

Gabriel Henrique de Lucena Bussinger

**CONCEPÇÕES E PRINCÍPIOS DE PRÁTICA DE LIDERANÇA
DE TREINADORES: UM ESTUDO COM TREINADORES DE
ALTA PERFORMANCE NO FUTEBOL BRASILEIRO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Juarez Vieira do Nascimento

Coorientador: Prof. Dr. Rui Resende.

Florianópolis (SC)
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bussinger, Gabriel Henrique de Lucena
CONCEPÇÕES E PRINCÍPIOS DE PRÁTICA DE
LIDERANÇA DE TREINADORES: : um estudo com
treinadores de alta performance no futebol
brasileiro / Gabriel Henrique de Lucena
Bussinger ; orientador, Juarez
Vieira do Nascimento, coorientador, Rui Resende,
2019.
166 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro de Desportos, Programa de Pós
Graduação em Educação Física, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.


1. Educação Física. 2. Treinador de Futebol. 3.
Liderança. 4. Alta Performance. 5. Filosofia de
Liderança. I. Nascimento, Juarez Vieira do . II.
Resende, Rui. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Educação
Física.
IV. Título.

Gabriel Henrique de Lucena Bussinger

**CONCEPÇÕES E PRINCÍPIOS DE PRÁTICA DE LIDERANÇA
DE TREINADORES: UM ESTUDO COM TREINADORES DE
ALTA PERFORMANCE NO FUTEBOL BRASILEIRO**

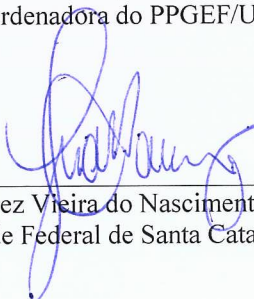
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Educação Física”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de Abril de 2019.




Prof.^a Dr.^a Kelly Samara da Silva
Coordenadora do PPGEF/UFSC

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Juez Viera do Nascimento (Orientador)
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC



Prof. Dr. Alcides José Scaglia
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP



Prof. Dr. Michel Milistetd
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof.^a Dr.^a Kelly Samara da Silva
Coordenadora do Programa de
Pós-Graduação em Educação Física
UFSC
Portaria nº 1512/GR/2017

Dedico este estudo aos meus pais Freddy e Vera, à minha esposa Amanda, minha irmã Fernanda e meu saudoso avô Elias Rodolpho Bussinger que sempre foi uma fonte de inspiração em aprender e seguir aprendendo e estudando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Jesus Cristo por me proporcionar a vida e por guiar meus passos nessa caminhada do mestrado. Sei que se não fossem as mãos dEle, nada seria possível. Não há amor maior do que este: dar sua vida por alguém. Ele morreu por mim e eu entreguei minha vida a Ele.

Quero fazer menção honrosa a Elias Rodolpho Bussinger (meu avô), cuja a história de vida sempre me inspirou a estudar, continuar estudando e seguir estudando e aprendendo. Caçula de oito irmãos de uma família de analfabetos na roça de MG, lutou com suas forças para ir à escola. Ao aprender a ler e escrever, alfabetizou todos seus irmãos e os pais. E junto com minha avó (Nicea Moreira Bussinger), minha inspiração como professora, deixaram um legado docente e discente.

Aos meus avós maternos, seu Bilé e dona Binha, que deixaram um legado de caráter, honestidade, amor e carinho, além de determinação na luta da imigração do nordestino a São Paulo para tentar a vida. A perseverança, resiliência e força de vontade são legados deixados para mim.

Aos meus pais Freddy e Vera pelo amor, educação, carinho e apoio de sempre. O legado que vocês deixaram para mim quanto a educação e formação, será passado para as futuras gerações de nossa família. Pai e mãe, se hoje cheguei até aqui, foi por TUDO que vocês fizeram e fazem por mim. Meus heróis! Sou privilegiado de ter vocês como meus pais. A minha irmã que me inspira com sua determinação e luta pela sua carreira e por aquilo que acredita. Muito obrigado família que amo tanto!

À minha esposa Amanda Bussinger pela paciência, compreensão, amor, fidelidade, companheirismo, dedicação e apoio durante essa virtuosa vereda do mestrado. Além de toda a dedicação, Amanda e nossos futuros filhos me deram muita força nos momentos de cansaço, desgaste e madrugadas em claro para bater as metas.

Ao meu pastor e tio Érico e toda a família em Cristo (irmãos da igreja) que oraram e incentivaram em momentos difíceis. Vocês fazem parte dessa caminhada.

Aos meus orientadores Juarez Nascimento, Rui Resende e Michel Milistetd que, mesmo com tantas falhas em prazos e reuniões, além de limitações profissionais e acadêmicas, confiaram em mim, me ensinaram, me apoiaram, tiveram paciência comigo e, principalmente, pela compreensão das minhas dificuldades. Graças a vocês, mais um treinador de futebol (que vocês sabem o quanto é difícil), se torna mestre

no Brasil. Bem como Alcides Scaglia por aceitar o convite de compor a banca, pelas suas considerações na pesquisa e por ser um mentor, além de construir um legado, a tantos profissionais do nosso futebol.

Um agradecimento muito especial a TODOS os colegas do LAPE. É impressionante o companheirismo, a atenção, o desprendimento, a empatia, os ensinamentos, altruísmo, que compõe a cultura e clima organizacional desse laboratório. A relação com vocês me fez crescer muito, o ambiente, além de salutar, é sempre repleto de aprendizagem, amizade e apoio em momentos difíceis. A dedicação ao próximo é um princípio latente no cotidiano do LAPE. Sem esses colegas, COM CERTEZA, não seria possível ter concluído esse importante passo na minha vida.

E muito obrigado ao AVAI FC, na figura dos meus coordenadores Diogo Fernandes e Flávio Roberto, que foram imensamente compreensíveis com algumas ausências e falhas, que me apoiaram em momentos difíceis e são exemplos de caráter, cidadãos, humildade e que me fazem crescer muito profissionalmente. Talvez se tivesse outros coordenadores, não sei se teria conseguido completar essa etapa. Tenho orgulho em poder dizer que trabalhei com vocês.

MUITO OBRIGADO!

“Combati o bom combate, acabei a carreira, guardei a fé. Desde agora a coroa da justiça me está guardada, a qual o Senhor, justo juiz, me dará naquele dia; e não somente a mim, mas também a todos que amarem a Sua vinda”.

2 Timóteo 4.7,8 (Bíblia Sagrada)

RESUMO

CONCEPÇÕES E PRINCÍPIOS DE PRÁTICA DE LIDERANÇA DE TREINADORES: UM ESTUDO COM TREINADORES DE ALTA PERFORMANCE NO FUTEBOL BRASILEIRO

Mestrando: Gabriel Henrique de Lucena Bussinger

Orientador: Dr. Juarez Vieira do Nascimento

Coorientador: Dr. Rui Resende

Resumo. O objetivo do estudo foi analisar as concepções e os princípios de prática de liderança de treinadores de alta performance do futebol brasileiro. Para tanto, foi necessário identificar as concepções de liderança, averiguar os princípios de prática de liderança e apurar os critérios de eficácia e sucesso da prática de liderança de treinadores. Participaram do estudo cinco treinadores de futebol masculino que atuam na 1ª divisão do futebol brasileiro, que conquistaram títulos estaduais e internacionais e acumulam experiência profissional em equipes e seleções estrangeiras. As entrevistas semiestruturadas tiveram duração mínima de 28 minutos e máxima de 124 minutos, perfazendo o total de 313 minutos. A transcrição integral das entrevistas totalizou 118 páginas, cujas declarações foram validadas pelos investigados. Os procedimentos de análise temática (BRAUN & CLARK, 2006) e de validade interpretativa (SHENTON, 2004) foram utilizados na análise e interpretação dos dados. As principais evidências encontradas compreendem algumas competências (liderança, comunicação, equilíbrio emocional, capacidade de adaptação e capacidade reflexiva), princípios/valores (honestidade, coerência, disciplina, humildade e lealdade) e conhecimentos profissionais considerados importantes pelos treinadores na definição da filosofia de liderança. Os princípios de prática de liderança contemplam as estratégias de liderança adotadas (gestão da equipe, corresponsabilidade e comunicação assertiva), a prática de princípios/valores por meio da comunicação oral, comportamental e ambiental, assim como a prática de conhecimentos específicos e gerais. O principal parâmetro de avaliação de um trabalho tem sido o resultado esportivo. Conclui-se que os treinadores manifestaram o domínio de conhecimento processual acerca de sua filosofia de liderança, com características de um modelo tripartido de liderança (filosofia, prática e critérios desconexos e lógica não linear), o qual justifica também a tomada de decisões dos treinadores, realizada de maneira instintiva e

embasada no conhecimento tácito, reproduzindo assim ações de forma inconsciente e sem reflexão. A adoção do modelo trifásico de eficácia de liderança é recomendada, no qual os treinadores devem sistematizar suas filosofias e práticas de liderança, antes de estabelecerem possíveis critérios de liderança. Além disso, a aprendizagem profissional deve estar centrada na reflexão da prática deliberada, contemplar o processo e o resultado, bem como estar embasada na complexidade da relação entre o contexto, o líder e os membros da equipe. Assim, a liderança será mais dinâmica e ajustada ao ciclo conceitual e prático, possibilitando ao treinador uma atuação reflexiva, consciente e evolutiva, de maneira a potencializar sua eficiência e eficácia. A continuidade dos estudos é sugerida para acompanhar, por um período prolongado, a prática *in loco* dos treinadores, no sentido de comparar aquilo que dizem fazer com o que realmente fazem, bem como identificar os impactos de modelos distintos de liderança nas equipes de futebol.

Palavras-chave: Treinador. Liderança. Alta Performance. Futebol. Filosofia de liderança.

ABSTRACT

CONCEPTIONS AND PRINCIPLES OF LEADERSHIP COACH PRACTICE: A STUDY WITH HIGH PERFORMANCE BRAZILIAN COACHES IN FOOTBALL

Master's candidate: Gabriel Henrique de Lucena Bussinger

Supervisor: Juarez Vieira do Nascimento, PhD

Co-supervisor: Rui Resende, PhD

Abstract. The aim of this study was the analysis of the conceptions and principles of leadership practice of high performance football coaches in Brazilian football. In this sense it was necessary to identify coaches' conceptions of leadership, to ascertain the principles of leadership practice and to determine the criteria of effectiveness in the practice of leadership. The study was focused in the work of five Brazilian male 1st Division soccer coaches who have won state and international titles and accumulate national and international professional experience. The semi-structured interviews had a minimum duration of 28 minutes and a maximum of 124 minutes each. The total was 313 minutes. The full transcript of the interviews was altogether 118 pages and its content was validated by the interviewees. The procedures of thematic analysis (BRAUN & CLARK, 2006) and interpretive validity (SHENTON, 2004) were used in the analysis and interpretation of the data. The main skills includes competencies (leadership, communication, emotional balance, adaptive capacity and reflexive capacity), principles/values (honesty, coherence, discipline, humility and loyalty) and professional knowledge usually considered important by coaches in the definition of leadership philosophy. Principles of leadership practice include the leadership strategies adopted (team management, co-responsibility and assertive communication), the practice of values through oral, behavioral and environmental communication, as well as the practice of specific and general knowledge. The main parameter of the improvement of the work was sport's result. The conclusion was that the coaches manifested the mastery of procedural knowledge about their leadership philosophy in characteristics of a tripartite model of leadership - philosophy, practice and disconnected criteria and non-linear logic. Not only it affects leadership but also defines coaches' decision-making, usually performed

instinctively and based on tacit knowledge, thus reproducing actions unconsciously. The study concluded that the adoption of this three-phase leadership model is recommended. By this the coaches can systematize their leadership philosophies and practices, before establishing possible leadership criteria. In addition, professional learning must be centered on deliberate thinking, contemplating process and outcome. It also has to be based on the complexity of the relationship between the context, the leader and the team members. Thus, leadership will be more dynamic and adjusted to the conceptual and practical cycle, allowing the coach a reflexive, conscious and evolutionary action, enhancing its efficiency and effectiveness. The continuity of studies is necessary to follow for a prolonged period in loco practices, in order to compare what they say they do with what they actually do, as well as to identify the impacts of different models of leadership on soccer teams.

Keywords: Coach. Leadership. High performance. Soccer. Leadership Philosophy.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Como um treinador esportivo aprende a treinar..... | 33 |
| Figura 2. – Modelo Trifásico da Eficácia de Liderança | 39 |
| Figura 3. Dia-a-dia dos Treinadores Vencedores em Série “Framework” | 41 |
| Figura 4. Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança de Treinadores de Alta Performance no Brasil. | 53 |
| Figura 5. Concepções de filosofia de liderança de treinadores de futebol de alta performance no Brasil..... | 55 |
| Figura 6. Prática de liderança de treinadores de futebol de alta performance no Brasil | 77 |
| Figura 7. Critérios de liderança de treinadores de futebol de alta performance no Brasil | 117 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Abordagens, teorias e modelos de liderança | 35 |
| Quadro 2. Fases da Análise Temática e os procedimentos adotados pelo pesquisador..... | 47 |
| Quadro 3. Critérios para confiabilidade na pesquisa qualitativa..... | 49 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Características pessoais, formativas e profissionais dos treinadores investigados | 44 |
|--|----|

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|--|-----|
| Apêndice 1. Matriz de Análise Temática..... | 153 |
| Apêndice 2. Termo de consentimento livre e esclarecido para os participantes da pesquisa..... | 157 |
| Apêndice 3. Guia de entrevista previsto para ser utilizado na coleta de dados com treinadores de alta performance do futebol brasileiro | 160 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexos 1. Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa/UFSC | 164 |
|--|-----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TAP: Treinador de Alta Performance

FL: Filosofia de Liderança

PL: Prática de Liderança

CEL: Critério de Eficácia de Liderança

MTEL: Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança

ICCE: *International Council for Coaching Excellence*

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 27 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA | 27 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 29 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral..... | 29 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos..... | 29 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA..... | 29 |
| 1.4 | DEFINIÇÃO DE TERMOS..... | 30 |
| 1.5 | DELIMITAÇÃO DO ESTUDO | 30 |
| 2. | REVISÃO DE LITERATURA | 31 |
| 2.1 | O TREINADOR DE ALTA PERFORMANCE (TAP) | 31 |
| 2.2 | FILOSOFIA DE LIDERANÇA (FL)..... | 34 |
| 2.3 | PRÁTICA DE LIDERANÇA | 37 |
| 3. | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 43 |
| 3.1 | CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO | 43 |
| 3.2 | PARTICIPANTES DO ESTUDO..... | 43 |
| 3.3 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 45 |
| 3.4 | COLETA DE DADOS | 45 |
| 3.5 | ANÁLISE DOS DADOS | 46 |
| 3.6 | CONFIABILIDADE NO PROCESSO DE ANÁLISE | 48 |
| 3.7 | CUIDADOS ÉTICOS | 52 |
| 4. | RESULTADOS | 53 |
| 4.1 | CONCEPÇÕES DE FILOSOFIA DE LIDERANÇA DE TREINADORES DE FUTEBOL DE ALTA PERFORMANCE..... | 55 |
| 4.1.1 | Competências | 56 |
| 4.1.1.1 | Liderança..... | 56 |
| 4.1.1.2 | Comunicação..... | 61 |
| 4.1.1.3 | Equilíbrio emocional..... | 63 |
| 4.1.1.4 | Capacidade de Adaptação | 64 |
| 4.1.1.5 | Capacidade reflexiva | 67 |
| 4.1.2 | Princípios/Valores (PV) | 69 |
| 4.1.3 | Conhecimento | 74 |
| 4.2 | PRÁTICA DE LIDERANÇA DE TREINADORES DE FUTEBOL DE ALTA PERFORMANCE | 77 |
| 4.2.1 | Estratégias de Liderança | 77 |
| 4.2.1.1 | Gestão de Equipe | 77 |
| 4.2.1.2 | Corresponsabilidade..... | 88 |
| 4.2.1.3 | Comunicação Assertiva..... | 94 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 4.2.2 | Prática de Princípios e Valores | 100 |
| 4.2.2.1 | Comunicação Oral | 101 |
| 4.2.2.2 | Comunicação Comportamental..... | 104 |
| 4.2.2.3 | Comunicação Ambiental..... | 106 |
| 4.2.3 | Gestão do Conhecimento | 108 |
| 4.2.3.1 | Prática de conhecimentos específicos..... | 108 |
| 4.2.3.2 | Prática de conhecimentos gerais | 113 |
| 4.3 | CRITÉRIOS DE LIDERANÇA DE TREINADORES DE FUTEBOL DE ALTA PERFORMANCE | 116 |
| 4.3.1 | Critérios Quantitativos | 117 |
| 4.3.1.1 | Estatísticas | 118 |
| 4.3.1.2 | Objetivos e Metas | 121 |
| 4.3.2 | Critérios Qualitativos | 123 |
| 4.3.2.1 | <i>Feedbacks</i> | 123 |
| 4.3.2.2 | Percepções (<i>feeling</i>)..... | 125 |
| 5. | DISCUSSÃO | 127 |
| 5.1 | FILOSOFIA DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ALTA PERFORMANCE DO FUTEBOL | 128 |
| 5.2 | PRÁTICA DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ALTA PERFORMANCE DO FUTEBOL | 132 |
| 5.3 | CRITÉRIOS DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ALTA PERFORMANCE DO FUTEBOL | 135 |
| 6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 137 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 139 |
| | APÊNDICES | 153 |
| | ANEXOS | 164 |

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Treinador esportivo pode ser considerada uma profissão relativamente nova se comparada à medicina, à engenharia e à advocacia, de forma que, em alguns países, tal profissionalização está mais evoluída do que em outros (MALLET & LARA-BERCIAL, 2016). Como profissão emergente, ainda há necessidade de padronizar alguns conceitos, definir algumas áreas de atuação e pesquisar mais acerca da identidade, dos pensamentos e ideias, das ações, da formação e aprendizagem, da regulamentação da profissão, entre outras áreas de estudo (LYLE, 2002; CÔTÉ & GILBERT, 2009; DUFFY, 2010; ICCE, 2010; MILISTETD, 2014; MALLET & LARA BERCIAL, 2016).

O *International Council for Coaching Excellence* (ICCE) tem considerado dois contextos principais de atuação do treinador esportivo: participação e rendimento. Enquanto o primeiro visa qualidade de vida e divertimento, o segundo exige do treinador elevados níveis de rendimento, otimização do desempenho atlético e resultados (ICCE, 2013; MILISTETD, 2015). A preocupação com a busca de resultados esportivos tem despertado a curiosidade da comunidade científica acerca dos treinadores que atuam no complexo contexto de alta performance (JONES, 2003; 2007; 2013; LYLE, 2002; 2007; IRWIN, 2004; RYNNE et al., 2006; GILBERT et al., 2006; JARVIS, 2006; 2007; WERTHNER et al., 2006; NELSON et al., 2006; ERICKSON, 2007, 2008; LYNCH & MALLET, 2006; 2010; 2016; READ, 2008; MALLETT & COTÉ, 2010; CHAN et al., 2011; TRUDEL et al., 2013; MALLETT et al., 2006; 2014; MALLETT & LARABERCIAL; 2016).

Muitos desses estudos abordaram a formação e a aprendizagem do treinador de alta performance (TAP) (CHAN et al., 2011; WERTHNER et al., 2006; NELSON et al., 2006; MALLETT & CÔTÉ, 2010), e a sua identidade (JONES, 2002; 2004; 2006), porém, poucos contemplaram especificamente a filosofia, a liderança e respectiva ação profissional. Além disso, nota-se a carência de pesquisas acerca do treinador esportivo brasileiro no contexto de alta performance (CIAMPOLINI, 2014; MILISTETD, 2014; 2015). A lacuna é ainda maior no contexto brasileiro, quando o tema de pesquisa é o treinador de alta performance na modalidade futebol (COSTA et al, 2006; 2010; MILISTETD, 2015).

Na literatura consultada observa-se uma evolução das abordagens, teorias e modelos de liderança, cujos princípios podem ser aplicados ao TAP. Inicialmente os modelos eram voltados aos traços e personalidades, posteriormente aos comportamentos e aos contextos situacionais distintos e, mais recente, contemplaram as estruturas mentais e cognitivas de liderança (SMOLL & SMITH, 1989; CHELLADURAI, 1984; 1990; 2007; PARCELLS & COPLON, 1995; CÔTÉ et al., 1995; CRUZ & GOMES, 1996; BLOOM, 1998; FELTZ, 1999; GOMES, 2005; 2007). Um aspecto a destacar é que a escassez de estudos acerca da filosofia e prática de liderança do treinador esportivo motivou a elaboração do Modelo Trifásico da Eficácia de Liderança (MTEL), o qual compreende um importante modelo que auxilia na avaliação do nível de eficácia da filosofia de liderança do treinador (GOMES, 2014).

O MTEL possibilita analisar a relação entre os *princípios de liderança* (filosofia do líder), a *prática de liderança*, isto é, os comportamentos para operacionalizar seus princípios de liderança (ações do líder) e o *critério de liderança*, que se baseia nos indicadores/critérios que o líder afere se está, ou não, conseguindo implementar sua filosofia de liderança (critérios do líder).

Gomes (2014) sustenta a ideia de que o líder será mais eficaz à medida que a distância for próxima entre o *ciclo conceitual do treinador* (suas ideias, princípios, valores e crenças) e o *ciclo prático do treinador* (suas ações para implementar sua filosofia). Ou seja, quanto maior a congruência entre os dois ciclos, maior será a eficácia, o que compreende a *hipótese de congruência* (GOMES, 2014; 2015; RESENDE et al., 2017).

A curiosidade científica acerca dos estudos sobre eficácia do TAP, aliada à lacuna de pesquisas sobre as filosofias (ideias, princípios, valores) que permeiam a intervenção dos treinadores e a escassez de estudos que evidenciam a prática de liderança (ações e comportamentos para exercer a liderança) dos treinadores de futebol no Brasil, justificam algumas inquietações nomeadamente sobre a filosofia de liderança dos treinadores de alta performance no Brasil, como eles colocam em prática essa filosofia de liderança e quais são os critérios de eficácia dessa filosofia de liderança.

Assim, o presente estudo foi realizado para responder aos seguintes problemas: qual é a filosofia e a prática de liderança dos treinadores de alta performance do futebol brasileiro?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as concepções e os princípios de prática de liderança de treinadores de alta performance do futebol brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as concepções de liderança dos treinadores de alta performance do futebol brasileiro masculino;
- Averiguar os princípios de prática de liderança de treinadores de alta performance do futebol brasileiro masculino;
- Apurar os critérios de eficácia e sucesso da prática de liderança dos treinadores de alta performance do futebol brasileiro masculino;

1.3 JUSTIFICATIVA

O treinador de futebol de alta performance, enquanto figura central do processo de liderança de uma equipe esportiva, é responsável por liderar atletas e estafe em busca de rendimento e resultados desportivos, bem como desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos (GOMES, 2014). Por conta disso, compreender suas ideias, valores, princípios e como operacionaliza-los é de interesse, não apenas de treinadores que buscam o melhor desempenho e resultados, mas de uma parcela da comunidade científica que visa o estudo sobre treinadores esportivos (SMOLL & SMITH, 1989; CHELLADURAI, 1990; FELTZ et al., 1999; HORN, 2002; MYERS, 2008; CÔTÉ & GILBERT, 2009; BECKER, 2009; 2013; COSTA et al., 2010; CHAN, 2011; ARAÚJO, 2013; DUARTE, 2014; MILISTETD, 2015; MALLET & LARA-BERCIAL, 2016; RESENDE & GILBERT, 2015; RESENDE et al., 2017; GOMES, 2007; 2014; 2015; 2017).

O interesse do pesquisador no estudo justifica-se por conta da sua atuação profissional enquanto treinador de futebol de alta performance. A escolha de treinadores de futebol enquanto sujeitos de pesquisa, bem como a busca de conhecimentos sobre a filosofia e a prática de liderança (objeto), ocorrem justamente por conta do pesquisador atuar em tal classe e modalidade, além da preocupação com a melhoria da qualidade da intervenção profissional.

A escassez de estudos sobre a filosofia e a prática de liderança do treinador também justificam a presente investigação. Araújo (2013) e Gomes & Resende (2015) comentam que há diversos estudos sobre “liderança”, porém relacionada à psicologia, isto é, um conceito distante da “filosofia de liderança” que se refere diretamente à prática esportiva. Além disso, não foram encontradas publicações nacionais que abordem a filosofia e a prática de liderança do treinador no futebol.

1.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Filosofia do treinador (Coaching Philosophy): conjunto de crenças, princípios, valores e suposições que guiam o comportamento e as ações do treinador em busca de seus objetivos (JENKINS, 2010; HARDMAN & JONES, 2013; GOULD et al., 2017).

Filosofia de liderança: Conjunto de crenças, princípios, valores e ideias que constituem uma estratégia, a fim de guiar os comportamentos e ações de uma equipe em busca de um objetivo comum (GOMES et AL., 2015; 2017; 2018; RESENDE et al., 2017).

Prática de liderança: Ações claras e específicas que os treinadores utilizam em suas equipes a fim de operacionalizarem sua filosofia (ARAÚJO, 2013; GOMES et AL., 2015; 2017; RESENDE et al., 2017).

Crítérios de eficácia de liderança: Indicadores pessoais e profissionais que os treinadores utilizam, como *feedbacks*, para avaliarem a prática efetuada a fim de evoluírem sua filosofia e prática de liderança (GOMES, 2015; GOMES et al., 2017; RESENDE et al., 2017).

Treinador de Alta Performance: um treinador de atletas, altamente qualificados, que visa, prioritariamente, o rendimento/desempenho esportivo em detrimento a diversão e participação dos mesmos (ERICKSON et al., 2007).

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo delimita-se a investigar a filosofia e a prática de liderança dos treinadores que atuam nas equipes profissionais do alto nível do futebol brasileiro masculino, a partir da perspectiva dos próprios treinadores investigados.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura foi organizada em três partes para fornecer suporte teórico-científico ao tema investigado. Inicialmente houve a preocupação de abordar o treinador de alta performance (TAP), especificamente sobre sua identidade e caracterização, contextos de atuação, o público com quem trabalha, sua trajetória, aprendizagem e formação. Na sequência, a filosofia de liderança foi contemplada por ser um dos temas centrais do estudo, assim, procurou-se explanar acerca de suas definições e caracterizações científicas, seu desenvolvimento ao longo das últimas décadas, e sua importância/influência na ação do TAP. Por fim, houve a preocupação de abordar a prática de liderança por se tratar de um tema fulcral da pesquisa e, para isso, explanou-se sobre sua definição, inserção no Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança, cumplicidade com a filosofia de liderança e sua aplicação.

2.1 O TREINADOR DE ALTA PERFORMANCE (TAP)

O *International Council for Coaching Excellence* (ICCE), organização que objetiva o desenvolvimento de treinadores, considera que há dois contextos de intervenção do treinador esportivo: a) esporte de participação: que visa o desenvolvimento da saúde, lazer e socialização dos praticantes; b) esporte de rendimento: que objetiva o desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades de performance e desempenho esportivo dos atletas (MILISTETD, 2015). É nesse segundo que o treinador de alta performance (TAP) atua, um ambiente dinâmico, complexo, imprevisível e, por vezes, caótico (PURDY & JONES, 2011).

Considerando o contexto de rendimento e seus diferentes níveis, houve um esforço por parte da comunidade científica por caracterizar a faixa de atuação dos treinadores (BLOOM et al., 1998; CÔTÉ et al., 2003; 2007). Salmela (1994; 1995), por exemplo, identifica três estágios de um treinador até se tornar expert. Já Schinke, Bloom & Salmela (1995) realizaram um estudo com seis treinadores de basquete de alto nível e sugerem sete estágios de desenvolvimento até o TAP.

Compreendendo tal lacuna científica, se aventou (GILBERT et al., 2006; TRUDEL & GILBERT, 2006) a iniciativa de realizar alguns estudos quantitativos para facilitar a delimitação dos estágios de desenvolvimento do treinador, possibilitando assim, uma lúcida delimitação do nível de atuação de um TAP. Dentre alguns pré-requisitos,

entendeu-se que seria importante: a) o treinador já ter jogado/contato com a modalidade em que atuaria; b) ter sido “discípulo” de um treinador mais experiente; c) ter vivenciado alguns contextos de liderança esportiva; d) ter formação em Educação Física (ERICKSON, 2007).

Além de tentarem delimitar os estágios de atuação dos TAP, alguns estudos passaram a contribuir não só para uma melhor compreensão de quem é o TAP (JONES, 2003; 2007; 2013; LYLE, 2002; 2007; RYNNE, 2006; ERICKSON, 2007, 2008), mas também para o desenvolvimento e aprendizagem de como tornar-se um treinador (IRWIN, 2004; GILBERT et al., 2006; JARVIS, 2006;2007; WERTHNER & TRUDEL & GILBERT, 2006; NELSON et al., 2006; LYNCH & MALLET, 2006; 2010; 2016; READ, 2008; CHAN et al., 2011; TRUDEL et al., 2013).

Desse modo, tornou-se possível esboçar algumas definições e caracterizações do TAP. Este pode ser definido como: *“a high-performance coach was defined as someone coaching highly skilled athletes in a sport environment that focused primarily on performance, as opposed to fun or athlete development (i.e., higher than secondary school or youth developmental club)”* (ERICKSON et al., 2007, p. 304). Além de se observar o foco de sua atuação, estabelece o público-alvo específico com relação a um grupo seletivo de atletas e num contexto de alto rendimento.

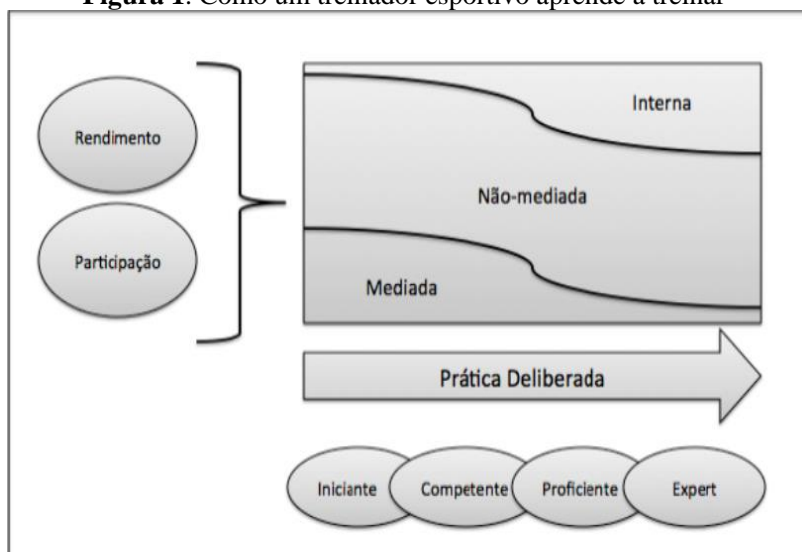
A trajetória de um TAP não é linear e nem se pode afirmar que há apenas um caminho para se alcançar tal nível (WERTHNER & TRUDEL, 2009), bem como, nessa caminhada, o treinador necessita adquirir conhecimentos, habilidades, capacidades e experiências mais específicas e profundas acerca da metodologia e da modalidade em questão, a fim de maximizar a performance dos atletas e de suas equipes (ICCE, 2013; MILISTETD, 2015).

Dessa forma, Trudel e colegas (2016) sugerem um modelo de formação de longo prazo para treinadores de como os treinadores aprendem a treinar. Tal modelo leva em consideração variáveis como situações de aprendizagem do treinador (WERTHNER & TRUDEL, 2006) que são caracterizadas por 3 contextos: a) Mediados (aprendiz passivo e receptor de informação) geralmente mais utilizado para treinadores iniciantes; b) Não mediados (aprendiz pró-ativo elaborando suas próprias estratégias de aprendizagem do meio externo) normalmente utilizado por treinadores mais experientes; c) Internas (aprendiz independente estrutura sua aprendizagem por meio de suas próprias experiências em reflexões internas) para treinadores muito experiente e avançado. A formação continuada de um TAP faz mais sentido utilizando predominantemente contextos de situações não-mediadas e internas,

enquanto treinadores iniciantes se utilizam mais de situações mediadas (TRUDEL et al., 2016).

Além das variáveis de situações de aprendizagem, esse modelo (Figura 1) leva em consideração a prática deliberada do treinador, em outras palavras, seu tempo de atuação e experiência em determinado contexto. Diante de tal prática, Trudel (2016) classifica a evolução do treinador em 4 níveis: i) *Newcomer*; ii) *Competent*; iii) *Supercompetente*; iv) *Innovator*. Além de caracterizar os três contextos de atuação do treinador em recreação, de desenvolvimento e de alta performance.

Figura 1. Como um treinador esportivo aprende a treinar



Fonte: adaptado de Milistetd et al. (2015).

Desse modo, pressupõe-se que um TAP é um treinador experiente e que sua principal situação de aprendizagem é interna, ou seja, aprende por meio da reflexão de sua prática em relação ao contexto de atuação (GALLIMORE, 2014). De forma que a evolução para um TAP deve ser constante e se faz necessária para que o mesmo continue obtendo rendimento mediante a um ambiente de pressão, que exige experiência e diversas capacidades nas tomadas de decisões e que se requer dele constante sucesso a fim de se manter na alta performance (DUARTE, 2014; MILISTETD, 2015; LARA-BERCIAL & MALLET, 2016).

2.2 FILOSOFIA DE LIDERANÇA (FL)

A filosofia de liderança é definida por Gomes (2014) como o conjunto das ideias, princípios, valores, crenças e objetivos acerca da liderança e do que é ser um líder. É a FL, também, que norteia a prática de liderança (PL) dos treinadores a fim de estabelecer estratégias em busca de objetivos em comum a equipe (ARAÚJO, 2013; GOMES, 2014; RESENDE et al., 2017).

Um aspecto a ressaltar é que o estudo sobre a definição de liderança não é algo simples e nem recente e, por conta disso, é possível encontrar na literatura muitas definições (ROST, 1991; GOMES, 2005). Num estudo de meta-análise, Rost (1991) realizou um levantamento das definições acerca de liderança e concluiu que, de 1900 a 1990, foram possíveis encontrar 221 definições. Nesse mesmo estudo, o autor aponta para a dificuldade de caracterizar o conceito de liderança, mediante ao fato de muitos autores colocarem “adjetivos/palavras” associadas a *liderança* (Ex: liderança de negócios; liderança política; liderança educacional entre outros), alterando seu significado conforme a área de estudo.

Diante da vasta gama de definições a respeito de liderança, selecionou-se algumas definições mais próximas do contexto do treinador esportivo por aproximarem-se da relevância do conteúdo do presente estudo.

Para Barrow (1977, p. 232), liderança “*é o processo comportamental para influenciar indivíduos e grupos, tendo em vista objetivos estabelecidos*”. Numa perspectiva semelhante e contemporânea, Hollander (1985) define liderança como a influência exercida pelo líder tendo em vista o alcance de determinados objetivos grupais ou sociais. Corroborando com essa visão de forma mais sucinta, Robbins (2002) diz que liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

É possível notar que definições próximas a ótica organizacional (citadas no parágrafo anterior), falam sobre influência ou persuasão de pessoas de forma a concentrar a sinergia rumo a objetivos e metas semelhantes/comuns. O que remete a realidade do conceito de liderança do treinador esportivo que visa recrutar (influenciar), desenvolver performance e nortear atletas, comissão técnica e demais colaboradores inseridos no processo, a alcançarem objetivos (resultados) comuns (GOMES, 2005; MALLET & LARA-BERCIAL, 2016).

Outro aspecto importante é que a liderança do treinador esportivo tornou-se objeto de curiosidade da comunidade científica que

passou estudar tal fenômeno (SMOLL & SMITH (1989); CHELLADURAI, 1984;1990; 2007; PARCELLS & COPLON, 1995; CÔTÉ et al., 1995; CRUZ & GOMES, 1996; BLOOM, 1998; CARRON & HAUSENBLAS, 1998; FELTZ, 1999; HORN; 2002; GOULD et al., 2002; 2007; COSTA 2003; 2006; 2010; JOWETT, 2007; GOMES, 2005; 2007; 2014) a fim de compreendê-lo e melhor desenvolvê-lo. Para a realização de tais estudos, os autores se embasaram em algumas abordagens, teorias e modelos de liderança (Quadro 1).

Quadro 1. Abordagens, teorias e modelos de liderança

| TEORIAS E MODELOS | DESCRIÇÃO | CENTRADA | AUTORES DESTAQUES |
|----------------------------------|---|--|--|
| TEORIA DOS TRAÇOS | Tentativa de encontrar características, traços, ou atributos nas pessoas que exerciam a tarefa de liderar algum grupo ou organização. | SER do líder | Carlyle (1910) |
| ABORDAGEM COMPORTAMENTAL | Teoria centrou-se na análise comportamental dos líderes, procurando encontrar comportamentos, ações ou atitudes, que revelassem a eficácia ou ineficácia das pessoas que exerciam liderança. | FAZER do líder Ohio: Produção e Tarefa; Michigan: Funcionário. | Hemphill & Coons (1957) Kahn (1956) Bowers & Seashore (1966) |
| MODELO SITUACIONAL | A eficácia de liderança depende da adaptação do líder em relação a maturidade dos liderados. | SITUAÇÃO líder x maturidade dos liderados | Hersey & Blanchard (1969) |
| MODELO SITUACIONAL CONTINGENCIAL | A eficácia de liderança depende da relação entre o estilo de liderança em relação aos desafios exigidos pelo contexto. | Estilo de liderança x contexto | Fiedler (1967) |
| MODELO LIGAÇÕES MÚLTIPLAS | A eficácia da equipe depende das múltiplas variáveis situacionais e contextuais geradas posteriores às ações do líder. | Ação do líder, variáveis do ambiente, objetivos em comum | Yukl (1989) |
| MODELO MULTI-DIMENSIONAL | O rendimento e a satisfação dos atletas são produtos da relação entre 3 variáveis antecedentes (contexto, líder e membros) e os 3 tipos de comportamentos do líder (exigidos, atual/real e preferidos). | Contexto, Líder e atletas. | Chelladurai (1990) |

| | | | |
|--|---|---|---------------------|
| <p>MODELO DE AÇÕES DO TREINADOR</p> | <p>O desenvolvimento de atletas (objetivo final) é resultante da representação mental do treinador sobre o potencial dos atletas, levando em consideração 3 pilares: a) características do treinador; b) capacidade dos seus atletas; c) contextos (treino, competição ou organização).</p> | <p>Estrutura mental do treinador.</p> | <p>Côté (1995)</p> |
| <p>MODELO TRIFÁSICO DE EFICÁCIA DE LIDERANÇA</p> | <p>A eficácia do treinador é proporcional ao nível de congruência entre o ciclo conceitual e prático de liderança. Cada ciclo é composto de 3 fatores: a) filosofia de liderança; b) prática de liderança; c) critérios de liderança.</p> | <p>Filosofia, prática e critérios de liderança.</p> | <p>Gomes (2014)</p> |

Fonte: adaptado de Gomes (2005)

Assim como a liderança, o termo filosofia possui uma gama de definições e conceitos mediante ao termo que é associado (Ex: “filosofia de liderança”; “filosofia política”; “filosofia de vida). De forma geral, filosofia remete ao campo do pensar, das ideias, valores, crenças ou princípios (GOMES, 2014). Por conta disso, o presente estudo se restringe à “filosofia de liderança” ou “filosofia do treinador” que, por sua vez, conecta a filosofia (ideias) ao campo da liderança do treinador.

Considerando a filosofia de liderança do treinador como um fenômeno recente (LYLE, 1999; ANDERS, 2005; GOMES, 2007; NASH et al., 2008; MYERS et al., 2008; CASSIDY et al., 2009; COLLINS, 2009; JENKINS, 2010), o tema também desperta o interesse da comunidade científica (ROBBINS, 2010; CARLESS, 2011; CAMIRÉ, 2012; HARDMAN & JONES, 2013; ARAÚJO, 2013; GOMES, 2014; GOMES & RESENDE, 2014; CUSHION, 2014; MALLETT & LARA-BERCIAL, 2016; RESENDE et al., 2017) que passa a desenvolver pesquisas a fim de compreender melhor o campo das ideias do treinador esportivo.

Ao ser associado ao contexto de alta performance/rendimento, apresenta como desafio alcançar resultados (MILISTETD, 2015). Em outras palavras, o mesmo deve utilizar suas capacidades, conhecimentos profissionais, inter e intrapessoais (CÔTÉ & GILBERT, 2009) para tornar-se competente e eficaz.

A eficácia e a efetividade do treinador passaram, então, a ser alvo de alguns estudos (FELTZ, 1999; HORN, 2002;2008; CÔTÉ & GILBERT, 2009; GILBERT & CÔTÉ, 2013; DUARTE, 2014). Na busca de identificar os segredos dos treinadores vitoriosos, um grupo de

cientistas ligados ao *International Council for Coaching Excellence* (ICCE) iniciou em 2011 uma série de estudos (MALLET & COULTER, 2016; MALLET & LARA-BERCIAL; 2016; LARA-BERCIAL & MALLET, 2016) para identificar e desenvolver a nova geração de treinador de alta performance. Os estudos auxiliaram a melhor compreender a filosofia desses treinadores, entendendo que essa os guiaria ao melhor entendimento de suas ações (prática de liderança) e, por conseguinte, os porquês de seu sucesso e eficácia.

Na busca de aprofundar o conhecimento acerca da filosofia de liderança dos treinadores de alta performance, algumas pesquisas (MALLET & LARA-BERCIAL; 2016; LARA-BERCIAL & MALLET, 2016) revelaram que há três temas fulcrais que contribuem para a construção e ação dessa FL: a) Visão; b) Ambiente; c) Pessoas.

Ainda na tentativa de compreender melhor a formação, desenvolvimento e estruturação da FL dos treinadores de alta performance, alguns estudos (LYLE, 1999; ANDERS, 2005; NASH et al., 2008; CASSIDY et al., 2009; JENKINS, 2010; CARLESS, 2011; HARDMAN & JONES, 2013; CUSHION, 2014; MALLETT & LARA-BERCIAL, 2016) indicam que tal fenômeno ocorre por meio de um complexo processo que envolve as experiências ao longo da vida (JARVIS, 2006; 2007), relações interpessoais (CASSIDY, 2009; HARDMAN & JONES, 2013), ambiente social e profissional (LARA-BERCIAL & MALLET, 2016), cursos, diálogos e vivências com pares (GILBERT et al., 2006; NELSON et al., 2006), cultura (JONES, 2002; 2004), e consolida-se no dia-a-dia do treinador em suas vivências práticas (IRWIN, 2004; JONES, 2004; WERTHNER, 2006; TRUDEL & GILBERT; 2013; MILISTETD, 2015).

Dessa forma, a busca da FL se faz importante no processo do treinador de alta performance pois é essa quem o guiará (GOMES, 2014). Assim, o treinador necessitará, também, desenvolver capacidade de comunicação a fim de transferir suas ideias (filosofia de liderança) aos atletas e profissionais que o envolvem em sua rotina profissional, para que esses sejam capazes de compreender e operacionalizar (prática de liderança) as ideias do treinador (BECKER, 2009; ARAÚJO, 2013; GOMES, 2014; GOMES & RESENDE, 2015; RESENDE et al., 2017).

2.3 PRÁTICA DE LIDERANÇA

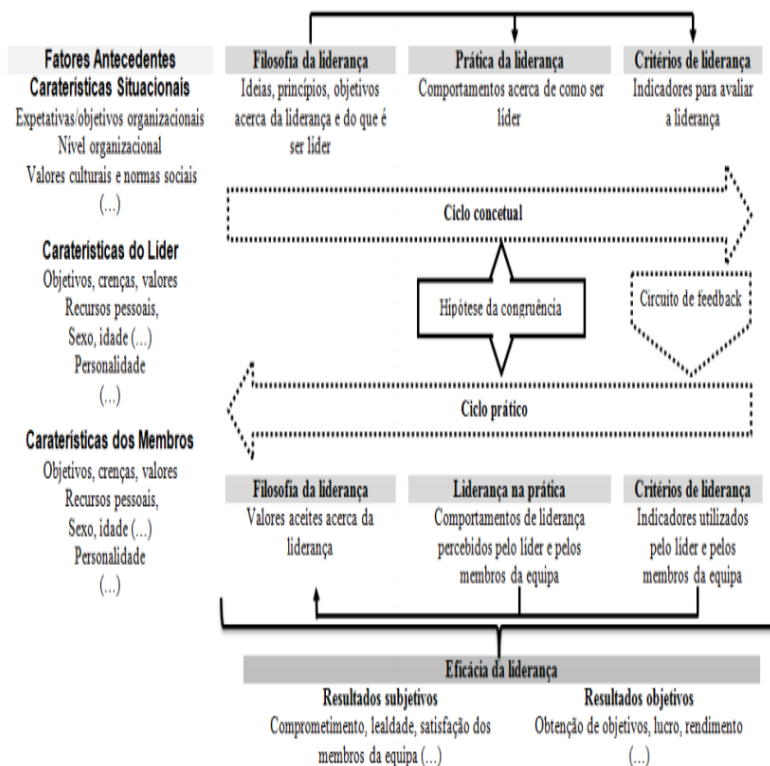
A prática de liderança (PL) é definida por Gomes (2014) como os comportamentos necessários de um líder para colocar em prática suas ideias, valores, crenças e princípios, ou seja, ações que permitam o

treinador colocar em prática sua filosofia de liderança. Para que o líder (Ex: treinador) possa exercer, com excelência, a PL, é necessário que primeiro tenha clara em sua mente quais são suas ideias, objetivos, valores e princípios para que, posteriormente, elabore estratégias operacionais a fim de persuadir e liderar sua equipe de trabalho em busca dos objetivos em comum (ARAÚJO, 2013; GOMES, 2014; RESENDE et al., 2017).

O Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança (Figura 2), desenvolvido por Gomes (2014), propõe uma relação linear entre a filosofia de liderança (FL), prática de liderança (PL) e critérios de liderança (CL) (indicativos usados para que o líder avalie sua liderança). O modelo é dividido em dois ciclos interdependentes de liderança: a) Ciclo Conceitual e b) Ciclo Prático. Enquanto que o primeiro representa o planejamento de ação e avaliação para se colocar em prática sua filosofia (ideias), o segundo representa a prática do ciclo conceitual, isto é, momento em que o líder e sua equipe colocam em ação o que foi planejado.

Entre os dois ciclos, o treinador deve fomentar a comunicação e o diálogo com sua equipe procurando ser sensível a estímulos e respostas do ambiente a acerca dos resultados obtidos na liderança no processo. O modelo propõe que quanto mais próximo (hipótese de congruência) o ciclo conceitual estiver do prático, maior é a eficácia de liderança. Ou seja, quando mais próximo estiver o planejamento da execução, o ideal do real ou a teoria da prática, mais eficaz é a liderança (GOMES, 2014).

Figura 2. – Modelo Trifásico da Eficácia de Liderança



Fonte: Gomes (2014)

Gomes (2014) ressalta que o líder (moderador dos ciclos) deve, ao traçar seu (re)planejamento, levar em consideração a complexidade situacional. Isto é, as particularidades do ambiente (cultura, clima, normas e objetivos do clube/empresa/organização), as características do próprio líder (sexo, idade, personalidade, recursos, objetivos pessoais, crenças, valores, princípios) e características dos membros da equipe.

A eficácia de liderança pode ser mensurada por meio de resultados objetivos e subjetivos alcançados pelos membros da equipe. Ambos representam indicadores úteis para a avaliação do processo.

Uma boa PL evidencia uma ação pedagógica eficaz (RESENDE et al, 2017). Há treinadores que detêm um bom conhecimento declarativo

de sua filosofia (ideias), mas não um conhecimento processual (execução das ideias). Em outras palavras, detém um conhecimento acerca de suas ideias, mas não consegue levar a sua equipe a operacionalizá-las.

Diante da complexidade da PL, Mallett & Lara-Bercial (2016) sugerem três temas centrais, em um outro modelo de prática de treinadores vencedores, que evidenciam fatores de influência na FL e PL do dia-a-dia do treinador: a) VISÃO; b) PESSOAS; e c) AMBIENTE. A partir da investigação com 14 treinadores vencedores de 128 medalhas olímpicas e seus atletas, Mallett e Lara-Bercial (2016) criaram um modelo que evidencia alguns aspectos da filosofia e prática de liderança de um treinador esportivo. Em outro estudo semelhante com 17 treinadores e 11 atletas vencedores de medalhas de ouro, os mesmos autores reforçam o modelo de prática de treinadores vencedores (Figura 3), detalhando alguns aspectos que permeiam a filosofia do treinador (ideias), a visão (onde quer chegar, como chegar, planejamento entre outros.), pessoas (atletas, patrocinadores, gestores, funcionários/staff entre outros.) e ambiente (cultura, clima, expectativas, logística).

Figura 3. Dia-a-dia dos Treinadores Vencedores em Série “Framework”



Fonte: adaptado de Lara-Bercial & Mallett (2016).

Em síntese, a partir dos estudos realizados é possível compreender a complexidade da implementação da PL de um treinador esportivo (BECKER, 2009; GOMES, 2014; MALLET & LARA-BERCIAL, 2016; RESENDE et al., 2017). Entretanto, há variáveis não lineares e não controláveis envolvidas no processo de PL que exigem do treinador esportivo o desenvolvimento de uma gama ampla de competências visando a eficácia de liderança em suas ações.

CAPÍTULO III

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

A preocupação de descrever as concepções das ideias, filosofia, os princípios, os valores e as crenças de treinadores brasileiros de alta performance, na tentativa de explorar o alcance de tais informações à atuação da comunidade prática, caracteriza a presente pesquisa como de natureza aplicada e também um estudo descritivo-exploratório (GIL, 2008).

O estudo possui igualmente um delineamento transversal, com emprego da abordagem qualitativa para analisar com maior profundidade a experiência, a vivência e a percepção subjetiva que os treinadores possuem acerca do fenômeno investigado. Além disso, a análise interpretativa adotada pelo investigador procura construir significados, valores e explicações a partir do conteúdo pesquisado (SPARKES; SMITH, 2014). A opção metodológica apresenta ainda um caráter descritivo, interpretativo exploratório que tem como propósito descrever, registrar, analisar e interpretar os aspectos significativos e/ou problemáticos das informações fornecidas pelos investigados (CRESWELL, 2007).

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A seleção dos participantes foi intencional e participaram do estudo cinco treinadores brasileiros com média de idade de 57 anos, que atuam no contexto profissional de equipes adultas de futebol masculino de alta performance. Além de possuírem experiência acumulada em dirigir equipes de 1ª divisão estadual e nacional, dois deles já atuaram no futebol internacional em ligas na Europa e Ásia, sendo um deles em Copas do Mundo por diferentes países. Todos estavam sem clubes e aguardando novos convites durante a pesquisa. Para maior caracterização dos treinadores, informações sobre a idade, o estado de nascimento, o tempo de atuação como atleta e treinador profissional, grau de escolaridade e o nível de atuação são apresentadas na Tabela 1.

Como critério de inclusão dos participantes, exigiu-se que os treinadores tivessem, no mínimo, cinco anos enquanto treinadores profissionais, já tivessem conquistado, no mínimo, um título em nível estadual e que já tivessem atuado no campeonato nacional da 1ª divisão.

O número de participantes do estudo foi suficiente para alcançar os resultados pretendidos com a pesquisa e estão em conformidade com outros estudos que abordaram a mesma temática (SANDSTROOM, 2016; SANTOS et al., 2018; WANG, 2012).

Tabela 1. Características pessoais, formativas e profissionais dos treinadores investigados

| | Idade (anos) | Estado de Nascimento | Atleta Profissional (anos) | Treinador Profissional (anos) | Grau de Escolaridade | Nível de atuação |
|-----------|--------------|----------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| T1 | 56 | SP | 14 | 17 | Ensino Superior | 1ª Divisão Brasil |
| T2 | 70 | SP | 18 | 33 | Ensino Superior | 1ª Divisão Brasil e Europa/Ásia |
| T3 | 43 | RS | 14 | 8 | Ensino Superior | 1ª Divisão Brasil |
| T4 | 49 | SC | 19 | 11 | Ensino Médio | 1ª Divisão Brasil |
| T5 | 66 | RJ | 1 | 40 | Ensino Superior | 1ª Divisão e Copa do Mundo |

Fonte: Autoria Própria (2019)

Dos cinco treinadores entrevistados, três (T1, T2 e T5) nasceram na região sudeste, enquanto os outros dois (T3 e T4) nasceram na região sul. O mais novo (T3) possui 43 anos, enquanto o mais velho (T2) possui 70 anos de idade. Quatro deles (T1, T2, T3 e T5) completaram o ensino superior e apenas um (T4) concluiu o ensino médio.

Os cinco treinadores (T1, T2, T3, T4 e T5) atuam, ou atuaram, na 1ª divisão do futebol brasileiro. Dois desses (T2 e T5) já atuaram em nível internacional, sendo que um (T5) já atuou em Copas do Mundo pela seleção brasileira e outras estrangeiras, enquanto o outro (T2) já atuou em clubes na Europa e Ásia.

Ressalta-se que todos treinadores investigados foram atletas profissionais de futebol em alto nível. Entretanto, quatro (T1, T2, T3, T4) jogaram entre 14 e 19 anos e apenas um (T5) jogou 1 ano. Este (T5) também se caracteriza como o treinador que mais tempo atuou (40 anos), enquanto o mais novo (T3) possui apenas 8 anos de carreira. Todos já conquistaram títulos estaduais. Três (T1, T2 e T5) conquistaram títulos nacionais e internacionais, sendo que dois treinadores (T2 e T5), ganharam títulos em solo estrangeiro atuando por países na Ásia, Europa e América Central.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A entrevista semiestruturada foi o instrumento selecionado para responder aos objetivos do estudo. A subjetividade dos dados coletados (ideias, crenças, valores, princípios), aliada à complexidade das concepções da filosofia e prática de liderança de um treinador e o contexto do futebol, justificaram o emprego da entrevista, tendo em vista que há maior proximidade e interação entre pesquisador e o respondente (GIL, 2008; RESENDE, 2016; YIN, 2011). A flexibilidade que o instrumento proporciona aos participantes da pesquisa, possibilitando-os a expressar suas ideias, pensamentos, conhecimentos, opiniões e atitudes sem o distanciamento do tema principal de pesquisa e seus objetivos (SPARKES; SMITH, 2014; MALLETT & LARA-BERCIAL, 2016) foi fundamental para os propósitos desta pesquisa.

Na elaboração da entrevista semiestruturada (Apêndice 3), utilizou-se como modelo o “Guião de entrevista para treinadores”, criado por Gomes (2007), o qual foi adaptado às especificidades de um estudo a ser realizado na realidade brasileira. Além disso, algumas questões foram alteradas para melhor adequação aos objetivos da pesquisa norteados pelo Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança (GOMES, 2014), mantendo-se a estrutura central do guião.

3.4 COLETA DE DADOS

Os treinadores investigados foram contatados por meio de telefonemas e aplicativos de redes sociais. Tais contatos permitiram esclarecer os objetivos do estudo e formalizar o convite de participação do treinador na pesquisa. Confirmado o interesse voluntário em participar do estudo e a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 2) foi enviado via aplicativo de rede social e e-mail para que o treinador tivesse total ciência dos procedimentos, bem como a relevância do estudo e os benefícios em participar. Com todos os trâmites assegurados, foi agendado o encontro em local reservado e horário combinado, de forma que estivessem apenas o pesquisador e o entrevistado, em privacidade, a fim de proporcionar a liberdade e confiança no aprofundamento das respostas.

Antes de aplicar a entrevista, o pesquisador esclareceu a natureza confidencial e anônima dos dados, das informações coletadas e se colocou à disposição em responder possíveis dúvidas, além de recolher o TCLE assinado. A seguir, reiterou os objetivos do estudo e pediu permissão para

fazer uso do celular para gravar a entrevista, em áudio, bem como autorização para transcrevê-la. Com o roteiro da entrevista semiestruturada (Apêndice 3) em mãos, o entrevistador reforçou que após a gravação, a transcrição seria encaminhada ao treinador para validação das declarações. Além das dúvidas sanadas, os participantes foram informados que teriam acesso ao trabalho final. Para a aplicação e condução da entrevista, houve a necessidade do entrevistador possuir um domínio básico sobre a temática (RESENDE, 2014). Além de seguir as recomendações de Sparkes e Smith (2014), dando liberdade aos entrevistados em elaborarem suas respostas.

Ao findar a entrevista, foi dada a possibilidade ao participante acrescentar informações relevantes, ou que não mencionou durante sua fala. Além disso, foi novamente reforçada a possibilidade e a disponibilidade do treinador, posteriormente, ler a transcrição e emitir um parecer se está de acordo com o que foi transcrito, ou corrigir eventuais erros ou mal entendido.

As entrevistas com os cinco treinadores tiveram duração total de 313 minutos e 27 segundos, o equivalente a 5 horas, 13 minutos e 27 segundos. As entrevistas tiveram duração mínima de 28 minutos e 21 segundos (T5), máxima de 124 minutos e 7 segundos (T1), sendo a média de 62 minutos e 42 segundos.

A transcrição integral das cinco entrevistas realizadas no software Word 2010 totalizou 118 páginas (fonte 12 e espaçamento 1,5). Nas transcrições, a fala dos entrevistados foi mantida integralmente e preservado o conteúdo semântico gramatical.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

O método de análise temática (BRAUN & CLARK, 2006) foi utilizado na análise e tratamento dos dados. Este método, por meio de sua liberdade teórica, é considerado uma ferramenta flexível e útil que possibilita a interpretação e análise de dados complexos (BRAUN & CLARK, 2006) de forma profunda, quando permite ao pesquisador recorrer constantemente aos dados, gerando temas e códigos capazes de identificar ideias, princípios, valores e crenças de discursos de entrevistas qualitativas (LAWLESS & CHEN, 2018).

O guia de seis fases da análise temática, sugerido por Braun e Clark (2006), também foi empregado no estudo. Buscou-se realizar o passo a passo orientado pelos autores nas seguintes fases: i) familiarização dos dados; ii) geração de códigos iniciais; iii) busca por

temas; iv) revisão dos temas; v) definição e nomeação dos temas; vi) produção do relatório (Quadro 3).

Quadro 2. Fases da Análise Temática e os procedimentos adotados pelo pesquisador

| Descrição das fases | Procedimentos das fases na dissertação |
|--|---|
| <p>Familiarização Transcrição dos dados, seguida por leitura e releitura dos dados e apontamento de ideias iniciais.</p> | <p>Após cada entrevista, os dados foram transcritos na íntegra utilizando o software (Word) 2010. Enquanto transcrevia, o pesquisador procurava criar esboços de ideias centrais correspondentes aos objetivos de pesquisa. Após as transcrições, utilizou-se o software Nvivo 9,0 para armazenar as entrevistas transcritas e rascunhar algumas ideias de possíveis nós e códigos.</p> |
| <p>Gerando códigos Codificação de características interessantes meio aos dados, de forma sistemática em todo o conjunto, e destaque aos dados relevantes para cada código.</p> | <p>Realizou-se a codificação no Nvivo 9,0. A partir desse, iniciam-se as codificações dos dados de forma indutiva com interpretação do pesquisador, levando em consideração os objetivos da pesquisa. Os dados mais relevantes, eram selecionados e direcionados aos códigos congruentes.</p> |
| <p>Desenvolvendo Temas Agrupamento de códigos, com dados relevantes, em potenciais temas.</p> | <p>O agrupamento de códigos ocorre de forma dedutiva, criando-se temas a partir do Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança (Figura 2) e os quatro temas elencados na entrevista (Apêndice 3), também referenciados no mesmo modelo. Assim, foi possível identificar a qualidade de alguns códigos e dados. Os mais relevantes aos objetivos da pesquisa foram direcionados aos temas criados, enquanto os irrelevantes foram direcionados a um tema chamado “miscelânea”, pois poderiam ser úteis mais adiante.</p> |
| <p>Revisando Temas Verificação se os Temas funcionam em relação aos extratos codificados (nível 1) e ao conjunto de dados inteiro (Nível 2), gerando um "mapa" temático da análise.</p> | <p>Os potenciais temas foram revisados pelo pesquisador e confrontados com interpretações de pares mais experientes junto ao pesquisador orientador. Fruto desses diálogos, alguns temas foram modificados surgindo a necessidade de criar subtemas. Nessa etapa, surgiu-se a necessidade da criação de uma matriz norteadora (Figura 4) na qual procurou-se estruturar os temas e subtemas levando em consideração os objetivos da pesquisa.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Definindo e Nomeando Temas</p> <p>Nova análise para refinar as especificidades de cada Tema, e a história geral contada pela análise; geração de definições e nomes claros para cada tema.</p> | <p>Nessa etapa, perpetuou-se as discussões com pares mais experientes e o pesquisador orientador. Fruto dessa discussão, identifica-se a necessidade de qualificação, redução e mudança em alguns temas e subtemas da matriz (Figura 4). Diante de recorrente análise interpretativa dos dados, era possível identificar solidez em alguns subtemas, porém em outros não, sendo esses então modificados, reanalisados e ajustados. Adaptados alguns nomes que identificam e representam melhor temas e subtemas, a matriz se consolida (Apêndice 1) e se define os nomes dos temas e subtemas.</p> |
| <p>Produzindo o Relatório</p> <p>A última oportunidade para a análise. Seleção de exemplos vívidos e convincentes do extrato, análise final dos extratos selecionados, relação entre análise, questão da pesquisa e literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise.</p> | <p>Por fim, todos os temas, subtemas e as falas, que os representavam, foram transferidos novamente para o software Word (2010). Esses novos arquivos, somados a matriz de análise (Apêndice 1), servem de base para a escrita do relatório final de análise temática, que dá origem aos tópicos IV Resultados e V Discussão.</p> |

Fonte: Adaptado de Braun e Clark (2006)

3.6 CONFIABILIDADE NO PROCESSO DE ANÁLISE

Visando obter validade interpretativa e proporcionar maior confiabilidade dos dados, adotou-se os procedimentos propostos por Shenton (2004) que procuram assegurar maior confiabilidade na pesquisa qualitativa. Esse estudo (SHENTON, 2004) recomenda que não há necessidade de adotar-se todos os critérios sugeridos, mas parte significativa dos mesmos a fim de garantir maior confiabilidade aos resultados da pesquisa. Assim, descreve-se a seguir (Quadro 3), os critérios adotados, estratégias desenvolvidas e ações realizadas a fim de assegurar maior qualidade na validade interpretativa.

Quadro 3. Critérios para confiabilidade na pesquisa qualitativa

| CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE DOS DADOS | ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA ATENDER AOS CRITÉRIOS |
|---|--|
| <i>1. Credibilidade</i> | |
| Escolha de métodos de pesquisa apropriados | Os estudos de Gil (2008), Sparkes e Smith (2014), Creswell (2007), Yin (2011;2013), foram fundamentais para orientação e aprofundamento da pesquisa qualitativa. Enquanto que para a realização da análise temática, os estudos de Braun e Clark (2006) e Lawless e Chen (2018) nortearam a análise dos dados. O estudo de Shenton (2004), auxiliou na validade interpretativa. |
| Familiaridade com o contexto investigado | O engajamento e familiaridade da pesquisa foi facilitada pelo fato do próprio pesquisador ser um treinador de alta performance de futebol. Além de atuar profissionalmente no contexto investigado, o pesquisador já conhecia alguns dos treinadores entrevistados e estabeleceu alguns contatos (conversas informais) com os demais. Tais fatos contribuíram em demasia para qualificar a pesquisa, conduzir as entrevistas, interpretar os dados obtidos, além de compreender a linguagem, cultura, crenças e conhecimentos dos treinadores entrevistados. |
| Amostragem aleatória dos indivíduos | A descrição dessa etapa de pesquisa encontra-se no tópico 3.3 <i>Participantes da pesquisa</i> . |
| Triangulação dos dados | As informações provenientes de documentos, somada as concepções dos treinadores entrevistados compuseram as fontes de dados utilizados no documento. |
| Táticas para garantir a honestidade dos informantes | Foi esclarecido aos treinadores entrevistados que os mesmos teriam a liberdade em optar por não responder perguntas, bem como se retirar da entrevista no momento em que desejassem. Foi também lembrado que a pesquisa garantia o |

| | |
|--|--|
| | <p>anonimato do participante, de forma a fomentar a honestidade nas respostas. Incentivou-se os treinadores a serem mais claros e diretos possível, quando argumentado de que quanto mais fidedigna as respostas, mais o estudo poderia contribuir para a própria reflexão profissional do participante. No roteiro de entrevistas (Apêndice 3), é possível notar pedidos que exemplificassem exemplos, além de perguntas semelhantes capazes de testar a coerência nas respostas.</p> |
| <p>Sessões frequentes de discussão entre o pesquisador e seus superiores</p> | <p>Desde da elaboração do tema, foram realizadas inúmeras discussões com o pesquisador orientador e demais colegas mais experientes (em pesquisas qualitativas) de núcleo de pesquisa. No exame de qualificação, foi uma oportunidade de discutir mais uma vez com membros externos. Além de frequentes conversas informais com outros colegas a respeito do tema e objetivos de pesquisa.</p> |
| <p>Escrutínio por pares do projeto</p> | <p>O exame de qualificação garantiu a validade desse item.</p> |
| <p>Comentário reflexivo do pesquisador</p> | <p>Constantes discussões com orientador, pares e colegas de núcleo, estimularam o processo reflexivo do pesquisador durante a elaboração do estudo. As constantes vistas nas entrevistas, somada aos esquemas e anotações também auxiliaram nesse processo.</p> |
| <p>Antecedentes, qualificações e experiência do investigador</p> | <p>O pesquisador é graduado em licenciatura plena em Educação Física, além de ter concluído outras três pós-graduações na área, sendo que em todas essas etapas elaborou pesquisas de temáticas semelhantes. Além disso, esse estudo foi conduzido durante o período de dois anos de curso em nível de mestrado, no qual possibilitou a aprendizagem, desenvolvimento e melhor qualificação do</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>pesquisador para realizar a pesquisa. Possíveis limitações da capacidade analítica do pesquisador em formação, foram supridas pelo suporte dos demais pesquisadores experientes componentes do núcleo de pesquisa, bem como pelo orientador. Os quinze anos de atuação profissional enquanto treinador de futebol, também respaldaram o pesquisador no engajamento contextual de investigação.</p> |
| <p>Checagem entre membros</p> | <p>A devolução das transcrições aos participantes, como etapa de validação de dados, auxiliou na checagem. A análise documental do orientador e coorientador, bem como de pares e colegas de núcleo de pesquisa, também permitiu a checagem de documentos.</p> |
| <p>Descrição profunda do fenômeno</p> | <p>A revisão de literatura destacou as principais referências teóricas sobre o assunto, bem como todo o processo de análise temática de Braun e Clark (2006), permitiram alcançar profundidade dos dados do estudo.</p> |
| <p>Exame dos resultados de pesquisas prévias</p> | <p>Ao longo da revisão de literatura, são citados diversos autores e estudos prévios que contemplam esse tópico, garantindo a qualidade da pesquisa auxiliada por esses outros estudos.</p> |
| <p>2. Transferibilidade</p> | |
| <p>Deixar claro o contexto do estudo para contextualizar possibilidades de generalização/extrapolação</p> | <p>As informações presentes no tópico 3.1 Características do estudo, além de outros itens supracitados nessa tabela, contemplam esse item.</p> |
| <p>3. Confiabilidade</p> | |
| <p>Desenho da pesquisa e sua implementação</p> <p>Detalhe operacional da coleta de dados</p> | <p>Todas as ferramentas, métodos, passo-a-passo, instrumentos de coleta de dados, participantes da pesquisa e ética de sua aplicação, são detalhados no capítulo 3 <i>Procedimentos metodológicos</i>.</p> |

| 4. Confirmabilidade | |
|--|--|
| Triangulação para evitar o viés interpretativo do pesquisador | <p>Ao longo do capítulo 3 <i>Procedimentos metodológicos</i>, o pesquisador procurou elucidar os itens requisitados para tal validade. Destaca-se abaixo, alguns itens resumidos que ilustram tais demandas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discussões com pares, colegas demais pesquisadores; - Assumir limitações da capacidade analítica do pesquisador em formação supridas pelo orientador e pares; - Toda a descrição metodológica ocorre ao longo do capítulo 3 <i>Procedimentos metodológicos</i>. - Esquemas, matrizes, figuras, tabelas e quadros foram utilizados no estudo. |
| Admissão das crenças do pesquisador | |
| Descrição metodológica densa para permitir escrutínio dos resultados | |
| Utilizar diagramas para facilitar a auditoria do processo pelos leitores | |

Fonte: Adaptado baseado em Shenton (2004)

3.7 CUIDADOS ÉTICOS

O projeto foi aprovado (Anexo 1) pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (Número de parecer: 01716018.1.0000.0121), conforme as normas de investigação exigidas pela Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

A participação dos treinadores foi viabilizada a partir da leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 2). Conforme descrito no TCLE, no momento das entrevistas, apenas o entrevistado e o pesquisador estiveram presentes no ambiente escolhido pelo entrevistado. As informações das entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo o conteúdo da transcrição reportado aos participantes da pesquisa para sua validação. As informações obtidas das entrevistas foram utilizadas apenas para fins acadêmicos e o anonimato dos entrevistados foi garantido.

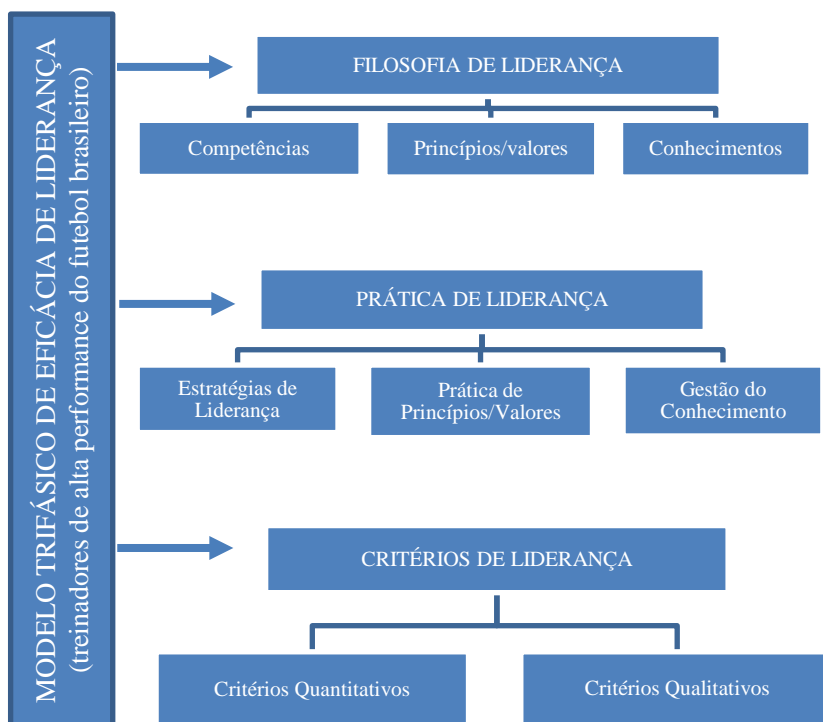
A investigação apresentou riscos mínimos nos fatores psicológicos e sociais, como, por exemplo, cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas da entrevista e desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio. Além disso, os participantes estiveram livres para se retirar do estudo quando desejassem.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

As evidências encontradas no estudo foram sistematizadas em três subcapítulos, a partir do Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança (MTEL) (Figura 2), denominando-as em: concepções de filosofia de liderança; a prática de liderança; e critérios de liderança, de treinadores de futebol de alta performance (Figura 4).

Figura 4. Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança de Treinadores de Alta Performance no Brasil.



Fonte: O autor (2019)

4.1 CONCEPÇÕES DE FILOSOFIA DE LIDERANÇA DE TREINADORES DE FUTEBOL DE ALTA PERFORMANCE

A análise dos dados coletados nas entrevistas permitiu identificar as principais competências (liderança, comunicação, equilíbrio emocional, capacidade de adaptação e capacidade reflexiva), princípios/valores (honestidade, coerência, disciplina, humildade e lealdade) e conhecimentos profissionais relatados pelos treinadores de futebol de alta performance (Figura 5).

Figura 5. Concepções de filosofia de liderança de treinadores de futebol de alta performance no Brasil.



Fonte: O autor (2019)

4.1.1 Competências

4.1.1.1 Liderança

Dentre as competências mais citadas por todos treinadores investigados, a liderança ficou em evidência. Todos os treinadores investigados entendem que sem essa, a gestão da equipe fica comprometida, de forma que o treinador T2 comentou que um treinador sem liderança não chega à alta performance.

“[...] acho que a principal delas é liderança. Se ele não tiver liderança, não adianta ele tentar ser treinador que ele vai ficar no meio do caminho. Não adianta ele ter alguém com liderança trabalhando do lado dele, como auxiliar ou alguma coisa. Porque o jogador sente logo quem decide. E se quem não decide não é o chefe, ele não tem a liderança, ele já perde muito, então é um predicado muito grande de liderança” (T2).

Ainda acrescenta que, para um treinador exercer essa liderança, ela deve ser adquirida e não imposta, ou seja, a equipe deve reconhecê-la no treinador de forma natural e sem necessitar o uso da hierarquia, ou de forma impositiva.

“[...] não pode ser aquela liderança forçada, aquela liderança imposta. Porque dizem, que confiança, você adquire, você não impõe” (T2).

Entendendo que liderança é a capacidade de influenciar pessoas e guiar um grupo, equipe ou comunidade a alcançarem metas e objetivos em comum, os treinadores T1, T2 e T4 relataram que a liderança é fundamental para que uma equipe de futebol disponha de um “vestiário saudável” e a sinergia de toda equipe seja potencializada na convergência do líder e o seu comando ser reconhecido e seguido. Ou seja, um treinador com capacidade de liderança influencia seus liderados a seguir suas ideias de forma que a coesão da equipe afluí a propósitos e finalidades em comum, gerando um ambiente favorável (vestiário saudável).

“[...] acho que é fundamental para um treinador ter sucesso, um vestiário saudável. Um vestiário

onde reina a disputa, porque você trabalha com um grupo de 30, 35 jogadores, onde só jogam 11 e apenas 11 são escolhidos. Então, você, na teoria, teria mais descontentes do que contentes em um grupo. Se você não souber levar isso onde o ambiente seja um ambiente de disputa, mas um ambiente de lealdade, um ambiente de amizade, um ambiente de motivação geral, onde todo mundo pense primeiro no grupo, para depois pensar em si. Eu acho que você não consegue muita coisa, então, acho que isso tudo passa pela liderança” (T2).

“[...] os jogadores, eu priorizo sempre esses princípios, que é o caráter, então ter um vestiário muito sadio, muito honesto, muito verdadeiro é o primeiro passo pro sucesso de uma equipe” (T4).

A liderança de um vestiário é considerada por todos treinadores investigados como uma das competências mais difíceis de serem desenvolvidas e exercidas. O futebol é uma modalidade com onze atletas titulares e é permitido realizar apenas três substituições por jogo, o que faz com que mais da metade do elenco não possa atuar em uma partida. Isso leva a uma constante insatisfação por parte do grupo, exigindo, assim, escolhas e um comando do vestiário firme (T1), seguro (T3), honesto e coerente (T1 a T5). Quando um treinador perde a liderança sobre a equipe, dificilmente a recupera (T1, T2, T4).

A coerência e a honestidade foram princípios citados também por todos treinadores investigados como premissas para uma boa liderança e gestão de equipe. A falta desses princípios gera uma sensação de hipocrisia e falsidade, levando os atletas e comissão técnica a rejeitar a liderança do treinador. Por isso, é necessário que os critérios de escolhas nas tomadas de decisão do líder sejam claros e transparentes, além de balizados por princípios identificados com o grupo de trabalho. Contudo, é a experiência que possibilita ao treinador a escolha de princípios adequados que embasam sua filosofia de liderança (T2, T5). O repertório de vivências em situações complexas contribui diretamente para que o treinador tenha um melhor discernimento e ajuste, ou adeque a sua liderança aos estímulos contextuais. Por isso, T2 comentou que a

diferença entre um treinador mais experiente e um treinador no início de sua trajetória é apenas a experiência.

“Eu falei que a única diferença é a experiência, [...] conhecimento os dois podem ter. A experiência que eu tenho eles ainda não têm [...]. Hoje me sinto um pouco mais preparado para administrar algumas situações do que quando era mais jovem [...]. achava que estava administrando bem e estava administrando errado [...]. corriji o erro que tive no passado. É o que essa moçada de hoje ainda não teve essa oportunidade, eles vão errar. E errar ou acertar nos amadurece e nos torna mais experientes” (T2).

Na gestão de atletas, os treinadores necessitam ser diretos e discretos quanto à forma de comunicação com os atletas (T1, T2, T4). Isto é, evitar ser prolixo e expô-los na frente do grupo nos momentos de cobrança. Os atletas não parecem gostar quando o treinador faz discursos longos e também desenvolvem resistência à liderança, quando a cobrança é realizada perante o grupo de trabalho, sentindo-se expostos.

Os treinadores investigados (T1, T2, T4 e T5) acreditam que a distância entre o que o treinador comunica e o que realmente faz, influencia diretamente na sua liderança. Isto é, quanto mais próximo o discurso da prática, mais a equipe reconhece a liderança do treinador. Dessa forma, é essencial que a cobrança e a liderança do treinador na implementação de seus princípios e critérios, na gestão de equipe, comece pelo próprio exemplo e pelas suas atitudes.

“tu tens que ter princípios, ser honesto e ser exemplo, não adianta chegar no vestiário, e falar, por exemplo, [...] nós temos que ser uma família, não, tu tens que ser exemplo na família. Eles vão avaliar a tua postura [...], então tu tens que ser exemplo e ser honesto pra ter um vestiário sadio, então tu vais cobrar comportamento para os teus atletas. Se cobrar horário, tu tens que ter disciplina, tem que chegar primeiro” (T4).

“Eu não vou te cobrar nada, mas amanhã eu vou chegar as 7 horas da manhã, depois de amanhã às 7, e no sábado, domingo às 7, e assim você vai perceber que tem que chegar às 7” (T1).

Outro aspecto relevante para que o treinador tenha respeito e admiração da sua equipe, a fim de liderá-la, é o conhecimento. A maioria dos treinadores investigados (T1, T2, T3, T4) relatou que a equipe sente maior segurança em seguir a voz de comando, quando o líder demonstra segurança e domínio dos conteúdos que permeiam o futebol. Além disso, com o avanço da globalização e internet, os atletas possuem acesso fácil a informação, o que faz com que o atleta se torne mais crítico por dispor de mais conhecimento (T2). Assim, se antigamente um treinador era capaz de conquistar a confiança dos atletas sem muito conhecimento, hoje a exigência aumenta enquanto formação, instrução e conteúdo, até porque ele é o líder de uma comissão técnica interdisciplinar que aumentou quanti e qualitativamente na última década (T1).

O treinador que demonstrar para sua equipe de trabalho o domínio do conhecimento declarativo e processual, tende a conquistar a confiança e o respeito dos demais, facilitando o processo de liderança do grupo.

“Acho que o principal é quando o cara tem conteúdo, se ele tem conteúdo pode ter certeza que ele vai ser abraçado pela equipe [...] e terá fácil manejo. Então [...] nenhum grupo vai contra esse profissional, porque sabe que ele conhece” (T1).

“as pessoas estão um pouco mais exigentes, precisam de conteúdo para que possam estabelecer uma relação de confiança [...], já que o teu comando é bem distribuído, bem posicionado, mas, acima de tudo, dividido com a sua equipe de trabalho” (T1).

“Ah sim, tem que ter conhecimento, se não tiver conhecimento... Porque com o conhecimento de vivência, de vestiário, da teoria e da prática, tu estás próximo da excelência, tu estás muito próximo do sucesso” (T4).

A coesão de grupo também é apontada por todos treinadores investigados como resultante de uma boa liderança. Um “vestiário rachado”, como diz T4 para expressar a falta de coesão da equipe, tende a existir quando há uma liderança omissa. Ou seja, quando o treinador não exerce sua liderança de forma a exercitar o senso coletivo de equipe, não confluindo a sinergia do grupo pela falta de clareza de sua filosofia e prática, a tendência é cada elemento guiar-se pelas suas próprias ideias. Assim, o grupo não se transforma em equipe pela ausência de princípios, metas e objetivos em comum.

“[...] princípios de liderança é ter um vestiário saudável, limpo, de caráter, não vejo em nenhum time de sucesso que conquistou, um que tinha vestiário rachado, dividido... então tem que ter união no vestiário, a gente fala em união e comprometimento, e isso é resultado de uma boa liderança” (T4).

Quando não há um consenso com as ideias do treinador, forçar imposição da sua filosofia não parece a melhor estratégia para guiar a equipe, já que uma vez perdida a confiança, retomar a liderança do vestiário é difícil. Dessa forma, T5 mencionou utilizar uma “liderança oculta”, que se baseia na ideia de guiar e influenciar seus liderados por meio de perguntas indutivas que levam atletas e comissão técnica a se sentirem no controle da ação. Isso os leva a serem que o treinador está satisfazendo suas vontades, porém, há uma intencionalidade oculta no processo de liderança por parte do treinador.

“É assim que você conduz uma equipe de futebol. Por exemplo, ao invés de você dizer assim: vamos atacar aquele time pelo lado direito. Essa é a tua ideia, atacar pelo lado direito, mas não é a dos jogadores. Como é que eles vão comprar essa ideia? [...] Mostro a fragilidade, num vídeo, daquela equipe do lado esquerdo dela, e mostro para os jogadores. Aí eles vão dizer para mim assim: pô, esse time, do lado esquerdo, é muito frágil. Eu disse: pô, será? E o que que nós temos que fazer? Pô, nós temos que atacar aqui pelo lado direito. Eu disse: pô, eu vou comprar a ideia de vocês. Essa era a minha ideia. Eu influenciei eles através do

vídeo que eu mostrei para eles. Toda a pesquisa de opinião é feita assim” (T5).

4.1.1.2 Comunicação

Os treinadores investigados apontaram, de modo consensual, a comunicação como uma importante competência para o treinador. No entanto, enfatizaram diferentes qualidades nas abordagens distintas de comunicação. Três treinadores (T1, T4 e T5) destacaram a comunicação assertiva como essencial para atuação profissional, de modo que, para que a equipe compreenda quais são suas ideias, princípios e valores de liderança, é necessário que a informação transmitida seja compreendida pelo receptor e faça sentido.

O treinador T5 comentou que é necessário conhecer bem a equipe, ou melhor seus “receptores” de informações. De fato, para que a comunicação seja assertiva é vital que ocorra um ajuste de linguagem, favorecendo a codificação daquilo que for transmitido bem como a transformação em conhecimento para aquele que recebe, configurando uma mensagem customizada.

“O treinador tem que falar a linguagem do jogador. Se vier com palavras muito rebuscadas, o jogador vai até sinalizar com a cabeça que entendeu, mas não entendeu nada [...]. Assim, não conseguirá transmitir suas ideias” (T5).

A comunicação assertiva também depende da persuasão. Para que a filosofia de liderança de um treinador seja transmitida com eficácia, o poder de convencimento é essencial (T4). Não apenas com bons argumentos, mas o conteúdo e a qualidade do discurso conquistam a confiança e o respeito da equipe de forma a “comprar a ideia” (T1).

“O treinador precisa saber passar o conteúdo para estabelecer uma relação de confiança com o jogador. E se a equipe não entender, ou perceber que ele não tem conhecimento, vai perder o grupo. Por isso é que precisa de conteúdo e saber passar esse conteúdo para que o jogador compreenda e compre a ideia” (T1).

“O treinador tem que ter poder de convencimento com as palavras certas, na hora certa. Se o grupo comprar a ideia dele, está com o grupo na mão” (T4).

T4 ainda complementa que, para o treinador se fazer entender, sua comunicação deve ser clara, simples, objetiva e didática. Ou seja, evitar ser prolixo, utilizando uma linguagem adequada ao nível cultural e intelectual do grupo, de forma direta e transparente.

“Aí é que entra o poder de convencimento... você tem que procurar ajustar a sua fala aos atletas. [...] ser mais simples, mais direto, mais didático, dizer o que você quer, dar exemplos e simplificar, mas sendo bem didático, [...] não demorar mais do que quinze minutos e ser transparente no seu discurso” (T4).

Quando se refere a didática, T4 aponta para o âmbito da transmissão da informação. O treinador deve procurar se comunicar não apenas por meio de sua fala (oral); mas também por gestos, vídeos, imagens (visual); e exemplificando de forma que o atleta se experimente na ação (sinestésico). Assim, a comunicação se torna eficaz.

Os treinadores T2 e T3 enfatizaram mais as estratégias de comunicação. Disseram que é fundamental que o treinador tenha voz de comando, com boa entonação e passando segurança na sua fala (T2). Além disso, é importante que ele se preocupe com o que, o como, o quando, o onde e o com quem se fala (T3). O olhar e a expressão facial/corporal devem auxiliar as palavras para que a mensagem chegue a equipe com clareza.

“O treinador tem que ter voz de comando. O jogador logo sente se ele tem, ou não tem. E se não for firme, não adianta que não vai conseguir transmitir o que ele quer” (T2).

“A comunicação com o atleta é fundamental para o processo do dia-a-dia. Às vezes não precisa nem falar, só de ele ver a tua postura, ele já vai entender a mensagem [...]. Mas é importante você ler o seu atleta também e, a partir daí, montar sua estratégia de

comunicação. Com quem eu falo... como eu falo...o que eu devo falar...as palavras que eu uso...cuidar a expressão corporal porque muita gente está te vendo...” (T3).

4.1.1.3 Equilíbrio emocional

O equilíbrio emocional é uma capacidade que os treinadores T1, T3, T4 e T5 apontam como essencial para atuação em alto nível. Diante das pressões exercidas tanto pelo ambiente externo (imprensa, torcida, agentes e patrocinadores), quanto pelo interno (diretoria, gestores, comissão técnica e atletas), o treinador necessita desenvolver tal competência.

As cargas emocionais, no contexto de alta performance, são intensificadas pelo desenvolvimento da mídia social. Os agentes internos e externos podem fazer uso de comunicações virtuais, além de estímulos concretos, que influenciam, direta ou indiretamente, na tomada de decisão do treinador. Assim, é importante que o treinador esteja preparado mentalmente para manter o seu equilíbrio emocional, tanto nas suas ações como nas suas reações, incitadas pelos estímulos (pressões) oriundos desses agentes (T3).

“O treinador precisa estar bem nutrido, descansado e emocionalmente muito forte no contexto do futebol de alto rendimento. Podes até dar o ‘remédio’ técnico e tático, mas se a cabeça não estiver boa, de nada adianta o restante. [...] precisa ter uma resiliência muito forte para lidar com esse meio. Por isso busco isso, esse equilíbrio emocional, isto é, a gestão do ambiente interno e externo para continuar atuando” (T3).

O treinador de futebol de alta performance lidera uma equipe de, no mínimo, quarenta colaboradores. Esse número pode aumentar considerando o nível e a divisão que o clube atua. Além de comandar um elenco com mais de trinta atletas, há uma comissão técnica (preparador físico, fisiologista, preparador de goleiro, médico, massagista, analistas, supervisores e outros) que, diariamente, apresentam situações complexas que necessitam ser direcionadas e resolvidas. Desse modo, para que as

tomadas de decisões sejam realizadas com lucidez e eficácia, o estado emocional da liderança é fundamental.

“O treinador sofre pressão de todos os lados. Os egos e vaidades humanas, levam os ambientes internos e externos a conflituarem [...], porque cada um só consegue enxergar o seu lado da história. E o treinador tem que estar emocionalmente equilibrado para gerir esses conflitos e dirigir sua equipe” (T5).

O equilíbrio emocional é uma competência importante, também, na gestão de processos do dia-a-dia em detrimento aos resultados. É comum o estado eufórico e de êxtase de uma equipe após a vitória, assim como a tristeza após uma derrota. Tal competência ajuda o treinador a manter-se equilibrado sem polarizar-se, atuando muitas vezes como um agente resiliente e um ponto estável no sistema. Além disso, contribui para a estabilidade do ambiente, permitindo análises e reformulação de processos mais conscientes e racionais e, por isso, menos emocionais e instáveis.

“O treinador precisa desenvolver uma estabilidade emocional para não ser influenciado diretamente pelos resultados [...]. Quando se ganha não está tudo certo e nem quando se perde está tudo errado. [...] não pode esquecer e nem perder a visão e missão da equipe, se não perde o rumo e a direção do barco” (T5).

4.1.1.4 Capacidade de Adaptação

Adaptar para sobreviver é o que os treinadores T1, T2, T3 e T5 relataram ser natural durante a formação e desenvolvimento profissional. Eles destacaram que a trajetória profissional de um treinador poderá ser interrompida se não ocorrer a adaptação aos contextos e às relações interpessoais.

Os treinadores T1 e T2 ressaltaram que a adaptação é um sinal de maturidade, porque no início de carreira, é comum o treinador pensar que os ambientes têm obrigação de se adaptar ao treinador e não o contrário. Mas, a partir das experiências acumuladas, principalmente

negativas, algumas convicções, respaldadas por sofismas e paradigmas, se transformam. Com isso, o profissional começa a entender sua pequenez nesse complexo sistema sendo impelido a criar mecanismos, ou melhor, adaptações, para sobreviver ao mercado.

“A terra gira em torno do sol e não o contrário. Por isso nós temos que entender que o treinador gira em torno do futebol e não o contrário. [...] é fundamental que o treinador tenha uma boa leitura do ambiente [...] e se adapte a ele, criando respostas aos diferentes problemas que lhes são propostos. Porque cada ambiente, apesar de ter suas semelhanças, tem problemas diferentes [...]. Diferentes grupos, tem problemas diferentes” (T5).

“[...] você acha que você vai encontrar solução para tudo com aquilo que você tinha. Então, chegava no clube, procurava adaptar os jogadores dentro da função que queria e que gostava. E é natural que alguns episódios em alguns clubes vão te abrindo um pouco mais a cabeça. Aí você percebe que muitas vezes quem tem que se adaptar é você” (T1).

Um aspecto mencionado nas entrevistas é que a adaptação tem um limite, o qual deve ser estabelecido pelas convicções do treinador, que podem até sofrer mudanças, porém um treinador deve balizar suas tomadas de decisões em suas crenças (T1). Ou seja, em momentos de questionamentos e dúvidas acerca de sua atuação, o treinador deve encontrar soluções adaptando-se ao contexto, mas sem perder a sua identidade. Por isso é importante delinear a sua filosofia de liderança, que auxilia diretamente nesse processo da busca pela identidade que vai sendo construída por meio de sua vivência prática (T2, T5).

“O treinador não pode perder as suas convicções, por isso na hora de decidir tem que ir pela cabeça dele. Isso não o impede de consultar outras pessoas e nem de se adaptar aos atletas ou ao clube, mas se ele não for pela

cabeça dele, nunca vai crescer na carreira e amadurecer” (T1).

No futebol profissional de alto rendimento, dificilmente um treinador consegue concluir um projeto. Os projetos geralmente são interrompidos por demissões. Aquele que for contratado apenas dará sequência ao trabalho alheio e, muitas vezes, quem finaliza o ciclo é um terceiro que chega ao final apenas para concluí-lo (T1). Dessa forma, o treinador necessita desenvolver a sua capacidade de adaptação, pois nem sempre terá a oportunidade de iniciar um ciclo em uma equipe, mas na grande maioria das vezes, dará seguimento ao trabalho que não tem obtido êxito, com o desafio de voltar a vencer (T1, T2, T5).

“[...] no Brasil você não consegue completar o ciclo todo, porque quem começa nunca termina e quem pega no meio da temporada, pode ou não chegar ao fim dela” (T1).

Desse modo, um treinador que tiver uma boa capacidade adaptativa dispõe de maior chance para o sucesso, pois nos contextos em que ele precisar se moldar à equipe, obterá êxito. Ao passo que, nos cenários em que o grupo se adapta ao treinador, não será necessário a adaptação. Assim, tal competência adaptativa contribui diretamente para a trajetória profissional de um treinador em qualquer contexto que atue (T3).

A capacidade de ler e reconhecer o ambiente é condição indispensável para que o treinador saiba se deve ou não se adaptar, e, caso acredite que o deva fazer, identificar o limite de adaptação. Afinal, na maioria das vezes, a adaptação é mútua (treinador x contexto), de forma que a experiência e o *feeling*, servirão de orientação na liderança do processo (T2, T5).

“[...] quando você pega um grupo, alguém vai ter que se adaptar, ou você tem que adaptar aquele grupo levando em consideração as suas características [...], ou o grupo se adaptar à maneira de você trabalhar. Isso é uma coisa que o treinador, por meio da sua experiência, [...] tem que ter feeling” (T2).

A capacidade de adaptação deve levar em consideração as características, personalidades, traços, estilos e singularidades das pessoas que compõe a equipe. Assim, as capacidades de ouvir as ideias do grupo e de compreender as individualidades são importantes ao líder. Um bom gestor de equipe deve procurar saber quem é o seu grupo de trabalho para, a partir daí, traçar os objetivos e metas, adaptando-os (T3, T5).

“[...] preciso conhecer quem é o meu atleta. Saber ouvi-lo [...], suas opiniões, seus objetivos, suas qualidades e limitações e, com isso, realizar a gestão de pessoas. Fazer com que a equipe esteja comigo, ao mesmo tempo que eu procuro me adaptar a ela [...]” (T5).

4.1.1.5 Capacidade reflexiva

Quatro treinadores (T1, T2, T3 e T5) não comentaram sobre tal capacidade explicitamente, porém apontaram a importância de uma competência reflexiva no processo do dia-a-dia. Os quatro abordam o tema quando falam sobre o processo treino-jogo e a melhoria do desempenho da sua equipe. Apenas dois treinadores (T2, T5) relataram sobre uma reflexão intrapessoal no sentido do seu próprio aprimoramento, no que diz respeito à sua atuação como treinador.

Os treinadores apontaram que é essencial para a evolução das suas equipes uma prática diária ou semanal de reflexão sobre os treinamentos ou jogos. Além da reflexão sobre os acontecimentos do dia, é importante a resolução de problemas que surgem, a demanda de tomadas de decisões diárias, os erros e acertos que foram feitos, o planejamento e o replanejamento a ser elaborado, as correções dos jogos e outras situações complexas que permeiam a prática do treinador.

“Às vezes não consigo dormir [...], fico pensando no jogo [...], no que que poderia ter sido feito, como posso corrigir alguns erros nas próximas sessões de treinamento [...]. Enfim, fico raciocinando sobre muitas coisas [...]” (T3).

“[...] me cobro muito e antes de cobrar o jogador, tento enxergar o que eu poderia ter

feito para melhorar. Não é justo achar que o problema está só no jogador, por isso fico pensando nos erros e acertos, para sempre tentar melhorar [...]. assisto mais de uma vez o jogo e vou digerindo a partida até que me dou por satisfeito [...]” (T5).

“Já fiz muito dessa reflexão. Termina um trabalho e faço reflexões sobre o meu trabalho. Como o fiz, como ele chegou, o que poderia ter feito de melhor, o que poderia ter feito diferente, aonde ainda preciso melhorar. [...] ouço muita gente: oh, velho, tira um pouco o pé, acho que você está pegando pesado” (T2).

O treinador T2 acrescentou que, além dos processos diários de ouvir feedbacks sobre o seu trabalho, também faz reflexões intrapessoais sobre a sua carreira. Ele acredita que o diálogo consigo mesmo pode facilitar a sua evolução profissional e a busca de respostas na sua própria experiência acumulada.

“Acho que todo mundo tem que fazer essa autoanálise. O dia que você olhar para o espelho e mentir para aquele cara com quem você vai conversar, aí acabou tudo. Para aquele lá, você não pode mentir. Quando você faz uma retrospectiva tua, com calma, vai descansar num lugar, esfria bem a cabeça e vai pensando como é que foi o teu ano, como é que foi o teu trabalho, você pode analisar trabalho a trabalho e depois analisa o ano como um todo. Às vezes você faz dois, três trabalhos num ano. Porque o treinador trabalha pouquíssimo, trabalha, fica desempregado. Às vezes você tem que saber e te ajuda muito quando você reconhece onde você errou. Pô, não deveria ter feito isso. E foi ali que eu errei. Eu deveria ter feito. Toda essa reflexão te leva a evolução pessoal e profissional ” (T2).

Na mesma perspectiva, o treinador T5 diz que o tempo de reflexão se compara ao tempo de descanso para um atleta de alto nível. Isto é,

assim como o tempo de repouso faz parte da rotina de treinamento de um atleta, o tempo de reflexão faz parte da prática do treinador. Ele chega a afirmar que sem essa reflexão intrapessoal, o treinador pode limitar o seu desenvolvimento profissional, já que pode buscar em livros, internet e artigos o conhecimento alheio, mas o conhecimento próprio, origina-se na reflexão de suas vivências e experiências.

“[...] esse período reflexivo do treinador, pode ser comparado ao período de repouso do jogador profissional. Assim como o jogador precisa do descanso para que seu corpo chegue a novos patamares de performance, o treinador precisa refletir sua rotina prática para melhorar seu desempenho. Se o jogador não repousar, o seu corpo chega a um limite de ganho desportivo e pode chegar até um overtraining, [...] assim como o treinador que, se não parar para refletir, chega a um limite cognitivo ou até a reprodução automática do que sempre fez, e não evolui mais” (T5).

4.1.2 Princípios/Valores (PV)

A honestidade e a coerência ocuparam lugar de destaque quando citadas pela unanimidade dos treinadores. Ambos são considerados Princípios e Valores (PV) essenciais à prática desses, quando o contexto é gestão de equipe e gestão de ambiente. Todos atribuíram a tais PV a qualificação de pré-requisito para a gerência de um “vestiário saudável”, apontando que o sucesso de uma equipe depende de um ambiente sadio, positivo e salutar.

Os treinadores T1, T2 e T4 apontaram que os atletas e o *staff* têm uma disposição negativa a treinadores mais prolixos e que não sentem confiança em seus discursos extensos, por parecer dissimulação. De fato, preferem que sejam mais diretos e objetivos, ainda que não sejam feedbacks positivos, isto é, a sinceridade é fundamental para se conquistar o respeito do grupo.

“importante a honestidade e sinceridade, falar sempre a verdade com os atletas (aí entrou a minha experiência como atleta), [...], quando o técnico queria me tirar do time e ele vinha

contar uma historinha, dar uma volta, eu não gostava, porque ele estava mentindo... Então hoje procuro ser mais direto com os atletas e minha comissão” (T4).

Além da honestidade, no sentido de sinceridade e verdade, os treinadores T1 e T2 salientam que é importante a lisura, integridade e equidade. Num esporte que movimenta consideráveis recursos financeiros, somado à constante evidência na mídia, esse PV contribui diretamente para o respaldo do grupo, bem como segurança de todos envolvidos no processo.

O caráter questionável e duvidoso de um treinador pode trazer danos irreparáveis para o processo de uma equipe numa temporada. Se atletas sentirem que suas decisões não estão embasadas em meritocracia técnica, a gestão de equipe fica comprometida, logo os resultados esportivos também.

“o treinador tem que ser muito honesto nas suas decisões, não pode se deixar envolver por nada que não seja qualidade técnica do jogador. Não pode deixar se envolver por um salário maior, por uma mídia em cima de um jogador, por nada que não seja técnica, e o grupo tem que sentir isso. Tem que ser muito honesto com o grupo, tem que jogar muito aberto com o clube, para que tenha aquilo que eu acho que é fundamental para um treinador ter sucesso, um vestiário saudável” (T2).

O processo de liderança requer constantes tomadas de decisões e resoluções de problemas, que exigem do líder critérios explícitos e compreensíveis. Uma vez definido um critério na gestão de equipe, o treinador se torna incoerente ao mudá-lo, se levar em consideração a exigência moral de um tratamento congênere do grupo. Assim, diante da complexidade das relações interpessoais, manter a coerência na resolução de problemas do dia-a-dia de um treinador requer o auxílio de PV muito bem estabelecidos e sólidos. É importante que os padrões designados no início do processo (pré-temporada ou primeira semana) sejam mantidos a fim preservar a gestão de ambiente e grupo (T1, T3). A boa aplicação da coerência sustentará a confiança e o respeito do grupo, assegurando a liderança e, por conseguinte, melhor performance da equipe.

“É ter coerência. É ter coerência nos discursos. Coerência nas ações. Coerência nas tomadas de decisões. Porque se os jogadores perceberem em você tem dois pesos e duas medidas, você perdeu o grupo [...]. Eles podem até não concordar com as suas decisões, mas se elas forem coerentes, eles vão te respeitar [...], e você poderá cobrar eles” (T3).

A lealdade é um PV semelhante à honestidade e por vezes se confundem. Porém, quando mencionada pelos treinadores T1, T3 e T5 diz respeito a confiança, a fidelidade e a honra a outrem. Enquanto a honestidade possui um viés de integridade moral mais voltado ao caráter pessoal e contextual, a lealdade é um princípio voltado a alguém.

As relações interpessoais no futebol são de suma importância para a manutenção de alguns processos. A interação entre os pares influencia diretamente o ambiente de trabalho e por isso é tão importante balizar tal sinergia em PV identificados com a liderança. Como exemplo, T1 chega a afirmar que o princípio da lealdade é tão importante quanto a competência no momento de escolher um membro de sua comissão técnica.

“A lealdade é muito importante [...]. Quando o resultado não aparece, é nesse momento que conheço de verdade quem está comigo. [...] já sofri muito no futebol com isso, por isso acho que é tão importante quanto você ter um baita profissional do teu lado” (T1).

O treinador T1 também salienta a relevância da disciplina para o processo do dia-a-dia. Para ele é o principal princípio/valor já que serve como alicerce para todas as ações e práticas do treinador esportivo. A disciplina é vital à organização, à aprendizagem, ao planejamento, às escolhas de elenco para temporada, à gestão financeira, à gestão de equipe, à imagem, ao profissionalismo e ao crescimento profissional, à pontualidade, treinamentos, entre outros. Ela é a base que deve nortear os princípios da prática de liderança do treinador (T1).

“Acho que a disciplina é a principal, tem que estar a cima de tudo. A disciplina é [...]

necessária em toda área de atuação e essencial para um ambiente de trabalho produtivo [...]. É fundamental para que você possa qualificar o seu trabalho com planejamento, organização, montagem e gestão da sua equipe [...]. O teu crescimento profissional passa muito por leitura, atenção e foco, mas o principal é a disciplina” (T1).

Enquanto a disciplina contribui na organização de processos, a humildade auxilia na conscientização de limitações do treinador (T4). É importante compreender que esse PV atua como um gatilho no despertar da necessidade de aprendizagem e desenvolvimento contínuo na carreira profissional (T1 e T5). Por isso é interessante que a filosofia de liderança (FL) de um treinador seja guiada também por esse PV.

Quando um treinador acredita que o seu conhecimento, experiência e capacidades não necessitam mais de aprimoramento, entra numa zona de conforto e acomodação nociva ao progresso. Em razão disso, é fundamental que ele reconheça que não sabe de tudo e que o desenvolvimento profissional ocorra com aprendizagem contínua (T2).

“Você tem que ter humildade. Tenho cinquenta anos de bola, trinta de treinador e ainda estou aprendendo. Todo dia aprendo alguma coisa. Você tem que ter humildade suficiente para reconhecer isso, que você ainda precisa aprender, que você não sabe tudo e que não pode ter aquele orgulho de aprender com os colegas” (T2).

“se não tiver essa humildade você não vai chegar [...]. Precisa construir com o teu fisiologista, ouvir o teu analista de desempenho. Procuro buscar o máximo de informação com as pessoas que estão trabalhando comigo, e é assim com os grandes técnicos de sucesso [...]. Humildade vai te levar a chegar mais longe” (T4).

Compreendendo que a carreira de um treinador não é linear (T3), a preparação e capacitação são primordiais para os diferentes contextos

de atuação. Entretanto, sem humildade o treinador tem dificuldade na percepção de autoconhecimento e, conseqüentemente, de identificar deficiências e fraquezas que podem o tornar incompetente (T5).

A prática deliberada do treinador possibilita vivências contextuais que fomentam a conscientização de suas forças e fraquezas. Tal experiência, somada à prática reflexiva, acarreta numa dialética de percepção de competência e incompetência, que conduzem o profissional a evolução (T5).

“O que que isso nos diz? A cada cargo que você assume, a cada posição que você sobe você é incompetente, porque você não tinha consciência de que precisava daqueles requisitos todos e, aí, você toma consciência daquilo e você vai treinar e você acaba ficando competente. E quando você fica tão competente que vai no piloto automático, inconscientemente você é competente. O problema é quando você é inconsciente de que você não é competente. Aí são aquelas pessoas que não mudam nunca, não evoluem. Então, para evoluir você tem que tomar consciência de que existe sempre alguma coisa a mais que vai fazer você melhor. Você tem que ter consciência de que nunca vai ser o mesmo. Não sou o mesmo de há 40 anos atrás. Impossível. Se fosse o mesmo seria uma porcaria, porque o mundo evoluiu drasticamente” (T5).

Alguns treinadores investigados (T1 a T4) relataram que é indispensável o altruísmo para um líder. Para o processo de gestão de equipe, o sentimento de que o treinador prioriza o grupo, ou seus liderados, em detrimento de si mesmo, produz segurança e empatia. Esse PV leva o treinador a se importar mais com a sua equipe de trabalho, isto é, ter maior disposição para assistir, auxiliar e ampará-los.

O apoio e o respeito pessoal do treinador para com seus atletas e comissão técnica, cria uma identificação significativa que gera maior persuasão e carisma do treinador (T1). Uma vez gerada tal afinidade, há maior confiança no líder, de forma que a sinergia e o ambiente de trabalho potencializem significativamente o desempenho da equipe e, por conseguinte, sua eficácia (T2, T5).

“um dos treinadores que mais dominava grupo fazia com que o jogador jogasse com vontade por ele... [...] se ele via alguém no cantinho triste, ele ia lá, ele se interessava pelo problema do cara. Se o cara tinha problema em casa [...], ele ia e tentava resolver. Se o clube não resolvia, ele tentava resolver ele mesmo. Ele queria o jogador jogando para ele” (T2).

4.1.3 Conhecimento

Os treinadores investigados reconhecem que o conhecimento é um requisito fundamental para o desempenho da função (T1, T2, T3, T4). Compreendendo tal conceito como a apreensão de um objeto, de cunho teórico ou prático, capaz de tornar ciente ou consciente o domínio do mesmo, o conhecimento citado pode ser empregado em diversas áreas.

O entendimento técnico-tático do processo treino-jogo é fundamental para qualificação do desempenho do treinador (T1, T3, T4). Para codificar os estímulos que o treino ou o jogo propõe, é fundamental que o treinador tenha uma gama de conhecimentos capaz de compreender as informações, a fim de elaborar respostas eficazes nas resoluções de problemas.

“[...] não adianta ele ter tudo isso se ele não tem conhecimento. Eu acho que você tem que conhecer um pouco do futebol, não só o futebol na parte teórica, aquele futebol que você aprende em vídeo, em livro, em curso, e palestra. Esse futebol, qualquer um pode aprender. Eu acho que é fundamental que você tenha um pouco de vivência dentro do futebol. Porque o futebol te apresenta algumas situações que o livro não te ensina, te apresenta algumas situações que o curso não tem ensina” (T2).

O conhecimento teórico, que o treinador (T2) afirma estar ao alcance de todos, não será suficiente para a eficácia do trabalho. Os treinadores (T2, T4) acreditam ser necessário complementar com o conhecimento empírico e o conhecimento desenvolvido por meio da

reflexão interna, advinda das vivências positivas e negativas do dia-a-dia. É fundamental que o treinador encontre meios para sistematizar a aprendizagem por reflexão, preparando-o para novas experiências com maior chance de êxito.

“Ah sim, tem que ter conhecimento, se não tiver conhecimento... Porque com o conhecimento de vivência, de vestário, da teoria e da prática, estás próximo da excelência, muito próximo ao sucesso” (T4).

O treinador deve possuir conteúdo acerca dos diferentes sistemas e modelos táticos (T4), estar seguro quanto aos diferentes métodos contextualizados de treino (T1, T3), ter uma boa leitura de jogo (T1) e compreender não apenas o que, mas o como, o quando e o onde se deve fazer. O domínio de conhecimentos desta natureza é indispensável na ação de um treinador, já que é por intermédio desse domínio que o treinador transmite a sua filosofia de liderança. Neste contexto, o processo de transmissão do conhecimento permite que o atleta, ou comissão técnica, atuem com melhor entendimento acerca dos princípios, ideias e crenças que permeiam a cabeça do treinador (T3).

A familiarização com ferramentas e inovações tecnológicas servirão de apoio para sustentar e auxiliar as diversas áreas de conhecimento do treinador (T3, T4). Saber interagir com instrumentos digitais, buscar investir em dispositivos e equipamentos que facilitem o cotidiano do treinador é um conhecimento que pode fomentar a inclusão de um profissional no mercado, além de capacitá-lo à sua prática.

“[...] ele tem que entender de metodologia, de vestário no intervalo dos jogos, ter uma boa leitura de jogo, [...] saber passar o conhecimento do que ele pensa...” (T3).

“Muitos não dominam essa coisa hoje de tecnologia [...]. E hoje o treinador é obrigado a saber mexer num celular, num tablet, a saber editar um jogo...E quando não souber, pedir ao analista ou alguém que saiba ensinar [...]. Eu estou aprendendo tecnologia com minhas filhas, porque eu não posso ficar para trás” (T4).

O treinador é o líder de uma comissão interdisciplinar. Dessa forma, é importante que o mesmo tenha entendimento de outras áreas para uma melhor gestão e supervisão de sua equipe de trabalho, dividindo responsabilidades e delegando funções, mas capaz de ser crítico quanto à qualificação de outras disciplinas (T3). Nesse prisma, o treinador T3 ainda complementa que o treinador não pode ser alienado. Isto é, deve procurar saber não apenas informações que permeiam o futebol, mas buscar ter conhecimento de outras áreas que dialogam e influenciam diretamente o futebol como política, geografia, legislação esportiva, entre outras.

“você deve ter um desenvolvimento em todas as áreas, [...] tem que saber um pouco do que está se passando no teu país, no mundo politicamente, tudo isso faz parte do teu crescimento [...]. Tem que saber um pouco sobre preparação física, fisiologia, psicologia, administração, leis [...] porque afinal você precisa dialogar com todos os profissionais que estão ao seu redor no clube e fora dele” (T3).

Diante do aumento exponencial das informações, o conhecimento do treinador pode tornar-se obsoleto em alguns anos. Assim, é importante desenvolver meios que catalisem a sua aprendizagem (T4), de forma a estar atualizado constantemente, diante de um mercado tão competitivo. Assim, aprender a aprender, aprender a refletir e encontrar novos contextos de aprendizagem, diversificam as fontes do saber para o treinador. Essa dinâmica de renovação do conhecimento, permite ao profissional manter-se motivado, além de fazer o mesmo com sua equipe. O treinador T4 acredita que quanto maior a qualidade e quantidade desse conhecimento, mais próximo o treinador estará do sucesso.

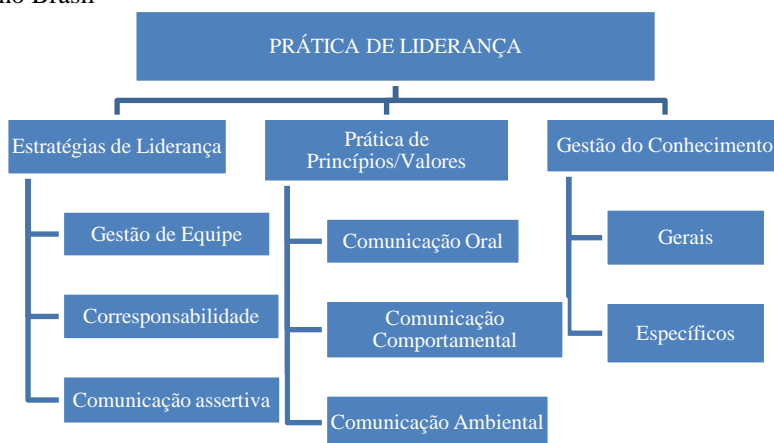
“você deve ser irrequieto na busca de informação, pois por ter conhecimentos você se tornará capacitado [...]. Um técnico com conhecimento motiva a si mesmo e sua equipe. [...] você precisa buscar conhecimento de outros treinadores e evoluir a cada dia [...] pois quanto

mais conhecimento você tiver, mais chance de sucesso terá” (T4).

4.2 PRÁTICA DE LIDERANÇA DE TREINADORES DE FUTEBOL DE ALTA PERFORMANCE

Ao analisarmos os dados referentes a prática de liderança dos treinadores, foi possível identificar três categorias de práticas. As estratégias de liderança (gestão de equipe, corresponsabilidade e comunicação assertiva), prática de princípios/valores (comunicação oral, comportamental e ambiental) e gestão do conhecimento (conhecimentos gerais e específicos) (Figura 6).

Figura 6. Prática de liderança de treinadores de futebol de alta performance no Brasil



Fonte: O autor (2019)

4.2.1 Estratégias de Liderança

4.2.1.1 Gestão de Equipe

Uma das atividades mais complexas que permeia a prática de liderança do treinador é a gestão da equipe. Entende-se que equipe são os atletas, comissão técnica, diretores e gestores, imprensa, agentes de atletas, serviços gerais e demais colaboradores de um clube. Cabe ao treinador realizar a gestão de todo esse grupo de trabalho diante das

diferenças e particularidades de cada pessoa. Ou seja, o treinador é um gestor de uma equipe multidisciplinar de especialistas.

Todos os treinadores investigados concordam que a gestão de equipe é uma competência inerente à função do treinador. Quando se refere a gestão de pessoas, o treinador (T2) faz um resumo simplista, porém objetivo, dizendo que é a gestão de egos e vaidades em prol de um objetivo em comum “[...] gestão de pessoas é gerir, basicamente, egos e vaidades, para que todos conquistem seus objetivos” (T2).

Para realizar tal gestão, a maioria dos treinadores investigados (T1 a T4) ressaltou a “cobrança” como essencial no processo. Os treinadores T1, T2 e T4 afirmam que a cobrança é fundamental para tirar o profissional da sua zona de conforto, que o treinador tem que ter conhecimento e liderança para cobrar o que é normal no cotidiano do futebol. Já o treinador T3 salienta que não se agrada de uma gestão “paternalista” que demanda ficar pedindo, ou motivando, ou cobrando o atleta de seus deveres, mas que a própria pressão do resultado o cobra a trabalhar. Por isso, relatou que sua gestão é pelo trabalho.

“Na minha gestão, tem que ter disciplina e cobrança. As duas coisas andam juntas. Mas você tem que dar condições de trabalho, porque se você não der condições e não apresentar conteúdo, você não pode cobrar. [...] porque a cobrança, ela vai acontecer, fatalmente, ela vai acontecer ali na frente. Quando você não tem conteúdo para apresentar ou não tem disciplina, o teu grupo de trabalho percebe isso. Aí você pode ter certeza que eles percebem que você, ou não tem o comando necessário ou não tem algo para poder cobrar [...]. Você consegue caminhar com um grupo de duas maneiras: ou você deixando que esse grupo domine o ambiente ou você centralizando as ações, distribuindo funções e cobrando resultados” (T1).

“A minha gestão é uma gestão pelo trabalho diário [...]. Tento atingir e engajar o jogador fazendo com que o ambiente e as ferramentas [...] de trabalho, pela qualidade do trabalho que eu quero propor, [...] seja suficiente para motivar a trabalhar, evoluindo tanto como

profissional quanto como indivíduo. [...] todo ser humano é um gênio em potencial, só precisa de um ambiente fértil para que se desenvolva [...] Ninguém nunca precisou me pedir ou dizer de que forma eu tinha que me comportar, que precisava dormir cedo ou que precisava me alimentar bem ou que tivesse que ser profissional na carreira. Eu mesmo já me cobrava” (T3).

Os treinadores T1, T2 e T4 alertam que a cobrança também deve ser sustentada pela coerência. Esta é essencial para que o treinador mantenha o comando da equipe, já que uma cobrança sem coerência é pejorativa aos atletas, pode levar à perda de liderança e dificultar a gestão do grupo. Assim, é importante que o treinador, antes de realizar cobranças, tenha fundamento ao realizá-las e as exerça com senso de justiça.

Um aspecto a ressaltar é que a maioria dos treinadores investigados (T1 a T4) mencionou que é coerente o treinador tratar todos da mesma forma, isto é, se tratar um atleta de uma maneira e o outro com outros parâmetros, não há justiça, de modo que a cobrança não será vista de forma positiva.

“Você tem na balança todo mundo que pesa um quilo, então o teu vestiário é um vestiário tranquilo. Se, de repente, um saquinho pesa um quilo, o outro já pesa dois, você já começa a ter um pequeno descontentamento. Se daqui a pouco isso se estende em relação a mais pessoas, o teu vestiário já não fica um vestiário tranquilo. E aí você começa a perder a mão da coisa” (T2).

“Para que eu possa cobrar, eu preciso oferecer o mesmo para todo mundo. E não é diferente na gestão. Para que eu possa cobrar, eu preciso

pelo menos colocar à disposição de todo mundo, as mesmas possibilidades para estar ali, de jogar, de substituir alguém e se tiver chance, de permanecer. É ter coerência. É ter coerência nos discursos. Coerência nas ações” (T3).

O treinador T2 acrescentou que cada grupo é diferente. Ou seja, na gestão de um mesmo grupo, os indivíduos devem ser tratados de forma igualitária, porém, cada grupo de trabalho é diferente, então a cobrança e o tratamento dos grupos de trabalho, devem ser díspares.

“[...] você deve tratar cada grupo de maneira diferente. Você vai achar um grupo onde você tem que cobrar [...] um pouco mais forte, pegando um pouco mais pesado, impondo um pouco mais a tua autoridade, tomando algumas atitudes mais fortes. E tem aquele grupo que você não precisa nem mexer com ele, ele se leva. Você vai só controlar” (T2).

Uma boa gestão de equipe produz um “vestiário saudável” como apontaram os treinadores T1, T2, T4 e T5. Em outras palavras, um ambiente salutar é consequência de uma boa gestão de equipe, que resulta num grupo coeso. O sucesso de uma equipe é proporcional a coesão da equipe: quanto maior a coesão, mais eficaz é o trabalho (T2 e T4).

Os treinadores necessitam criar uma gestão que fomente essa coesão. O treinador T2 sugere que o clube promova alguns eventos de interação entre os atletas. É comum a prática de churrascos e concentrações mais longas em início de temporada para que o grupo passe mais tempo junto e ganhe mais intimidade (T2). Além disso, alguns eventos envolvendo familiares (esposas, pais e filhos) são realizados para favorecer interações e fomentar a amizade e o companheirismo (T1). Alguns torneios de futevôlei e outras atividades durante as sessões de treinamento também estimulam a coesão da equipe (T3). Tais práticas são vitais para o desenvolvimento de um ambiente saudável que propicia emoções positivas e bem-estar em quem trabalha neste, de forma que, ao treinar melhor e com mais qualidade, a equipe de trabalho será mais eficaz (T5). No entanto, a descontração excessiva no ambiente pode tirar o foco e ocasionar o relaxamento em momentos que demandem concentração e empenho máximo, por isso importante manter o equilíbrio (T3).

“[...] é importante criar iniciativas dentro de um grupo, mas, acima de tudo, que essas iniciativas criem um ambiente de respeito, amizade e companheirismo. Naturalmente que isso depende sempre do comando de quem esteja à frente do trabalho. Acho que a primeira preocupação de um treinador, quando ele chega numa equipe, [...] tem que sentir o ambiente e isso é fundamental que você tenha os vestiários. Porque o vestiário fala muito para você e o treinador não pode jamais estar distante dos vestiários [...]. Ao sentir o vestiário, precisa criar atividades que engajam a equipe e seus familiares a fim de deixar o grupo mais unido” (T1).

“[...] um treinador às vezes precisa fazer um churrasquinho ou uma confraternização para entrosar o time[...]. Quando as relações ainda estão frias, precisa criar oportunidades dos atletas passarem mais tempo juntos [...], e isso precisa ser no início da temporada ou quando sentir que o grupo não está bem” (T2).

O treinador deve guiar e ditar o ritmo da equipe. Ao notar que essa está acomodada, precisa gerar um desconforto positivo, ao passo que se notar que está muito acelerada, precisa acalmar e tranquilizar o ambiente. Para isso, os treinadores T2 e T3 recomendam algumas práticas que utilizam para conduzir seus grupos no ritmo desejado.

O treinador (T2) utiliza o “desafio positivo”, ao invés de cobranças desagradáveis que possam gerar insatisfações. Ele acredita que o ser humano tende a se acomodar e buscar a inércia, por isso necessita constantemente ser desafiado. Esse desafio deve ser realizado transmitindo confiança de que o membro da equipe é capaz de fazer, mas necessita se empenhar e mostrar para ele mesmo, e para tantos que realmente é capaz.

“O treinador tem que sempre apertar, sempre cobrar mais. Você tem que estar sempre desafiando o teu grupo. É uma maneira boa de você cobrar. Em vez de você cobrar, você coloca desafio [...] mexe com o ego da pessoa. Fala

para ele, eu acho que você pode. Será que você pode? Será que você acredita que pode? Ou será que eu acredito em você e você não acredita? Ai você começa a desafiar o cara e ele se empenha em te mostrar. Diz a ele: Você pode, você pode, você pode, você pode, vai que você pode. Não perde para a tua cabeça não” (T2).

Sob a mesma ótica do desafio, o treinador T3 dispõe da mesma estratégia. No entanto, acredita que o atleta deve ter sua motivação intrínseca e não extrínseca, de forma que a função do treinador deve ser apenas desafiá-lo colocando uma “cenoura” a sua frente, isto é, identificando quais gatilhos desafiam o grupo e o indivíduo.

“[...] quando ele foi desleixado, ele foi preguiçoso e para isso muitos tentam punir com mais treino ou com ausência de folga ou com aumento de concentração. Não gosto desse tipo de gestão. Acho [...] que não precisa ficar cobrando ou exigindo que ele faça o máximo, mas acredito que o atleta tem a condição de se automotivar, que ele não precise que fique assoprando a todo momento. Tem que constantemente ser provocado para que ele ofereça o seu melhor. Encontre um jeito de desafiar ele e ele dará o máximo. Mostre estatísticas, recordes, recompensas e desafios que fazem com que ele se automotive para buscar. Mas desafie [...] para manter todo mundo motivado, colocando uma cenoura ali na frente e fazer todo mundo querer correr pela cenoura” (T3).

Outra estratégia de gestão revelada pelos treinadores investigados (T1, T2 e T3) é apoio e respeito que o treinador deve ter pela sua equipe. Embasado pelo altruísmo, um importante valor para líderes, os treinadores dizem que se importar e respeitar os membros de sua equipe, fazem com que esses se empenhem mais por eles. Ou melhor, que o treinador deve se interessar em conhecer mais sua equipe, auxiliando-os a resolverem seus problemas pessoais, criando uma empatia com seus liderados e estreitando os laços com eles. Essa prática de apoio/respeito pessoal, gera um carisma no treinador e faz com que os atletas e comissão

se empenhem, dediquem e esforcem mais por ele como determinada gratidão.

“ [...] busco compreender cada vez mais culturalmente o nosso jogador. [...] interagir melhor com ele, porque ele tem algumas características que têm que ser levadas em consideração, de como ele aceita, de como acessar ele melhor, de como eu consigo intervir [...]. Tenho que cobrar eles de forma diferente porque um, não é igual ao outro [...]. Preciso entender melhor o que está por trás do atleta. Participar dos seus problemas, porque ele não tira a mochila com os problemas e deixa no armário e depois volta, ele treina com eles. [...] e se meu atleta não está bem, como vai trabalhar? Então, preciso ajudá-lo a resolver, compreender alguns momentos de ira no treino, respeitar suas particularidades e apoiar nos momentos de dificuldade” (T3).

“[...] ele tinha uma maneira de levar o grupo, que o jogador jogava com vontade por ele. [...] ele ia buscar, ele via alguém no cantinho, triste, ele ia lá e ele se interessava pelo problema do cara, mesmo se o cara tinha problema em casa. Ele ia, ele tentava resolver. Se o clube não resolvia ele tentava resolver ele mesmo. Ele queria o jogador jogando para ele. Então, ele trazia muito o grupo para ele” (T2).

Quando se atua no alto nível profissional, a mídia, a torcida e as redes sociais tornam-se agentes externos de grande influência para os profissionais do futebol. De igual modo, a diretoria, os empresários de atletas, os gestores e outros, compõem os agentes internos. Para um atleta, tão importante quanto saber jogar, está a habilidade de saber lidar e balancear as pressões e estímulos gerados por ambos agentes. Como muitos atletas não dispõem de tal habilidade, esse gargalo pode ser auxiliado pelo treinador (T3).

Alguns treinadores investigados (T1, T2, T3) acreditam que tão importante quanto fazer a gestão interna da equipe, é protegê-la dos agentes externos. Como a exposição dos atletas é grande na mídia, o treinador pode evitar muitos conflitos blindando o seu vestiário e defendendo os seus atletas de polêmicas e possíveis notícias pejorativas que os mesmos teriam dificuldade em lidar. Além da gestão desses agentes, o treinador deve ter sabedoria na comunicação com tais veículos de comunicação, já que algumas falas podem contribuir positivamente ou negativamente na gestão da equipe (T3).

“Tem que proteger o atleta do ponto de vista externo, que para mim é uma das coisas mais importantes que precisa ser feita. Porque para nós que vivemos do futebol, sabemos como as coisas acontecem na mídia e redes sociais, e temos que resolver os problemas dentro da nossa estrutura. A partir do momento quando você começa a expor ou a permitir que quem está [...] de fora tenha opinião e aquilo possa ser verdadeiro dentro do que você está fazendo, a gente tem que admitir que a gente pode estar no lugar errado. Por isso é tão importante que o treinador faça esse trabalho interno e externo” (T3).

Treinadores com perfis mais rígidos têm dificuldade em lidar, não apenas com a imprensa, mas também com a gestão de equipe e, por isso, maior dificuldade de sobreviver ao mercado de trabalho (T1 e T2). A nova geração de atletas do século XXI é uma geração com mais acesso a informações e mais crítica (T1 e T4). Consequentemente, os treinadores T1, T2 e T4 acreditam que uma competência necessária para o sucesso de um treinador é a capacidade de adaptação. Ou seja, deve ser um profissional mais flexível e capaz de se adaptar ao contexto ou grupo de trabalho e não o contrário como no passado ainda recente.

Os treinadores T1, T2 e T4 relataram algumas situações em que a flexibilidade e a adaptação aos contextos são necessárias. Nem sempre um treinador tem os atletas que gostaria no elenco, por isso tem que estar preparado para jogar em diferentes sistemas táticos, ao invés de querer que sua equipe se adapte ao seu modo de jogar. Os clubes têm culturas organizacionais bem definidas e um treinador deve ter a capacidade de se adequar, não somente ao clube, mas à cidade e às particularidades da sua

equipe de trabalho. Os profissionais devem se adaptar à língua, à linguagem cultural local, às temperaturas, gastronomia, a diferentes estruturas de trabalho, a diferentes perfis de comissão técnica, além de mídias, torcidas e diretorias locais.

“[...] achava que ia encontrar solução para tudo agindo como sempre agia. [...] chegava no clube, procurava adaptar os jogadores dentro da função que queria, que gostava. É natural que com o passar do tempo, alguns clubes vão te abrindo um pouco mais a cabeça e você vai se tornando mais flexível” (T1).

“Você quase nunca tem a possibilidade de montar um grupo dentro daquilo que você idealiza como uma maneira ideal de jogar. Você sempre pega um grupo e você tem que adaptar aquele grupo à sua maneira de jogar, [...] isso é uma coisa que o treinador tem que ter o feeling dele. [...] Então, eu acho que você tem que ir aprendendo a se adaptar ao grupo, às características do teu grupo, às características do jogador que você tem, e aí tentar montar um esquema com alguma variável, você não pode ter aquele esquema rígido, só se bitolar numa maneira de jogar, embora você tenha que ter uma, duas, variantes, dentro do futebol, dentro do teu próprio grupo” (T2).

Em prol de um bom ambiente de trabalho, alguns treinadores (T1 e T2) sugerem que a capacidade de se flexibilizar, diante de alguns contextos, evita muitos conflitos e, por conseguinte, favorecem a gestão de equipe. Acrescentaram que a experiência e a maturidade profissional são acompanhadas, paulatinamente, pela quebra da rigidez. Isto é, no início de carreira, o treinador é menos flexível, mas à medida que fica mais experiente, aprende a se adaptar mais.

Com isso, aprende, não apenas a preventivamente evitar conflitos, mas a resolver problemas. Se antes o treinador quer centralizar todas as cobranças, resolução de problemas e discussões, as novas experiências ensinam a evitá-las e driblá-las. Por isso, o treinador T1 relatou que deixa para a instituição resolver os problemas de indisciplina, já que ao longo de sua carreira acumulou muitos atritos por tentar ajudar diretores e

clubes, e que, além de não ser amparado por ambos, comprometeu sua gestão de equipe.

“O atleta “X” chegou tarde na apresentação e a diretoria, mais uma vez, passou a mão na cabeça. E o que eu aprendi? Que não choco mais com jogador. Antigamente, naquele momento, já ia em cima do jogador, já ia criar um problema, e tal, porque ele se atrasou, ficou lá no Peru e não voltou. Não faço mais isso, se a diretoria quiser tomar uma posição, toma, se não quiser lavo minhas mãos. [...] e em outras ocasiões que também tentei interferir sobre indisciplina de atleta me ensinaram que você se prejudica com sua equipe, com o clube, tenta resolver e ainda sai por mal. [...] não vale a pena bater de frente por pouca coisa” (T1).

O futebol é um contexto muito competitivo para treinadores e atletas. Por conta disso, a maioria dos treinadores investigados acredita que a gestão de equipe é muito mais complexa para quem está na reserva ou fora de lista do jogo, do que para quem está jogando.

“O treinador tem que administrar muito mais conflitos de quem não joga, do que quem está jogando. Por isso que o Guardiola diz que toda semana ele tem que demitir vinte atletas e após o jogo recontratá-los” (T3).

Dessa maneira, a maioria dos treinadores investigados (T1, T2, T3 e T4) concorda que é necessária uma gestão de equipe honesta, transparente e coerente, para manter o desafio de motivar e gerir os atletas que não vêm jogando. Para resolver tais conflitos, além de práticas como conversar com os concorrentes de posição em particular, explicitar os critérios que norteiam as escolhas do treinador, dar atenção aos atletas insatisfeitos, consultar capitães e líderes do elenco dividindo responsabilidades, o treinador T3 utiliza o que denomina de ‘*coopetição*’ (mescla de cooperação com competição).

“[...] a gente sabe que a maioria dos jogadores fica insatisfeito por não estar jogando, [...] porém eles têm que ter respeito pelo colega, mas

sem perder a ambição de querer ganhar a posição de titular. Por isso eu digo que eles têm que competir com seus colegas de time, mas sem deixar de cooperar com eles. Essa coopetição eleva o nível da equipe, sem perder a harmonia do ambiente” (T3).

“Porque o futebol acaba sendo um misto de cooperação e competição, porque [...], para o sucesso do todo funcionar, eu preciso torcer para o todo, mas ao mesmo tempo, para que eu tenha chance, o todo não pode estar tão bem. Então é um paradoxo” (T3).

Entretanto, quando o ambiente não está harmônico e a gestão da equipe comprometida, os treinadores T1 e T2 relataram uma estratégia semelhante: criar um fato novo. Esse método é utilizado para desestruturar e mudar o clima e o ambiente, que pode estar negativo por conta de maus resultados ou por outra razão que trouxe algumas adversidades à gestão. A criação de um fato novo baseia-se na ideia de mudar o foco dos colaboradores. Se os diálogos estão centrados nas derrotas, ou em assuntos negativos, a novidade gerada pelo treinador deve renovar a essência das conversas e até a motivação da equipe.

Muitos treinadores já utilizaram, mesmo que citando inverdades, frases, supostamente ditas pelos adversários, que menosprezam a equipe; alguma doença ou dificuldade de um membro da equipe; uma recompensa financeira muito atrativa em caso de vitória; um suposto segredo que não poderia vaziar; algum desafio novo que a equipe desconhecia (T1, T2 e T5). Enfim, a estratégia se baseia em criar um senso de equipe mais aflorado em prol de uma nova tarefa, ou unir o grupo contra um “suposto inimigo” maior, para que a gestão de equipe possa ser restaurada.

“Você está jogando de uma certa maneira, você jogando bem, mas os resultados não estão acontecendo? Você tem que criar um fato novo. Tem que mudar alguma coisa. Ou muda a tua maneira de jogar. Muda alguma coisa para não mudarem você. Então, você tem que ter esse feeling. Preciso mudar. Você não pode morrer abraçado num contexto ou morrer abraçado numa situação, se os resultados não estão te ajudando. Você tem que ter feeling” (T2).

4.2.1.2 Corresponsabilidade

No que diz respeito à categoria corresponsabilidade, houve unanimidade por parte dos treinadores quanto à sua importância. As responsabilidades podem ser compartilhadas de diversas formas, nas quais cada treinador tem um meio para dividir a responsabilidade com a sua equipe de trabalho. Os treinadores T1 a T5 enfatizam que delegam tanto para as suas comissões técnicas quanto para os seus atletas, no entanto, referem que são responsabilidades diferentes para ambos os grupos.

Compreendendo e confiando na interdisciplinaridade da sua comissão técnica, os treinadores T1 e T3 acreditam na especialização e capacitação dos profissionais que o cercam. Afirmam que, apesar de serem os líderes do processo, preferem dar autonomia para que os colaboradores possam trabalhar com liberdade. Assim, optam por nortear os processos, mas permitem que a resolução de problemas seja realizada sem sua intervenção direta, diluindo a sobrecarga do líder.

“Gosto de delegar, cada um na sua área. Não gosto de interferir porque entendo que, se há especialistas em cada setor, preciso confiar que eles vão dar conta do recado. Mas obviamente é preciso supervisionar se os resultados estão sendo feitos. A minha gestão é uma gestão de confiança mútua. Permitir que aquelas pessoas possam trabalhar. E funciona bem [...]. Muitas vezes vou ter a voz de comando mais alta, mas sempre que possível ela vai estar municiada de uma informação do que desejo que seja feita. Os problemas aparecem e você precisa, em alguns momentos, [...] permitir que aquele problema, muitas vezes, possa ser solucionado sem uma intervenção direta” (T3).

A corresponsabilidade faz com que a equipe se sinta responsável e participante do processo. Esse sentimento de “pertencer” é fundamental para a motivação dos colaboradores envolvidos e os leva ao comprometimento de objetivos em comum, além de ser importante

para aliviar a carga do treinador na resolução de situações-problemas e tomadas de decisão diária (T5).

“Quando o líder é centralizador demais, além de ficar mais sobrecarregado, ele vai perdendo a sua equipe aos poucos [...]. Porque se as pessoas não colocarem a mão na massa, elas não se sentem parte do processo e vão desanimando” (T5).

Uma vez que se sintam mais úteis e também parte importante do processo, atletas e comissão técnica que compartilham responsabilidades passam a se sentirem mais autônomos, gerando liberdade e estimulando a criatividade na resolução de problemas e desafios. Essa autonomia é gerada por uma liderança delegada e compartilhada, fruto de uma relação de confiança e competência evidenciada nas relações interpessoais (T3).

Essa confiança, é um dos princípios que balizam a relação treinador-equipe e vice-versa, já que o treinador passa a delegar mais ao sentir-se confiante e seguro, e essa segurança aflora à medida que a equipe ganha a confiança de seu treinador por demonstrar-se competente e leal. Ou seja, confiança aliada à competência e à lealdade podem gerar segurança à prática da corresponsabilidade que, por sua vez, gera autonomia (T3).

“A autonomia que dou dentro de campo é porque confio na capacidade de eles decidirem [...]. Isso é conquistado no treinamento do dia-a-dia. [...] ele precisa sentir a minha confiança para que seja autônomo nas suas decisões num estádio lotado, porque lá ele não ouve a minha voz e, mesmo assim, terá que resolver os problemas do jogo. E quando ele se sente mais confiante, ele é mais eficaz [...], o que me gera mais segurança nele. E essa segurança faz com que eu dê mais autonomia pra ele decidir [...], seguindo esse ciclo de confiança, segurança, competência e autonomia [...]” (T3).

A autonomia para tomar decisões, além de amenizar o trabalho do treinador, fomenta o surgimento de novos talentos. Quando um atleta tem liberdade para tomar decisões, muitas vezes ele surpreende seu treinador encontrando respostas que esse não havia pensado. De fato, um membro de comissão técnica criativo, quando tem liberdade e autonomia de ação, também pode inovar com eficientes processos (T2, T4).

“[...] quando damos autonomia para o atleta, estimulamos sua liberdade de criar [...], estimulamos sua genialidade. E, quando o ‘podamos’, tiramos dele o seu talento que nos surpreende e que é tão bonito ver no futebol” (T2).

“[...] sou surpreendido com essa nova geração de profissionais que a cada dia chega com novas ideias, tecnologias e conhecimentos novos. Sou da geração intermediária, que não tínhamos essa liberdade que se tem hoje em dia [...]. Por isso que eu gosto de deixá-los bem à vontade e fazerem mais coisas, porque muitas vezes são mais capacitados do que eu em algumas áreas [...]” (T4).

Para gerar a autonomia e compartilhar as responsabilidades de forma que a prática da corresponsabilidade seja efetiva, o treinador deve nortear seus liderados, por meio de uma comunicação assertiva e clara, acerca de sua filosofia de liderança (FL). Isto é, o treinador deve deixar claro os fins (onde se quer chegar), para que a equipe o auxilie e seja corresponsável pelos meios (como vai chegar), para além de juntos refletirem sobre novos meios e novos fins. Estabelecer alvos e metas, deixando clara as suas intenções e finalidades, orientam a equipe que, com corresponsabilidade, assiste o treinador na busca dos objetivos comuns. Por isso, a importância de dividir responsabilidades, mas com a segurança de que todos sabem onde se quer chegar.

“Dividindo a responsabilidade da sua equipe técnica, do seu grupo de comando [...], o preparador físico [...] sabe o que nós estamos trabalhando, ele sabe o que nós queremos, ele tem que saber, [...] mas ele tem que saber o que

nós queremos, e ele tem que estar ali sabendo o que nós estamos fazendo. Porque se ele não souber, como posso colocar mais responsabilidade na mão dele? [...] por isso é que no dia-a-dia eles vão ganhando a nossa confiança e vendo que eles já entenderam o que a gente quer, fica mais fácil deixar eles tomarem as decisões” (T1).

O treinador T4, para compartilhar responsabilidades com seus atletas, elege um grupo de cinco ou seis capitães que o auxiliam nas tomadas de decisões, bem como na liderança de equipe. Ao comandar o elenco, ele procura identificar quem são os atletas mais influentes e respeitados do grupo, e que disponham de um perfil de liderança. Caso tenha a possibilidade de escolher o grupo de trabalho, procura, além da competência técnica, pessoas que se aproximem desse perfil.

“[...] quando faço a gestão do grupo, a gente sempre prioriza de cinco a seis capitães. São esses que vão liderar, que são os caras que vão comandar o vestiário, que vão ter um comprometimento, que vão ter alguma cobrança mais incisiva, mais forte entre eles. Então na formação do grupo, além da qualidade técnica, da qualidade individual, da característica dentro do modelo de jogo que a gente procura [...], quando eu pego um trabalho andando, procuro identificar quem são as lideranças, e determino o grupo de capitães pra ajudar a construirmos juntos o nosso objetivo” (T4).

O treinador T1 comentou que a gestão de equipe deve ser compartilhada e descentralizada. Quando um atleta não está focado, ou não está entregando o seu melhor nos treinamentos e jogos, T1 acredita que não deva cobrar esse atleta sozinho, porque que não é apenas interesse do treinador a mudança de postura, mas de toda equipe. Assim, para estabelecer sua prática de liderança prefere sempre chamar um dos capitães ou líderes da equipe para juntos, cobrar o atleta.

“se eu tenho que cobrar um atleta no treino por indisciplina, eu evito cobrar ele sozinho [...], porque o grupo tem que perceber que isso afeta

não só a mim, mas a toda equipe. [...] pra isso eu chamo comigo um dos capitães ou líderes e divido a responsabilidade com ele, [...] porque quando um jogador sente que o outro também está cobrando-o, além do treinador, isso mexe com ele” (T1).

Além de responsabilizar todos os atletas pela cobrança de seus companheiros indisciplinados, o treinador T1 comentou que a resolução de problemas e cobranças são diárias no contexto esportivo do futebol. Por isso, ressaltou que o treinador nunca deve fazê-los sozinho, mas sempre socializar com sua comissão e atletas, para que esses dividam o ônus e o bônus com ele. Isto é, se o treinador centralizar demais a cobrança, acaba se desgastando, ao passo que se tenta resolver sozinho todos os problemas, perde o foco no que é vital: ser treinador.

“[...] você precisa de responsabilidades divididas para que você não se desgastar sozinho cobrando todo mundo [...]. E precisa de ajuda para não ficar resolvendo todos os problemas do clube sozinho e esquecer a sua função [...]. Porque no fim, quem é demitido é o treinador, então é melhor que você saiba dividir as responsabilidades para as pessoas certas para não se desgastar tanto [...]” (T1).

Para partilhar as responsabilidades e descentralizar a liderança, o treinador T3 tem optado por compartilhar as decisões e ações. Quando a tomada de decisão é na esfera de liderança de sua comissão técnica, costuma habilitar médicos, fisiologistas, preparadores físicos, auxiliares e outros para a resolução de problemas. Com relação aos atletas, prefere uma gestão na qual o atleta deve ter autonomia em suas escolhas e, para isso, deve ter maturidade suficiente para autogerenciamento emocional, bem como disposição de assumir tais responsabilidades.

“Gosto de delegar e dividir responsabilidades para aquelas pessoas diretamente envolvidas no trabalho para que a gente possa estar alinhado com todas as coisas envolvendo o jogo. Desde a decisão médica de colocar ou não, à decisão

institucional de [...] utilizar dois times, um time em cada competição ou mesclar. Ou mesmo de preservar jogador, dependendo da competição. Assim, se a fisiologia entende que tinha um risco maior, então sempre dividir e colocar mais cabeças para pensar, mas coloco a decisão nas mãos deles. Não tenho a característica de ser um indivíduo centralizador. Gosto de dividir essas ideias e, se possível, construí-las conjuntamente para que todos se sintam responsáveis pelo sucesso do trabalho e responsáveis pela decisão tomada também. [...] nos treinamentos, por exemplo, nos volumes de treino, da quantidade de carga, trabalho muito alinhado com a fisiologia e se eles dizem que devo segurar, seguro” (T3).

“Gosto de trabalhar com o jogador que assume responsabilidades. Do cara que vai lá para dentro de campo, que entra contra 100 mil pessoas num estádio e que consegue se auto gerenciar. Que consegue ser autônomo [...]. Não do ponto de vista só do jogo, mas que consiga gerir melhor as suas emoções. Que não transfere, mas assume as responsabilidades nas vitórias ou derrotas. Que cobra a si mesmo primeiro, mas que cobra os companheiros quando tem que cobrar” (T3).

O treinador T5 utiliza a corresponsabilidade numa perspectiva mais consultiva ao permitir que a equipe participe diretamente das tomadas de decisões. No entanto, usa um método que pode ser denominado de “liderança oculta”, na qual induz o grupo a sugerir o que ele já tem definido. Ou seja, permite que seus liderados pensem que a decisão provém deles, mas de maneira oculta os induz a chegar às respostas que ele quer.

“Por exemplo, ao invés de você dizer assim: vamos atacar aquele time pelo lado direito. Essa

é a tua ideia, atacar pelo lado direito, mas não é a dos jogadores [...]. Então, mostro a fragilidade, num vídeo, daquela equipe do lado esquerdo dela e mostro para os jogadores. Ai eles vão dizer para mim assim: pô, esse time, do lado esquerdo, é muito frágil. Eu disse: será? E o que que nós temos que fazer? Temos que atacar aqui pelo lado direito. Eu disse: vou comprar a ideia de vocês. Essa era a minha ideia. Eu influenciei eles através do vídeo que eu mostrei para eles. Toda pesquisa de opinião é feita assim. [...] você vai influenciando a tua equipe.” (T5).

Dessa forma, o treinador T5 entende que atribuir a responsabilidade do processo aos liderados, de forma a centralizar o processo no indivíduo e não na ação, cria um sentimento de pertencer, de maneira que se o indivíduo estiver bem e feliz, será eficaz na ação. Como consequência, o treinador conquista o resultado que espera, além de gerar um sentimento positivo nas pessoas sob a sua gestão.

“[...] vamos olhar a pessoa, o objetivo principal não é o ser campeão, mas é a pessoa, sem querer deixar de ser campeão. Então uso o PERMA (Emoção positiva; Engajamento; Relações; Significados; Realização), que são emoções positivas em você. Quando você utiliza isso, você faz com que o jogador se sinta pertencente. Aquilo é meu, tem um significado para mim, eu sou positivo. Então se você tem esse tipo de liderança cuidando do atleta, a possibilidade de você ser ganhador e ser campeão, você consegue isso, mas com felicidade” (T5).

4.2.1.3 Comunicação Assertiva

A comunicação assertiva caracteriza-se como uma competência na qual o comunicador tem êxito ao passar as informações, ideias e conhecimento ao ouvinte, de maneira clara, respeitosa e eficaz. A maioria dos treinadores investigados (T1, T2, T4 e T5) acredita que nem sempre a equipe compreende aquilo que o treinador quer transmitir, de forma que

há diversas práticas de liderança que favorecem a eficácia de comunicação por parte do líder.

“[...] nem sempre o atleta compreende o que o treinador quer passar. Tem que falar a língua do jogador, não adianta vir com palavras difíceis. [...] às vezes ele fica falando por um tempão e nem percebe que a cabeça do atleta está viajando [...]. lembro quando era jogador, que a gente ficava viajando quando os caras falavam por mais de quinze minutos [...]” (T2).

Dessa forma, é necessário que o treinador ajuste a frequência/sintonia da sua fala para que sua equipe possa compreendê-lo. Falar a linguagem da equipe é premissa fundamental para uma comunicação assertiva (T1, T2, T4, T5), especialmente de adequar palavras ao vocabulário de quem as ouve. Quando dialogar com um membro da comissão técnica, há necessidade de adequar a comunicação, da mesma forma que, ao falar com um atleta, procurando identificar o nível cultural, o perfil e o melhor canal de comunicação para alcançá-lo.

Quando um treinador estabelece uma comunicação assertiva, abre um canal direto ao coração e mente do receptor, de modo que consegue transmitir com eficácia a sua filosofia de liderança (princípios, ideias e crenças). Consequentemente, não apenas passa a influenciar, mas a ajustar a sinergia da equipe em busca das metas e objetivos (T5).

“a sua equipe técnica precisa falar a sua língua. [...] com eles você fala de um jeito, com os jogadores de outro e com imprensa ou diretoria de outro. O mais importante é o treinador entender que tem que adequar a fala dele para cada situação [...]” (T1).

“quando é um problema só dele não te entender [...], você tem que ver, você tem que mudar a sua estratégia. A tua estratégia de comunicação não está atingindo-o. Cada jogador, cada ser humano tem as coisas que soam como música para o seu ouvido e faz o olhinho dele brilhar” (T5).

Outro aspecto importante para uma comunicação assertiva é saber ouvir (T1, T4 e T5), porque o treinador precisa conhecer e compreender quem são as pessoas que estão sob a sua liderança. Além de ouvir o seu vestiário, o treinador necessita parar e conversar com seus atletas e buscar informações com outros treinadores sobre todos que atuam na equipe. A partir da identificação do perfil e de quem é a sua equipe, o treinador pode estabelecer os melhores canais de comunicação, ajustando não somente a linguagem, mas também o como, quando, onde e o que falar.

“[...] o treinador tem que conhecer o seu vestiário, [...] tem que saber quem são os seus jogadores para aí, então, saber intervir. [...] quando eu não tenho informações ligo para colegas ou para ex-atletas para saber mais a respeito de um jogador” (T1).

“hoje tens que construir com a tua equipe, o grande segredo é ouvir a tua equipe, se não tiver essa humildade aí tu não vai. Construir com o teu fisiologista, ouvir o teu analista de desempenho. Procuo fazer isso pra buscar o máximo de informação com as pessoas que estão trabalhando comigo” (T4).

Além de ouvir a sua equipe para identificar o perfil do ouvinte e procurar sintonizar o melhor canal de comunicação, o treinador também necessita ter conteúdo para transmitir. Sem o conhecimento, a comunicação do treinador pode não ser assertiva, tornando-se vazia para o receptor, de forma que, quando esse percebe a falta de conteúdo, pode perder o interesse em escutar e bloquear o canal auditivo.

Ao identificar o perfil do ouvinte (perfil econômico, altruísta, político, teórico, individualista), o treinador T5 relatou que consegue customizar o conteúdo da comunicação. De fato, tal estratégia atua como um gatilho que estimula o interlocutor para a absorção da mensagem, tornando a comunicação assertiva.

“Um jogador que tem um perfil econômico é um cara que é muito competitivo, o dinheiro fala muito sério para ele. Então, se eu quero que ele desempenhe bastante, eu vou falar [...] do aspecto monetário ali para esse grupo dos econômicos. ‘Gente, olha, consegui para gente

melhorar o bicho. Olha, você vai ter um contrato maior aí vai ganhar mais dinheiro'. Esse camarada está dando a vida por você. Ele pode ser altruísta, se o perfil dele da avaliação dele, ele é um altruísta, o que que você faz? 'Olha, se nós ganharmos esse jogo hoje, gente, as famílias de vocês, essa comunidade, o clube todo, torcida...' então aquele resultado vai dizer alguma coisa para ele. Então ele vem para você porque você está falando alguma coisa que faz sentido para ele. Pode ser que o outro seja um cara político, e político quer o poder. Se ele quer o poder é dizer assim, 'gente, se nós ganharmos esse jogo aqui nós vamos para a ponta da tabela e vou te contar [...], nego na rua vai parar vocês, vai pedir autógrafos, vocês vão conseguir as coisas...' então você fala de poder. Pode ser que seja um teórico, se é um teórico você vai dizer para eles, 'esse conhecimento que você está adquirido e esse jogo, vai trazer conhecimento para você.' Então cada um tem uma coisa. Você pode ser individualista. O cara individualista, o que que ele quer, ele quer ser o dono do time, ele quer ser singular. 'Olha, se ganhar esse jogo, não tenho dúvida que todo mundo vai dizer que você é o cara, que você é a fera.' Então você vai adequando a comunicação para cada um e vai soando como música aos seus ouvidos" (T5).

Essa estratégia de adequação de conteúdo e linguagem utilizada foi relatada pela maioria dos treinadores investigados (T1, T3, T4 e T5). Além do conhecimento e da linguagem, os procedimentos utilizados para transmitir a filosofia de liderança (ideias e princípios) são fundamentais para a eficácia de uma comunicação assertiva. Os treinadores T4 e T5 destacaram que é necessário utilizar recursos não só auditivos, mas também visuais e sinestésicos.

O treinador T4 ressaltou que o *feeling* e uma boa percepção do ambiente devem complementar os procedimentos. A experiência de liderar um vestiário aflora a sensibilidade do treinador, a qual permite improvisar e contextualizar algumas ações mediante o feedback corporal ou oral dos atletas. Com o passar dos anos, o treinador entende que não pode passar de quinze minutos a sua fala, que deve manter o contato

visual, variar o tom de voz, utilizar bastante o corpo para se expressar e ser o mais honesto, direto e simples possível (T4).

“[...] ele tem que ser bem didático, tem que se comunicar com o corpo, com o visual, vídeos e o quadro. Tem que explicar bem o trabalho e se possível dar uns exemplos. [...] tem que ser claro e objetivo. [...] porque se demorar quarenta minutos o jogador não aguenta e pára de te ouvir [...]. Lembro quando o Tite começou, que as palestras teóricas dele duravam quase uma hora [...] mas ele foi se moldando, se aperfeiçoando e hoje dizem que é bem didático e direto” (T4).

“isso aí é o feeling, é conhecer o teu grupo, você vê numa expressão corporal e visual se o atleta está ou não prestando atenção enquanto você está explicando. [...] se você domina bem o assunto, mas ele está olhando o cara cortar a grama, esquece que ele não vai entender e não adianta ter muito conhecimento teórico [...]. Se na hora de passar informação eles forem receptivos, se eles estão balançando a cabeça, se estão aceitando, o assunto é bom, você está sendo bem claro com eles, então eles vão fazer [...]. Tem que procurar simplificar ao máximo, mas explicar bem o trabalho, o quê que tu queres? Quais são os princípios? Qual é o objetivo do trabalho que tu vais levar pro jogo, em cima do adversário? Ser didático [...]” (T4).

“esse cara pode ser um cara visual, ele pode ser auditivo, ele pode ser sinestésico. Como é que eu passo essas coisas? Só com palavras? Se for auditivo tá tudo bem. Se for visual tem que fazê-lo ver algo. [...] mas se ele é sinestésico, tenho que falar com movimentos, fazer ele viver o que estou falando. Então a comunicação é que faz eles fazerem o que a gente quer” (T5).

A persuasão é uma competência importante para liderança, a qual é colocada em prática por meio da comunicação assertiva, sendo possível influenciar e convencer a equipe. Os treinadores T1 a T5 relataram algumas práticas que utilizam no dia-a-dia para liderar o grupo pelas suas ideias.

Os treinadores T2 e T3 comentaram que a honestidade, a transparência e principalmente, coerência são os pilares de suas persuasões. Já os treinadores T1 e T4 destacaram que para persuadir o atleta, é necessário conhecimento, pois este produz bons argumentos que, naturalmente, serão capazes de convencer. Porém, o treinador T1 utiliza também algumas técnicas de diálogo em pequenos grupos, geralmente por posições, para influenciar com suas ideias. A posteriori apresenta as ideias para o grupo todo, isto é, influencia o micro para chegar ao macro. O treinador T5, como já citado anteriormente, utiliza o método de uma “liderança oculta” que, a partir da corresponsabilidade, permite ao atleta pensar que é ele quem está guiando as decisões.

“Ele tem que ser muito honesto com o grupo, tem que jogar aberto, tem que ganhar a confiança deles [...], porque se não ninguém vai comprar a sua ideia” (T2)

“Conhecimento. Conhecimento. Uma palavra só: conhecimento. Da honestidade eu já te falei ali, mas tem que ter conhecimento. [...] sem o conhecimento o atleta percebe que você não tem argumento, aí fica mais difícil você o convencer de alguma coisa” (T4).

“[...] quando tenho dois bom jogadores na mesma posição, procuro chamar os dois em particular e explicar os motivos que fazem um ser titular e outro não. [...] só depois eu abro pro grupo a decisão” (T1).

Um aspecto a salientar é que todos os treinadores investigados comentaram que o resultado é pré-requisito importantíssimo para a persuasão. Quando o treinador tem resultado positivo com a equipe, o canal de comunicação assertiva é aberto, de forma que quando são negativos, se fecha. Por isso, o treinador T1 destacou a pré-temporada ou o início de trabalho como o melhor momento para um treinador expor sua

filosofia de liderança e seus critérios, pois se as vitórias não vierem, a persuasão fica comprometida.

“Você não convence ninguém se não tiver resultados. O que dá poder de convencimento ao treinador é ganhar jogos. Quanto mais você ganha, mais acreditam em você” (T2).

“O treinador vive de resultados [...]. O maior advogado que você tem é a vitória” (T5).

A filosofia de liderança (ideias, princípios, objetivos e crenças) é que norteia a prática de liderança (comportamentos e ações). Para que um treinador transmita a sua filosofia, gerando comportamentos desejados pela sua equipe, é necessário que tenha uma comunicação assertiva (T5). Nesta, o treinador deve estabelecer, de maneira clara e transparente, os objetivos e metas a fim de guiar o processo. A qualidade do entendimento e compreensão, por conta do grupo de trabalho, cria uma sinergia de comportamentos e ações tornando o processo mais eficiente e alcançando melhores resultados.

Por isso, um bom treinador deve sempre deixar claro e acessível, para sua equipe, onde ele quer chegar. Além disso, deve saber se comunicar de forma que todos possam compreender e segui-lo, semelhante a um barco em que o líder tem voz de comando e todos remam juntos para a mesma direção e ao mesmo tempo, sem desperdício de energia (T5).

“O treinador é um coach que conduz sua equipe em busca de suas metas e seus objetivos. [...] através de uma boa comunicação, influencia os demais a segui-lo [...]. É como um líder de um barco a remo em que ele orienta a direção e dá o sinal em que todos devem remar ao mesmo tempo, para que se cansem menos e vão mais longe” (T5).

4.2.2 Prática de Princípios e Valores

As evidências encontradas permitiram enumerar três categorias que representam as concepções de prática de liderança, às quais os

treinadores investigados utilizam na transmissão dos seus princípios e valores: a) comunicação oral; b) comunicação comportamental; c) comunicação ambiental

A *comunicação oral* ocorre quando o treinador transmite oralmente suas ideias, princípios e valores. Isso ocorre durante a sessão de treinamento, ou por meio de feedbacks no vestiário, durante os seus discursos ou até por meio de diálogos informais. A *comunicação comportamental*, como o próprio nome sugere, é realizada pelo exemplo pessoal do treinador. Isto é, quando o treinador propaga os seus princípios e valores por meio das suas próprias atitudes e ações. A *comunicação ambiental* acontece por meio da cultura organizacional que é composta por normas e regras formais e informais aplicadas a equipe; interações sociais históricas com o estafe, gestores e grupo de trabalho; bem como, frases, ideias e pensamentos difundidos diariamente por agentes culturais, e/ou diferentes locais no ambiente de trabalho.

4.2.2.1 Comunicação Oral

Os treinadores T1, T2 e T4 comentaram que o treinador deve ter uma comunicação oral sucinta. Como relatado anteriormente, acreditam que a duração deve ser de no máximo quinze minutos, porque passando tal espaço de tempo, o atleta tem dificuldade em manter a concentração. Assim, o treinador deve procurar transmitir os seus princípios e valores de trabalho de maneira objetiva e direta.

Além de orientações estratégicas, explicações sobre treinamentos ou outras instruções cotidianas necessárias, o treinador deve comunicar, em seus discursos, princípios como disciplina, pontualidade, empenho máximo, desafio, empatia, coesão de grupo, ambição positiva, confiança, autonomia, gratidão, transparência, coerência e determinação. Valores como o altruísmo, a lealdade, honestidade, ética, humildade, respeito e integridade também estão incluídos (T1 a T5).

“[...] o principal é a disciplina, por isso, falo que a disciplina faz com que um grupo se torne mais forte e renda mais do que se não tivesse disciplina” (T1).

“O treinador tem que cobrar a equipe sempre, [...] porque no dia que não cobra, vai ter jogador acomodado. Mas para cobrar, tem que ter uma relação de respeito e confiança [...], e

ser coerente naquilo que vai cobrar, porque senão você perde o comando do grupo e, aí, já era o respeito” (T2).

“A autonomia do jogador dentro de campo. Esse para mim é o ponto chave da questão, [...] o treinador tem que permitir que o jogador possa ter autonomia dentro de campo e resolver os problemas que vão aparecer” (T3).

“[...] o cara tem que ser humilde de aprender com todos da comissão técnica, de reconhecer que tem sempre alguma coisa para aprender com outros [...]. Tem que ser honesto e transparente sempre, sendo sincero com o jogador [...]” (T4).

“[...] os treinadores precisam motivar seus atletas a terem uma ambição positiva [...], tem que ser leal, mas ao mesmo tempo uma ambição que faça com que ele seja determinado em buscar seus objetivos e do grupo” (T5).

É importante que o treinador tenha ciência dos valores e princípios que deseja transmitir. De forma consciente, deve, não apenas saber quais os são, mas também saber transmitir utilizando o seu conhecimento declarativo de forma intencional e persuasiva. Cômico da importância dos atletas absorverem e operacionalizarem as ideias, os princípios e valores auxiliam a nortear a prática do dia-a-dia, fazendo com que a coesão de equipe se fortaleça ao convergir a sinergia do grupo em prol dos objetivos em comum.

O treinador deve ser constante e não prolixo, quando falar sobre os princípios e valores que orientam a sua equipe. De fato, a frequência com que o treinador aborda, facilita a compreensão, fixação e execução de suas ideias. Ou seja, quanto mais frequente (repetitivo) e não demorado, o treinador comunicar seus princípios e valores, mais os atletas os compreendem e aplicam (T5).

“[...] é comum a gente ver o jogador dizer na entrevista o que nós treinadores dissemos no vestiário [...]. Por isso você tem que passar suas ideias aos poucos, mas tem que ser todo dia, [...]”

e não como fazem alguns que falam por mais de hora a mesma coisa e o jogador nem presta mais atenção. [...] além de não entender, não consegue aplicar” (T5).

Um aspecto a ressaltar é que não é apenas o que se fala, mas o como, o quando, onde e com quem se fala. A eficácia da comunicação oral pode ser mensurada na atitude correspondente da equipe. Isto é, se o treinador expressar algo, mas não for absorvido e nem praticado, não houve eficácia na transmissão oral. Para isso, é importante o treinador utilizar variação no tom de voz, variação de feedbacks nos treinamentos e vestiários, detectar quem são os atletas para melhor dialogar a sós ou em pequenos grupos, utilizar a linguagem corporal para facilitar a compreensão, atentar aos canais de comunicação e sintonia que favoreçam a equipe, saber o melhor momento que o receptor está aberto ao diálogo e procurar se adaptar aos contextos na transmissão dos princípios e valores (T1, T2, T3 e T5).

“Eu preciso identificar como eu consigo cobrar melhor o xxx, o que tem que ser diferente da forma como eu vou me conduzir com o yyy, que com o xxx eu posso externar uma crítica a ele mais pública. Com o yyy, antes disso acontecer, eu preciso chamar reservadamente e conversar a respeito. Preciso mais entender que por trás do atleta tem um indivíduo e que ele tem suas particularidades” (T3).

“[...] às vezes eu tou p... da cara, mas preciso falar mais manso, e às vezes eu estou calmo, mas preciso falar mais forte [...] é o feeling que só a experiência te dá” (T2).

Desse modo, a comunicação oral é um meio pelo qual o treinador deve fazer uso para que possa transmitir à sua equipe a sua filosofia e as suas ideias. No entanto, todos treinadores investigados destacaram que é necessário dar exemplo para ser coerente com o que se fala, além de necessitar do auxílio do contexto e do ambiente na propagação desses conceitos.

4.2.2.2 Comunicação Comportamental

Todos os treinadores investigados relataram que a transmissão pelo comportamento, isto é, pelo exemplo pessoal, é muito significativa. Acreditam que se o líder exigir uma determinada conduta, mas não a praticar, além de soar como hipocrisia, não será eficaz em transmitir. Isto é, se o treinador realizar uma transmissão oral de determinados princípios e valores, porém não os praticar pessoalmente, o canal de difusão é interrompido e a equipe não o reproduz, sob o argumento de que se o líder não o faz, também não o fará (T4).

Como mencionado anteriormente, a honestidade é um valor muito exigido para uma gestão de equipe saudável. Se um treinador se diz honesto, exige honestidade de seus pares, mas sua conduta não condiz com o que verbaliza, sua gestão fica fragilizada (T4).

“[...] em primeiro lugar, você tem que ter princípios, ser honesto e ser exemplo. Não adianta chegar no vestiário e falar que temos que ser uma família, se você não for exemplo na família. Como é que é a tua postura? Como é que é a tua conduta com as tuas filhas, com a tua esposa? Tem que levar lá pra dentro do vestiário [...], você tem que ser exemplo e ser honesto [...]. Se você quer que o seu vestiário seja uma família e seja saudável, tem que ser exemplo contigo mesmo pra passar o exemplo, então é aí que vai cobrar comportamento dos teus jogadores. Você tem que ser exemplar, tem que ter disciplina, chegar primeiro, o técnico tem que chegar sempre primeiro, postura, tudo isso você tem que exercer para ser o exemplo para os teus atletas e poder cobrar eles” (T4).

O mesmo ocorre com relação ao princípio da pontualidade. Se o treinador requisitar à sua equipe que seja pontual, mas ele sempre estiver atrasado, moralmente sua gestão e imagem ficam arranhadas. Por isso, torna-se fundamental que o treinador seja primeiro o exemplo para, então, poder exigir pontualidade da sua equipe (T1).

“Não adianta você exigir da sua comissão técnica pontualidade se você chegar atrasado. [...] eu nem preciso ficar exigindo deles, mas

todo dia eles vão ver que estou lá as 7:00 horas. Se eu começar a reunião todo dia as sete, e chegar antes, naturalmente eles vão ver que tem que chegar mais cedo sem eu precisar falar nada. Porque o exemplo vai falar mais alto” (T1).

A cobrança é um princípio fundamental para que seja extraído o melhor da equipe. No entanto, para que o treinador exerça a cobrança, ele deve ter “moral” para cobrar e, para isso, sua conduta, que é monitorada constantemente pelos atletas e comissão técnica, necessita ser coerente com o que preconiza (T1 e T3).

Os treinadores T2 e T3 manifestaram que o atleta necessita ser frequentemente desafiado para, mantendo-se focado e motivado, se empenhar ao máximo. Essa cobrança como um desafio positivo, precisa vir acompanhada de ações e atitudes do treinador, que demonstrem acreditar ser possível, apesar da dificuldade, que o atleta realmente seja capaz de vencer o desafio. Essa ação de duvidar (desafiar), mas ao mesmo tempo acreditar, deve ser gerada pela confiança que o atleta sente em seu treinador. Assim, essa confiança compreenderá um valor essencial, comunicado mais por comportamentos positivos do líder do que propriamente por transmissão oral.

“[...] eu vou cobrar, eu vou exigir que ele faça o máximo, eu acredito que o atleta tem [...] que estar sendo constantemente provocado para que ele ofereça o seu melhor. Claro que por vez você vai cobrar mais forte e ser mais incisivo quando tem que ser. [...] por vezes, você não vai cobrar tão forte, mas vai apenas desafiar ele. [...] mas você não pode esquecer que antes de cobrar ele, você tem que se cobrar e tem que ter moral para cobrar, porque se cobrar sem ter moral, você perde o comando”.

Assim como a confiança, o respeito também é conquistado mais pelas atitudes do que por pedidos ou exigências. Para ser respeitado pela sua equipe, é necessário que o treinador o faça à priori, pois assim tal valor é transmitido e praticado. Proteger o atleta de agentes externos, não criticar ou expor perante o grupo, corrigir em particular, elogiar perante a equipe, ser sincero, honesto e direto, alertar de ciladas e perigos, orientar

e apoiar em algumas situações, são ações que transmitem tais princípios e valores de forma que o indivíduo, além de respeitar e confiar, fica mais acessível a novos outros (T1).

“[...] proteger o atleta do ponto de vista externo, respeitar seus momentos, quando criticar ele procurar fazer só você e ele, falar sempre na cara e nunca por trás, não mandar indiretas ou recadinhas, não fingir as coisas, dar conselhos e dar segurança para ele. [...] para mim, são coisas muito importantes que precisam ser feitas para você ter a confiança e o respaldo do grupo, [...] até porque eles estão vendo como você trata os outros” (T1)

4.2.2.3 Comunicação Ambiental

Os treinadores investigados (T1, T2, T3 e T4) relataram que não são os únicos agentes que se comunicam e que influenciam seus atletas, mas que há uma gama de diretores, gestores e membros da comissão técnica atuando juntos. Assim, o treinador necessita perceber que há padrões, princípios e valores arraigados no clube, os quais exigem harmonia e alinhamento das suas ideias com as do clube.

O treinador T3 acredita que os princípios e os valores pessoais/profissionais do treinador não podem conflitar com os do clube. No entanto, caso alguns valores sejam diferentes, treinador é que deve se adaptar a instituição e não o contrário.

“[...] um clube deve contratar um treinador que se encaixa na sua filosofia, porque se for muito diferente vai gerar conflito. Mas, cabe ao treinador se adaptar ao clube e não o clube todo se adaptar ao treinador. [...] o problema é que a maioria dos clubes não tem uma filosofia definida e contrata qualquer treinador sem saber por quê” (T3).

Quando a instituição não possui ideias claras, o treinador deve procurar compreender o que o ambiente, de forma oculta, comunica. Conhecer um pouco da história, do hino, do que a torcida e funcionários valorizam, do que a diretoria quer, do que os gestores pretendem e o que

os atletas, ou ídolos, dizem a respeito do clube. Há, também, placas, murais, fotos e frases de efeito espalhados no ambiente que transmitem crenças, visões e valores da história da instituição (T1, T2 e T4).

“[...] você tem que estar atento a tudo, no que as pessoas e até no que as placas espalhadas nas paredes do clube te dizem. Porque o clube não começa quando você chega, ele já tem uma história e que você tem que conhecer para fazer um bom trabalho” (T2).

Os treinadores T1, T3 e T4 relataram que não são capazes de transmitir seus princípios profissionais sozinhos. Além disso, acreditam que é necessário ter um alinhamento de visão e de ideais para não confundir os atletas com feedbacks e informações contraditórias, e que a consonância dessas ideias, princípios e valores (filosofia de liderança), devem ser orientadas pelo treinador.

“[...] não adianta nada eu falar uma coisa para o jogador e, quando eu virar as costas, os meus auxiliares falarem o contrário. Por isso a comissão técnica tem que falar a mesma língua” (T4).

“É função do treinador dirigir sua comissão técnica e procurar fazer ela chegar num consenso de ideias. Porque se cada um fizer o que der na cabeça, a coisa não vai dar certo” (T3).

Há normas e condutas embasadas em alguns princípios e valores que variam de clube para clube, bem como de comissão para comissão. Alguns padrões de comportamento são aceitáveis em algumas culturas organizacionais e que não são em outras. De fato, por mais que o treinador tente transmitir seus princípios e valores pessoais/profissionais, o ambiente também comunica outros (T2).

Os treinadores T1, T2 e T4 comentaram que já procuraram moralizar a conduta da equipe por meio de um regulamento interno chamado de “caixinha”, no qual o indivíduo quando infringe uma regra ou uma conduta, paga determinado valor para a “caixinha” dos atletas

(um fundo financeiro comum). Entretanto, nem sempre os padrões de condutas exigidos pelos treinadores se assemelham com os da instituição. Por isso, em alguns contextos é realizado alguns ajustes, enquanto em outros, vale o regimento interno do clube ou do que a comissão técnica decidir.

“ [...] eu já fiz caixinha, já fiz regulamentos e já tentei um monte de coisa para disciplinar o grupo [...], porém, à medida que você vivencia diversos ambientes, você vai se adequando ao que já existe, porque você percebe que você é passageiro e que o clube vai ficar” (T2).

Apesar de o treinador poder comunicar, oralmente ou por comportamentos, alguns dos seus princípios e valores pessoais e profissionais, ele deve saber que não será o único. De forma que o ambiente, seja por meio de pessoas ou pela conjuntura, também comunica à equipe. Assim, cabe aos treinadores procurarem alinhar e adaptar às ideias e padrões, para nortear os comportamentos.

4.2.3 Gestão do Conhecimento

A análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os treinadores investigados permitiu agrupar as informações sobre a gestão do conhecimento em duas categorias: a) Prática de conhecimentos específicos; b) Prática de conhecimentos gerais. Considerando que o conhecimento é o conjunto de dados e informações com significados relevantes ao profissional, a primeira categoria diz respeito ao conjunto de conhecimentos específicos do futebol, enquanto a segunda abrange outros conhecimentos que tangem o futebol, porém não são exclusivos dessa modalidade e, por isso, são denominados gerais. Da mesma forma classificou-se como prática do conhecimento, pois a categoria visa exemplificar o modo pelo qual os treinadores colocam em ação seus conhecimentos gerais e específicos.

4.2.3.1 Prática de conhecimentos específicos

Há um consenso generalizado entre os treinadores investigados de que a leitura do jogo é um conhecimento vital para a eficácia de um treinador. Saber interpretar o jogo permite ao treinador discernir o

resultado de um processo, de forma a saber como deve reagir diante dos dados e informações que codifica e analisa.

O treinador T5 relatou que a leitura de jogo deve ser usada, principalmente, como subsidio às intervenções do treinador no intervalo de jogo, já que para ele, um bom treinador é aquele que vence o segundo tempo por conta da boa leitura do primeiro tempo. De forma semelhante, o treinador T2 comentou que a ausência de leitura de jogo, implica chegar ‘cego’ ao vestiário, não sabendo como orientar sua equipe. Para evitar que isso ocorra, destacou que o treinador deve procurar passar esse conhecimento aos atletas não apenas no vestiário, mas durante todo o primeiro tempo. Acredita que deve diluir as informações, pois o treinador deve falar no máximo cinco minutos num intervalo de jogo.

“Nada me aborrecia mais do que perder um segundo tempo, porque vi o adversário, fiz a leitura do jogo e sei o que tem para fazer. Então tem que corrigir no vestiário [...], tem três coisas que você deve fazer no vestiário: a) você tenciona, diz o que não tá muito legal, b) você direciona, diz o que tem para fazer; c) você celebra, vamos embora, gente, dá para fazer, vamos que dá! [...] sem leitura de jogo, o seu intervalo não serve para nada” (T5).

“[...] se o treinador não souber ler o jogo, não saberá o que fazer no intervalo. É como um cego que chega no vestiário e não consegue enxergar os problemas do jogo e muito menos suas soluções. [...] e já tem que aproveitar após os quinze minutos de jogo e já ir orientando a equipe, porque um bom treinador só fala no máximo cinco minutos no intervalo” (T2).

O treinador T3 relatou que, durante o intervalo, utiliza recursos audiovisuais que facilitam a compreensão dos jogadores para operacionalizarem o que ele orienta. Numa ótica diferente, o treinador T4 mencionou a importância da leitura de jogo por se tratar de uma modalidade com jogos de longa duração e apenas três substituições, nas quais, o atleta substituído não pode retornar. Isso exige melhor qualidade na tomada de decisão do treinador, logo melhor compreensão do jogo.

“[...] gosto muito de usar imagem no vestiário. Marco o tempo que quero e passo para os meus auxiliares prepararem as imagens. Eles descem cinco minutos antes do fim do primeiro tempo e já deixam na agulha. [...]

consigo passar em média três ações para eles, se precisar de mais, uso o quadro tático mesmo” (T3).

“[...] no futebol você tem que pensar muito bem antes de fazer uma substituição porque você só tem três e não pode errar. [...] por isso o treinador tem que ler bem o jogo para quando substituir, não errar” (T4).

Um aspecto a ressaltar é que não basta apenas saber, mas é necessário também operacionalizar a transmissão do conhecimento. O treinador pode desenvolver uma boa leitura de jogo, porém se não souber passar o que está vendo, o conhecimento não é transmitido ao atleta, tornando-se ineficiente. Além disso, não basta o “saber se comunicar” se não tiver conteúdo para emitir. Por isso, é importante que o treinador tenha o conhecimento do jogo, mas saiba comunicar e acessar sua equipe, a fim de se fazer compreender (T3).

“O treinador tem que fazer uma boa leitura para saber intervir no jogo durante o intervalo. Muito se falava da prancheta do Joel [...]. Foi o melhor treinador que eu peguei de intervalo. Ele conseguia sintetizar em cinco minutos tudo que estava acontecendo no campo. Aquela pranchetinha servia para que ele fizesse as anotações pertinentes ao que ele queria passar para a gente depois. E tudo que ele falava acontecia” (T3).

Alguns treinadores investigados (T1, T3, T4 e T5) relataram que utilizam softwares e plataformas digitais para abordarem suas estratégias e táticas com seus atletas. Apesar de os treinadores T1 e T4 sinalizarem falta de conhecimento no manuseio digital, indicaram que são geralmente auxiliados pela comissão técnica que possui tal expertise. Dessa forma, acreditam que o conhecimento dos sistemas de jogo (1-4-4-2, 1-4-3-3 entre outros), aliado a outros conteúdos táticos associados aos modelos e momentos do jogo, são essenciais para o desempenho de uma equipe.

“O treinador precisa entender de parte tática. [...] precisa entender de conceitos de jogo, de ataque, de defesa e estar sempre por dentro do que estão falando por aí [...]. Ele precisa dominar também essas novas tecnologias, [...] eu estou tentando aprender, mas aquilo que não sei usar, o meu auxiliar é que me dá uma mão e vai me ensinando” (T4).

“[...] por isso que esses programas de computador ajudam muito o treinador a passar suas táticas para os jogadores. A internet está aí para isso, para facilitar a vida do treinador [...], por isso ele tem que conhecer esses programas de computador. [...] hoje as palestras dos jogos são todas feitas em telão, utilizando vídeos e programas táticos” (T1).

Os treinadores investigados (T1, T3, T4, T5) ressaltaram a importância do conhecimento pedagógico e metodológico da modalidade. Para trabalhar no futebol de alta performance, acreditam que os treinamentos devem obedecer ao princípio da especificidade e que exige uma metodologia direcionada ao jogo. Além disso, reconhecem que a escassez de tempo para treinamentos tem inviabilizado o melhor planejamento das sessões de treino, bem como o desenvolvimento das qualidades inerentes ao futebol de maneira específica.

“Hoje você tem que trabalhar com o princípio da especificidade. Porque se você perder o próximo jogo, você pode perder o seu emprego. Por isso o treinador tem que conhecer de metodologia e pedagogia do futebol. [...] porque terá poucos treinos para colocar o time em campo, então tem que treinar muito próximo da realidade do jogo, para otimizar o pouco tempo que tem de treino” (T3).

Insatisfeitos com essa realidade imediatista do futebol brasileiro, os treinadores T1, T2 e T4 também alertam sobre a necessidade do treinador conhecer o mercado de atletas. Ou seja, o treinador deve elaborar um banco de dados de atletas para suprir com o talento, realizando contratações pontuais, por conta da escassez de tempo para desenvolver e evoluir a equipe.

“[...] com a falta de tempo que temos para trabalhar, um bom técnico tem que fazer um banco de dados de jogadores [...], porque como não temos tempo para melhorar a equipe, o jeito é resolver com o talento [...]. É por isso que vemos esses elencos superlotados, porque a cada troca de técnico, o novo manda contratar mais [...]. Por isso não adianta o técnico ser bom só no treino, ele tem que conhecer outras alternativas para dar resultado” (T2).

Durante o tempo em que ficam desempregados, alguns treinadores (T1, T2, T3 e T4) relataram que aproveitam o tempo livre para visitar clubes e trocar experiências com os pares. Enquanto que os treinadores T1 e T2 procuram acompanhar a realidade dos clubes e buscar novos conhecimentos com treinadores de referência na Europa e em outros países, os treinadores T3 e T4 costumam utilizar esse tempo para estudar, se preparar melhor, ler livros e artigos, bem como buscar aprender por meio de conversas informais com os pares.

“[...] você completa esse aprendizado com cursos que eu acho que são importantes, com métodos de treinamento, com livros que te ensinam treinamentos. [...] quem tem possibilidade, pode fazer uma viagem fora do Brasil, não precisa ser nem na Europa, vai ver alguma coisa que se faz no Uruguai, na Argentina, Chile, na Colômbia, que são escolas um pouco diferentes, escolas boas de você aprender, não só na Europa. Então, tudo isso você vai somando, e eu tenho hoje 70 anos, tenho 50 anos de bola, 30 de treinador e ainda estou aprendendo. Todo dia eu aprendo alguma coisa. E é o que eu falo, você tem que ter humildade suficiente para reconhecer isso” (T2).

“[...] você precisa estar sempre se atualizando. O futebol exige que a gente esteja sempre se reciclando e eu busco muito isso. Gosto de ler alguns livros, estar sempre ligado nos vídeos que postam na internet, bater um papo com o Tite e com outros companheiros que estão sempre buscando esse conhecimento de metodologia e tática. [...] aproveito sempre esse tempo que a gente fica sem trabalhar para não ficar parado e ir atrás do conhecimento que nunca é demais” (T4).

Além de investirem em reciclagem e aprendizagem, alguns treinadores (T1, T3, T4 e T5) relataram que dedicam tempo à prática de atividades físicas relacionadas com a saúde, bem como desfrutam da companhia familiar. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é importante para o bem-estar do treinador de alta performance, o qual é exposto a níveis elevados de estresse no trabalho. A gestão do tempo, enquanto está sem clube, é importante para a sequência de bons trabalhos.

“[...] durante esse tempo entre um clube e outro, procuro ter muita disciplina, tento me colocar uma rotina,

acordando cedo, nadando, correndo, me reciclando [...]. aproveito para cuidar da saúde e passar o máximo de tempo com a minha família. Buscar minha filha na escola, passear com minha esposa e filhos [...]. Você precisa ter um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, porque nós não somos máquinas [...], se a cabeça e o corpo não estiverem bem, não adianta achar que o trabalho vai ser bom” (T3).

4.2.3.2 Prática de conhecimentos gerais

O treinador de futebol de alta performance é o líder de uma comissão técnica interdisciplinar composta frequentemente por mais de trinta profissionais. Diante disso, os treinadores acreditam ser fundamental que esse líder tenha alguns conhecimentos, mesmo que não tão profundos, acerca de outras áreas de trabalho. Esta demanda se faz importante para que as tomadas de decisões, muitas vezes instigada pelo diálogo com outros profissionais, seja realizada de forma sustentada e consciente.

Os treinadores T2, T3 e T5 acreditam que um treinador de sucesso requer um perfil mais generalista em detrimento ao especialista. Isto é, ele deve ter um conhecimento mínimo das qualidades específicas do futebol, mas saber um pouco sobre outras áreas. Para alcançar o alto nível, conhecimento específico profundo da modalidade pode ser suficiente, porém para se manter em alta performance, é necessário estender esse conhecimento às demais áreas adjacentes que permeiam e influenciam diretamente o futebol.

“Hoje não basta você só conhecer de futebol, tem que saber um pouco mais além do futebol [...]. Tudo bem que tem pessoas especializadas que vão fazer aquele trabalho para você, mas se você não souber um pouco da área delas, como você vai poder comandar elas? Ou como você vai poder mensurar a qualidade do trabalho delas? Por isso o mercado para treinadores de hoje pede mais um perfil generalista, do que um especialista” (T3).

“No futebol você tem que entender de pessoas, você tem que entender de psicologia, de tática, de política, de regras, de imprensa, de medicina e de tantas áreas, que se você só

souber de futebol, você não se mantém no alto nível. Você pode até chegar, mas não vai se manter” (T5).

A comunicação é uma competência inerente à atuação de um treinador. Para que esta seja eficaz, a equipe necessita compreender, não apenas as ideias do treinador, mas também o que ele diz. Hoje, com o mundo globalizado e a proximidade entre os países, a diversidade de idiomas nos atuais elencos das equipes exige do treinador tornar-se bilíngue e até poliglota (T1).

Quando os treinadores atuam em equipes estrangeiras, a familiarização com a língua local pode criar vínculos com profissionais e facilitar uma identificação positiva, ou carisma, com a imprensa e torcida de um país. Por isso, conhecer outras culturas e falar mais de um idioma, implica em abertura de mercado ao treinador de alta performance (T2, T5).

“Eu não sei falar inglês e sinto falta dessa ferramenta hoje na minha vida. É uma limitação não apenas no futebol, mas até para pedir um cafezinho num aeroporto. [...] você também precisa do espanhol, porque muitos atletas de alto nível em nossas grandes equipes estão vindo da Argentina, Uruguai, Chile e Paraguai. [...] falar a língua deles, vai ajuda-los a jogarem melhor” (T1).

“[...] você pega o exemplo do Guardiola que aprendeu a falar alemão para treinar o Bayer, ou o Mourinho que aprendeu italiano para treinar a Inter. [...] essa nova geração de treinadores tem que conhecer e falar outras línguas para sair do país, porque Portugal, Argentina, Colômbia estão aí, exportando seus treinadores, e nós? Eu já estou mais velho, mas vocês que estão cheios de energia é que tem que correr atrás disso daí” (T2).

O saber é essencial para um treinador, mas o “saber transmitir” esse conhecimento também o é. A pedagogia e a “andragogia” são disciplinas fundamentais na metodologia de transmissão desse saber do treinador à sua equipe. Um ex-atleta que parou de atuar possui um conhecimento processual importante, mas para repassá-lo necessita dominar outras áreas que o auxiliem nessa missão (T3). Uma dessas áreas é a didática apontada pelos treinadores T3 e T4, que procuram estudar e se aprimorar em alternativas que facilitem o entendimento da equipe. A busca de novos métodos, novas ferramentas e tecnologias é justificada

para melhor ajustarem à frequência da linguagem do atleta, enquanto um receptor das informações e ideias transmitidas pelos treinadores.

“Então, quando eu parei, a necessidade que tinha era de entender por que fazia isso ou aquilo, e saber como poderia ensinar tudo isso. Sabia que a faculdade não ia me tornar melhor entendedor do jogo. Tive duas cadeiras de futebol na faculdade. Mas sabia que podia aproveitar a fisiologia, bioquímica, anatomia, cinésio, metodologia, didática, periodização, pedagogia e andragogia. Isso tudo me deu um monte de ferramentas para que eu pudesse organizar na minha cabeça junto com a minha vivência. Organizar na minha cabeça tudo que tinha vivido e dizer: “Putá, cara. Aquilo que fazia era isso” (T3).

O curso de graduação contribui para uma sustentação teórico-prática da intervenção do treinador, mas a prática deliberada leva a experiência. Esta é considerada fundamental para os treinadores T1, T2 e T4, nomeadamente na expansão de conhecimentos tácitos concernentes à atuação do treinador além dos gramados. Além de lidar com a imprensa, saber fazer política nas relações com a diretoria, o presidentes e os agentes de atletas compreende condição básica de sobrevivência neste meio.

As relações interpessoais são essenciais na ação de um treinador. Saber como exercê-las, é adquirido por meio de vivências positivas e negativas ao longo do processo de aprendizagem do treinador. Os treinadores T1 e T2 mencionaram que treinadores iniciantes (ex-atletas ou oriundos das categorias de base) concentram-se em desenvolver predominantemente habilidades técnica-táticas específicas do futebol. Mas, com o passar dos anos, atentam-se e afloram sua aprendizagem em lidar com os agentes externos, compreendendo assim que a ação de um treinador demanda conhecimentos adjacentes, mas pertinentes ao futebol de alta performance.

“[...] tem coisas que o técnico só aprende com a experiência. Você vai aprendendo a lidar com a imprensa, que tem momentos certos para falar com o presidente, que não adianta ficar batendo de frente com a diretoria [...]. Você vai descobrindo que não faz nada sozinho [...], que se o empresário não liberar o jogador que você precisa, você pode não ganhar. Então, a experiência te dá isso. Te dá a confiança e a

sabedoria em lidar com todas as pessoas que estão ao seu redor” (T2).

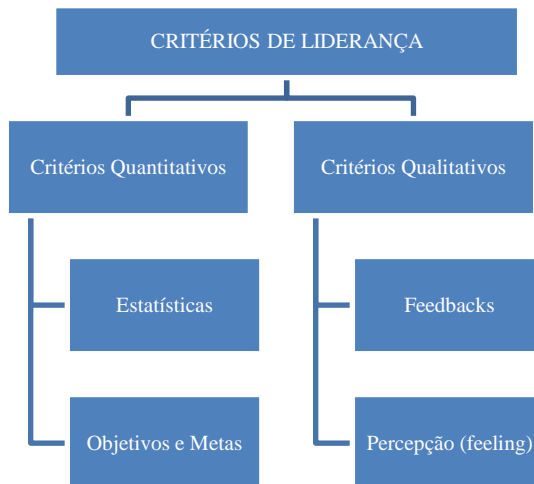
“Quando você para de jogar ou ainda trabalha nas categorias de base, você não se dá conta que tem que saber lidar com os agentes externos e com os cabeças do clube. [...] e isso a faculdade não te dá, são experiências que você tem que passar. Pode até aprender alguma coisa com os colegas, mas só vai saber mesmo quando passar por elas” (T1).

4.3 CRITÉRIOS DE LIDERANÇA DE TREINADORES DE FUTEBOL DE ALTA PERFORMANCE

Dos quatro temas principais da entrevista, esse foi o tema em que os treinadores investigados demonstraram maior dificuldade em responder objetivamente às questões, o que se traduziu numa maior escassez de dados. No entanto, apesar de não responderem diretamente as perguntas, foi possível recolher depoimentos nos quais os entrevistados expressaram algumas de suas ideias sobre o assunto.

Os dados obtidos sobre o tema critérios de liderança permitiram a sistematização de duas categorias: a) Critérios Quantitativos; b) Critérios Qualitativos. Enquanto que o primeiro diz respeito aos dados objetivos que são possíveis mensurar numericamente, isto é, quantitativamente, o segundo se refere aos dados obtidos com critérios mais subjetivos, que valorizam mais as características, particularidades e peculiaridades dos dados, ou melhor, a qualidade em detrimento a sua quantidade (Figura 7).

Figura 7. Critérios de liderança de treinadores de futebol de alta performance no Brasil



Fonte: O autor (2019)

4.3.1 Critérios Quantitativos

O primeiro critério citado por todos treinadores investigados é o resultado. Os treinadores relataram que quanto mais vitórias e títulos, melhor é o treinador e mais valorizado o trabalho realizado.

“Não adianta, no Brasil o treinador é avaliado pelo resultado” (T4).

“[...] sei que no final, infelizmente, acabamos sendo avaliados pelo resultado” (T1).

“Agora, o que prova que aquilo que você está implantando está dando resultado ou não, são os resultados. Infelizmente, o trabalho do treinador pode ser o melhor possível, ele pode ter vestiário bom, ele pode ter liderança, ele pode ter um trabalho dentro de campo, excepcional, se não vier acompanhado de vitória nos jogos, não vale nada. Se você entrar

dentro do campo e sentar numa cadeira, não fazer nada, botar teu time para fazer dois toques a semana inteira e você ganhar os jogos, você é o melhor treinador do mundo” (T2).

“Agora, é claro que fundamentalmente um treinador só é reconhecido como um grande treinador quando ele tem título. Se ele não tem título ele não vai ser reconhecido como um grande treinador, nunca, ele vai ser reconhecido como um bom treinador. Mas para que ele tenha o carimbo de um bom treinador ele tem que ter título” (T2).

Quando questionados se não havia outros meios, além de resultados competitivos, os treinadores investigados mencionaram diferentes critérios quantitativos que consideram na avaliação do trabalho realizado. As evidências foram organizadas em duas categorias: a) estatísticas; b) objetivos e metas.

As estatísticas contemplam instrumentos e ferramentas que a maioria dos treinadores (T1, T2, T3 e T5) utiliza ou desenvolve a fim de mensurar alguns aspectos de treinos, jogos ou temporadas. Já o segundo, como o próprio nome supõe, os treinadores (T2, T3, T4 e T5) procuram criar metas e objetivos com o intuito de estabelecer parâmetros quantitativos que norteiam e motivam suas equipes a alcançarem e superarem seus propósitos.

4.3.1.1 Estatísticas

Os treinadores T1, T2, T3 e T5 mencionaram o emprego da análise notacional ou “*scout*” como principal ferramenta de controle de treino e jogo. O “*scout*” compreende a análise estatística descritiva e de tendências, usualmente por meio de frequências, para mensurar o desempenho de um atleta, em específico, ou da equipe na sua totalidade.

Para identificar o nível de evolução da sua prática, os treinadores T2 e T3 utilizam o “*scout*” que é coletado pelos departamentos de análise de desempenho e fisiologia. Esses departamentos procuram ajustar e customizar a recolha dos dados aos princípios e padrões demandados pelo clube ou treinador. De acordo com os relatórios quantitativos de sessões de treinamento, jogos ou outras avaliações, os treinadores criam parâmetros estatísticos que permitem avaliar o próprio desempenho.

“[...] hoje já tem ferramentas para isso. Por isso que eu trabalho junto com a fisiologia e o departamento de análise de desempenho. Esse scout tem que ser feito diariamente. [...] por exemplo, se quero que meu time recupere rápido a bola, preciso trabalhar a pós-perda e nós temos que roubar X número de bolas dentro do campo de ataque. Então, a partir disso você começa a mapear. [...] ah, a nossa transição está mais lenta e estamos demorando para chegar ao gol adversário, então vamos fazer um scout de quanto tempo e quantas vezes chegamos ao gol adversário. Conforme você mapeia, você vai vendo se está ou não satisfatório” (T3).

“[...] você trabalhou a semana muito cruzamento, muito fundamento, você vai ver o resultado disso no jogo. Se você aumentou o teu número de cruzamentos, o número de finalizações ou não, se você aumentou a tua posse, a posse ofensiva, ou qualquer posse. [...] a marcação, desarme, os números te ajudam muito nisso. Como hoje os clubes têm departamentos só para isso, eu uso o scout para verificar se estamos melhorando ou não naquilo que quero que a equipe melhore. [...] assim também nosso preparador físico usa os GPS's nos treinos e jogos e analisam junto com a fisiologia o que eles quiserem. [...] os números nos dizem se está melhorando ou não” (T2).

O treinador T5 mencionou um exemplo concreto que experimentou numa eliminatória de Copa do Mundo, ou seja, o uso do controle quantitativo de passes para avaliar a evolução da equipe, bem como de cartões para combater as expulsões.

“Quem mede, controla. Quem controla, melhora. Você tem que medir. Quando peguei a Jamaica, em 94, eles faziam 180 passes. Desses 180 passes com 20% só dos passes certos. Então

eram 36 passes em 90 minutos para ganhar o jogo. Fiz 18 jogos, perdi todos, aqui. Quando chegamos no último jogo, fomos classificar, antepenúltimo jogo contra os Estados Unidos, empatamos de dois a dois. Nós demos 600 passes com 80% de passes certos. Então você vai medindo e vai controlando. Melhorei o passe? Legal. A velocidade do passe está ruim? Não. Estamos com o passe só para trás ou só para frente? Passe de qualidade. Como é que estão a assistência. Então é tudo mensurável. Então você vai percebendo que o jogador melhorou. Melhorou aonde? Melhorou nos cartões. Pô, todo jogo eu tinha 2,3 jogadores de cartão vermelho, porque eles não tinham freio. Então a partir do momento que eu comecei a jogar sem ter cartão vermelho meu time melhorou. É mensurável. Entendeu? É muito fácil você medir isso. Aí você começa a ter reuniões com as famílias, começa a ver os jogadores mais juntos, começa a ver o jogador administrando o seu dinheiro, então vê todos os aspectos dele, tudo é mensurável no futebol” (T5).

Um aspecto a ressaltar é a grande diferença entre as estruturas disponibilizadas e a quantidade de profissionais que compõe um departamento de análise de desempenho ou fisiologia. Considerando que há uma alta rotatividade de treinadores no futebol de alta performance, o treinador T1 relatou que utiliza uma plataforma digital online independente, a qual permite controlar os dados de jogos da sua equipe coletiva e individualmente.

“Como a gente nunca sabe quanto tempo ficamos nos clubes, eu uso uma ferramenta online chamada Wyscout que me dá todos os dados, logo após o jogo. [...] quanto correu, sensor de calor, números de cada jogador, da equipe e de outros times adversários também” (T1).

4.3.1.2 Objetivos e Metas

Além da análise estatística de frequências e de tendências, outras estratégias empregadas pelos treinadores para analisarem a evolução do trabalho realizado é estabelecer objetivos e metas, tanto para a equipe, como individualmente para o próprio treinador. Para não ficarem reféns da mera avaliação pelos resultados, alguns clubes e treinadores (T2, T4) estabelecem metas de curto, médio e longo prazo, bem como objetivos finais em uma temporada. Quanto mais metas forem alcançadas, melhor avaliado será o trabalho.

“Infelizmente, no Brasil, um treinador de sucesso é um treinador vencedor. Tem que ser vencedor. É avaliado por títulos, é avaliado por vitórias, é avaliado por ter alcançado objetivos. Você não precisa, de repente, ter título, né. Tive o título na Série B, com o Paraná, sou Bi com o Paraná. [...] não precisei desse título para subir com o Sport, não precisei desse título para subir com o Avaí, não precisei desse título para subir com o ABC, mas consegui atingir meus objetivos. Então você é avaliado por títulos e por objetivos alcançados. Por exemplo, o cara não precisa ser às vezes o campeão brasileiro, mas tem que estar entre os três ou quatro da Libertadores. Ele é o aliado por atingir o objetivo a que o clube se propõe” (T2).

“Tem trabalhos que são bons sem ganhar títulos. Por exemplo, às vezes, um treinador é avaliado por bons trabalhos quando ele evita o rebaixamento de equipes. Tem até muitos treinadores que eu conheço que sempre são chamados para apagar incêndios [...], que dificilmente pegam times que brigam por títulos, e nem por isso deixam de ser bons treinadores. [...] vai de acordo também com o que você projeta para sua equipe” (T4).

A importância de se estabelecer, não apenas objetivos em longas temporadas, mas também metas de curto prazo, é manter a equipe

motivada no alcance de metas. Alguns clubes oferecem recompensas financeiras em troca de metas de curto prazo, denominado frequentemente de “bicho” por vitórias e classificações em campeonatos. Alguns clubes e treinadores mensuram bons trabalhos pelo retorno financeiro que recebem ao atingirem determinadas metas. Quanto mais recebe, mais eficaz será considerado o trabalho realizado (T1 e T2).

“Às vezes os clubes oferecem “bichos” por vitórias em jogos ou clássicos, às vezes é por ficar numa zona de classificação, ou salvar do rebaixamento, sei lá. [...] isso motiva a todos nós que sabemos que se conquistarmos esses objetivos mais curtos, a gente também pega o “bicho” (T2).

Há casos também que é possível mensurar a evolução do desempenho individual de atletas. Para isso, é fundamental que o treinador, além de desafiar positivamente, estabeleça objetivos e metas. Porém, não adianta apenas criar propósitos, é importante mensurar quantitativamente o desenvolvimento do atleta no alcance das metas. Assim, o treinador T3 relatou que procura conversar com cada atleta no início da temporada para identificar as metas pessoais. A partir das metas identificadas, o treinador procura auxiliar os atletas e fornece relatórios estatísticos com o intuito de proporcionar parâmetros objetivos.

“[...] quando nós ajudamos um atleta a crescer do ponto de vista técnico, tático ou pessoal, isso também são títulos. Por isso que quando começa a temporada procuro saber quais os objetivos pessoais dos meus atletas, para que possa dar a eles semanalmente relatórios de números que mostrem se ele está mais longe ou perto dos seus objetivos. [...] convocação para seleção, número de gols, assistências, cruzamentos certos, desarmes, aproveitamento de passe, tudo o que fizer ele evoluir. Eles gostam disso, porque vão vendo a melhora” (T3).

4.3.2 Critérios Qualitativos

A utilização de critérios não mensuráveis quantitativamente demanda análises mais aprofundadas. Apesar de poucos relatos dos treinadores investigados sobre o emprego de critérios qualitativos de liderança, os resultados encontrados se orientam basicamente de duas maneiras: a) *feedbacks*; b) percepções (*feeling*).

Entende-se por *feedbacks* todo tipo de informação reativa que um receptor utiliza para avaliar a qualidade da transmissão de conteúdo, isto é, ouvir a opinião de terceiros quanto ao trabalho desenvolvido. As percepções ou *feelings* dizem respeito à identificação de estímulos promovidos pelo ambiente, de forma a permitir sentimentos e sensações que retornam ao treinador como um critério de eficácia.

4.3.2.1 *Feedbacks*

Os treinadores T1, T3 e T5 relataram que costumam escutar opiniões de atletas, comissão técnica, diretoria, imprensa e demais atores envolvidos no cotidiano do futebol. As opiniões emitidas assentam enquanto parâmetros que ajudam o treinador a compreender o rendimento do trabalho. Ou seja, os *feedbacks* comunicados na rotina esportiva servem como indicativos de evolução, ou involução, da performance da equipe.

Os atletas podem dar *feedbacks* de diversas formas. Enquanto que alguns atletas preferem dialogar de modo individualizado com os colegas, outros atletas procuram expressar as opiniões perante a equipe. Há também os *feedbacks* corporais que externam opiniões, positivas ou negativas, bem perceptíveis (T1).

“[...] é importante a percepção de cada um deles, o feedback dos caras é importante, os sinais que eles dão, você tem que estar muito atento, porque se ficar na bobeira, opa, alguma coisa está acontecendo, tem que mudar alguma coisa, porque o cara não está pegando o exercício, [...] você tem que ficar muito ligado. Porque os próprios jogadores te passam um feedback daquilo que desejam ou não, se concordam ou não, se compram a sua ideia ou não. Esse feedback pode ser comunicado pelo falar ou pela expressão corporal” (T1).

Além das opiniões dos atletas, o treinador T3 mencionou que leva em consideração também *feedbacks* de membros da comissão técnica e de gestores do clube, responsáveis por avaliarem seu trabalho internamente.

“você tem que ficar atento ao que as pessoas estão falando para você e ao seu respeito. Seja num jogo, num treino, procuro ouvir a opinião da minha comissão técnica e daqueles que gerem o clube [...], porque foram eles que me contrataram, então ouvir o que eles pensam é importante para desenvolver o trabalho” (T3).

Os treinadores T1 e T5 mencionaram a influência da opinião da imprensa. Apesar de não poderem se basear na opinião de alguns profissionais despreparados que avaliam seus trabalhos, os treinadores relataram que utilizam *feedbacks* de alguns profissionais mais qualificados, para auxiliar na reflexão acerca do desempenho.

“Você não pode dar ouvidos a tudo o que a imprensa fala, mas você precisa ouvir algumas opiniões de comentaristas influentes [...], principalmente porque na coletiva você tem que saber lidar com as perguntas desses caras. Você tem que jogar um outro tipo de jogo. O jogo da imprensa” (T5).

“Infelizmente tem muitos caras que falam o que querem na TV e são totalmente despreparados para avaliarem o seu trabalho. Mas tem alguns bons que você pode ouvir e ter um termômetro de como eles veem o seu trabalho” (T1).

O treinador T5 avalia o próprio trabalho pelos *feedbacks* que recebe em seu contexto de atuação. Quando predominam *feedbacks* mais positivos no ambiente, considera que o trabalho está bom. Contudo, avalia como mau sinal quando os *feedbacks* negativos dominam o ambiente. Além disso, alertou que os *feedbacks* positivos costumam ser mais frequentes nos momentos que ocorrem as vitórias.

“[...] se o ambiente está bom, o vestiário está legal, e os feedbacks que você recebe são mais positivos do que negativos, isso é um indicativo de que o trabalho está bom. [...] mas, vale ressaltar, que geralmente os elogios vem acompanhado de bons resultados” (T5).

4.3.2.2 Percepções (*feeling*)

Outro critério, um pouco mais subjetivo e é adotado pelos treinadores T2, T3 e T4 é o *feeling*. Tais treinadores acreditam que o próprio treinador é capaz de perceber, por meio de estímulos e reações do ambiente, alguns indicativos que o guiam quanto à qualidade do trabalho realizado. Além de um treinador ser capaz de perceber se a equipe está indo bem ou não, os sentimentos vivenciados após treinos e partidas também compreendem critérios de eficácia.

“Isso aí é o cheiro, isso aí é o feeling, é conhecer o teu grupo, é numa expressão corporal, visual do atleta, [...] você já percebe se a equipe está bem ou não, se está dando certo ou não” (T4).

O treinador (T2) acrescenta que o *feeling* e a percepção são aflorados com a experiência. Que à medida que amplia as tuas vivências e qualifica tuas experiências, a sua percepção para mensurar o trabalho é mais fidedigna.

“Agora é claro que você sente, você que tá vendo há muito mais tempo, não precisa de repente alguém te trazer um número pra você ver que teu jogo foi melhor, poxa, hoje joguei bem, hoje cheguei mais, hoje chutei mais, hoje cruzei mais, o goleiro adversário trabalhou mais. Você não precisa ter número quando você tem essa percepção, e um treinador experiente consegue perceber com mais facilidade e precisão” (T2).

De modo semelhante, mas sob a ótica do atleta, o treinador T3 mencionou que os atletas são capazes de perceber a qualidade do treino ou de jogo que ele, ou a equipe, realizaram. Ressaltou que esse *feeling* os

jogadores adquirem com o tempo de atuação na modalidade, permitindo saber se estão ou não colocando em prática as ideias do treinador.

“Os atletas mais experientes são capazes de sentir dentro de campo se as coisas estão dando certo ou não. Quanto mais eles entendem as ideias do técnico, melhor é o feeling deles para ver se estão ou não sendo colocadas em prática” (T3).

Apesar de não usar os *scouts*, o treinador T4 relatou que costuma ver e rever vídeos de seus jogos e treinos. A análise das imagens é considerada mais proveitosa do que a identificação de frequências. Acredita que não adianta coletar muitos números, se a melhor forma de perceber e avaliar o jogo é por meio dos vídeos. Além de utilizar o *scout*, o treinador T3 também é simpatizante do uso de imagens para controlar e avaliar os treinos, especialmente a utilização de *drones* que realizam a filmagem das sessões de treinamento que permitem ao treinador observar a evolução da equipe como um todo.

“Costumo ver e rever sempre os meus jogos. Se precisar vejo as filmagens de treinos também. De que adianta muitos números naquelas folhinhas se eu não tenho as imagens. O que vale são as imagens, [...] até porque quando a gente está no calor do jogo, a gente não enxerga um monte de lance. Mas quando vemos o jogo depois com calma, é possível avaliar se fizemos ou não um bom jogo” (T4).

“Eu comecei a trabalhar com o drone nos treinamentos. Nos ajudou muito a interpretar o treino e foi nos ajudando a melhorar a performance. A filmagem de cima ajuda muito o treinador corrigir a equipe e facilita a observação do jogador” (T3).

CAPÍTULO V

5. DISCUSSÃO

O presente estudo concentrou-se em analisar as concepções e os princípios de prática de liderança dos treinadores de alta performance do futebol brasileiro. As evidências encontradas nas entrevistas realizadas permitiram a sistematização das principais concepções de filosofia e de prática de liderança. Apesar de expressarem suas ideias e princípios de liderança, bem como descreverem suas ações e práticas, os treinadores investigados não apresentaram uma relação intencional, organizada e elaborada entre ambas, bem como revelaram a escassez de critérios de eficácia de liderança. Os poucos critérios encontrados evidenciaram falta de objetividade, fundamentação e conexão deliberada em relação às concepções e práticas de liderança. Tais resultados corroboram com estudos prévios que relatam a falta de maior conscientização do treinador no planejamento e implementação de sua filosofia, prática e critérios de liderança (HORN, 2002; SILVA, 2006; BENNIE & O'CONNOR, 2010; ARAUJO, 2013; DUARTE, 2014; GOMES & RESENDE, 2015; VALLE & BLOOM, 2016; RESENDE, 2017; GOMES et al., 2018). Na literatura consultada há outros estudos que evidenciaram o sucesso e a eficácia de um treinador quando este possui uma filosofia de treinador e de liderança consciente, forte, intencional, conceitual e processual (GOULD et al., 2006; 2007; 2017; COLLINS et al., 2009; JENKINS, 2010; MARTENS, 2012; CAMIRÉ et al., 2012; GOMES, 2015). A diferença entre esse modelo tripartido (filosofia, prática e critérios desconexos e lógica não linear) e o modelo trifásico (filosofia, prática e critérios sistematizados, conceituais e linear), assenta na ideia de que o segundo torna o processo de liderança do treinador mais coerente e eficaz (GOMES, 2015).

Ao adotar como base teórica do presente estudo o Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança (MTL) (GOMES, 2014), a discussão dos resultados foi organizada em três momentos: a) *filosofia de liderança* (competências, concepções, princípios, valores, ideias e conhecimento); b) *prática de liderança* (ações, estratégias, gestão e comportamentos); e c) *critérios de eficácia* (indicadores de sucesso e evolução). Além de responder aos objetivos específicos, esta estrutura também acompanha a sistematização adotada das evidências encontradas.

5.1 FILOSOFIA DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ALTA PERFORMANCE DO FUTEBOL

Compreendendo a filosofia de liderança enquanto o conjunto de ideias, crenças, princípios e valores que um treinador utiliza para nortear os comportamentos de sua equipe (GOMES, 2015; 2018), procurou-se destacar algumas competências que fundamentam e sustentam a ação/função do treinador a fim de operacionalizar essa filosofia de liderança.

Os treinadores investigados evidenciaram como principais competências a liderança, a comunicação, o equilíbrio emocional, a capacidade de adaptação, a capacidade reflexiva, o conhecimento profissional e a gestão de equipe. De modo complementar e mais específico, os treinadores investigados também relataram a gestão política, a cobrança, a persuasão, o recrutamento de atletas e o *staff*, a leitura de jogo, as estratégias de jogo, a didática, a criatividade e o improviso. Alguns estudos respaldam tais competências na atuação dos treinadores (PINHO, 2009; ESTEVES, 2009; COTE & GILBERT, 2009; 2013; DUARTE, 2014; RESENDE, 2015; 2017; MESQUITA, 2012; SILVA, 2018; GONZÁLEZ-PONCE et al., 2018), enquanto outros mencionam e acrescentam competências como a visão, o empenho, a gestão positiva, o planejamento de treinamento, a gestão de carreira, a construção de caráter, a formação de treinador iniciante, a análise de necessidades, o ajuste de tarefas, a reflexão sistematizada e a inovação (BECKER, 2009; 2013; ABRAHAN & COLLINS, 2011; MEYERS et al., 2011; MESQUITA et al., 2011; ICCE, 2013; MALLET & LARA-BERCIAL; 2016; LARA-BERCIAL & MALLET, 2016; MILISTETD et al., 2017). Ressalta-se que não foram mencionadas algumas competências observadas frequentemente na prática profissional de treinadores de futebol no Brasil, como a governança, a coragem, a competitividade, a resiliência, as convicções, as intuições e a sorte (acaso).

Interessante notar que algumas competências não foram relatadas pelos entrevistados, pois possivelmente não estejam dentro de suas realidades ou por desconhecimento dos próprios treinadores. Como a maioria dos estudos foi realizada em contextos, esportes e países diferentes (MCCALLISTER, 2000; GOULD ET AL., 2002; 2007; JONES, 2002; 2003; 2017; BREAKEY, 2009; COLLINS ET AL., 2009; ABRAHAN & COLLINS, 2011; MESQUITA ET AL., 2011; LARA-BERCIAL & MALLET, 2016), acredita-se que algumas competências elencadas não representem, ou correspondam, ao contexto de atuação dos

treinadores brasileiros de alta performance. É possível identificar a diferença, quando são comparados os dados em relação a dois estudos com mais de quatrocentos treinadores portugueses de diferentes modalidades (CUNHA et al., 2010; SANTOS & MESQUITA, 2010), nos quais se valoriza e destacam mais as competências de organização de ambiente e condução de práticas (ICCE, 2013), em detrimento da construção de relações, comunicação e liderança evidenciadas no presente estudo.

A instabilidade profissional e a brevidade de trabalho que acompanha a realidade dos treinadores brasileiros, aliadas ao calendário saturado que as equipes vivenciam compreendem possíveis razões das diferenças contextuais. Além disso, há o amadorismo frequente na gestão dos clubes, das federações estaduais e da confederação nacional, pois quem os administra são presidentes e diretores estatutários que muitas vezes não possuem formação profissional para atuarem nos cargos ocupados (MOSCA, 2009). Assim, algumas competências elencadas pelos treinadores investigados, como gestão de equipe, gestão de problemas e ambiente, equilíbrio emocional e adaptação, sejam mais importantes à sua atuação, em detrimento aos planejamentos, gestão de treinamentos, formação de treinadores iniciantes, visão e outros que se remetem aos trabalhos de médio e longo prazo.

A liderança é uma competência importante não apenas para os treinadores de alta performance de futebol, mas também é evidenciada em outros estudos com treinadores (SMOLL & SMITH 1989; CHELLADURAI, 1984;1990; 2007; PARCELLS & COPLON, 1995; CÔTÉ et al., 1995; CRUZ & GOMES, 1996; BLOOM, 1998; CARRON & HAUSENBLAS, 1998; FELTZ, 1999; HORN; 2002; GOULD et al., 2002; 2007; COSTA 2003; 2006; 2010; JOWETT, 2007; GOMES, 2005; 2007; 2014), demonstrada essencialmente por meio dos modelos Situacionais, Contingenciais, Carismáticos e Transformacionais (GOMES, 2005) e Multidimensional (CHELLADURAI, 2007). Tendo como base alguns desses modelos, investigadores têm se interessado na elaboração de adaptações direcionadas à liderança do treinador esportivo, como por exemplo “Ações do treinador” (CÔTÉ, 1995), até chegarem ao “Modelo Trifásico de Eficácia de Liderança” (GOMES, 2014). Este modelo, utilizado como *framework* nessa pesquisa, visa estruturar, organizar, sistematizar, operacionalizar e avaliar as ideias e estratégias do treinador, acreditando que ao segui-lo, o treinador torna-se mais eficaz.

As evidências encontradas indicam que os treinadores investigados não parecem adotar na integralidade o modelo trifásico de eficácia de liderança, o qual poderia melhorar o nível de conscientização

da própria prática, a reflexão sistematizada das ações implementadas, bem como liderar melhor suas equipes no alcance das metas. Apesar de relatarem de forma desconexa as suas concepções de filosofia e prática de liderança, os treinadores investigados estão conscientes da importância da adoção de um modelo de liderança que possa auxiliar e melhor qualificar a prática profissional.

Na tentativa de criar uma filosofia e prática de liderança bem desenvolvida de treinadores, alguns estudos recomendam que o treinador deve refletir, escrever e elaborar um sistema de princípios e valores que possa nortear a sua filosofia profissional (HANNULA, 2003; MARTENS, 2005; 2012; 2013; 2018; HARDMAN & JONES, 2013; KIDMAN & HANRAHAN, 2011; JENNY & HUSHMAN, 2014; GRECIC & GRUNDY, 2016; RESENDE; 2018). Considerando que a filosofia do treinador é o conjunto de crenças, princípios e valores pessoais/profissionais que guiam as ações do treinador (JENKINS, 2010; HARDMAN & JONES, 2013; MARTENS, 2018) e a filosofia de liderança é o conjunto de ideias, crenças, princípios e valores para guiarem sua equipe (GOMES et al., 2015; 2018; RESENDE et al., 2017), torna-se fundamental que os próprios treinadores sistematizem os princípios e os valores que acreditem ser relevantes para nortear a sua prática. Além de elucidar e conscientizar o próprio treinador quanto à sua filosofia (KIDMAN & HANRAHAN, 2011; MARTENS, 2018), essa estruturação facilita as tomadas de decisões a fim de resolver problemas que demandam suas intervenções (HANNULA, 2003; BURTON & RAEDEKE, 2008). De fato, a clareza e a intencionalidade da prática desses princípios e valores à equipe pode potencializar a liderança e a influência das ideias do treinador para com seus atletas e *staff*, melhorando a sua eficácia de liderança.

Os princípios e valores elencados pelos treinadores investigados, apesar de não transparecerem ser sistematizados, vão ao encontro do que foi abordado em estudos prévios que revelaram princípios e valores similares (LYLE, 2002; GRABER & KILPATRICK, 2008; MARTENS, 2012; 2013; 2018; GRECIC & GRUNDY, 2016; RESENDE et al, 2017; GOMES et al., 2018). Os princípios de coerência, disciplina, empatia/altruísmo, coesão de equipe, adaptação, motivação, empenho, respeito, confiança, cooperação, bem como os valores de honestidade, transparência, sinceridade, lealdade, humildade e competitividade, credenciam-se a ocupar a lista de um treinador de sucesso (MARTENS, 2018). Neste caso, é possível perceber que, mesmo sem ter uma filosofia intencionalmente estruturada, os investigados demonstraram convicção em relatar alguns princípios e valores enquanto premissas de sucesso.

Além da opinião unânime e a intensidade expressadas para com os princípios e valores, os treinadores investigados consideram esses princípios como fundamentais para um “vestiário” saudável, sem o qual acreditam que fica difícil a conquista de títulos ou alcance de metas, por enfraquecer a coesão e sinergia da equipe. Por não vislumbrarem trabalhos de longo prazo no contexto de alto rendimento do futebol brasileiro, o foco de atuação do treinador parece estar mais voltado no desenvolvimento de princípios que possibilitem a “sobrevivência” no posto de trabalho, em detrimento da sistematização mais elaborada de uma filosofia de liderança.

As dificuldades enfrentadas na implementação de uma filosofia de liderança por conta do tempo no cargo como treinador de futebol no Brasil estão associadas à determinadas crenças reveladas pelos treinadores investigados, nomeadamente que um bom treinador é aquele que vence o segundo tempo com uma intervenção no intervalo, que o improvisado ainda é mais relevante do que o planejamento, que atualmente é mais difícil lidar com o jogador por ele ser mais crítico, que o futebol se desenvolve em ciclos que se repetem e que a melhor forma de avaliar o trabalho é, basicamente, o resultado. As crenças desta natureza podem impossibilitar uma visão mais ampla de que o processo, assentado em uma filosofia (ideias, princípios, valores e crenças), potencializa resultados e não o contrário. Apesar de alguns estudos reforçarem a importância da filosofia de liderança e filosofia do treinador (COLLINS et al, 2009; JENKINS, 2010; CAMIRE, 2012; HARDMAN & JONES, 2013; MARTENS, 2018; GOMES et al., 2015; 2018; RESENDE et al., 2017), entende-se que os relatos dos treinadores investigados reforçam um quadro distinto em suas realidades, o de que liderar quase sempre está associado aos resultados e títulos obtidos e, conseqüentemente, na segurança de seu cargo profissional.

Os treinadores investigados ainda atribuíram considerável importância ao conhecimento profissional como requisito para uma prática qualificada, o que vai ao encontro com os achados de alguns estudos (NASH & COLLINS, 2006; ABRAHAM et al., 2006; CASSIDY et al., 2009; ICCE, 2013) que demonstraram que o conhecimento profissional auxilia o treinador em suas tomadas de decisões. De fato, os investigados entendem que o conhecimento tácito atua como um arcabouço importante, de minimizar tentativas e erros nas tomadas de decisões que definem o cotidiano do treinador, isto é, as vivências contextuais geram uma base de conhecimento profissional fundamental na atuação diária desse profissional. Alguns estudos sobre essa temática (BLOOM et al., 2003; COLLINS ET AL., 2009; ABRAHAM &

COLLINS, 2011) apontam que o conhecimento adquirido por meio de uma prática deliberada, constituída de erros e acertos, produz um conhecimento tácito estruturado/consciente e contextual/instintivo (NASH & COLLINS, 2006), que auxiliará diretamente na função do treinador esportivo, bem como em suas frequentes tomadas de decisões (ABRAHAM et al., 2006).

Um aspecto a ressaltar é a valorização de outros conhecimentos complementares ao tácito, que compreendem o domínio de ferramentas tecnológicas, o saber aprender e saber buscar o conhecimento (reciclagem), bem como conhecimentos táticos-estratégicos, técnicos, físicos, comportamentais e pedagógicos-metodológicos. Côté e Gilbert (2009) criticam o excessivo valor atribuído ao conhecimento profissional, o qual consideram ser insuficiente para assegurar a formação de um treinador eficaz. De fato, a maioria dos cursos de formação de treinadores está estruturada para favorecer a aquisição de conhecimentos profissionais (MILISTETD, 2015), esquecendo de desenvolverem os conhecimentos interpessoais e intrapessoais (CÔTÉ & GILBERT, 2009). Importante ressaltar também que os treinadores de futebol investigados, ao contrário de alguns estudos (CÔTÉ & GILBERT, 2009; ICCE, 2013; MILISTETD, 2015), buscam em demasia tal expertise por meios formais, informais e não formais (NELSON, 2006), não se atentando a complexidade que norteia a prática de um treinador (JONES et al., 2003; 2005; CUSHION, 2007; COTE & GILBERT, 2009; ICCE, 2013; MARTENS, 2018) e deixando de desenvolver outros conhecimentos vitais para um treinador de sucesso.

5.2 PRÁTICA DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ALTA PERFORMANCE DO FUTEBOL

Ao considerar que a prática de liderança compreende comportamentos e ações claras e específicas, guiadas pela filosofia de liderança (ideias, valores, princípios e crenças) (ARAÚJO, 2013; GOMES et al., 2015; 2017; RESENDE et al., 2017), a discussão sobre esta temática procurou contemplar algumas práticas mencionadas pelos treinadores investigados, as quais procuram operacionalizar suas concepções de filosofia de liderança.

Inicialmente é importante ressaltar que não foi possível identificar uma conexão estruturada entre as concepções e a prática de liderança e a prática, especialmente pela dificuldade dos treinadores investigados expressarem, de modo conceitual, a filosofia de liderança. Assim, apesar de não serem relatadas de forma intencional e associadas a

uma filosofia de liderança conceitual, as práticas mencionadas expressaram características e particularidades de uma filosofia do treinador de maneira espontânea e instintiva. Além disso, as evidências foram sistematizadas em três categorias das ações consideradas mais significativas: a) gestão de equipe; b) corresponsabilidade; e c) comunicação assertiva. Embora não adotem a mesma denominação, na literatura consultada é possível encontrar diversos estudos que evidenciam e respaldam algumas dessas práticas sintetizadas nesses três pilares (McCALLISTER et al., 2000; KAMPHOFF et al., 2005; TURMAN, 2003; VOIGHT & CARROL, 2006; BECKER, 2008;2009;2013; BOIS et al., 2009; CUSHION, 2010; HORN, 2008; JONES et al., 2002; 2003; MARTIN et al., 2009; McCANN, 2007; SMITH et al., 2005; RESENDE, 2014; 2017; GOMES & RESENDE, 2015; GOMES et al., 2014; 2015; 2018; ARAUJO, 2013; GOULD, 2017).

No estudo que revisou mais de trezentos artigos que abordavam o impacto da prática comportamental do treinador no desenvolvimento e performance de atletas, Becker (2013) sistematizou as ações em sete categorias: a) comportamento positivo; b) suporte e apoio; c) individualidades; d) ser justo e honesto; e) comportamento apropriado; f) clareza e transparência; g) ser consistente. Nota-se que muitas práticas mencionadas na revisão de Becker (2013) são similares ou revelam estratégias de práticas semelhantes aos pilares adotados no presente estudo.

No que diz respeito à gestão de equipe, evidenciou-se alguns relatos que contemplam a motivação (VOIGHT & CARROL, 2006; BECKER, 2009; BOIS et al., 2009) e o apoio e o suporte (empatia) do treinador para sua equipe resolver seus problemas particulares (JONES et al., 2003; GOULD, 2007; VOIGHT & CARROL, 2006; BECKER, 2009). Além da gestão justa e coerente ao cobrar e tratar cada um com suas individualidades, mas desprendendo a mesma atenção, tempo e energia a todo o grupo (GOULD, 2002; JONES, 2003; VOIGHT & CARROL, 2006; BECKER & WRISBERG, 2008; BREAKEY et al., 2009), há as intervenções para assegurar a coesão de equipe (KAMPHOFF et al., 2005; TURMAN, 2003).

Quanto à corresponsabilidade, algumas práticas foram mencionadas como a criação de um grupo de capitães da equipe que auxilia o treinador na gestão do grupo gerando autonomia aos atletas (RESENDE et al., 2017), fomentar a criatividade e a liberdade à equipe na busca de resoluções de problemas (RESENDE & GILBERT, 2015; GOULD et al., 2017), estabelecer visão, objetivos, padrões e metas

estimulando os integrantes da equipe na busca da realização de tarefas que objetivem tais fins (BECKER, 2009; LARA-BERCIAL & MALLET, 2016) e descentralizar decisões, delegando tarefas ao seu *staff* e capitães fomentando a tomada de decisão (COPE et al., 2016; RESENDE et al., 2017).

Com relação à comunicação assertiva, procurar ajustar a linguagem do atleta ou *staff* customizando o diálogo (JONES et al., 2003; BECKER & WRISBERG, 2008), procurar não ser prolixo e não ultrapassar mais de quinze minutos (BECKER, 2009), esforçar-se em ouvir para conhecer melhor seus atletas (JONES, 2003; GOULD et al., 2017; GOMES et al., 2018) e ter bons argumentos para ser persuasivo e consistente de forma a influenciar a equipe em busca da visão estabelecida (JONES et al., 2002; BECKER, 2009; ARNOLD et al., 2015; GOULD et al., 2017).

Alguns princípios de liderança foram relatados pelos treinadores investigados, os quais ainda não parecem ter sido contemplados na literatura consultada. Sobre a prática da gestão de equipe, alguns treinadores mencionaram “criar um fato novo” quando sentem que estão perdendo o comando da equipe ou o grupo está desmotivado pela falta de resultados, a fim de evitar que a demissão do treinador seja o “fato novo”. O “desafio positivo” compreende uma estratégia que consiste em utilizar “gatilhos” que despertem, por meio de desafios, aqueles atletas que se encontram acomodados. Dentre as práticas de corresponsabilidade, apontaram a criação de um comitê, composto por atletas, que auxilia na gestão da equipe e nas tomadas de decisões, gerando um sentimento de responsabilidade compartilhada e o comprometimento por parte de uma liderança de atletas. Esse comitê pode recomendar melhorias nos treinamentos, escalações, logísticas e demais atividades do cotidiano de um clube profissional.

Sobre a prática de transmissão de princípios e valores, os treinadores investigados têm utilizado a comunicação oral, a comunicação comportamental e a comunicação ambiental. Alguns estudos reforçam a importância dessa transmissão para que os treinadores operacionalizem suas filosofias com eficácia, já que são os princípios e valores que a norteiam (LYLE, 2002; JENKINS, 2010; HARDMAN & JONES, 2013; ARAUJO, 2013; GOMES, 2015; RESENDE et al., 2017; GOULD et al., 2017; GOMES et al., 2018). Compreende-se que os princípios e valores quando citados, consciente ou não, pelos treinadores em seus discursos, *feedbacks* e treinamento, são estabelecidos e afirmados quando o líder os transmite pelo exemplo pessoal. Tal constatação corrobora com a literatura que evidencia o poder que há na comunicação

de princípios, valores e crenças por meio do comportamento dos treinadores (BECKER, 2009; BECKER, 2013, GOULD et al., 2017; GOMES et al., 2018). No entanto, Gomes e colegas (2018) destacam que há princípios, valores e crenças que são transmitidos pelo ambiente, ou seja, que o treinador não é capaz de controlar sua comunicação, porque estão inseridos na cultura organizacional do clube, em funcionários antigos e demais agentes que compõe o ambiente. Por conta disso, há necessidade de uma flexibilização e adaptação do treinador, quando este for sistematizar sua filosofia de liderança, para considerar regras, padrões, visões, cultura e clima organizacional, bem como particularidades de sua equipe de trabalho.

5.3 CRITÉRIOS DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ALTA PERFORMANCE DO FUTEBOL

Os critérios de liderança são indicadores pessoais e profissionais que os treinadores utilizam a fim de avaliarem e mensurarem a prática, em relação à filosofia de liderança e objetivos estipulados (GOMES et al., 2014; 2017; RESENDE et al., 2017). Apesar de utilizarem determinados critérios, os treinadores investigados tiveram dificuldade em apontar os critérios explícitos na avaliação da relação estruturada e intencional das concepções e prática de liderança.

O principal parâmetro de avaliação de um trabalho tem sido o resultado esportivo. Tal constatação corrobora com estudos (ARAUJO, 2013; GOMES et al., 2014; 2015; 2018; RESENDE et al., 2017) que apontam que treinadores não possuem critérios de eficácia de liderança muito definidos e que geralmente esses indicadores são realizados por observações subjetivas e *feedbacks* de atletas e *staff*. Além da predominante mensuração por meio do resultado, os treinadores investigados relataram utilizar alguns parâmetros para controlar treino-jogo ou para avaliar se a equipe obteve rendimento, nomeadamente *scout* em treinos e jogos que estipulam metas individuais e coletivas, o *feeling* quando assistem novamente aos jogos e ouvir *feedbacks* de profissionais envolvidos.

Um aspecto importante a ressaltar é que estabelecer critérios para trabalhos que não possuem filosofias e práticas claras e bem definidas (sustentadas em ideias, princípios e valores sistematizados), torna-se semelhante a utilizar uma bússola sem o norte, ou seja, não é possível avaliar quando não se sabe o que se deve/quer mensurar. Considerando que o sucesso de um treinador está associado a uma filosofia forte, consistente, sistematizada, estruturada e bem definida (COLLINS et al.,

2009; CAMIRÉ, et al., 2012), Gomes (2015) propõe a utilização do modelo trifásico de eficácia de liderança, no qual há uma relação de interdependência linear entre as três fases (ideia, ação, avaliação), possibilitando a utilização de critérios de liderança coerentes e coesos. No entanto, Araújo (2013) evidenciou uma liderança desconectada entre o que se pensa, o que se faz e o que se avalia (liderança tripartida) na investigação com dez treinadores esportivos. Além disso, constatou que os treinadores tendem a expressar melhor suas práticas de lideranças, do que sua filosofia ou critérios de liderança.

As evidências encontradas no presente estudo, aliadas aos achados na literatura consultada (ARAÚJO, 2013; GOMES, 2015), permitem recomendar aos treinadores que sistematizem suas filosofias e práticas de liderança, antes de estabelecerem possíveis critérios de liderança. Assim, os critérios poderão ser desenvolvidos de forma consonante e conexa a filosofia e prática de liderança. Na elaboração dos indicadores de eficácia de liderança, há necessidade de os treinadores estipularem metas reais, criarem critérios claros e concretos, estabelecerem objetivos de curto, médio e longo prazo, com nível de flexibilidade que permita a reformulação, quando necessária (RESENDE et al., 2017). Além disso, é importante estabelecerem critérios de sucesso de eficiência (qualitativos) e de eficácia (quantitativos), isto é, indicadores com *feedbacks* e orientações (qualitativos) e indicadores numéricos (quantitativos) (RESENDE et al., 2017). Ao desenvolverem alternativas de critérios de eficiência e eficácia, os treinadores conseguem acompanhar melhor o processo e permitem também uma avaliação mais justa e adequada, evitando a visão simplista e redutora de avaliar o trabalho apenas por resultados desportivos (GOMES, 2015; 2018; RESENDE et al., 2017).

CAPÍTULO VI

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As concepções de filosofia de liderança, quando apresentadas pelos treinadores de alta performance de futebol masculino, não parecem advir de ações reflexivas que, por meio de uma prática deliberada, auxiliam na sistematização e construção, de forma consciente e intencional, das ideias, princípios, valores e crenças. Quando indagados acerca de sua filosofia, os treinadores foram surpreendidos por uma pergunta complexa, cujas respostas não manifestaram o domínio de conhecimento declarativo, mas concentraram-se apenas no conhecimento processual acerca de sua filosofia de liderança.

A jornada reflexiva dos treinadores investigados, iniciada nas entrevistas semiestruturadas, permitiu identificar algumas competências (liderança, comunicação, equilíbrio emocional, capacidade de adaptação e capacidade reflexiva), princípios/valores (honestidade, coerência, disciplina, humildade e lealdade) e conhecimentos profissionais considerados importantes na definição da filosofia de liderança dos treinadores de alta performance de futebol masculino. Quanto aos princípios de prática de liderança, as evidências concentraram-se sobre as estratégias de liderança adotadas (gestão da equipe, corresponsabilidade e comunicação assertiva), a prática de princípios/valores por meio da comunicação oral, comportamental e ambiental, assim como a prática de conhecimentos específicos e gerais. Os poucos critérios encontrados evidenciaram a falta de objetividade, fundamentação e conexão deliberada das concepções e práticas de liderança. Além disso, o principal parâmetro de avaliação de um trabalho tem sido o resultado esportivo.

Apesar de expressarem suas ideias e princípios de liderança, bem como descreverem suas ações e práticas, os treinadores investigados não apresentaram uma relação intencional, organizada e elaborada entre filosofia e prática de liderança, bem como revelaram a escassez de critérios de eficácia de liderança. A falta de conexão entre o que se pensa (filosofia) e que se faz (prática) caracteriza a adoção do modelo tripartido de liderança (filosofia, prática e critérios desconexos e lógica não linear), o qual justifica também a tomada de decisões dos treinadores, realizada de maneira instintiva e embasada no conhecimento tácito, reproduzindo assim, ações de forma inconsciente e sem reflexão.

A adoção do modelo trifásico de eficácia de liderança é recomendada aos treinadores de alta performance no futebol masculino, no qual a filosofia, a prática e avaliação necessitam ser interdependentes entre si. Além disso, a aprendizagem profissional deve estar centrada na reflexão da prática deliberada, contemplar o processo e o resultado, bem como estar embasada na complexidade da relação entre o contexto, o líder e os membros da equipe. Assim, a liderança será mais dinâmica e ajustada ao ciclo conceitual e prático, possibilitando ao treinador uma atuação reflexiva, consciente e evolutiva, de maneira a potencializar sua eficiência e eficácia.

Os treinadores devem sistematizar suas filosofias e práticas de liderança, antes de estabelecerem possíveis critérios de liderança. Na elaboração dos indicadores quantitativos (objetivos) e qualitativos (subjetivos) de eficácia de liderança, os treinadores necessitam estabelecer metas reais, construir critérios claros e concretos, dimensionar objetivos de curto, médio e longo prazo, com determinado nível de flexibilidade que permita a reformulação.

A prática reflexiva sistematizada é essencial para o desenvolvimento dos treinadores. A prática deliberada, sustentada por uma jornada reflexiva transversal, potencializa a aprendizagem do treinador tornando-o cômico de suas experiências. Estas, assistidas por uma dialética reflexiva, fomenta melhores tomadas de decisões e evita constantes ações reprodutivas não refletidas. Assim, discursos acerca de um conhecimento tácito estagnado que insiste, de maneira incidental, a se repetir constantemente de forma empírica, emancipam-se e transformam-se em uma prática mais desenvolvida e eficaz.

Diante das limitações do estudo, especialmente aquelas associadas à utilização de entrevistas na coleta de dados, recomenda-se a continuidade da investigação para averiguar a prática *in loco* dos treinadores, comparando aquilo que dizem fazer com o que realmente fazem, bem como identificar os impactos de modelos distintos de liderança (trifásico e tripartido) nas equipes de futebol. Além de acompanhar por um período prolongado a intervenção de treinadores, recomenda-se utilizar os procedimentos de triangulação de diferentes fontes de informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAM, A., COLLINS, D., & MARTINDALE, R. (2006). **The coaching schematic: Validation through expert coach consensus.** *Journal of Sports Sciences*, 24(6), 549–564. DOI:10.1080/02640410500189173
- ABRAHAM & COLLINS, (2011). González-Ponce, F. M. Leo, R. Jiménez, D. Sánchez-Oliva, H. Sarmento, A. Figueiredo & T. García-Calvo (2018): **Athletes' perceptions of coaching competency and team conflict in sport teams: A multilevel analysis.** *European Journal of Sport Science*, DOI: 10.1080/17461391.2018.1461245
- ANDERS, B. (2005). **Coaching philosophy.** In C. Reynaud (Ed.), *She can coach!* (pp. 3-11). Champaign, IL: Human Kinetics.
- ARAÚJO, V. A. (2013). **Filosofia, ações e critérios de eficácia da liderança: Um estudo com treinadores.** 34 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia do trabalho, das organizações e dos recursos humanos) – Escola de Psicologia, Universidade do Minho, Braga.
- ARNOLD, R., FLETCHER, D., & ANDERSON, R. (2015). **Leadership and Management in Elite Sport: Factors Perceived to Influence Performance.** *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(2-3), 285–304. DOI:10.1260/1747-9541.10.2-3.285
- BARROW, J. C. (1977). **The variables of leadership: A review and conceptual framework.** *Academic Management Review*, 2, 231-251.
- BECKER, A.J. (2009) **'It's not what they do, it's how they do it: athlete experiences of great coaching'**, *International Journal of Sports Science and Coaching*, 4: 93–119.
- BECKER, A.J. AND WRISBERG, C.A. (2008). **'Effective coaching in action: observations of legendary collegiate basketball coach Pat Summitt'**, *The Sport Psychologist*, 22: 197–211.
- BENNIE A AND O'CONNOR D. (2010). **Coaching philosophies: perceptions from professional cricket, rugby league and rugby union players and coaches in Australia.** *Int J Sports Sci Coach* 2010; 5: 309–320.

BLOOM, G.A., STEVENS, D.E. & WICKWIRE, T.L. (2003). **Expert coaches' perceptions of team building**. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 129-143.

BLOOM, G.A., DURAND-BUSH, N., SCHINKE, R.J., & SALMELA, J.H. (1998). **The importance of mentoring in the development of coaches and athletes**. *International Journal of Sport Psychology*, 29(3), 267-281.

BOIS, J.E., SARRAZIN, P.G., SOUTHON, J. AND BOICHÉ, J.C.S. (2009). **'Psychological characteristics and their relation to performance in professional golfers'**, *The Sport Psychologist*, 23: 252–270.

BREAKEY, C., JONES, M., CUNNINGHAM, C.T. AND HOLT, N. (2009). **'Female athletes' perceptions of a coach's speeches'**, *International Journal of Sports Science and Coaching*, 4: 489–504.

CAMIRÉ, M., TRUDEL, P., & FORNERIS, T. (2012). **Coaching and transferring life skills: Philosophies and strategies used by model high school coaches**. *The Sport Psychologist*, 26, 243–260. DOI:10.1123/tsp.26.2.243

CARLESS, D.; DOUGLAS, K. (2011). **Stories as Personal Coaching Philosophy**. *International Journal of Sports Science & Coaching*, Reino Unido, v. 6, n. 1, p. 1-12.

CASSIDY, T., JONES, R., & POTRAC, P. (2009). Chapter 4 – **Developing a Coaching Philosophy**. In *Understanding Sports Coaching: The Social, Cultural, and Pedagogical Foundations of Coaching Practice*. Routledge, London, 2009. p. 55-64.

CHAN, J. T., & MALLETT, C. J. (2011). **The value of emotional intelligence for high performance coaching**. *International Journal for Sport Science and Coaching*, 6, 315-328.

CHELLADURAI, P. (1984). **Leadership in Sports**. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport* (pp. 329-339). Champaign, IL: Human Kinetics.

CHELLADURAI, P. (1990). **Leadership in sports: A review**. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.

CHELLADURAI, P. Leadership. In: SINGER, R.N.; MURPHEY, M.; TANNANT, L.K. (Orgs.). **Handbook of research on sport psychology**. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 1993.

CIAMPOLINI, V., BRASIL, V., MILISTETD, M., & GALATTI, L. (2014). **Coaches' formation in Brazil: Overview on Olympic confederations**. Paper present at X International Symposium of Physical Education, Leisure and Health. Florianopolis: Brazil

COLLINS, K., GOULD, D., LAUER, L., & CHUNG, Y. (2009). **Coaching life skills through football:Philosophical beliefs of outstanding high school football coaches**. *International Journal of Coaching Science*, 3(1), 1-26

COPE, E., PARTINGTON, M., CUSHION, C. J., & HARVEY, S. (2016). **An investigation of professional top-level youth football coaches' questioning practice**. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 8(4), 380-393. DOI:10.1080/2159676x.2016.1157829

COSTA, V. T. (2003). **Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, por meio da escala de liderança no desporto**. Dissertação (Mestrado em Treinamento Esportivo) – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

COSTA, I.; SAMULSKI, D., (2006). **O Perfil Ideal de Liderança para Treinadores de Futebol Profissional: Uma Perspectiva sob o Ponto de Vista dos Treinadores do Campeonato Mineiro Modulo I de 2005**, In: *Revista Mineira de Educação Física*, Viçosa, 2006, v. 14, n.2, p16-46.

COSTA, I. T. **Análise do Perfil de Liderança de Treinadores de Futebol do Campeonato Brasileiro Série A/2005**. 2006. 156f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Educação Física. Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, Belo Horizonte, 2006b.

COSTA, I.; SAMULSKI, D.; MARQUES, M. **Análise do Perfil de Liderança dos Treinadores de Futebol do Campeonato Mineiro 2005**. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, Brasília, DF, v.3, n.14, p.55-62, 2006c.

COSTA, I.; SAMULSKI, D.; COSTA, V. **Perfil de Liderança para Treinadores de Futebol na Visão de Treinadores do Campeonato Brasileiro**. Revista da Educação Física/UEM, Maringá, PR, v.21, n.1, p.59-68, 2010.

CÔTÉ, J., SALMELA, J. H., TRUDEL, P., BARIA, A., & RUSSELL, S. (1995). **The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches knowledge**. Journal of Sport & Exercise Psychology, 17(1), 1-17

CÔTÉ, J., BAKER, J., & ABERNETHY, B. (2003). **From play to practice: A developmental framework for the acquisition of expertise in team sports**. In J. Starkes & K.A. Ericsson (Eds.), Expert performance in sports: Advances in research on sport expertise (pp. 89-110). Champaign, IL: Human Kinetics.

CÔTÉ, J., BAKER, J., & ABERNETHY, B. (2007). **Practice and play in the development of sport expertise**. In R. Eklund & G. Tenenbaum (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (3rd ed.). (pp. 184-202). Hoboken, NJ: Wiley

CÔTÉ, J.; GILBERT, W. **An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise**. *International Journal of Sports Science and Coaching*. v. 4, n. 3, p. 307-323, 2009.

CRESWELL, J. **Qualitativ inquiry & research design: Chosing among five approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

CRUZ, J.F.; GOMES, A.R. **Liderança de equipes desportivas e comportamentos do treinador**. In: Manual de psicologia do desporto. Lisboa. S.H.O. 1996. p. 389-409.

CUSHION, C. J., & Partington, M. (2014). **A critical analysis of the conceptualisation of ‘coaching philosophy’**. *Sport, Education and Society*

CUSHION, C. (2010). ‘**Coach behavior**’, in J. Lyle and C. Cushion (eds) *Sports Coaching: Professionalisation and Practice*, London: Elsevier.

CUSHION, C. (2007). **Modelling the complexities of the coaching process**, *International Journal of Sports Science and Coaching*, 2(4) 395-401

DUARTE, D.; GARGANTA, J.; FONSECA, A. **Does the experience influence the efficacy of football coach? A perspective from coaches with different levels of experience as player and as coach.** Journal of Human Sport and Exercise, vol. 9, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 17-30 Universidad de Alicante Alicante, España.

DUARTE, (2014). **Importance of Efficacy in Achieving Coaches' Success in Football. A Perspective from Elite Athletes and Coaches.** International Journal of Sports Science 2014, 4(1): 14-20.

DUFFY, P. (2010). Foreword. In J. Lyle & C. Cushion (Eds.), **Sports coaching: professionalisation and practice** (pp. vii–ix). Edinburgh: Churchill Livingstone Elsevier.

ERICKSON, K., CÔTÉ, J., FRASER-THOMAS, J., **Sport Experiences, Milestones, and Educational Activities Associated with High Performance Coaches' Development,** The Sport Psychologist, 2007, 21, 302–331.

ERICKSON, K.; BRUNER, M.W.; MACDONALD, D.; CÔTÉ, J. **Gaining insight into actual and preferred sources of coaching knowledge.** International Journal of Sports Science & Coaching, v. 3, p. 527-538, 2008.

ESTEVEZ, J. L. (2009). **A Excelência do Treinador de Futebol: uma análise centrada na percepção de treinadores e de jornalistas desportivos.** Porto: J.L. Esteves. Dissertação de doutoramento em ciências do desporto apresentada à faculdade de desporto da universidade do porto.

FERNANDEZ, J. C.P.; MOURA, D. L.; ANTUNES, M. M.; LIMA, R.L.; **Uma análise do perfil dos treinadores ex-atletas do futebol profissional brasileiro.** Esporte e Sociedade. Ano 8, No 22, 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988, p. 214.

FELTZ, D. L., CHASE, M. A., MORITZ, S. E., & SULLIVAN, P. J. (1999). **A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary**

investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*, 91(4), 765-776

GALLIMORE R., GILBERT W. & NATER S. (2014) **Reflective practice and ongoing learning: a coach's 10-year journey**, *Reflective Practice: International and Multidisciplinary Perspectives*, 15:2, 268-288, DOI: 10.1080/14623943.2013.868790

GIL, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A.

GILBERT, W., CÔTÉ, J., & MALLETT, C. (2006). **Developmental pathways and activities of successful sport coaches**. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 1(1), 69-76.

GILBERT, W.; CÔTÉ, J. **Defining coaching effectiveness: A focus on coaches' knowledge**. In: POTRAC, P.; GILBERT, W.; DENNISON, J. (Eds.), *Routledge Handbook of Sports Coaching*. London: Routledge, 2013, p. 147-159.

GOMES, A.R. (2005). **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/3334>

GOMES, A.R.(2007). **Liderança e gestão de equipas desportivas: desenvolvimento de um guião de entrevista para treinadores**. Actas da conferência Internacional de psicologia do desporto e exercício (pp. 110-115). Braga: Universidade do Minho.

GOMES, A. R., & RESENDE, R. (2014). **Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport**. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers.

GOMES, A.R., & RESENDE, R. (2015). **O que penso, o que faço e o que avalio: Implicações para treinadores de formação desportiva**. In S. F. Molina & M. C. Alonso (Eds.), *Innovaciones y aportaciones a la formación de entrenadores para el deporte en la edad escolar* (pp. 195-213). Cáceres: Universidade de Extremadura & Editora da Unicamp.

GOMES, A. R. (2014). **Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal**. In A. R. Gomes, R. Resende & A. Albuquerque (eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective:*

Promoting high performance (Vol. 3, pp. 157-169). New York: Nova Science.

GOULD, D., COLLINS, K., LAUER, L. and CHUNG, Y. (2007) **'Coaching life skills through football: a study of award winning high school coaches'**, *Journal of Applied Sport Psychology*, 19: 16–37.

GOULD, D., DIEFFENBACH, K. and MOFFETT, A. (2002) **'Psychological characteristics and their development in Olympic champions'**, *Journal of Applied Sport Psychology*, 14: 172–204

GONZÁLEZ-PONCE, F. M. LEO, R. JIMÉNEZ, D. SÁNCHEZ-OLIVA, H. SARMENTO, A. FIGUEIREDO & T. GARCÍA-CALVO (2018): **Athletes' perceptions of coaching competency and team conflict in sport teams: A multilevel analysis**. *European Journal of Sport Science*, DOI: 10.1080/17461391.2018.1461245

HARDMAN, A., & JONES, C. (2013). **Philosophy for coaches**. In R. L. Jones & K. Kingston (Eds.), *An introduction to sports coaching: Connecting theory to practice* (pp. 99–111). London: Routledge.

HOLLANDER, E. P. (1985). **Leadership and power**. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology*. New York: Random House.

HORN, T. S. (2008). **Coaching effectiveness in the sport domain**. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (3rd ed., pp. 239-267). Champaign, IL: Human Kinetics.

HORN, T. S., **Coaching effectiveness in the sports domain**, T. S. Horn, Ed, *Advances in sport psychology*, 309–354. Champaign, IL: Human Kinetics, 2002.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACH EDUCATION. (2010). **Building the coaching community across the globe**. Ottawa: International Council for Coach Education

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE), (2013). **International Sport Coaching Framework Version 1.2**. Champaign: Human Kinetics.

IRWIN, G.; HANTON, S.; DAVID, K. **Reflective practice and the origins of elite coaching knowledge**. *Reflective Practice*, London, v. 5, n. 3, p. 425-442, out. 2004.

JARVIS, P. **Towards a comprehensive theory of learning**, London: Routledge, 2006.

JARVIS, P. **Globalization, lifelong learning and the learning society: Sociological perspectives**, London: Routledge, 2007.

JENKINS, S. (2010). **Coaching philosophy**. In J. Lyle, & C. Cushion (Eds.), *Sports coaching: Professionalisation and practice* (pp. 233–242). London, England: Churchill Livingstone Elsevier.

JONES, R. L., ARMOUR, K. M. & POTRAC, P. (2002) **Understanding the coaching process: a framework for social analysis**, *Quest*, 54(1), 34–48.

JONES, R.L., ARMOUR, K.M. AND POTRAC, P. (2002). **‘It’s all about getting respect: the coaching behaviors of an expert English soccer coach’**, *Sport, Education, and Society*, 7: 183–202.

JONES, R. L., ARMOUR, K. M., & POTRAC, P. (2003). **Constructing Expert Knowledge: A Case Study of a Top-level Professional Soccer Coach**. *Sport, Education and Society*, 8(2), 213–229. doi:10.1080/13573320309254

JONES, R. L., ARMOUR, K. A. & POTRAC, P. A. (2004) **Sports Coaching Cultures: From Practice to Theory** (London, Routledge)

JONES, R. L. (2006). **The sports coach as educator: Reconceptualising sports coaching**. London: Routledge.

JONES, R. L. (2007). **Coaching redefined: An everyday pedagogical endeavour**. *Sport, Education and Society*, 12, 159–173.

JONES, R.; MORGAN, K.; HARRIS, K. Developing coaching pedagogy: seeking a better integration of theory and practice. **Sport, Education and Society**, v. 15, n. 2, p. 1-17, 2012.

JONES, R.; BAILEY, J.; THOMPSON, I. (2013). **Ambiguity, noticing, and orchestration: Further thoughts on managing the complex coaching context**. In: POTRAC, P.; GILBERT, W.; DENISON, J. (Eds.) *The Routledge handbook of sports coaching*. London: Routledge, p. 271–283.

JOWETT, S. (2007). **Interdependence analysis and the 3+1 Cs in the coach-athlete relationship**. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 15-27). Champaign, IL: Human Kinetics

LAWLESS, B.; CHEN, Y.-W. **Developing a method of critical thematic analysis for qualitative communication inquiry**. *Howard Journal of Communications*, 2018.

LYLE, J. (1999). **Coaching philosophy and coaching behaviour**. In N. Cross & J. Lyle(Eds.), *The coaching process* (pp. 25-46). Oxford, England: ButterworthHeinemann

LYLE John. **Sports coaching concepts: a framework for coaches' behaviour**. Routledge: London, 2002.

LYLE, John. **Modelling the complexity of the coaching process: a commentary**. *International Journal of Sports Science and Coaching*, Leeds, v. 2, n. 4, p. 407–410, 2007.

MALLET, C., & CÔTÉ, J. (2006). **Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches**. *The Sport Psychologist*, 20, 213-221.

MALLETT, C.J. (2010). **High performance coaches' careers and communities**. In J. Lyle & C. Cushion (Eds.), *Sports coaching: Professionalism and practice* (pp. 119–133). London: Elsevier.

MALLETT C. J.; RYNNE S. B. & BILLETT S. (2016) **Valued learning experiences of early career and experienced high-performance coaches**, *Physical Education and Sport Pedagogy*, 21:1, 89-104, DOI: 10.1080/17408989.2014.892062

MALLETT, C.J., & LARA-BERCIAL, S. (2016). **Serial Winning Coaches: People, vision, and environment**. In M. Raab, P. Wylleman, R. Seiler, A.M. Elbe, & G. Hatzigeorgiadis (Eds.), *Sport and exercise*

psychology research: Theory to practice (pp. 289–322). Amsterdam: Elsevier

MALLETT, C., & COULTER, T. (2016). **The anatomy of a successful Olympic coach: Performer, agent, and author.** *International Sport Coaching Journal*, 3, 113–127. doi:10.1123/iscj.2015-0069

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTIN, M.M., ROCCA, K.A., CAYANUS, J.L. AND WEBER, K. (2009). **Relationship between coaches' use of behavior alteration techniques and verbal aggression on athletes' motivation and affect'**, *Journal of Sport Behavior*, 32: 227–241.

MCCANN, S. (2007). **'The importance of coaching credibility'**, *Olympic Coach*, 18: 10–11.

MCCALLISTER, S.G., BLINDE, E.M. AND WEISS, W.M. (2000). **'Teaching values and implementing philosophies: dilemmas of the youth sport coach'**, *Physical Educator*, 57: 35–45

MESQUITA, I. **A pedagogia do treino: a formação em jogos desportivoscoletivos.** Lisboa. Livros Horizonte. 2000.

MESQUITA, I., BORGES, M., ROSADO, A., Y DE SOUZA, A. (2011). **Handball coaches' perceptions about the value of working competences according to their coaching background.** *Journal of Sports Science and Medicine*, 10, 193-202.

MOSCA, (2009). **Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: O caso dos clubes de futebol no brasil.** *Revista Gestão e Planejamento Salvador* | V. 10 | Nº.1 | p. 53-71, jan./jun.

MYERS, N. D., FELTZ, D. L., CHASE, M. A., RECKASE, M., & HANCOCK, G. (2008). **The Coaching Efficacy Scale II: High school teams.** *Educational and Psychological Measurement*, 68(6), 129-143.

MYERS, N. D., BEAUCHAMP, M. R., & CHASE, M. A. (2011). **Coaching competency and satisfaction with the coach: A multi-level**

structural equation model. *Journal of Sports Sciences*, 29:4, 411-422, DOI:10.1080/02640414.2010.538710

MILISTETD M, TRUDEL P, MESQUITA I, NASCIMENTO JV. (2014) **Coaching and Coach Education in Brazil.** *Int Sports Coach J* 2014;1(3):165-172. DOI: 10.1123/iscj.2014-0103.

MILISTETD, M.; RAMOS, V.; SAAD, M.; SELLES, W.; NASCIMENTO, (2015) J. Formação do treinador para o esporte de Elite. In: Gallati, L.; Scaglia, A.; Montagner, P.; Paes, R. **Pedagogia do Esporte: desenvolvimento do treinador e atleta da iniciação à elite.** UNICAMP. Campinas.

MILISTETD, M., GALATTI, L., COLLET, C., TOZETTO, A. B., & DO NASCIMENTO, J. V. (2017). Formação de treinadores esportivos: Orientações para a organização das práticas pedagógicas nos cursos de bacharelado em Educação Física. *Journal of Physical Education*, 28(1), e2849. doi:10.4025/jphyseduc.v28i1.2849

NASH, C., & COLLINS, D. (2006). **Tacit Knowledge in Expert Coaching: Science or Art?** *Quest*, 58(4), 465–477. DOI:10.1080/00336297.2006.10491894

NASH, Christine S.; SPROULE, John; HORTON, Peter. **Sport Coaches' Perceived Role Frames and Philosophies.** *International Journal of Sports Science & Coaching*, Reino Unido, v. 3, n. 4, 2008, p. 539-554.

NELSON, L. J.; CUSHION, C.J.; POTRAC, P. Formal, non formal and informal coach learning: a holistic conceptualization. **International Journal of Sports Science & Coaching.** V. 1, p. 247-259, 2006.

PARCELLS, B. & COPLON, J. (1995). **Finding a way to win: The principles of leadership, team work, and motivation.** New York: Doubleday.

PURDY, L., & JONES, R. (2011). **Choppy waters: Elite rowers' perceptions of coaching.** *Sociology of Sport Journal*, 28, 329–346. doi:10.1123/ssj.28.3.329

READ, I.; RODGERS, W; HALL, N. Knowledge transfer: How do high performance coaches access the knowledge of sport scientists? **International Journal of Sports Science & Coaching**, v.3, p.319-334, 2008.

RESENDE, R., & GILBERT, W. (2015). **Desporto juvenil: Formação e competências do treinador.** In R. Resende, A. Albuquerque, & A. R.

Gomes (Eds.),
Formação e saberes em desporto, educação física e lazer (pp. 17-38).
Lisboa: Visão & Contextos.

RESENDE, R. **Técnica de investigação qualitativa: ETCl**. *Journal of Sport Pedagogy and Research*, v. 2, n. 1, p. 50-57, 2016.

RESENDE, R., SÁ, P., BARBOSA, A., & GOMES, R. **Exercício profissional do treinador desportivo: Do conhecimento a uma competência eficaz**. *Journal of Sport Pedagogy and Research* V.1, p. 42-58, 2017.

RESENDE, R. (2018) **Filosofia do treinador e sua implementação com eficácia**. *Journal of Sport Pedagogy and Research*, v. 4, n. 3, p. 51-59.

ROBBINS, S. P. (2002). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall.

ROBBINS, J. E., HOUSTON, E., & DUMMER, G. M. (2010). **Philosophies and expectations of wheelchair and stand-up collegiate basketball coaches**. *Journal of Sport Behavior*, 33, 42–62

ROST, J. C. (1991). **Leadership for the twenty-first century**. Westport, CT: Praeger Publishers.

RYNNE, S.B.; MALLET, C. J.; TINNING, R. **High performance sport coaching: Institutes of sport as sites for learning**. *International Journal of Sports Sciences & Coaching*, v.1, n.3, p.223-234, 2006.

SALMELA, J.H., DRAPER, S.P., & DESJARDINS, G. (1994). **Transitional phases of expert ice and field hockey coaches' careers**. *Access to Active Living* (pp. 570-575). Victoria, CA:University of Victoria.

SALMELA, J.H. (1995). **Learning from the development of expert coaches**. *Coaching and Sport Science Journal*, 1(2), 3-13.

SANDSTROOM, E.; LINNEN, L.; STAMBULOVA, N. **Career profiles of athlete-coach relationships: Descriptions and interpretations**. *International journal of Sports Science & Coaching*, 2016. ISSN 1747-9541 2048-397X

SANTOS, F. et al. **Coaching effectiveness within competitive youth football: Youth football coaches' and athletes' perceptions and practices.** *Sports Coaching Review*, 2018.

SCHINKE, R.J., BLOOM, G.A., SALMELA, J.H. (1995). **The career stages of elite Canadian basketball coaches.** *Avante*, 1(1), 48-62

SILVA J. **Psychological aspects of competition: an interview with Anson Dorrance head women's soccer coach at the University of North Carolina.** *J Excel* 2006; 11:88–102

SILVA, L. F. N., PRADO, H .R. M., SCAGLIA, A. J. (2018). **Competências requeridas ao treinador de futebol: Um olhar a partir dos jogadores dessa modalidade.** *Revista Corpoconsciência*, v. 22, nº1, jan./abr.

SMITH, S.L., FRY, M.D., ETHINGTON, C.A. AND LI, Y. (2005). **'The effect of female athletes' perceptions of their coaches' behaviors on their perceptions of the motivational climate'**, *Journal of Applied Sport Psychology*, 17: 170–177.

SMITH, B.; MCGANNON, K. R. (2017). **Developing rigor in qualitative research: Problems and opportunities within sport and exercise psychology.** *International Review of Sport and Exercise Psychology*, p. 1-21. ISSN 1750-984X/1750-9858.

SMOLL, F. L., & SMITH, R. E. (1989). **Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm.** *Journal of Applied Social Psychology*, 19(18), 1522-1551.

SPARKES, A. C.; SMITH, B. **Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product.** New York: Routledge, 2014.

TRUDEL, P., & GILBERT, W.D. (2006). **Coaching and coach education.** In D. Kirk, M. O'Sullivan, & D. McDonald (Eds.), *Handbook of Physical Education* (pp. 516-539). London: Sage.

TRUDEL, P.; GILBERT, W. **The role of deliberate practice in becoming an expert coach: Part 3 – Creating optimal settings.** *Olympic Coach Magazine*, v. 24, n. 2, p. 15-28, 2013.

TRUDEL, P.; CULVER, D; WERTHNER, P. **Looking at coach development from the coachlearner's perspective: considerations for coach development administrators.** In: POTRAC, P.; GILBERT, W.; DENISON, J. (Eds.) Routledge handbook of sports coaching. London: Routledge, 2013, p. 375-387.

TRUDEL, P., GILBERT, W., & RODRIGUE, F. (2016). **The journey from competent to innovator: Using appreciative inquiry to enhance high performance coaching.** *Appreciative Inquiry*, 18(2), 40–46.

TURMAN, P. (2003). **'Coaches and cohesion: the impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting'**, *Journal of Sport Behavior*, 26: 86–104

VALLE´ E C AND BLOOM G. (2016). **Four keys to building a championship culture.** *Int Sport Coach J.* 3: 170–177.

WANG, J.; STRAUB, W. F. **An investigation into the coaching approach of a successful world class soccer coach: Anson Dorrance.** *International Journal of Sports Science & Coaching*, v. 7, n. 3, 2012.

WEINBERG, R.S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

WERTHNER, P.; TRUDEL, P. **A new theoretical perspective for understanding how coaches learn to coach.** *The Sport Psychologist*, v. 20, p. 198-212, 2006.

WERTHNER, P.; TRUDEL, P. **Investigating the idiosyncratic learning paths of elite Canadian coaches.** *International Journal of Sports Science & Coaching*, v. 4, n. 3, p. 433- 449, 2009.

YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish.** New York: The Guilford Press, 2011.

YIN, R. K. **Validity and generalization in future case study evaluations.** *Evaluation*, v. 19, n. 3, p. 321-332, 2013.

APÊNDICES

Apêndice 1. Matriz de Análise Temática

| TEMA | CATEG. | SUB CATEGORIA | CÓDIGO | |
|---|--|--|---|--|
| CONCEPÇÕES DE FILOSOFIA DE LIDERANÇA | COMPETÊNCIAS | LIDERANÇA | Sem liderança o treinador não alcança o nível de alta performance | |
| | | | Liderança adquirida/conquistada e não imposta | |
| | | | Liderança gera coesão de equipe (vestiário saudável) | |
| | | | Liderança é respaldada pelo exemplo | |
| | | | Liderança para gerir egos e vaidades | |
| | | | Liderança respaldada pelo conhecimento | |
| | | Liderança oculta para guiar a equipe | | |
| | | COMUNICAÇÃO | Falar a linguagem do ouvinte (ajustar sintonia na fala) | |
| | | | Ser persuasivo em seu discurso para que a equipe “compre” as ideias | |
| | | | Saber transmitir o conhecimento de forma clara, objetiva e didática (se fazer entender) | |
| | | | Voz de comando com segurança, firmeza e autoridade | |
| | | | Usar o corpo, mãos e expressões faciais para auxiliar na fala | |
| | | EQUILÍBRIO EMOCIONAL | Saber lidar com as pressões internas (atletas, staff, diretoria e gestão) e externas (mídia, torcida e empresários) | |
| | | | Saber lidar com as emoções oriundas dos resultados e problemas cotidianos | |
| | | | Balancar vida profissional e vida pessoal | |
| | | CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO | Adaptação aos contextos profissionais | |
| | | | Saber o limite da adaptação. Se moldar ao contexto, mas sem perder suas convicções e identidade. | |
| | | | Adaptação para dar continuidade a trabalhos já iniciados | |
| | Adaptação interpessoal. Identificar pessoas a fim de adaptar a gestão de equipe. | | | |
| | CAPACIDADE REFLEXIVA | Reflexão do processo treino-jogo | | |
| | | Reflexão das decisões tomadas na resolução de problemas | | |
| | | Reflexão como descanso e criatividade | | |
| | PRINCÍPIOS VALORES | E | HONESTIDADE | Propicia um vestiário saudável |
| | | | | Favorece transparência e credibilidade na gestão da equipe |
| | | | | Respalda a liderança gerando confiança e respeito na cobrança diária |
| | | COERÊNCIA | Proporciona uma gestão de pessoas equilibrada | |
| | | | Mantém critérios nas tomadas de decisões | |
| Sustenta a cobrança cotidiana | | | | |
| LEALDADE | | Fortalece os elos/laços interpessoais fundamentais no contexto esportivo | | |

| | | | |
|-------------|--|-----------------------|---|
| | | | Atua como base sólida em discussões, discordâncias e feedbacks, no auxílio da relação de confiança. |
| | | | Assegura a fidelidade em situações adversas |
| | | DISCIPLINA | Fundamenta o profissionalismo e a produtividade |
| | | | Contribui na organização de processos |
| | | | Qualificação de trabalho e execução de planejamento |
| | | HUMILDADE | Desperta a necessidade de aprendizagem contínua |
| | | | Ajuda a enxergar limitações, facilitando a corresponsabilidade |
| | | | Reconhecer fraquezas, contribui na atuação interdisciplinar |
| | | EMPATIA/ ALTRUISMO | Gera confiança, respeito e carisma ao treinador |
| | | | Potencializa a sinergia da equipe tornando-a mais eficaz |
| | | | Estimula a cooperação e identificação com o líder |
| | | CONHECIMENTOS | GERAIS |
| | Domínio básico de ferramentas e instrumentos tecnológicos | | |
| | Aprender a aprender. Saber buscar o conhecimento | | |
| | Interdisciplinar e generalista, conteúdos que permeiam o futebol | | |
| ESPECÍFICOS | Técnicos-táticos potencializam o rendimento do atleta | | |
| | Metodologia, pedagogia e didática de treinamento do futebol | | |
| | Leitura de jogo | | |
| | Nível dos torneios e mercado de atletas | | |

| TEMA | CAT. | SUB CATEGORIA | CÓDIGO |
|----------------------|--------------------------|------------------|--|
| PRÁTICA DE LIDERANÇA | ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA | GESTÃO DE EQUIPE | Cobrar coerente para tirar da zona de conforto e extrair rendimento |
| | | | Tratar todos de maneira igualitária |
| | | | Promover eventos que estimulem a coesão de equipe |
| | | | Desafiar positivamente a equipe para não se acomodar |
| | | | Apoiar e ajudar os indivíduos da equipe a resolver seus problemas pessoais |
| | | | Proteger sua equipe de agentes externos |
| | | | Ser flexível e aberto a dialogar para resolver problemas |
| | | | Adaptar a cultura e clima organizacional para liderar |

| | | | |
|-------------------------------|---|---|---|
| | | | Criar “fato novo” quando ambiente está desfavorável e sem resultados |
| | | | Motivar a equipe em situações adversas |
| | | CORRESPON SABILIDADE | Dar autonomia ao staff e atletas nas tomadas de decisões e resoluções de problemas |
| | | | Descentralizar decisões e delegar tarefas |
| | | | Estabelecer a visão (fins), fomentando a equipe a criar métodos (meios) na realização de tarefas |
| | | | Criar grupo de capitães para dividir responsabilidades |
| | | | Dividir as cobranças com o grupo de atletas |
| | | | Induzir a equipe a tomar as decisões que o treinador gostaria |
| | | COMUNICAÇ ÃO ASSERTIVA | Adequar vocabulário, cultura e exemplos que fazem sentido ao ouvinte |
| | | | Saber ouvir sua equipe. Atentar ao que o ambiente quer expressar e então criar a estratégia eficaz de comunicação |
| | | | Customizar a comunicação com gatilhos que estimulam o ouvinte a abrir sua mente para escutar |
| | | | Argumentar com conteúdo para persuadir a equipe quando essa não concordar |
| | | | Discursar o que se objetiva em até 15 minutos |
| | | | Abordar individualmente para posteriori falar a todos |
| | PRÁTICA DE PRINCÍPIOS E VALORES | COMUNICAÇ ÃO ORAL | Relembrar constantemente em seus discursos e feedbacks |
| | | | Saber o que, como, quando e onde falar |
| | | COMUNICAÇ ÃO COMPORTA MENTAL | Citar exemplos para facilitar a compreensão |
| | | | Transmitir pelo exemplo pessoal de líder |
| | | COMUNICAÇ ÃO AMBIENTAL | Transmissão pela cultura e história do clube |
| | | | Transmissão pelos demais colaboradores do clube |
| GESTÃO DO CONHECIME NTO | PRÁTICA DE CONHECIME NTO ESPECÍFICOS | Transmissão por normas e condutas | |
| | | Transmitir o plano de jogo durante os treinamentos e ajustar no intervalo dos jogos | |
| | | Utilizar softwares e ferramentas tecnológicas | |
| | | Fazer uso do princípio da especificidade nas sessões de treinamento | |

| | | | |
|--|--|---------------------------------|---|
| | | | Buscar reciclagem com pares e em outros países |
| | | PRÁTICA DE CONHECIMENTOS GERAIS | Buscar atualização de disciplinas gerais que tangem o futebol |
| | | | Aprender novos idiomas e culturas |
| | | | Saber lidar com imprensa, empresários e torcida |
| | | | Extrair da experiência conhecimento tácito além do futebol |

| TEMA | CATEGORIA | SUB CATEGORIA | CÓDIGO |
|------------------------------|--------------------------------|---------------------|--|
| CRITÉRIO DE LIDERANÇA | CRITÉRIOS QUANTITATIVOS | ESTATÍSTICAS | Análise pelos resultados dos jogos |
| | | | Realizar Scout em jogos e treinos |
| | | OBJETIVOS E METAS | Estabelecer metas de curto, médio e longo prazo |
| | | | Estipular metas individuais aos atletas |
| | CRITÉRIOS QUALITATIVOS | FEEDBACKS | Conteúdos que a equipe e agentes externos dizem sobre o trabalho |
| | | PERCEPÇÃO (FEELING) | Utiliza a percepção durante o jogo |
| | | | Observação de treino ou jogo em vídeo |

Apêndice 2. Termo de consentimento livre e esclarecido para os participantes da pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA OS TREINADORES PARTICIPANTES DA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS – CEP SH

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa, referente à Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Física - Centro de Desportos - Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEF/CDS/UFSC), intitulada “CONCEPÇÕES E PRINCÍPIOS DE PRÁTICA DE LIDERANÇA DE TREINADORES: UM ESTUDO COM TREINADORES DE ALTA PERFORMANCE NO FUTEBOL BRASILEIRO”. Essa pesquisa visa analisar a filosofia e a prática de liderança dos treinadores de alta performance do futebol brasileiro e compreende que entrevistar os treinadores que atuam neste contexto é a melhor forma de fazê-lo. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa do problema, o qual contará, principalmente, com a coleta de dados por meio de entrevistas com os treinadores participantes.

Sua participação nesta pesquisa se caracterizará por meio de uma entrevista com o pesquisador. São mínimos os riscos desta entrevista, visto que serão abordados apenas questionamentos acerca da filosofia, prática e critérios de liderança dos treinadores participantes. Entretanto, é importante destacar que pode haver certo desconforto ou incômodo dos participantes para responder certas perguntas. Sendo assim, destaca-se que estes podem recusar a responder as questões que forem consideradas constrangedoras ou desconfortáveis. Para minimizar esses possíveis desconfortos, a entrevista será realizada em ambiente favorável, em uma

sala fechada, com a presença apenas do entrevistado e do pesquisador. Ademais, a qualquer momento da realização desse estudo, o (a) senhor (a) e/ou os estabelecimentos envolvidos poderão receber esclarecimentos adicionais que julgarem necessários por e-mail ou telefone e poderão se recusar a participar ou retirar seu consentimento da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem nenhum tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo. Sua privacidade e o sigilo das informações serão preservados em todas as fases da pesquisa por meio de adequada codificação dos instrumentos de coleta e análise de dados. Os autores ressaltam que mesmo com o devido cuidado com as informações pessoais dos participantes, sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntária e não intencional.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão: a) contribuir no processo de formação de treinadores de futebol no Brasil, b) fomentar a reflexão das ideias, ações e avaliações dos treinadores durante as entrevistas, c) compreender melhor sobre a filosofia de trabalho dos treinadores que atuam em alta performance. Os pesquisadores declaram que a Resolução 466/12 será cumprida integralmente. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação científica serão usados para fins acadêmico-científicos e inutilizados após a fase de análise dos dados e apresentação dos resultados finais na forma de artigo científico.

Estão envolvidos nesta pesquisa os seguintes pesquisadores: Gabriel Bussinger, Juarez Vieira do Nascimento (Orientador) e Rui Resende (Coorientador). Solicitamos autorização para uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua participação na presente pesquisa não acarretará em despesas a você, assim como não haverá o pagamento de nenhum valor financeiro em troca da sua participação, que se caracteriza como voluntária. No entanto, caso venha a ser comprovado algum prejuízo decorrente da sua participação como custos de deslocamento, alimentação ou outros, você poderá ser ressarcido pelos pesquisadores. Estes se colocam à disposição para que possíveis danos causados em face a sua participação sejam assumidos. Caso tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada (Resolução CNS 466/12).

Após o final da pesquisa os pesquisadores assumem o compromisso de agendar uma nova conversa com o entrevistado e

apresentar um resumo dos principais resultados do estudo, a fim de que esses possam contribuir com sua atuação profissional.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido é feito em duas vias, que também serão rubricadas e assinadas pelo pesquisador, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Nome do pesquisador para contato: Gabriel Bussinger

Número do telefone: (11) 97368-9092. **E-mail:** gabrieltreinador@hotmail.com

Endereço: Rua Coronel Carlos Wenceslau Pacheco, nº 1197, Carianos – Florianópolis – Santa Catarina.

Assinatura do pesquisador

Gabriel Bussinger – Pesquisador

Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH

Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara)

Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, prédio Reitoria II - Trindade, Florianópolis/SC. CEP 88.040-400. E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br. Telefone para contato: (48) 3721-6094

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que fui informado (a) sobre todos os procedimentos da pesquisa, recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto, fui esclarecido de que todos os dados a meu respeito serão sigilosos e posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome _____ **por**
extenso: _____

Assinatura do participante

_____, ____/____/_____
(cidade)

Apêndice 3. Guia de entrevista previsto para ser utilizado na coleta de dados com treinadores de alta performance do futebol brasileiro

ENTREVISTA DISSERTAÇÃO MESTRADO – Gabriel
Bussinger

ANTES DE INICIAR A ENTREVISTA

1. Especificar o **âmbito** do trabalho
2. Apresentar os **objetivos** da entrevista
3. Informar acerca da difusão dos **resultados** e explicar a natureza confidencial e anônima da recolha, tratamento e divulgação das informações. Se assim o desejar, o entrevistado poderá ter acesso à informação final.
4. Solicitar a autorização para realizar a **gravação** da entrevista: realçar a importância da gravação devido à necessidade de transcrever e analisar posteriormente a informação obtida.
5. Antes de iniciar a entrevista, salientar ao treinador(a) a possibilidade de colocar **dúvidas** sempre que não entender bem as questões efetuadas e também a possibilidade de acrescentar algo que não tenha sido questionado.
6. Citar ao treinador que por alguns momentos vou consultar a guia de entrevista e fazer algumas anotações, para que ele não venha achar que não estou atento.

Data:

Tema 1 – Caracterização do participante

1. Sexo:
2. Idade ____
3. Há quanto tempo é que está ligado à modalidade (anos)? _____
4. Quais os principais resultados (nível atingido) que destaca como atleta? _____
 - a. Se pertinente, perguntar por que!
5. Quanto tempo como Treinador Profissional? _____
Quanto tempo como Treinador Amador? _____
6. Grau de Escolaridade? _____
7. Ensino superior?
 - a. Curso? _____
8. Quais e quantos são os Principais Títulos?
Títulos Estaduais ____

Títulos Nacionais _____
 Título Continental _____
 Título Mundial _____
 Outro(s). Qual / Quais _____

9. Outros registos que possam ser interessantes sobre o participante

Tema 2 – Competências, princípios e “filosofia” do treinador
Objetivo – procurar entender quais as competências e princípios que norteiam a atividade do treinador.

Gostaria de começar por falar sobre a sua filosofia de liderança. Por filosofia de liderança entendemos como o conjunto de ideias, princípios, valores e crenças que guiam o comportamento e as ações do treinador em busca dos seus objetivos.

1. Enquanto treinador, que tipo de **princípios e ideias** são fundamentais para liderar uma equipe?
 - a. Como você coloca em prática essas ideias (para cada princípio pedir explicação)?
 - i. Que exemplos concretos do seu dia a dia, pode nos fornecer e que ilustrem aquilo que acabou de expor?
 - b. Como você mensura a eficácia de cada um destes princípios que falou. Começamos pelo princípio 1 (e assim sucessivamente)
 - c. Como avalia, em geral, a eficácia do seu trabalho?
2. Os seus princípios/ideias (filosofia de trabalho), que acabou de nomear, sofreram alterações com os anos de experiência?
 - a. Pode dar exemplos concretos dessas alterações?
 - b. Como avalia o impacto dessas alterações? Pode dar um exemplo dessa avaliação?

Tema 3 – Prática de liderança e estratégias de gestão da equipe
Objetivo – Indagar como é que o treinador aplica na prática os princípios e filosofia que enunciou.

1. Como treinador principal quantas pessoas tem sob sua direção (comissão técnica)? Como se relaciona com eles (como definiria o seu estilo de liderança). Porquê?
 - a. Concretamente quais as razões para se definir assim?

- i. Pode dar alguns exemplos de situações que tenham ocorrido em que espelhem o tipo de relação (liderança) que mencionou?
 - ii. Pode dar alguns exemplos de situações que tenham ocorrido e que demonstrem esse tipo de liderança que você mencionou?
2. A forma como você exerce a sua liderança mudou ao longo dos anos? Por que?
 - a. Se sim, pode dar exemplos?
 - b. Como avalia se essas mudanças atingiram os objetivos pretendidos?
 - i. Quer indicar alguns exemplos dessa avaliação?
3. Como você faz quando trabalha com atletas que não possuem um perfil do teu agrado?
 - a. Quais comportamentos adota?
 - i. Pode dar algum exemplo quando adotou tal comportamento? E qual foi o resultado dessa iniciativa? Este resultado teve algum tipo de reflexo na sua atuação futura? De que forma?

Tema 4 – Indicadores de eficácia e sucesso profissional

Objetivo – evidenciar quais os critérios que o treinador prioriza para avaliar a eficácia da sua atuação.

1. Enquanto treinador, o que é ter sucesso para você?
 - a. Pode nos dar alguns exemplos de treinadores que tiveram sucesso e o que eles fizeram para alcançá-lo?
2. Como você mensura a sua eficácia enquanto treinador e os resultados do seu trabalho?
 - a. Utiliza algum tipo de indicador para analisar ou avaliar a sua eficácia enquanto treinador? Se sim, pode descrevê-los?
3. Como você verifica se sua ideia de treino/jogo realmente foi colocada em prática nos jogos?
 - a. Pode dar exemplos de como isso ocorre?
4. No seu entendimento, quais os fatores mais importantes para que os atletas cumpram aquilo que o treinador quer que façam no jogo?
 - a. O que o treinador pode fazer para que isso aconteça?
5. Como avalia a sua parcela de influência nos resultados da equipe?

- a. Pode citar alguns exemplos?
6. Como é um treinador ideal para você? Como ele deve ser e agir?
 - a. Quer ilustrar com um ou dois nomes?
 - b. Que qualidades você tem em comum com esse treinador? (solicitar exemplos)
 - c. Quer ressaltar alguém como referência ou mentor que o tenha influenciado, inspirado e por que?
 - d. E o que necessita para ser um melhor treinador? (solicitar exemplos)

FINAL DA ENTREVISTA

1. Reforçar a possibilidade do treinador **acrescentar informações** relevantes ou que não tenha mencionado durante a sua realização

2. Verificar a disponibilidade do treinador para ler posteriormente a transcrição da informação recolhida com o objetivo de emitir um **parecer** sobre a adequação das opiniões que forneceu, corrigir eventuais erros e/ou mal-entendidos nas respostas dadas

2.1. No caso afirmativo, combinar a forma de envio da transcrição da entrevista (pessoalmente, por correio, etc.) bem como os prazos para a entregar.

ANEXOS

Anexos 1. Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa/UFSC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A FILOSOFIA E A PRÁTICA DE LIDERANÇA DO TREINADOR DE ALTA PERFORMANCE NO FUTEBOL BRASILEIRO

Pesquisador: Juarez Vieira do Nascimento

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 01716018.1.0000.0121

Instituição Proponente: Universidade Federal de Santa Catarina

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.013.820

Apresentação do Projeto:

Trata o presente projeto, "A filosofia e prática de liderança do treinador de alta performance no futebol brasileiro", de uma dissertação de mestrado, submetido pelo Prof. Juarez Vieira do Nascimento, que assina a folha de rosto como pesquisador responsável, juntamente com a Prof. Kelly Samara da Silva, Coordenadora do PPG Educação Física/CDS/UFSC. É um estudo transversal e qualitativo, que pretende analisar a filosofia e a prática de liderança dos treinadores de alta performance do futebol brasileiro. Serão parte da pesquisa 6 treinadores adultos de alta performance do futebol brasileiro, sendo 2 campeões estaduais, 2 campeões nacionais e 2 campeões internacionais, que serão submetidos a uma entrevista semi-estruturada.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo geral: Analisar a filosofia e a prática de liderança de treinadores de alta performance do futebol brasileiro.

Objetivos específicos:

- 1) Identificar a filosofia de liderança dos treinadores de alta performance do futebol brasileiro masculino;
- 2) Averiguar a prática da filosofia de liderança de treinadores de alta performance do futebol brasileiro masculino;
- 3) Apurar os critérios de eficácia e sucesso da filosofia de liderança dos treinadores de alta

| | |
|--|--|
| Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401 | |
| Bairro: Trindade | CEP: 88.040-400 |
| UF: SC | Município: FLORIANÓPOLIS |
| Telefone: (48)3721-6094 | E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br |

Continuação do Parecer: 3.013.820

performance do futebol brasileiro masculino;

4) Indagar sobre o nível de congruência entre a filosofia e a prática de liderança de treinadores de alta performance do futebol brasileiro masculino, considerando o nível das conquistas na modalidade.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com o que foi citado no TCLE apresentado:

DESCONFORTOS E RISCOS: São mínimos os riscos desta entrevista, visto que serão abordados apenas questionamentos acerca da filosofia, prática e critérios de liderança dos treinadores participantes. Entretanto, é importante destacar que pode haver certo desconforto ou incômodo dos participantes para responder certas perguntas. Sendo assim, destaca-se que estes podem recusar a responder as questões que forem consideradas constrangedoras ou desconfortáveis.

BENEFÍCIOS: Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão: a) contribuir no processo de formação de treinadores de futebol no Brasil, b) fomentar a reflexão das ideias, ações e avaliações dos treinadores durante as entrevistas, c) compreender melhor sobre a filosofia de trabalho dos treinadores que atuam em alta performance.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pode contribuir para o conhecimento generalizável sobre o tema.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos adequados. Estão incluídos: projeto detalhado, formulário da Plataforma Brasil, TCLE e folha de rosto.

Recomendações:

Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências ou inadequações.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 3.013.820

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|------------------------|-----------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1169709.pdf | 22/10/2018 19:08:42 | | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | PROJETO1_PARA_O_CEP_GABRIEL_ BUSSINGER.pdf | 22/10/2018 19:07:10 | Juarez Vieira do Nascimento | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_mestrado_gabussinger.pdf | 02/10/2018 11:37:27 | Juarez Vieira do Nascimento | Aceito |
| Folha de Rosto | FOLHA_DE_ROSTO_OFICIAL.pdf | 20/09/2018 16:16:21 | Juarez Vieira do Nascimento | Aceito |

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FLORIANOPOLIS, 11 de Novembro de 2018

Assinado por:
Maria Luiza Bazzo
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br