

LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS: CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS E CONDIÇÕES DE TRABALHO – O PONTO DE VISTA DO TREINADOR DE EQUIPAS UNIVERSITÁRIAS

(2009)

Adelino António Gonçalves Pereira

André Manuel Marques Silva

Estrela Janete Soares Pereira

Vânia Alexandra Sousa Freitas

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)

Email:

dino5p@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo tem como objectivo obter dados sobre o ponto de vista dos treinadores de equipas de desporto universitário, em áreas distintas da sua actividade (características pessoais e profissionais e condições de trabalho) e analisar a forma como exercem o poder na relação com os atletas. A nossa amostra é composta por 9 treinadores e as suas idades variam entre 21 e 34 anos. Para tratamento dos dados procedemos a uma análise de conteúdo onde, através de um processo de abstracção, partimos das unidades de significado para obtermos propriedades, categorias e componentes. Como resultados obtivemos um total de 473 unidades de significado, 102 propriedades, 33 categorias e seis componentes. As componentes obtidas têm as seguintes designações: Competências, princípios e filosofia do treinador; Estilos de liderança e estratégias de gestão da equipa; Indicadores e factores de eficácia e sucesso profissional; Condições de trabalho e relação com a organização desportiva; Carreira e comprometimento pessoal; Dificuldades para a realização eficaz da tarefa (treino e competição). Para o futuro gostaríamos de sugerir a realização de um estudo aplicado a uma modalidade em específico.

Palavras-chave: Liderança, gestão de equipas, desportos colectivos

A liderança é um tema alvo de grande atenção por parte de muitos investigadores e profissionais de várias áreas (Unidade de Orientação e Integração – FEUP, s.d.). Só ao nível da Psicologia até 2001 já tinham sido publicados mais de 3500 estudos sobre este tema (Weinberg & Gould, 2001). Segundo Barrow (1977) a liderança pode ser definida como o processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos na direcção de metas estabelecidas. Inicialmente, a liderança começou por ser estudada enquanto traço de personalidade, dando-se importância às características inatas e hereditárias, sendo a frase “*alguns seres, com efeito, desde a hora do seu nascimento são marcados para ser mandados ou para mandar*”, do filósofo grego Aristóteles (1988, p. 19), um bom exemplo dessa perspectiva. No entanto, hoje em dia é reconhecida a relevância da aprendizagem social do indivíduo (Unidade de Orientação e Integração – FEUP, s.d.), assim como a importância das experiências educacionais e dos contextos onde se desenvolvem as relações entre líderes e liderados (Gomes, 2005), aceitando-se, portanto, que a liderança é algo que pode ser treinado/aperfeiçoado.

No desporto, o estudo deste fenómeno tem sido feito a partir de três grandes modelos (Gomes & Cruz, 2006): o primeiro preocupa-se com a análise dos efeitos dos comportamentos dos treinadores nos níveis de stress, auto-estima e satisfação em jovens atletas, recorrendo à observação dos treinadores em treino e em competição; o segundo modelo, proposto por Chelladurai em 1984, considera que o rendimento das equipas e a satisfação dos atletas dependem da congruência entre três tipos de comportamentos (os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos atletas e os que realmente são utilizados no dia-a-dia de trabalho da equipa) que, se conciliados pelo técnico, fornecerão maiores hipóteses de sucesso; o último modelo defende a necessidade de se abordar em detalhe as funções dos treinadores em termos de actividades concretas desenvolvidas na preparação dos atletas e das equipas em treino e em competição (Gomes & Cruz, 2006). As investigações orientadas por este modelo têm demonstrado que os treinadores norteiam as suas acções a partir de uma análise prévia das suas capacidades e características pessoais (princípios, conhecimentos, filosofia de treino, crenças sobre a vida pessoal, ...), em seguida através da avaliação das potencialidades dos atletas (atributos físicos, competências psicológicas, ...) e, por último, orientam as suas acções tendo em conta as exigências externas onde exercem as suas funções (recursos financeiros, condições materiais e nível competitivo) (Gomes & Cruz, 2006). É a partir deste último modelo de estudo da liderança que a nossa investigação se desenvolve.

A necessidade de desenvolver este tipo de estudos surge porque apesar de existirem imensos trabalhos acerca de liderança, há poucas publicações que se dediquem a estudar as tarefas habituais dos treinadores no seu dia-a-dia de trabalho e quais os processos cognitivos utilizados para organizar e por em prática as suas actividades (Côté, Salmela, Baria & Russell, 1993). Para além disso, é ainda necessário identificar os domínios de acção e os conhecimentos

que os técnicos utilizam para desempenhar as suas tarefas (Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995b).

Nesta linha de estudo, Gomes (2005) verificou que o treinador vê o modelo de jogo e o atleta enquanto fonte de espectáculo, valoriza o trabalho e os princípios pessoais na obtenção do sucesso e personaliza os insucessos. Para além disso, os participantes consideraram que é necessário separar os domínios profissional, pessoal e social, valorizar o grupo relativamente aos aspectos individuais (no caso de desportos colectivos), partilhar o processo de decisão com os jogadores, mas deixar claro que a decisão final é do treinador. Neste âmbito, também o estudo de Arripe-Longueville, Saury, Fournier e Durand (2001), com treinadores de atletas de tiro ao alvo, salientou a vontade dos técnicos atribuírem autonomia aos atletas no processo de tomada de decisão, utilizando-se a cooperação e a negociação como estratégias na definição dos objectivos a atingir. Os líderes consideram que é necessário possuir conhecimentos teóricos e práticos para a preparação dos atletas, para além de ser necessário possuir determinadas características de personalidade e competências psicológicas (Gomes, 2005), dando ainda relevo ao facto de possuírem boas competências conceptuais e pessoais, princípios claros e aceites pelos atletas, boas condições de trabalho. No entanto, Costa, Samulski e Noce (2003) verificaram que os treinadores de futsal de alto nível acreditam que precisam de melhorar as suas habilidades principalmente no que se refere às instruções e treino técnico-táctico, uma vez que os líderes valorizam os comportamentos de treino, instrução e reforço (Serpa, 1990). Foi ainda evidente a importância dada à obtenção de resultados competitivos como objectivo principal em conjunto com a análise satisfatória do trabalho realizado e a valorização do desenvolvimento pessoal, tanto no treinador como nos atletas (Gomes, 2005).

Quanto às relações pessoais e sociais, os treinadores referem não procurar intencionalmente a relação com os atletas para além daquilo que é necessário, mas reconhecem a necessidade de estabelecer relações positivas, devido ao facto de passarem muito tempo juntos, estando disponíveis para ouvir os seus problemas, assim como apoiá-los na carreira académica, no caso de serem estudantes. A organização (ou clube) também pode contribuir para o sucesso da equipa se, por exemplo, promover uma cultura de clube que permita a permanência de jogadores durante vários anos (Gomes, 2005).

Por sua vez, Douge e Hastie (1993) verificaram cinco características dos treinadores efectivos que emergiram do estudo do comportamento dos treinadores em treino. Os autores verificaram que os treinadores fornecem frequentemente *feedback*; dão muita instrução e reinstrução; fazem muitas questões aos atletas e esclarecem os aspectos abordados; estão predominantemente envolvidos na instrução; e gerem o ambiente de treino de forma a manter a ordem. Outros estudos baseados na observação (Hom, 1985; Trudel, Guertin, Bemard, Boileau, & Marcotte, 1991; Wandzilak, Ansorge, & Potter, 1988; cit. por Côté, Salmela & Russell, 1995a) verificaram que os principais comportamentos dos treinadores eram dar instruções e motivar os atletas. Ao nível da comunicação, Botelho, Mesquita e Moreno (2005) verificaram que os

treinadores privilegiam a informação acerca da própria equipa, em detrimento da informação acerca da equipa adversária. Isto revela uma centração excessiva dos treinadores sobre a sua equipa descurando as informações relativas à equipa adversária. No que concerne ao conteúdo da informação, os treinadores não valorizam a informação específica acerca das acções do jogo.

A observação sistemática dos treinadores fornece conhecimento muito útil acerca do comportamento dos treinadores, mas nada nos diz acerca dos processos cognitivos que estão por trás desses comportamentos (Côté et al., 1995a). No sentido de contribuir para ultrapassar essa lacuna, Côté et al. (1995a) entrevistaram treinadores de ginastas para apurar quais os seus princípios na gestão dos atletas em treino e em competição. Os autores verificaram que em competição o treinador, quando necessário, procura (antes do evento) manter o atleta pronto para actuar, para além de fornecer informações técnicas antes e durante o acontecimento desportivo. Fora dos momentos de competição, os treinadores procuram ajudar o atleta ao nível da concentração e controlam as suas actividades habituais de preparação. Para além disso, fazem uso das competições amigáveis para melhorar a confiança e as capacidades dos atletas. Quanto aos treinos, para melhorar diferentes habilidades, os treinadores exigem bastantes horas de prática. É também fornecido bastante *feedback* aos atletas, procurando ser figuras de suporte, mas encarregando os atletas de algumas responsabilidades. Ao nível das habilidades técnicas parece ser importante para os treinadores facilitar a progressão dos atletas, garantir a segurança dos ginastas ao executar os movimentos da modalidade e assegurar que os atletas estão prontos mentalmente para executar um novo movimento. É também importante ajudar o atleta a gerir o stress e a aumentar a sua motivação, autonomia, auto-confiança e capacidade para lidar com a dor. Para os treinadores é também útil simular, durante os treinos, as exigências mentais e técnicas da competição.

Numa segunda reescrita do estudo original de Côté et al. (1995a), Coté e Salmela (1996) identificaram quatro estilos de interacção usados pelos treinadores. Para além disso, foram identificados os comportamentos organizacionais desses treinadores colocando a ênfase no impacto do trabalho com os pais dos atletas, entre outros factores, bem como na ajuda aos ginastas com preocupações pessoais como as relações com os familiares e os planos educacionais. Estes treinadores, então, não só cuidavam do desenvolvimento atlético dos seus ginastas mas também do seu desenvolvimento pessoal (Côté & Salmela, 1996).

Por sua vez, Hoshino, Sonoo e Vieira (2007) verificaram que nas equipas de desportos colectivos predomina o perfil autocrático dos técnicos. Por outro lado, nos desportos individuais predomina um estilo mais democrático. Os treinadores demonstraram comportamentos mais autocráticos nas competições do que durante o período de treino que antecede os jogos, exigindo assim um melhor desempenho por parte dos atletas durante a competição.

Tendo em conta o referido, o presente estudo tem como objectivo obter dados sobre o ponto de vista dos treinadores de equipas de desporto universitário, em áreas distintas da sua actividade (características pessoais e profissionais e condições de trabalho) e analisar a forma

como exercem o poder na relação com os atletas, quer seja em contextos de treino ou de competição. Para tal, procurámos abordar as competências e princípios que um treinador acha essenciais para exercer a sua actividade, verificar quais os estilos de liderança utilizados e as estratégias de gestão de equipa preferidas, analisar os indicadores de eficácia e sucesso determinantes para os treinadores, verificar quais as condições de trabalho e a relação com a organização desportiva e entender de que forma é que os treinadores percebem a sua carreira e qual o seu comprometimento com a actividade de treinador. Por último, procurámos encontrar possíveis relações entre os domínios referidos.

METODOLOGIA

Tipo de estudo

A presente investigação insere-se no paradigma qualitativo visando a compreensão do indivíduo de forma mais afinçada e holística. Para além disso, possui um carácter exploratório. Assim, guia-se por uma perspectiva émica e pelo modelo ideográfico. Apresenta também uma natureza transversal, pois a recolha de dados foi feita apenas num único momento.

Amostra

A amostra deste estudo é composta por um total de dois antigos treinadores e de sete actuais treinadores de equipas universitárias. Os participantes são treinadores das equipas universitárias da Associação Académica da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (AAUTAD). As idades dos entrevistados variam entre 21 e 34 anos, sendo oito do sexo masculino e apenas um do sexo feminino. Quanto ao grau académico, quatro dos participantes possui uma licenciatura e os restantes cinco possuem o ensino secundário, mas estão a tirar uma licenciatura na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Verificámos, para além disso, que três dos participantes não possui curso de formação de treinador, outros três participantes possuem o Nível II, dois participantes possuem o Nível I e apenas um possui o Nível III. A experiência profissional dos entrevistados varia entre um e onze anos. As modalidades antigamente ou actualmente treinadas pelos participantes são as seguintes: andebol feminino e masculino (dois actuais treinadores e dois antigos treinadores); futsal masculino (o actual treinador); rãguebi masculino (seniores e sub-18, o actual treinador); voleibol masculino e feminino (os dois actuais treinadores); e basquetebol masculino (o actual treinador). Um dos antigos treinadores treinou a equipa durante um ano e o outro durante três anos. Entre os actuais treinadores, três treinam as suas equipas há um ano, um treina a sua equipa há dois anos, um treina a sua equipa há três anos, outro treina a sua equipa há quatro anos e, o restante, treina a sua equipa há cinco anos.

Instrumentos

Como instrumento usámos o guião de entrevista sobre Estilos de Liderança e Gestão de Equipas Desportivas (ELGED) elaborado por Gomes (2007). A estrutura deste guião surge da importância de passar de um entendimento do plano conceptual e das representações mentais para uma especificação da forma como as equipas são geridas e o tipo de trabalho que é realizado com os atletas (Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006). A construção da entrevista segue uma organização sequencial, sendo as questões e os temas a abordar determinados *a priori*, mas deixando margem de manobra suficiente ao entrevistador para procurar aprofundar da melhor forma possível o que é referido pelos entrevistados em cada domínio (Gomes, 2007). Os pressupostos fundamentais adoptados na elaboração do guião basearam-se principalmente nas entrevistas não-estruturadas, visto que não se propõe previamente categorias de resposta nem qualquer sistema de codificação que “encaixe” as informações recolhidas em categorias específicas. No entanto, o autor procurou estabelecer tópicos de debate, permitindo a articulação entre questões abertas e questões mais fechadas para assim se recolher os dados necessários em cada um dos temas da entrevista e, desta forma, acaba por se aproximar das entrevistas semi-estruturadas (Gomes, 2007).

A compreensão daquilo que é fundamental para o treinador em termos profissionais e pessoais representa um dos aspectos mais valorizados no guião, abordando-se esta temática ao longo de três secções da entrevista (competências, princípios e “filosofia” do(a) treinador(a); indicadores de eficácia e sucesso profissional; e carreira e comprometimento profissional). No geral, para além de uma ficha de identificação para recolha de informações pessoais e desportivas do(a) treinador(a), as questões compreendidas no guião organizam-se em cinco grandes domínios: 1) competências, princípios e “filosofia” do(a) treinador(a); 2) estilos de liderança e estratégias de gestão da equipa; 3) indicadores de eficácia e sucesso profissional; 4) condições de trabalho e relação com a organização desportiva; e 5) carreira e comprometimento profissional. A primeira parte da entrevista pretende conhecer o tipo de competências (técnicas, teóricas, mentais...) consideradas importantes para se ser treinador bem como o tipo de princípios (“filosofia”) adoptados na gestão da equipa. Na segunda parte da entrevista são analisadas as estratégias e acções concretas do(a) treinador(a) no sentido de implementar a filosofia de trabalho enunciada anteriormente. A terceira secção pretende analisar a congruência entre as informações recolhidas anteriormente e o tipo de objectivos e indicadores de eficácia utilizados pelo(a) treinador(a). A quarta parte tem por objectivo analisar as circunstâncias organizacionais facilitadoras e prejudiciais à acção do(a) treinador(a). Por fim, o último conjunto de questões aborda a forma como o entrevistado percebe a sua carreira profissional e as razões que melhor poderão explicar o seu exercício profissional. Pretende-se aqui abordar qual a importância dada ao trabalho, parecendo ser importante distinguir entre aqueles que se envolvem

nesta profissão sem grande comprometimento e aqueles que se identificam com este trabalho e por isso demonstram muito empenho pessoal naquilo que fazem (Gomes, 2007).

Em suma, este guião procura obter informações acerca das representações que o treinador(a) elabora acerca da sua actividade, quais as estratégias de acção utilizadas no quotidiano de trabalho com as equipas e a importância de factores externos, como as condições de trabalho, no desenvolvimento dos seus objectivos.

Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi efectuada através de uma entrevista a treinadores de equipas de desporto colectivo universitário e tiveram uma duração aproximada de 50 minutos. Para a realização da entrevista tivemos em conta as recomendações de Gomes (2007) que passaremos a descrever a partir daqui: antes de iniciarmos a entrevista informámos o entrevistado acerca do âmbito da realização do trabalho de investigação; esclarecemos os objectivos da investigação e a necessidade de realizar a entrevista; clarificámos o modo como pretendemos utilizar a informação recolhida e difundir os resultados; e solicitámos a autorização para gravar a entrevista. Para assegurar a confidencialidade dos dados foi pedido aos entrevistados para assinar o formulário de consentimento informado.

No passo seguinte recolhemos informação acerca do entrevistado, mais precisamente, a identificação pessoal, a formação académica e a sua situação e percurso profissional. Foi também anotada a hora de início e fim da entrevista para que assim pudéssemos conhecer a sua duração total.

Em seguida, passámos à entrevista propriamente dita. Aqui, tentámos respeitar a sequência lógica dos temas, mas considerando sempre a hipótese de ser oportuno alterar a ordem de alguma questão em função do discurso do sujeito. Procurámos um espaço de fácil controlo pelo entrevistado e com o qual já estivesse familiarizado para permitir que ele se sentisse mais à vontade. Todos os investigadores compareceram em todas as entrevistas com o objectivo de conseguirmos ser o mais “exaustivos” possível na recolha de dados. Deste modo, os investigadores tentaram interagir nas questões/respostas durante a entrevista, sempre que acharam pertinente. Isto permitiu um maior controlo do guião (Guerra, 2006, p.59).

Quando a entrevista terminou, demos ao participante a hipótese de acrescentar mais alguma informação que considerasse pertinente ou que se tivesse esquecido.

Procedimentos de análise de dados

Para construirmos uma amostragem teórica analisámos os dados à medida que estes se foram obtendo. A recolha de dados terminou quando os novos casos já não traziam nada de novo aos investigadores, ou seja, quando obtivemos a saturação teórica (Fernandes & Maia, 2001).

Estando perante uma metodologia do tipo compreensivo, para a análise dos dados recolhidos procedemos à transcrição das entrevistas tendo como objectivo uma análise interpretativa do conteúdo (Guerra, 2006; p.62). Para o efeito, a primeira parte da análise interpretativa das entrevistas tem como objectivo retirar da transcrição das entrevistas as palavras-chave, pelo que este processo implica dividir o texto de cada entrevista em unidades de significado, definidas por Tesch (1990, p. 116) como um “segmento de texto que seja compreensível por si mesmo e que contenha uma ideia, episódio ou peça de informação”. Assim, a segunda etapa da análise interpretativa trata-se de observar as relações entre as unidades de significado, comparando-as e agrupando-as (em função das suas características comuns) de modo a criar uma área mais aglutinadora, que designamos por “propriedade”. Em seguida, realizamos o mesmo procedimento, desta vez com as propriedades, de modo a obter categorias e, por último, examinamos as semelhanças e diferenças entre as categorias para assim as agruparmos na classe que hierarquicamente abrange maior conhecimento, as componentes. A utilização do método de comparação constante permite-nos comparar e contrastar os dados até que a saturação seja atingida. Portanto, cada categoria é composta por um conjunto de propriedades que foram construídas a partir das unidades de significado. Para garantirmos a fidelidade dos dados colocamos um conjunto de questões propostas por Côté e Salmela (1994), por exemplo, “as unidades de significado estão agrupadas em propriedades similares ou diferentes?”, “quais são as similaridades no conteúdo de cada propriedade? E de cada categoria?” “Há alguma confusão ou contradição no conteúdo de cada categoria?”

Para facilitar a análise dos dados foi utilizado o software Nvivo7. A utilização deste tipo de software, para além de facilitar a interpretação dos resultados ao manter uma classificação sistemática de cada unidade de significado, diminui as hipóteses de erro na análise dos dados e reduz a possibilidade de se perder a fonte de partes de informação relevantes.

Devemos também destacar que a análise de dados foi feita por cada um dos investigadores individualmente e, numa fase posterior, os dados foram analisados pelos quatro investigadores em conjunto através de uma discussão alargada acerca da adequação de cada unidade de significado na propriedade em que estava inserida, de cada propriedade na categoria em que estava inserida e de cada categoria na componente em que estava inserida. Este processo de análise permitiu-nos fazer uma revisão profunda da organização dada à informação recolhida e, simultaneamente, aumentar consideravelmente a validade e fidelidade dos resultados obtidos.

RESULTADOS/DISCUSSÃO

Os dados resultantes das nove entrevistas realizadas permitiram obter um total de 473 unidades de significado que, por sua vez deram origem a 102 propriedades. Destas últimas, emergiram 33 categorias que por sua vez se agruparam em seis componentes.

Relativamente à componente “competências, princípios e filosofia do treinador”, obtiveram-se um total de 166 unidades de significado, 23 propriedades e seis categorias. Para ver a organização esquemática da componente pode ser consultado o anexo I.

Primeiramente, foi definida uma categoria que designamos de “aspectos metodológicos necessários para uma gestão eficaz dos treinos”, onde os treinadores referem a necessidade de ser exigente com ele próprio para planear os treinos atempadamente (T6), sendo isto fundamental para um treino eficaz de modo a aperfeiçoar/melhorar os aspectos que não estão tão bons (T5).

No que diz respeito à categoria “competências e acções necessárias do treinador”, existem determinadas características que um treinador deve possuir, tais como a capacidade de alternar entre punições e reforços. Assim, o treinador não deve valorizar de forma excessiva as acções positivas dos atletas, devendo para o efeito fazer também notar aquilo que os atletas fazem de errado (T4). Para além disso, o treinador deve dizer em frente ao grupo o que ele (atleta) errou em determinados momentos, para que os outros não cometam os mesmos erros, mas nunca esquecendo o que ele fez de correcto noutras situações (T6). Por outro lado, nota-se que os treinadores que têm uma certa “obrigação” de valorizar os atletas pelo esforço dos mesmos (T4 e T9), mas estes têm de mostrar que se esforçam, para serem valorizados (T2) e quando não conseguem vencer um jogo, o mais importante é sentir que fizeram tudo o que estava ao seu alcance (T9). Também neste sentido, Gomes (2005), refere que devemos personalizar os insucessos, valorizando o trabalho e os princípios pessoais na obtenção do sucesso. Também Pelletier (1999) e Costa et al. (2003) referem nos seus estudos a importância de valorizar o desenvolvimento pessoal dos atletas. Para além disto, o treinador deve ser uma “*pessoa autónoma*” (T9) no que respeita ao papel que assume e “*deve ter uma equipa que sustente as suas ideias*” (T9). Existem ainda determinadas características físicas e psicológicas necessárias para liderar. Antes de mais, espera-se que o treinador tenha um conhecimento profundo da modalidade (T6 e T2) o que implica saber estar com os atletas, saber ouvi-los (T2) e ser paciente com os mesmos (T3). Portanto, a efectividade das características psicológicas para liderar implica a interligação entre aspectos cognitivos (conhecimento acerca da modalidade) e aspectos relacionados com as atitudes/personalidade. Isto corrobora os resultados obtidos por Gomes (2005), que refere que os líderes têm de possuir conhecimentos teóricos e práticos para a preparação dos atletas, para além de ser necessário possuir determinadas características de personalidade e competências psicológicas. Neste contexto, é importante também motivar os atletas (Côté et al., 1995a) para a modalidade evitando a monotonia dos exercícios (T5). É preciso também “*ter o pulso firme*” (T4) de modo a ser rigoroso, apresentando regras para o bom funcionamento da equipa (T5). Neste aspecto, Douge e Hastie (1993) também verificaram que os líderes devem gerir o ambiente de treino de forma a manter a ordem. Não deixemos de acrescentar o facto de os treinadores considerarem de extrema importância os *feedbacks* transmitidos aos atletas (T2 e T3). Isto corrobora os resultados obtidos por Douge e Hastie (1993), que verificaram que os treinadores fornecem frequentemente *feedbacks* aos seus atletas,

complementando com instrução e reinstrução. Por outro lado, é necessário mostrar aos atletas a importância deles para a existência da equipa, uma vez que os treinadores têm consciência que eles são elementos chave para a continuidade da equipa (T4). Cabe também aos treinadores atribuírem responsabilidades aos atletas, pois se o treinador assume o compromisso os atletas também têm de o assumir (T4). O estudo realizado por Côté et al. (1995a) verificou que os líderes procuram ser figuras de suporte, mas encarregando os atletas de algumas responsabilidades. Para além disso, reconhecer que existem diferenças individuais entre os atletas é de extrema importância. O que aqui está em causa, é que nem todos os atletas aprendem da mesma forma (T4), nem todos os atletas são iguais, em termos de personalidade/"feito" (T4 e T5). Assim, os treinadores devem adaptar-se aos seus atletas (T3 e T8). Para além disto, existe a necessidade de estabelecer objectivos dinâmicos e realistas, pois existe a consciência por parte dos líderes que devem ambicionar aquilo que está ao seu alcance, e não definindo portanto objectivos exorbitantes (T6, T9). Seguem-se alguns exemplos correspondentes à categoria supracitada: "*Estas críticas eram sempre em grupo (...) porque os outros também aprendem com os erros*" (T6); "*tens que te adaptar aos jogadores que tens*" (T3).

Quanto à categoria, "coesão da equipa fundamental para a acção do treinador", é crucial percebermos que o atleta tem de respeitar o seu colega de equipa, pois este insere-se numa modalidade colectiva (T4). Note-se que a coesão de grupo é um princípio que só poderia ser defendido neste tipo de desportos. É necessário então haver espírito de grupo, coesão e união dentro de uma equipa (T8). Isto vai ao encontro aos resultados obtidos por Gomes, (2005) uma vez que o papel dos treinadores passa por intervir através da estimulação dos atletas no sentido de assumirem comportamentos de solidariedade e ajuda mútua durante as competições. Seguem-se os exemplos: "*Acima de tudo, tenho de os obrigar a olhar para o colega do lado*" (T4); "*O fundamental é ter um bom ambiente de equipa*" (T8).

Quanto à categoria "desenvolvimento do treinador", os entrevistados referem ser necessário experiência e/ou formação para melhorar e de estarem sempre actualizados quanto às metodologias de treino (T2, T7 e T9). É também de destaca a importância da experiência como atleta para a actividade de treinador (T6 e T8), porque só assim saberemos quais as necessidades dos atletas, as exigências da modalidade e aquilo que se requer do treinador. Foi referido por alguns treinadores que existem competências inatas para treinar e que são melhoradas com a experiência e a formação, (T1, T3, T4, T5, e T8). Isto corrobora os resultados obtidos por Gomes (2005), aceitando-se, portanto, que a liderança é algo que pode ser treinado/aperfeiçoado. A aprendizagem através da interacção entre os intervenientes do evento desportivo é uma outra propriedade que se tem em conta, uma vez que existe partilha de conhecimentos entre o treinador e o atleta (T7). Assume também extrema relevância o aproveitamento de características, conhecimentos e estratégias de treino dos seus antigos treinadores, que constituem uma referência para o actual modelo de treino (T2, T6). Seguem-se os exemplos ilustrativos desta categoria: "*A experiência como jogador é determinante*" (T8); "*Mas para ter sucesso, acho que*

primeiro devemos passar primeiro pela situação de jogador” (T6); “é uma coisa que nasce connosco (...) ter espírito de liderança (...) mas isso vai-se aperfeiçoando à medida que as situações vão surgindo” (T5).

A categoria “pouca importância da remuneração para a equipa” refere-se ao facto de ser pouco relevante ter recompensas a nível financeiro, uma vez que estão ali “*para jogar*”, “*para se divertirem*” e para trabalharem sem vista a qualquer recompensa externa (T1), enfim, para representar a sua universidade. “*A gente está ali para se divertir (...) e não como uma grande equipa que está ali a receber por cada golo marcado*” (T1).

Na categoria “princípios do treinador”, o respeito entre os intervenientes na modalidade desportiva assume-se como um aspecto importante, pois a presença de respeito entre o treinador e os atletas é crucial (T8). Para além disso, o treinador tem de impor um certo respeito para que os atletas o respeitem (T4) “*Há respeito mútuo e quando assim é, há tudo para se trabalhar da melhor maneira possível*” (T2).

Por fim, a categoria “promoção de saúde e bem-estar”, apresenta duas propriedades. A primeira diz respeito a promover actividades de descontração, pois os treinadores procuram fazer com que os seus atletas se divirtam (T8), promovendo actividades ditas de “brincadeira” para que a equipa se descontraia (T1). A segunda propriedade diz respeito à necessidade de fomentar hábitos saudáveis, porque isto diminui a probabilidade de terem problemas de saúde (T3). Seguem-se os exemplos: “*se estiveres aqui, a nível físico vais melhorar, a nível de saúde vais ter uma boa condição*”. “*Procuro que as pessoas andem divertidas*”.

Relativamente à componente “estilos de liderança e estratégias de gestão da equipa” (ver Anexo II) foi-nos possível obter seis categorias, 13 propriedades e 63 unidades de significado. Esta componente trata de vários aspectos referentes à (in)constância da liderança, à tipologia das tomadas de decisão, ao relacionamento entre treinador e atleta, e, por último, ao padrão reactivo do treinador face ao mau desempenho dos atletas.

Observando as seis categorias que se inserem nesta componente, a primeira destas atenta aos “aspectos estáticos dos princípios de liderança” em que os entrevistados identificam os seus princípios de liderança como não se alterando ao longo do tempo (T3). Salientam também a necessidade de manter uma filosofia inerte (T5) – uma perspectiva um tanto aristotélica – não se alterando em função dos resultados, devido à necessidade de se manter o estilo de liderança que seja congruente com os conhecimentos que possuem e as aprendizagens que fizeram (T2). A mudança apenas poderá surgir como resultado das necessidades de treino dos jogadores e da sua aprendizagem (T9). Temos, como exemplo: “*o treinador quando adopta uma filosofia acho que a vai manter, é o que nasceu com ele e vai com ele para o resto da vida, tem de ser*”. (T5)

A segunda categoria refere-se de igual forma a aspectos do estilo de liderança mas salientando que estes são dinâmicos e/ou adaptáveis. Assim os entrevistados relatam uma alternância dos estilos de liderança (T2, T6, T7, T8 e T9), indicando que aspectos democráticos e

aspectos autocráticos não só não são incompatíveis como podem coexistir num período de tempo, variando de treino em treino ou de jogo em jogo. Por outro lado, há treinadores que referem que o estilo de liderança, apesar de ser dinâmico, não se altera de um momento para o outro, existindo uma certa gradualidade (T9), o que permite evitar reacções negativas na equipa e na sua estrutura. Tais características da liderança também foram apontadas por Gomes (2005). Também é patente um desejo de mudança face a um estilo de liderança *laissez faire* no sentido de uma aproximação ao estilo autoritário (T1) para conseguir orientar de uma forma mais eficaz e capaz a equipa. Podemos destacar o seguinte exemplo para esta categoria: “*dependendo de cada situação, o treinador tem que se adaptar. Há situações em que tem que aceitar as opiniões dos jogadores e há alturas em que tem que bater com a mão na mesa e dizer ‘quem manda aqui sou eu’*”. (T8)

Quando se fala em estilos de liderança fala-se, naturalmente, de duas tipologias que se destacam. A elas correspondem as categorias “estratégias autoritárias de tomada de decisão” e “estratégias democráticas de tomada de decisão”. Por um lado, os treinadores entrevistados identificam um estilo autoritário, indicando não só a sua necessidade para o controlo da equipa (T2 e T4) como a sua importância para o desempenho ideal particularmente em situações de treino (T6) e para a escolha da equipa a jogar (T6). De notar que, na situação de jogo, a liderança autoritária é implícita (T2) permitindo a integração do aprendido previamente no treino na situação de jogo. Como exemplo da liderança autoritária temos: “*mais autoritários, temos que nos impor na nossa filosofia do que estamos a treinar. (...) autoritários na maneira de não deixar que um treino se abandale (...) ou que nem esteja a prestar atenção àquilo que estamos a dar*” (T2).

Claro que não existem apenas os treinadores com características autoritárias, as referências são ainda maiores (exactamente o dobro das unidades de significado) quando falamos das estratégias democráticas de tomada de decisão. Com efeito, é apontada a necessidade de se conhecer a opinião do atleta (T7) para obter informação acerca das suas dificuldades e estratégias de acção no sentido de as colmatar, aprendendo na relação conjunta com o(s) atleta(s) (T2, T8 e T9) não só por estes poderem ter contributos importantes a nível de estratégias alternativas de jogo (T2), como também podem ter a função de suporte ao trabalho do treinador (T1) e uma ponte face à realidade do ponto de vista do atleta, cuja compreensão é necessária para um desempenho mais eficiente (T2). É, de igual forma, apontada a necessidade de manter o atleta informado acerca do que o treinador faz, permitindo um aumento do sentido de pertença (T8) necessário ao bem-estar e conducente a um melhor desempenho. É porém necessário notar que algumas das estratégias democráticas são apenas subentendidas, sendo salientadas as dificuldades de se ser democrático (T1). É de notar também que, embora havendo democracia, há que ter a noção do papel de treinador como orientador (T2). Tais informações estão de acordo com a literatura actual, tendo vários estudos referenciado estas mesmas conclusões (Arripe-Longueville et al., 2001; Gomes, 2005). Como exemplo do posto temos: “*qualquer um deles tem*

oportunidade, seja nos treinos ou nos jogos, de poderem chegar ao pé de mim e me perguntar a melhor maneira de tornejar as dificuldades. E eu estou ali, sou mais um para ajudar, apenas isso”. (T2)

Para além das questões ligadas à orientação e estratégias de tomada de decisão, é importante atentar à relação entre o treinador e o atleta, sendo esta crucial para explicar alguns pontos importantes de uma equipa. De uma forma geral é apontado o papel da confiança e da amizade na relação entre ambos como fonte de motivação (T3) e de apoio constante (T9). É também apontada a afirmação do treinador face ao atleta, porém sendo-o apenas por aquele ter mais conhecimentos da modalidade do que este, não subjugando o atleta. Tal permite que as orientações sejam dadas por quem, a nível de conhecimentos, o deve fazer (T2 e T3) tendo o cuidado de ouvir o atleta e de aceitar críticas (T3) – facto que costuma receber boa aceitação, embora por vezes não numa fase inicial onde a orientação é levada como rígida (T3) – e possibilitando também que as decisões sejam tomadas por quem sabe (T3). Existe uma unanimidade face ao treinador como o líder (T2) partindo essa posição não só de si próprio (T3) como delegada pelos próprios atletas que no confiam treinador (T2). Assim: *“eles têm de me ver como um amigo”* (T4) e *“imponho-me pelos meus conhecimentos (...) não pelo facto de ser eu treinador e eles atletas”* (T2).

Por último nesta componente é ainda importante rever as reacções ao mau desempenho dos atletas. Por um lado existem treinadores a indicar que penalizam os seus jogadores pelas más atitudes que tomam (T6 e T4, *“ainda ontem tive que mandar um atleta embora por ter ameaçado um miúdo”*) enquanto que outros preferem corrigir os aspectos deficitários (T1, T6 e T9, *“o treinador está ali para os fazer melhorar”*).

Outra componente obtida, e denominada de “indicadores e factores de eficácia e sucesso profissional” (ver Anexo III), refere-se não só ao conjunto de razões, indicadores, concepções de sucesso e à sua crítica, mas também às competências adequadas dos atletas e a quem deve ser atribuída a responsabilidade de se ser eficaz. Esta componente contém um total de 70 unidades de significado, distribuídas por 22 propriedades que, por sua vez, se distribuem por seis categorias.

A primeira dessas categorias refere-se às atribuições da responsabilidade de eficácia, ou seja, sobre quem reside a responsabilidade face aos resultados, cumprimento de objectivos ou aumento de rendimento. Por um lado, os treinadores indicam que o elo mais fraco é o treinador (T8) sendo deste esperado unir o grupo, fazer com que todas as potencialidades de cada atleta se consigam mostrar visto, também, que por vezes basta mudar um treinador para toda a equipa mudar, factor levado muito em conta pela estrutura organizativa, o que pressiona o trabalho dos treinadores (T8). De notar que por vezes um jogador não está bem e é do treinador a responsabilidade de saber gerir e colmatar o problema (T8). No entanto, o atleta também tem responsabilidades, nomeadamente no que diz respeito à sua capacidade de aprendizagem com o treino, concentração, entre outros (T2). Como exemplos nesta categoria temos: *“(...) culpados somos todos, sejam nas vitórias, nas derrotas, nos empates, em tudo o que tentamos fazer”* (T2)

e “por vezes numa equipa (...) muda-se só o treinador e a equipa altera-se (...) [fazendo] com que todas as potencialidades de cada atleta se consigam mostrar” (T8).

Relativamente à categoria “competências adequadas dos atletas” nela podemos encontrar referências quer às competências físicas e técnicas ideais quer às competências pessoais e psicológicas adequadas. Por um lado, os treinadores salientam a importância das capacidades técnicas (T1, T3 e T6) e físicas – nomeadamente a altura (T3 e T7), massa muscular (T3), força de impulsão (T3), coordenação motora (T3), condição física (T2 e T8). Por outro apontam a importância de características como a seriedade, respeito, maturidade, seriedade (T1, T4 e T5), a humildade (T3) – como facilitadora da aprendizagem –, a motivação (T3 e T8) – salientando o carácter não remunerativo das equipas universitárias –, a boa disposição (T3), o esforço, a confiança e a crença na vitória (T1, T2 e T5), a concentração e preparação constantes (T1 e T2), o controlo da ansiedade (T2), o conhecimento acerca da modalidade (T2), a capacidade de decisão autónoma (T2), o espírito de entreajuda (T6) e a organização (T5). Como exemplos podemos apontar a nível físico e técnico: “se tu não tiveres técnica (...) não consegues ser um bom jogador” (T3); “devem ser altos e ter uns [bons] bíceps, tríceps e quadríceps” (T3); e a nível pessoal e psicológico: “sérios, amigos do próximo e crescidos” (T4); “têm que [se] sentir motivadas, porque andam aqui por prazer, porque gostam” (T8), “acreditar até ao fim, nunca desistir, jogar com muita raça e muita crença e acima de tudo concentração até ao último segundo” (T2) e “responsáveis, empenhados e organizados” (T5).

Na categoria “concepções de sucesso” inclui-se toda a informação acerca do que os treinadores acham e consideram como sendo significado de sucesso. Assim, os nossos entrevistados consideram que o sucesso consiste em desenvolver a equipa nas suas vertentes táctica e técnica (T1, T2, T5 e T7), até porque alguns dos atletas estão a iniciar-se na modalidade (T7). Também importa compreender que estas equipas não são, normalmente, orientadas para os resultados sendo que tudo corre bem quando a equipa, no final de um período de tempo, se encontrar melhor do que anteriormente (T1, T2 e T5). Para outros treinadores tem-se sucesso quando se consegue atrair mais jogadores (T9) ou promover a sua manutenção (T4). Para outros ainda, sucesso é ter uma equipa coesa (T5), promover a satisfação (T3 e T8), atingir os objectivos propostos – como seja a manutenção no mesmo escalão competitivo (T4) ou ganhar (T2) – ou de obter bons e melhores resultados (T7 e T8) como ir aos campeonatos nacionais universitários (T8) ou mesmo treinar uma equipa de escalão superior (T7). É de notar que, apesar da bibliografia apontar para alguns destes dados, nomeadamente a nível do desenvolvimento pessoal e da equipa, não se verifica que os resultados sejam dos elementos mais importantes (Gomes, 2005). Nas palavras dos treinadores: “é muito agradável quando vês que uma atleta entrou num patamar abaixo e depois sobe” (T7); “o indicador é por exemplo termos cada vez mais atletas e aqueles que vieram uma vez, continuarem até ao final do ano” (T9); “é sempre pelos resultados, não há outra maneira de avaliar o papel do treinador” (T8); “ter sucesso para mim é (...)

divertirmo-nos” (T3); “ter uma equipa coesa, e grupo de amigos” (T5); “ter sucesso para mim é cumprir com os objectivos que estabelecemos” (T9).

Outra categoria é denominada “indicadores de sucesso” e refere-se a tudo o que indica, ao treinador, que tudo está a decorrer adequadamente. Nela podemos identificar que alguns treinadores se referem não só à união de grupo (T6, “*conseguir unir o grupo é um indicador de sucesso para mim*”) como também à capacidade reactiva e a uma mentalidade vencedora (T4, “*se eles reagirem e entrarem em campo para ganhar, para mim já é um indicador de sucesso, estás a incutir uma mentalidade vencedora*”) como sendo indicadores de sucesso.

Atentando à categoria denominada de “perspectiva crítica à noção de sucesso relacionada com os resultados desportivos”, podemos nela identificar que alguns treinadores são unânimes em dizer que sucesso não é, apenas, ganhar (ou ter resultados). Com efeito é isso que nos diz o treinador 2: “*(...) depois vamos para qualquer lado e não ganhamos, mas a equipa até evolui de uma maneira favorável a nível de estratégia. Devemos dizer que já não temos sucesso? Não! Considero que também é ter sucesso*”.

Por último, nesta componente reside a categoria “razões para o sucesso”, que engloba o conjunto de explicações que os treinadores encontram para justificar o sucesso encontrado. Estas razões são múltiplas, abarcando desde a ambição (T9, “*[o treinador] deve definir um objectivo ambicioso, mas que pense que ao longo do meu trabalho tenha sucesso*”) até a uma boa relação entre os atletas e o treinador (T1, “*volto a tocar mais uma vez no respeito, na boa ligação da equipa com a equipa técnica, da interacção da equipa técnica com os jogadores*”), passando por uma definição clara dos objectivos (T6 e T9), a humildade perante os jogadores (T6), a satisfação dos atletas (T6), o apoio de outros treinadores (T1) e a aprendizagem com estes (T5) e pelo bom ambiente desportivo (T7).

Relativamente à componente “condições de trabalho e relação com a organização desportiva” (ver Anexo IV) foi-nos possível obter cinco categorias, 15 propriedades e 73 unidades de significado. Esta componente trata dos aspectos envolvidos nas condições que são dadas ao treinador, e inclusive à própria equipa, para desempenhar a sua função, especialmente as condições dadas pela organização desportiva. Trata também dos obstáculos colocados ao treinador e à equipa, obstáculos esses que podem derivar de todos os intervenientes no evento desportivo.

Entre as categorias que compõem esta componente a primeira identifica as condições organizacionais desfavoráveis à acção do treinador, em que os entrevistados destacam os aspectos burocráticos que condicionam a sua actividade, tais como a obrigatoriedade de pagamento pelo uso das instalações (T4) e o facto da universidade impedir o acesso de viaturas às imediações do terreno de jogo (T4), o que leva a que os adeptos não apoiem a equipa, especialmente em dias de chuva. Também devido às burocracias, torna-se complicado para os treinadores obterem materiais necessários (T9), uma vez que trata-se de um processo bastante

moroso. Em termos da própria organização da competição, os treinadores verificam alguns obstáculos, uma vez que é necessário percorrer grandes distâncias para disputar os jogos “fora de casa”, tornando-se as viagens cansativas e desgastantes (T3). Outro aspecto que dificulta a actividade do treinador é a ausência de pessoal auxiliar (T3, T5, T6 e T8). Apesar de existirem funcionários que permitam a abertura e o encerramento das instalações, os técnicos referem que deveria existir uma equipa médica e técnica mais alargada (T8) – conclusões a que também chegou Gomes (2005) – para além de pessoas encarregadas de preparar e fornecer os materiais de forma a que o treinador tivesse apenas que desempenhar a sua verdadeira função (T3 e T5). Da mesma forma, seriam necessários funcionários para conduzir os veículos até aos locais de competição “fora de casa”, assim como para os treinos (T6). As condições financeiras também não são as melhores (T3, T4, T5 e T8), uma vez que as verbas por vezes tardam em chegar (T3), ou noutras vezes não chegam (T4). A dificuldade em conseguir patrocinadores complica a gestão e desenvolvimento da equipa, porque torna-se impossível contratar melhores jogadores ou manter os bons jogadores que passam pela equipa (T3). Existem também algumas condições materiais e infra-estruturais que não permitem que os treinos decorram da melhor forma possível (T2, T3, T4, T7 e T8). Muitas vezes, o piso em que os atletas treinam é diferente do piso em que têm as suas competições, e para além disso, não é possível realizar determinados exercícios de treino (T2). Da mesma forma, Gomes (2005) realçou a falta de apoios materiais, financeiros e logísticos, que podem estar associados à ineficácia, incompetência e falta de apoio dos dirigentes, que em alguns casos não dão continuidade aos projectos levando ao encerramento do clube. É também de referir que o treinador tem que dar apoio financeiro, humano e material à equipa (T4, T7 e T8). Seguem-se alguns exemplos dos aspectos referidos: “(...) *por mais que uma pessoa queira algo é complicado disponibilizar alguma verba, porque tem de ir a reunião, tem de ir aqui e acolá... depois uma pessoa fica dependente da associação.*” (T9); “(...) *o problema são os funcionários [risos], os funcionários para mim não servem apenas para abrir e fechar uma porta, servem para abrir e colocar as condições adequadas para a prática da modalidade*”. (T3)

Obtivemos também uma categoria referente às condições organizacionais favoráveis à acção do treinador. Houveram treinadores que referiram ter boas infra-estruturas e material adequado para a modalidade (T1, T3, T4, T5, T6, T7 e T8). Em alguns casos foi reconhecido que houve uma melhoria das condições materiais para treinar, assim como melhores infra-estruturas (T1, T4, T7 e T8). Relativamente a isto, Gomes (2005) verificou que os treinadores destacaram as boas condições de trabalho em termos financeiros e materiais. Assim, segundo Yukl (1988; cit. por Gomes, 2005) e Kerr e Jermier (1978) a existência ou ausência de condições financeiras, materiais e humanas são variáveis intervenientes nas acções do treinador e na eficácia final obtida, sendo as estratégias utilizadas auxiliadas ou embaraçadas por essas condições. Alguns treinadores destacam a importância de existirem atletas para formar uma equipa como uma condição que a organização desportiva pode oferecer para que o trabalho do treinador possa ser realizado (T1, T6, T7 e T9), destacando a sua importância (dos atletas) para desenvolver uma equipa mais diversificada (T9). Neste sentido, os treinadores apreciam a existência de uma

cultura de clube que permita aos atletas permanecer durante muito tempo na equipa (Gomes, 2005). Para além disso, o apoio financeiro fornecido pela organização é apenas o elementar, uma vez que se torna difícil para Associação Académica fornecer mais do que isso. Inclusive, os treinadores reconhecem que, comparativamente ao passado, existe uma melhoria nesse apoio (T3, T4, T5, T6 e T9). Os entrevistados referem também que têm uma boa relação com a organização desportiva (T1, T2, T3, T5, T6, T7 e T8), uma vez que a Associação Académica procura fornecer-lhes sempre o necessário para treinar e competir, apesar de poder demorar, e que isso facilita o seu trabalho. Resultados semelhantes foram obtidos por Gomes (2005). Este autor verificou ainda que os treinadores apontavam como condições favoráveis ao seu trabalho o poder que possuíam em aspectos como o recrutamento de atletas e a aplicação de regulamentos internos à equipa. Retiramos o seguinte exemplo que justifica esta categoria: *“Neste momento tenho melhores condições do que no primeiro semestre porque nesse semestre tínhamos de treinar na escola morgado Mateus, o pavilhão era bastante frio, não tínhamos rede de voleibol. Fiz depois pressão com a associação e acabamos por ter 3 treinos na nave de desportos”*. (T7)

Uma outra categoria engloba o apoio dado por outras entidades, externas à administração do clube. Esses apoios tanto constituem apoios materiais fornecidos pelos pais dos atletas (T4), como apoios fornecidos por estabelecimentos de restauração em termos de alimentação (T3). Da mesma forma, Côté et al. (1996) identificaram os comportamentos organizacionais dum conjunto de treinadores e concluíram que estes colocam muita ênfase no impacto do trabalho com os pais dos atletas. A esta categoria corresponde o seguinte exemplo: *“As grandes dificuldades não as sinto mais, porque tenho pais de miúdos que vão ajudando.”* (T4)

Surgiu também outra categoria que se refere ao facto dos treinadores considerarem que existe uma prevalência das condições favoráveis sobre as desfavoráveis (T1, T3, T5, T6 e T9). Apesar de existirem algumas dificuldades, os treinadores consideram que as condições facilitadoras de um bom trabalho são superiores às coisas más, destacando o empenho da Associação Académica em fornecer infra-estruturas (T1 e T3), material (T1) e alimentação (T3). Para além disso, foi também destacado o facto de terem bons atletas (T1). Assim, quer o treinador quer a equipa têm condições para trabalhar com gosto e dedicação ao clube/associação, *“porque se os problemas fossem superiores acabávamos por desistir”* (T9); *“As condições facilitadoras neste caso têm-nos ajudado, porque temos tido a nível, por exemplo, de material, temos tido um bom material para treinar.”* (T1)

A última categoria da componente anteriormente referida diz respeito aos problemas relacionados com a arbitragem deficiente (T3 e T2), uma vez que os entrevistados questionam a qualidade da arbitragem, sendo até caracterizados (os árbitros) como *“cromos”* (T3). Por outro lado, também consideram que esse problema não deveria ser tão debatido para não *“dar valor a essas pessoas”* (T2). Este é um aspecto que tem recebido bastante atenção devido a alguns erros que, apesar de fazerem parte da condição humana, não deixam de ter influência sobre os resultados dos jogos, determinando muitas vezes o vencedor e o vencido. Aqui, os treinadores

estão preocupados com o facto dos resultados do seu trabalho com as equipas poderem ser condicionados pelas “injustiças” do “juiz da partida”. *“Acho que um dos maiores problemas que existe a nível de futsal é um problema que toda a gente se debate no geral (...) o peso, neste caso, da arbitragem”*. (T2)

Relativamente à componente “carreira e comprometimento profissional” (ver Anexo V), possuímos um total 74 unidades de significado, 24 propriedades e sete categorias.

Nesta componente, definimos uma categoria mais abrangente, “ambições futuras”, que designa os aspectos que os treinadores gostariam de ver melhorados no futuro. Dentre os vários aspectos destaca-se a necessidade para manter o gosto e o entusiasmo actual pela actividade de treinador (T9) aliado também à subida de escalão na carreira de treinador, nomeadamente através da federação de uma equipa (T7). Apesar de não ser notório em todos os treinadores, verifica-se também o desejo de que a modalidade seja vivenciada de maneira respeitável pelos adeptos (T7). De forma mais consistente entre os treinadores (T2, T4 e T7), verifica-se que existe uma necessidade comum de dar a conhecer a modalidade, quer na cidade de Vila Real, quer no distrito. Verificamos assim, que estes últimos treinadores partilham a opinião de que a modalidade que representam tem pouca, ou nenhuma projecção/valorização, daí ser necessário o seu reconhecimento. Seguem-se os exemplos: *“(...) quase ninguém tem noção que existe equipas em Trás-os-Montes (T7); (...) seja visto como uma modalidade que é admirada (...) por (...) principalmente por todas as pessoas que não têm um conhecimento próprio da modalidade em si”* (T2).

No que diz respeito à categoria global “aspectos que modificaria no passado”, referimo-nos às decisões e atitudes que os treinadores tomaram relativamente às competições, jogos e atletas, o que requer uma percepção de auto-eficácia ou ineficácia devido aos padrões da experiência actual. Neste contexto, assume-se que relativamente às competições, poderiam ter-se tomado decisões mais eficazes no que diz respeito à entrada/saída de jogadores (T8), nesta incluem-se, assim, as opções técnicas adoptadas pelos treinadores (T8 e T5): *“Se calhar algumas opções técnicas (...) certas decisões em momentos de competição (...)”*. Nota-se assim que a actual experiência modifica a percepção que os treinadores têm em relação às tarefas realizadas no passado, que actualmente são percebidas como ineficazes (T9). Como exemplo: *“Gostava de ser treinador como sou agora (...) porque uma pessoa com a experiencia diz que podia fazer de outra forma (...) não me importava de fazer as coisas que sei hoje”*. Por último, ainda nesta categoria, apenas um treinador (T4) refere que *“não depositaria tanta confiança naquele atleta”*. Neste contexto, a confiança refere-se à necessidade de não depositar tantas expectativas num único atleta. Gomes (2005) salienta que os treinadores referem não procurar intencionalmente a relação com os atletas para além daquilo que é necessário, mas reconhecem a necessidade de estabelecer relações positivas, devido ao facto de passarem muito tempo juntos, estando disponíveis para ouvir os seus problemas, assim como apoiá-los na carreira académica, no caso de serem estudantes.

No que se refere à definição de objectivos, delimitamos a categoria “factores que condicionam a definição de objectivos”. Esta categoria refere-se à delimitação dos objectivos que os treinadores adoptam, e verifica-se que em relação à situação de treino estes são delimitados em função dos recursos existentes (T9). A definição de objectivos está também dependente do tipo de equipa que os treinadores possuem (T3 e T5), a título de exemplo: *“depende muito da equipa que tens (...) cheguei ao final dessa época e cumpri alguns objectivos, que era jogarmos todos como uma equipa e chegar aos campeonatos finais universitários. Foi cumprido!”* (T5). Verifica-se que a definição de objectivos para com a equipa leva primeiro em consideração o actual nível de desenvolvimento.

No que se refere à categoria “motivos para a adesão e manutenção da carreira de treinador”, referimo-nos às razões que levaram os treinadores a iniciar a actual actividade, bem como os aspectos e motivações que os incitam a continuarem. Deste modo, a experiência como atleta na modalidade constitui um dos motivos para o ingressar na actividade de treinador (T6 e T9): *“Eu acho que foi porque desde muito novo ter começado a jogar e neste momento sou atleta sénior”* (T9); *“era preciso treinadora, e eu tinha mais anos de experiência (...)”* (T6). Outro motivo para a adesão é relativo à familiaridade com a modalidade, que diz respeito não só à prática anterior enquanto atleta, mas também por realizar outras actividades relacionadas com a modalidade (e.g. arbitragem). Aliado a esta última categoria, também está patente o gosto pelo ensino, constituindo o mesmo uma das razões para a manutenção da carreira de treinador (T9): *“(...) tinha uma experiência desportiva, gostava de (...) ensinar e sentir-me bem em ensinar.”* Ainda uma das razões que parece ser consensual entre alguns treinadores é o gosto/paixão pela modalidade como razão para aderir e permanecer na carreira de treinador (T4, T3, T7, T8 e T9). Surge-nos neste ponto um aspecto que parece relevante discutir, que se refere ao apoio/suporte social fornecido quer pelos elementos que intervêm directamente na modalidade, quer pelas redes sociais externas (e.g. amigos), ou seja, *“porque foi o desporto que me prendeu, foi lá que fiz os meus grandes amigos, que são irmãos”* (T4); *“(...) é preciso da parte de fora haver uns fortes alicerces, neste caso namorada que compreenda e isso porque se formos a remar sozinhos não se consegue nada (...)”* (T3). Outra razão apontada para a adesão e manutenção na carreira diz respeito ao facto de, na ausência da sua colaboração, muito provavelmente a equipa deixaria de existir (T3). Um dos motivos apontados para a adesão a esta carreira é a influência de outros, quer por incentivo, quer como modelos (T3 e T9), bem como o sentimento intrínseco de utilidade que a actividade proporciona (T9). Por último, parece que um dos factores importantes para permanecer na carreira está relacionado com algum tipo de moral que o treinador quer dar aqueles que pouco contribuem/investem/acreditam na modalidade (T4): *“porque queria dar uma lição (...) e para lhes mostrar que se a pessoa que abandonasse, nem que fosse para andar a apanhar bolas ou bater palmas (...)”*.

Quanto à categoria “actividades e atitudes do treinador relativas ao passado não seriam modificadas”, atribuímos esta designação porque também nos ajuda a perceber qual é o actual

estado de desenvolvimento dos treinadores. Neste sentido, alguns treinadores (T2, T3, T6 e T9), referem que se pudessem não alterariam nada: *“não me arrependo em nada”* (T9); *“acho que enquanto treinador não tenho nada que me arrepender”* (T2). Estas percepções devem contextualizar-se numa carreira que nalguns dos treinadores ainda se está a iniciar.

No que diz respeito aos objectivos dos treinadores, distinguimos duas categorias, uma refere-se aos objectivos dos treinadores a atingir com a equipa, outra diz respeito aos objectivos pessoais enquanto treinador. Relativamente à primeira, os objectivos divergem entre os treinadores, porque para alguns os objectivos passam pela preocupação de desenvolver a equipa tática e tecnicamente (T1, T2 e T6), para outros passa por manter os atletas no actual nível de rendimento (T3 e T4) e promover o bem-estar da equipa (T8). Outra prioridade na delimitação de objectivos está orientada para o alcançar de resultados (vitórias) (T7 e T8), bem como atrair ou manter os atletas na modalidade/equipa (T4 e T7). As capacidades técnicas parecem ser importantes para os treinadores facilitarem o progresso dos atletas (Côté et al., 1995a). Como podemos constatar, muitos destes objectivos não parecem ser incompatíveis para uma mesma equipa, na percepção de um mesmo treinador. A título de exemplo, verificamos que a promoção do bem-estar dos atletas pode ser congruente, quer com o objectivo de atrair atletas para a equipa, quer com o objectivo prioritário de alcançar vitórias (T8): *“o grande objectivo é fazer com k as pessoas se sintam bem, que façam uma nova equipa e se este ano fizermos um bom resultado em termos de campeonatos nacionais universitários, e no próximo ano a equipa aumentar (...) não posso pedir mais nada que isso, se as pessoas andam contentes, eu também ando”* (T8). Estas diferenças na delimitação de objectivos devem ser contextualizadas no facto de que as equipas lideradas por estes treinadores, para além de se referirem a modalidades diferentes, possuem também dinâmicas muito distintas. A este respeito, parecem existir diferenças importantes entre um modelo de desporto profissional (em que as vitórias e os ganhos financeiros são as linhas de base) e um modelo desenvolvimental, onde a ênfase consiste em fornecer um contexto desenvolvimental positivo para os jovens (Cruz, Dias, Gomes, Alves, Sá, Vivendeiros et al., 2001). Neste contexto, verifica-se claramente que no geral os treinadores não se seguem pelos quadrantes daquilo que é o desporto profissional, tentando empenhar-se em atitudes de satisfação pessoal e interpessoal entre os elementos intervenientes no evento desportivo.

No que se refere aos objectivos pessoais dos treinadores, apenas dois treinadores (T5 e T6) partilham o objectivo de treinar equipas de alto rendimento: *“O meu objectivo como treinadora é ser treinadora de uma grande equipa e se possível chegar à selecção”* (T6).

Por último, obtivemos também uma componente designada de *“dificuldades oriundas do treinador e dos atletas para a realização eficaz da tarefa (em treino e em competição)”* (ver Anexo VI). Esta componente diz respeito às dificuldades intrínsecas aos treinadores que dificultam o bom desenvolvimento do treino e um rendimento de acordo com as habilidades máximas dos atletas, assim como às dificuldades oriundas dos atletas que provocam os mesmos efeitos. A componente é composta por duas categorias, oito propriedades e 18 unidades de significado.

A primeira categoria refere-se às dificuldades causadas pelos atletas que condicionam o treino e o desenvolvimento da equipa no sentido de obter melhores resultados. Uma dessas dificuldades diz respeito à pouca qualidade desportiva dos atletas (T9). Para além disso, destaca-se também a falta de *feedback* dos atletas que quando o treinador procura, no treino que sucede um jogo, reflectir sobre os aspectos menos positivos do seu desempenho eles não participam activamente nessa reflexão, limitando-se a ouvir e concordar com o que o treinador indica (T2). Os técnicos, de facto, procuram fornecer muito *feedback* aos seus atletas (Douge & Hastie, 1993), no entanto, neste caso podemos verificar que existe alguma relutância por parte dos atletas em contribuir para a compreensão dos diferentes desempenhos da equipa em competição. Isso pode dever-se a imensos factores, por um lado pode estar subjacente a falta de experiência dos atletas, não sendo ainda capazes de idealizar o modelo de jogo tal como o treinador. Por outro lado, o atleta pode sentir-se como subordinado ao treinador e, por isso, pode considerar que não está ali para questionar/discutir as ideias do treinador, mas antes concretizá-las. É também, em certos casos, difícil angariar atletas para a equipa (T1, T3 e T7), para além de muitas vezes os atletas não se apresentarem nem nos treinos, nem nas competições (T1, T3 e T7), devido às suas necessidades académicas (T1 e T7) ou a preferirem actividades de lazer que não envolvem a participação em actividades desportivas (T7). No entanto, os treinadores evidenciam compreender o facto dos atletas por vezes não poderem comparecer aos treinos e às competições devido às actividades académicas, uma vez que os treinadores também são ou já foram estudantes, por isso é fácil colocarem-se no papel dos atletas. Portanto, os técnicos demonstram interesse e valorizam o sucesso académico dos atletas (Gomes, 2005). Isto leva a que os treinadores tenham que se adaptar e pensar os treinos em função dos atletas que estão presentes. Por vezes, o número de atletas presentes nos treinos não chega a ser o suficiente para constituir uma equipa. Para além disso, se algum destes se lesiona, a disputa de alguns jogos pode ficar comprometida (T3). Segue um exemplo referente a esta categoria: “Às vezes digo que me chateio, porque quando fazemos a análise do jogo em si, no primeiro treino seguinte ao jogo, eu pergunto o que acharam do jogo, o que temos que modificar, o que temos que trabalhar e melhorar e não tenho aquele *feedback* das pessoas dizerem “precisamos de fazer isto ou precisamos de fazer aquilo”. (T2)

A segunda categoria diz respeito aos pontos fracos do treinador emergentes durante o treino e a competição. Aqui, os treinadores referem que apresentam algumas dificuldades em gerir o treino individual dos atletas, nomeadamente, em gerir o tempo gasto com cada atleta, o que o impede de ser igualitário na repartição do tempo (T5). Outra dificuldade refere-se ao facto de ser muito difícil conciliar a actividade de treinador com outros compromissos e necessidades (T8). Uma vez que não existe equipa técnica, só existe mesmo o treinador, o técnico deve evitar faltar aos treinos, pois sem a sua presença o treino está impossibilitado. Isto faz com que muitas vezes o treinador tenha de retirar tempo necessário a outras actividades (lembramos que nenhum dos participantes vive da actividade de treinador). Esta dificuldade decorre do facto da actividade de treinador não ser tida como prioritária na vida deste sujeitos. Alguns deles assumiram esse cargo

apenas porque não existia mais ninguém disposto a treinar a equipa. Outra dificuldade intrínseca ao treinador diz respeito à falta de experiência, o que leva a que muitas vezes não saiba adaptar-se às situações, ou seja, não sabe o que fazer num determinado momento (T9). Para além disso, há treinadores que referem que certas dificuldades podem ser derivadas de um problema de comunicação (T3 e T5). Por vezes o treinador não consegue expressar-se da melhor maneira, o que pode levar a que o atleta não compreenda correctamente o que lhe está a ser transmitido. Paralelamente, Costa et al. (2003) constataram que a sua amostra está ciente da necessidade de desenvolver as suas habilidades, principalmente no que se refere à instrução e treino técnico-táctico. Daí a preocupação dos técnicos relativa ao facto de poderem não ser suficientemente claros quando pretendem transmitir alguma informação aos seus pupilos. Por último, nesta categoria, aparecem as dificuldades do treinador em criar motivação nos atletas (T3 e T7). Isto não significa que os treinadores não conseguem criar motivação, significa que sentem dificuldades acrescidas para tal, procurando por isso recorrer a vários métodos que lhes permitam motivar os atletas pelo menos para garantir que eles não abandonam a equipa (T7). Resultados muito semelhantes foram obtidos por Gomes (2005), onde os treinadores destacaram a dificuldade em criar motivação nos atletas e de estabelecer relações de proximidade. O seguinte exemplo refere-se à dificuldade em comunicar: *“As vezes o problema é de comunicação. Não consigo expressar-me da melhor maneira (...) acho que eles estão a perceber, mas se calhar não”*. (T3)

CONCLUSÃO

A componente “competências, princípios e filosofia do treinador” possui um conjunto de propriedades que reflectem a necessidade do treinador possuir certas características para gerir uma equipa, que passa por adoptar metodologias eficazes, adoptar determinados princípios e ter determinadas competências que são cruciais para o bom funcionamento da equipa.

Observando os dados recolhidos, os estilos de liderança e as estratégias de gestão da equipa assumem-se como fulcrais para descrever e explicar a forma como o treinador gere a equipa, se relaciona com esta e, no fundo, como lidera. É interessante notar que existe uma maior frequência de respostas relacionadas com a alternância dos estilos de liderança, comparativamente com a utilização de um único estilo de liderança – democrático ou autocrático – sendo que, entre estes, a discrepância é algo acentuada onde o aspecto democrático é registado duas vezes mais que o autocrático. Assim, a liderança não é só entendida como dinâmica, em detrimento do carácter estático, como o estilo democrático é por demais preferido face ao autocrático, porém havendo em quase todas as entrevistas uma referência à autocracia como sendo necessária senão em todas, pelo menos em determinadas e circunscritas ocasiões onde o treinador se assume como líder. A própria noção de líder, aqui, surge como responsável apenas

por uma percentagem de cada decisão onde o papel do atleta é fundamental. É de notar, também, que a confiança entre atleta e treinador é extremamente valorizada, bem como a correcção de aspectos deficitários no lugar do castigo e da punição.

Quanto à componente “indicadores e factores de eficácia e sucesso profissional” é de atentar o facto dos treinadores apontarem mais frequentemente o grupo (treinador ou jogadores) como responsável pelas derrotas e pelas vitórias. Porém, existe a referência a uma situação que, de uma forma ou outra, os diferencia: enquanto que existem vários jogadores existe apenas um treinador o que provoca uma maior responsabilização neste, nem que seja apenas face à estrutura organizacional a que pertencem. A nível das características dos atletas, nota-se sempre um paralelismo entre o físico e o mental, pelo que apenas um treinador não se referiu a nenhuma. Quanto às concepções de sucesso, é de notar que para a maioria dos treinadores o sucesso consiste em desenvolver a equipa técnica e taticamente, sendo também importante cumprir os objectivos propostos. Da análise podemos dizer que o sucesso não é algo uno, mas sim multifacetado também dependendo da equipa que se treina e de outras condições, sendo importante a diversão, o espírito de equipa e as amizades que se formam. Relativamente aos indicadores de sucesso, destaca-se a união de grupo e uma mentalidade vencedora. Assim, ter sucesso não é, para os treinadores, ter resultados. Com efeito, apenas um dos treinadores indica ganhar como sendo um dos seus objectivos. Quando perguntados acerca do que faz com que o sucesso ocorra, apesar das respostas diversas, existe uma certa tendência para apontarem novamente a boa relação entre os atletas e treinador e o bom ambiente desportivo, voltando a ser importantes algumas características psicológicas e pessoais quer do treinador quer dos jogadores bem como o bem-estar da equipa sem descurar a definição clara dos objectivos.

As condições de trabalho e a relação com a organização desportiva assumem um papel determinante no desempenho do treinador e da equipa. Por um lado, existem treinadores que consideram não possuir determinadas condições, por exemplo, ao nível material, financeiro e outras, o que dificulta o seu desempenho, a motivação dos atletas e, conseqüentemente, o desempenho da equipa. Mas, existem também, nesta componente, condições facilitadoras do trabalho do treinador, que passam pela boa relação com a organização desportiva, pela existência ou melhoria de apoios financeiros, para além da existência de condições materiais e infra-estruturas que satisfazem a necessidades de alguns treinadores. Também é de salientar que os treinadores consideraram a existência de atletas como uma condição que, mais do que facilitadora, lhes permite existir enquanto treinadores. Destacam-se ainda os apoios externos dados à equipa, nomeadamente pelos pais dos atletas e por estabelecimentos comerciais (que não pedem que lhes seja feita publicidade, por isso não assumem o estatuto de patrocínios no sentido habitual do termo). Em geral, as condições favoráveis prevalecem sobre as desfavoráveis, mas aspectos como a arbitragem deficiente são criticados pelos treinadores.

Em última análise, no que se refere à componente “carreira e comprometimento profissional”, será relevante distinguir entre os que exercem a profissão sem grande

comprometimento pessoal/profissional e os que evidenciam uma grande identificação e empenho pessoal naquilo que fazem (Gomes, 2007). A maioria dos treinadores alvo de entrevista está num processo de formação inicial na carreira de treinadores. Convém salientar que as modalidades representadas pelos mesmos têm projecções académicas, institucionais e regionais distintas, daí que seja perceptível que o nível de auto-percepções da carreira e projecções futuras para a mesma sejam distintos. No entanto verifica-se um gosto/paixão comum entre os treinadores pelas modalidades que representam, apesar de muitos deles aderirem à carreira de treinador devido à necessidade de dar continuidade à equipa. Verificamos assim que muitos dos treinadores exercem a mesma actividade por questões de lazer e satisfação pessoal, mas também existe evidência de uma percentagem significativa de treinadores que se identificam com a carreira de treinadores. Nestes últimos nota-se a vontade de fazer mais pela equipa e pela modalidade em si, mas este empenho ideal refere-se também à necessidade de apoio das entidades externas.

Quanto às dificuldades oriundas do treinador e dos atletas para a realização eficaz da tarefa podemos destacar, por parte dos atletas, a pouca qualidade desportiva, a falta de *feedback* fornecida aos treinadores sobre aquilo que deveria ser corrigido, assim como a sua ausência em treinos e competições que condiciona o planeamento das actividades. Por parte do treinador, foram destacadas a pouca experiência e as dificuldades de adaptação, a dificuldade em transmitir claramente a mensagem que desejam aos atletas e a dificuldade em criar motivação, podendo isto levar a que os atletas desistam da modalidade.

No que concerne às limitações do presente estudo, podemos questionar se a saturação teórica foi atingida. Isto porque alguma informação que emergiu das entrevistas realizadas é pouco consistente entre os vários elementos da amostra. Necessitaríamos de uma amostra um pouco mais alargada para conseguirmos um maior “acordo” entre o ponto de vista dos treinadores. Por outro lado, verificamos que algumas questões que compõem o guião de entrevista por nós utilizado são pouco concretas, o que muitas vezes levou a interpretações subjectivas diferentes daquilo que era o pressuposto requerido pelas perguntas. A título de exemplo, verificaram-se dificuldades em fazer a distinção entre os princípios e características do treinador. Isto levou-nos, frequentemente, a ter que reformular as questões, assim como fazer questões complementares para obtermos a informação pretendida. Gostaríamos, portanto, de propor que o guião fosse revisto, no sentido de clarificar um pouco mais o conteúdo das questões e, da mesma forma, simplificar um pouco a linguagem utilizada.

Por último, convém salientar que as diferenças entre cada treinador eram tais, que um estudo que utilizasse instrumentos de resposta fechada/predefinida dificilmente conseguiria obter as informações tão específicas/únicas e diversas de cada um e daí a contínua importância deste tipo de estudos. Para além disso, é de realçar que os treinadores entrevistados são oriundos de modalidades desportivas distintas. Cada modalidade possui características específicas e exige métodos de treino, princípios, e valores que variam entre as modalidades. Ou seja, uma vez que cada modalidade exige componentes técnicas e tácticas diferentes, as metodologias de treino são,

portanto, também diferentes. Por todos estes motivos, gostaríamos de propor a realização de uma investigação centrada numa modalidade específica, mesmo que em âmbito académico.

Por último, é importante realçar que este tipo de estudos, para além de nos darem a conhecer o ponto de vista dos treinadores de equipas académicas acerca da sua actividade enquanto líderes, permitem-nos compreender o estado actual do desporto universitário, ao nível de apoios, limitações e valorização pelo público em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aristóteles (1988). *Política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Arripe-Longueville, F. (d'), Saury, J., Fournier, J. F., & Durand, M. (2001). Coach-athlete interaction during elite archery competitions: an application of methodological frameworks used in ergonomics research to sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13, 275-299.

Botelho, S., Mesquita, I., & Moreno, M. (2005). A intervenção verbal do treinador de Voleibol na competição. Estudo comparativo entre equipas masculinas e femininas dos escalões de formação. *Revista port cien Desp*, 2(5), 174-183.

Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.

Costa, V.T., Samulski, D.M., & Noce, F. (2003). Análise do estilo de liderança de treinadores de fudal de alto rendimento; um estudo comparativo entre o perfil ideal e o perfil desejado (modelo ideal). *Congresso Brasileiro de Psicologia do Esporte*, 10.

Côté, J., & Salmela, J. H. (1996). The Organizational Tasks of High-Performance Gymnastic Coaches. *The Sport Psychologist*, 10, 247-260.

Côté, J., & Salmela, J. H. (1994). A decision-making heuristic for the analysis of unstructured qualitative data. *Perceptual and Motor Skills*, 78, 465-466.

Côté, J., Salmela, J. H., Baria, A. & Russell, S. J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7, 127-137.

Côté, J., Salmela, J. H., & Russell, S. (1995a). The Knowledge of High-Performance Gymnastic Coaches: Competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, 9, 76-95.

Côté, J., Salmela, J. H., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S. J. (1995b). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 17*, 1-17.

Cruz, J.F., Dias, C.S., Gomes A.R., Alves, A., Sá, S., Viveiros, L., et al. (2001). Um programa de formação para a eficácia dos treinadores da iniciação e formação desportiva. *Análise Psicológica, 1* (19), 171-181.

Douge, B., & Hastie, P. (1993). Coach effectiveness. *Sport Science Review, 2*, 14-29.

Fernandes, E. & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In E. Fernandes e L. Almeida (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológica* (pp. 49-76). Braga: CEEP.

Gomes, A. R., & Cruz, J. F. (2006). Relação treinador-atleta: Desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança. In C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, M. Adelina, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XI Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e contextos* (pp. 1037-1046). Braga: Psiquilíbrios Edições.

Gomes, A. R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Doutoramento não publicada, Braga: Universidade do Minho.

Gomes, A. R. (2007). Liderança e gestão de equipas desportivas: Desenvolvimento de um guião de entrevista para treinadores. *Conferência Internacional de Psicologia do Desporto e Exercício: Actas* (pp. 101-115). Braga: Universidade do Minho.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia Editora, Lda.

Hoshino, E., Sonno, C., & Vieira, L. (2007). Perfil de liderança: uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. *R. da Educação Física/UEM, 18*(1), 77-83.

Kerr, S. & Jemier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organization Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

Tesch, R. (1990). *Qualitative research analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.

Unidade de Orientação e Integração – FEUP (s.d.). Liderança e gestão de equipas. *Documentação de apoio*. Faculdade de Engenharia: Universidade do Porto.

Serpa, S. (1990). O treinador como líder no panorama actual da investigação. *Ludens*, (12), 23-32.

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2001). *Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício*. Porto Alegre: Artmed.