Journal of Managerial Issues*, 30(2), 230–243.
- Horn, T. (2008). *Advances in Sport Psychology*. 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.
- <https://www.jstor.org/stable/45176580>
- Hughes, D. (2019). *The Barcelona Way: Unlocking the DNA of a Winning Culture*. Pan Macmillan.
- Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2018). Leadership and Global Perspectives. Chapter 3- Styles of Leadership. Cambridge University Press 2018.
- Instituto Português do Desporto e da Juventude, IPDJ (2022). Programa Nacional de Formação de Treinadores. Consultado em 12/12/2022 em <https://ipdj.gov.pt/>
- Jaria, D. (2014). *Liderança do Treinador em Diferentes Contextos da Prática do Futebol de Acordo com as Percepções dos Atletas*. Tese de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra para a obtenção de grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Treino Desportivo para Crianças e Jovens. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Howell, J. P., House, R. J., Hanges, P.J., & De Luque, M.S. (2019). Leadership and Culture in the 21st century: The GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries. *Journal of World Business*, 54(4), 231-233. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.03.003>
- Jung, L., & Avolio, B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, 41, 208-219. <https://doi.org/10.5465/257093>
- Klopp, J. (2021). *Bring the Noise: The Jurgen Klopp Story*. Headline.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2012). *Soccernomics*. HarderSport
- Lameiras, E. (2010). *Liderança e Motivação dos colaboradores: um ensaio no setor da saúde*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, para a obtenção de grau de Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Lawrence, I. (2019). *Football Club Management: Insights from the Field*. Routledge.
- Lewin, K.; Lippitt, R. & White. R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-279. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Lourenço, P. R. (2000). A Liderança e Eficácia: Uma Relação Revisitada. *Psychologica*, 23,119-130.

https://www.academia.edu/5098746/Lideran%C3%A7a_e_etic%C3%A1cia_uma_rela%C3%A7%C3%A3o_revisitada

Lyle, J. (2021). *The Coaching Process: A Practical Guide to Becoming an Effective Sports Coach*. Routledge.

Lyle, J., & Cushion, C. (2016). *Sport Coaching Concepts: A framework for coaching practice (2nd ed.)*. London: Routledge.

Mallett, C. (2007). Modelling the Complexity of the Coaching Process: A Commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7 (1), 40-55.

<https://doi.org/10.1260/174795407783359768>

Matos, M. (2013). *O Papel das Lideranças Institucionais na Motivação, Satisfação e Desenvolvimento Pessoal dos Colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa*. Tese de Doutoramento apresentada à Universidade do Minho, para a obtenção de grau de Doutor em Ciências Empresariais. Braga: Universidade do Minho.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.

Mesquita, I. (2005). *A Pedagogia do Treino: A formação em jogos desportivos coletivos*. Lisboa: Livros Horizonte.

Meuren, D., & Schächter, T. (2021). *Thomas Tuchel: The Biography*. Biteback Publishing

Moller, B., & Gomes, S. (2010). Quid Vincit? O Impacto da Liderança Feminina na Implicação Organizacional. *Análise Psicológica*, 4 (XXVIII), 683-697. [10.14417/ap.389](https://doi.org/10.14417/ap.389)

Mourinho, J. (2015). *Mourinho on Football*. Headline.

Naylor, A. (2007). The Coach's Dilemma: Balance Playing to Win and Player Development. *The Journal of Education*, 187(1), 31-48. <https://doi.org/10.1177/002205740718700104>

Nicolau, J. (2022). *Aprender a ser treinador: Partilha de Visões*. Cultura Editora

Northouse, P. G. (2015). *Leadership (International Student Edition): Theory and Practice*. Sage Publications. <https://books.google.pt/books?id=cYKxjgEACAAJ>

Oliveira, T. V., & Ferreira, A. P. (2022). Leadership and Organizational Culture in Football: A Coaches's Perspective. In C. Machado, & J. Davim (Ed.), *Creativity Models for Innovation in Management and Engineering* (pp. 138-162). ICI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-2339-4.ch006>.

Otaghsara, S. M. T., & Hamzehzadeh, H. (2017). The Effect of Authentic Leadership and Organizational Atmosphere on Positive Organizational Behavior. *International Journal of Management*, 4(11), 1122–1135.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integration theory and practice (4th ed.)*. Sage Publications.

Pereira, J. (2015). *Um estudo sobre as Teorias Tradicionais de Liderança: Contribuições da Teoria Crítica*. Minas Gerais, 2015.

- Pinto, A. (2016). A Internacionalização das Organizações Não-Governamentais pela Atuação Conjunta com Forças Nacionais Destacadas: o impacto da liderança e da motivação. Tese de Mestrado apresentada à Universidade Técnica de Lisboa, para a obtenção de grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Treino de Alto Rendimento. Lisboa, Portugal.
- Popa, B. M. (2012). The Relationship Between Leadership Effectiveness and Organizational Performance. *Journal of Defense Resources Management*, 3(1), 123-127.
- Powell, G. N. (2011). The Gender and Leadership Wars. *Organizational Dynamics*, 40, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.009>
- Prates, U. A. (2005). Futebol Infante-Juvenil - *Preparação de Atletas para Testes*. São Paulo: Musa Editora.
- Prioste, G. (2007). *Integração dos Jogadores Juniores nas Equipas Seniores*. Projecto de Monografia realizado no âmbito do 4º ano da Licenciatura em Educação Física e Desporto, da Universidade da Madeira. Funchal.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, P. (2018). *Que Líder Sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (2ºed.). Lisboa: Sílabo.
- Rego, A., Mota, T., Cunha, M., & Seabra, A. (2020). *O treinador como "dominador e amigo"? Uma abordagem ao amor duro na liderança*. Católica Porto Business School. Available at https://www.catolicabs.porto.ucp.pt/Files/PortalReady/v000/Docs/PDF/amor_duro.pdf
- Rinus, M. (2013). *Teambuilding: the road to success*. Reedswain Publishing.
- Robbins, S. P (2014). *Comportamento Organizacional* (14ºnd ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Salder, P. (2003). *Leadership and Organizational Learning: Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: University Press.
- Santos, A. (2003). Análise da Instrução na Competição em Futebol: *estudo das expectativas e dos comportamentos de treinadores da 2ª Divisão B, na prelecção de preparação e na competição*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade Técnica de Lisboa, para a obtenção de grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Treino de Alto Rendimento. Lisboa, Portugal.
- Santos, F. (2010). *A comunicação do Treinador de Futebol em Competição*. Tese de Mestrado apresentada à Escola Superior de Desporto de Rio Maior para a obtenção de grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Desporto, Especialização em Treino Desportivo. Rio Maior: Escola Superior de Desporto de Rio Maior.
- Sarmento, P., Rosado, A., & Rodrigues, J. (2000). *Formação de Treinadores Desportivos*. Escola Superior de Desporto de Rio Maior: Centro de Edições.
- Silva, A. (2016). What is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Silverman, D. (2016). *Qualitative Research* (4th ed.). Sage Publications.
- Sousa, G. (2018). *Decidir como Um Treinador: a ciência e a prática no futebol e na vida*. Federação Portuguesa de Futebol.
- Tichy, N. M, & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader* (2º ed.). New York: Wiley.

- Tippett, J. (2017). *The Football Code: The Science of Predicting the Beautiful Game*. Kindle Edition.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/014920630730891>
- Wenger, A. (2020). *My Life and Lessons in Red and White*. Chronicle Prism.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Yukl, G. A. (1989). Managerial Leadership: a Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yulk, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6^o ed.). New Jersey: Person Prentice Hall.

APÊNDICES

Apêndice 1- Guião de Entrevista

Antes de mais Bom Dia/ Boa Tarde Mister, agradeço desde já a sua disponibilidade para esta entrevista. Gostaria de colocar algumas questões, com a finalidade de estudar os diversos estilos de liderança nos treinadores de futebol, assim como as suas principais dificuldades que os mesmos enfrentam no seu dia a dia.

Autoriza a gravação desta entrevista servindo apenas para fins académicos tendo em vista a obtenção de respostas mais esclarecedoras e fidedignas?

No que concerne aos objetivos gerais do estudo:

- Estudar o papel e a liderança de um treinador de Futebol.
- Identificar os estilos de liderança de um treinador de futebol.
- Verificar se os treinadores alteram o seu estilo de liderança consoante a equipa e o campeonato onde a mesma se encontra inserida.
- Observar as dificuldades que os treinadores assumem e que repercussões pode ter para os seus atletas.

1. Apresentação

Nesta categoria são realizadas perguntas sobre o nome, idade, sexo e a formação/ nível de treinador ao entrevistado. Além disto, o entrevistado é questionado sobre o clube atual e o campeonato onde o clube se encontra inserido, bem como o seu passado/historial como treinador.

Posto isto, antes de avançarmos com as perguntas sobre a temática em estudo, a presente entrevista divide-se em três tópicos. Numa primeira fase, vão ser colocadas perguntas sobre o papel e funções que realiza diariamente enquanto treinador de futebol; de seguida, será abordado o conceito de liderança, onde vai ser questionado sobre a sua filosofia de liderança, assim como o estilo que adota; e, por fim, será questionado sobre as dificuldades que enfrenta diariamente.

Caso não concorde em responder a uma dada questão, tem todo o direito de o fazer. Se, porventura, alguma questão colocada não for claramente compreensível, sinta-se à vontade para o referir que terei todo o gosto em reformulá-la. Além disso, deixe-me frisar que não existem respostas certas nem erradas. A sua opinião e experiências revelam-se valiosas e contribuem de forma significativa para a realização do presente trabalho.

Assim, se não existirem quaisquer dúvidas, podemos dar início à entrevista. Antes de prosseguirmos, deixe-me agradecer, uma vez mais, a sua disponibilidade e a sua prontidão na participação deste estudo.

2. Questões relativas ao papel e funções de um Treinador de Futebol

Com o intuito de saber mais sobre os treinadores de futebol, vão ser colocadas questões sobre o trabalho que este desempenha diariamente.

- 2.1. Qual é o seu papel e funções que desempenha sendo treinador do clube x?
- 2.2. Quais as principais razões que o induziu a ser treinador de Futebol?
- 2.3. Refira-me as principais motivações e prazeres que sente diariamente enquanto desempenha a sua função.

3. Questões sobre a Liderança

Com a finalidade de estudar e identificar os estilos de liderança que os treinadores de futebol adotam, serão agora colocadas questões sobre a sua liderança.

- 3.1. O que é para si um líder? E que aspetos considera fundamentais/cruciais para o seu sucesso. Seria possível justificar a sua resposta recorrendo a exemplos do seu quotidiano.
- 3.2. Considera que a liderança é uma característica inata, ou seja, que nasce com a pessoa? Justifique a sua resposta, caso fosse possível através de exemplos do seu quotidiano.
- 3.3. Relativamente à sua filosofia de liderança, ou seja, a forma como lidera a sua equipa, como é que caracteriza? Que tipo de ideais é que defende. Exemplo de 1 treinador que o inspire.
- 3.4. Qual o seu estilo de liderança e como o exerce. Justifique através de exemplos do quotidiano.
- 3.5. Qual a importância que a autonomia tem no seu estilo de liderança? Porquê?
- 3.6. Retrata-se como um treinador que atende e se preocupa com aspetos emocionais dos seus atletas? Além disso, considera importante estabelecer relações com os seus atletas fora do âmbito desportivo?
- 3.7. Ao nível do seu percurso, já assumiu a liderança de diferentes equipas. Em que medida a sua liderança varia de acordo com o contexto que é exercida?

4. Questões sobre as Dificuldades

Vão ser agora colocadas questões sobre as dificuldades inerentes ao seu trabalho.

- 4.1. Que fatores considera que possam influenciar o seu desempenho? Fale-me sobre as dificuldades que sente diariamente.
- 4.2. Como é que caracteriza a sua equipa de atletas? Em que medida as características da sua equipa afetam a sua liderança? Seria possível justificar a sua resposta recorrendo a exemplos do seu quotidiano.
- 4.3. Já falamos sobre a questão dos jogadores sobre um impacto que estes têm no seu desempenho, assim como as dificuldades inerentes. Desta forma, gostaria de perguntar se a direção do clube apresenta algum tipo de limitações ou de repercussões para o seu sucesso.

5. Conclusão

Posto isto, gostaria de acrescentar algum aspeto que ficou por abordar? Que questões deviam estar incluídas neste guião de entrevista?

Por fim, resta-me agradecer pela sua disponibilidade e pelo fundamental contributo para o estudo. Desejo-lhe as maiores felicidades tanto a nível profissional como pessoal.

Muito Obrigado!

Apêndice 2- Termo de Consentimento Informado

1. Informações gerais sobre o estudo

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho, está a ser desenvolvida uma dissertação cujo nome é “Estilos de Liderança dos Treinadores de Futebol e as suas Dificuldades”.

O presente estudo centra-se, tal como o próprio título indica, estudar os diferentes estilos de liderança que os treinadores de futebol assumem, bem como identificar as dificuldades inerentes ao seu trabalho. Desta forma, foram definidos os seguintes objetivos: i) estudar o papel e as funções que detém um treinador de futebol; ii) estudar a liderança e identificar os diferentes estilos de liderança; iii) perceber se os treinadores alteram o seu estilo de liderança consoante a equipa e o campeonato onde a mesma se encontra inserida; iv) identificar as principais dificuldades que os treinadores assumem no seu dia a dia de trabalho.

Posto isto, a sua colaboração revela-se fundamental, pois através da sua opinião e das suas experiências permite-nos obter dados fidedignos e realistas.

2. Declaração

Eu, _____, aceito participar de forma voluntária na dissertação de Mestrado realizada pelo João Pedro Amorim Lima (aluno da Universidade do Minho), com o tema “Estilos de Liderança dos Treinadores de Futebol e as suas Dificuldades”, sob a orientação da Professora Maria Emília Fernandes, que tem em vista a obtenção de grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

Declaro que:

- a) Li e compreendi o folheto informativo que me foi facultado, bem como as informações verbais que me foram fornecidas.
- b) Foi-me dada a oportunidade para colocar questões relacionadas com o estudo.
- c) Obtive resposta a todas as questões que coloquei sobre o estudo.
- d) Aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que forneço de forma voluntária, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo investigador.

Assinatura
