

**A Liderança de Equipas Desportivas**

**Filipa João Lopes Sequeira**

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Orientadora:**

**Professora Doutora Ana Margarida Passos, Investigadora Auxiliar, ISCTE  
Business School, UNIDE**

**Abril de 2011**

## Resumo

O presente estudo tem como objectivo investigar os factores que determinam a eficácia das equipas de futebol dando especial atenção ao treinador enquanto líder de equipas. O ponto de partida deste trabalho foi o modelo de liderança de equipas proposto recentemente por Morgenson et al. (2009) assim como os modelos mais recentes de eficácia de equipas. Este estudo foi realizado através de entrevistas semi-estruturadas a 5 treinadores, 4 jogadores e 2 directores desportivos. Os resultados da análise de conteúdo revelaram que as funções que definem a fase de acção são mais referidas por todos os grupos profissionais do que as funções da fase de transição. Este resultado é ainda mais evidente quando temos apenas em consideração as opiniões dos jogadores e dos directores desportivos. No que diz respeito à fase de transição, ou seja, as funções levadas a cabo no início do trabalho em equipa, são os treinadores que atribuem maior importância a esta fase. Para além das funções propostas por Morgenson et al. (2009), da análise dos resultados emergiram novas funções de carácter essencialmente relacional. Globalmente, os resultados suportam o modelo teórico que serviu de base ao sistema de categorias utilizado, sendo no entanto conveniente alargar as funções que lidam especificamente com as relações interpessoais nas equipas. Por fim, apresentam-se as implicações destes resultados e sugestões para trabalhos futuros.

**Palavras-chave :** Liderança, Futebol, Equipas, Eficácia

JEL Classification System: D230 - Organizational Behavior; Transaction Costs; Property Rights;

J240 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

## Abstract

This study aims to investigate the factors that determine the effectiveness of football teams with particular attention to the coach as their leader. The starting point of this work was the model of team leadership recently proposed by Morgenson et al. (2009) as well as more recent models of team effectiveness. This study was conducted through semi-structured interviews to five coaches, four players and two sports directors. The results of content analysis revealed that the functions that define the action stage are mentioned more frequently by all professional groups than the functions of the transition phase. This result is even more evident when we only consider the perspectives of the players and directors of sports. With regard to the transition, ie, the functions carried out at the beginning of teamwork, the coaches are those who give more importance to this phase. In addition to the functions proposed by Morgenson et al. (2009), this results highlight new functions essentially relational. Overall, the results support the theoretical model used as framework for the system of categories. Nonetheless, it is convenient to extend the functions that deal specifically with interpersonal relationships in teams. Finally, we present the implications of these findings as well as suggestions for future work.

**Key words:** Leadership; Football; Teams; Effectiveness

JEL Classification System: D230 - Organizational Behavior; Transaction Costs; Property Rights;

J240 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

## Indíce

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Introdução,</b>                    | 9  |
| <b>1.1. A liderança no desporto</b>      | 9  |
| <b>1.2. Liderança de equipas,</b>        | 12 |
| <b>1.3 Perspectiva funcional,</b>        | 15 |
| <b>1.4 Funções do líder,</b>             | 17 |
| <b>2. Objectivos do presente estudo,</b> | 23 |
| <b>3.1.Participantes,</b>                | 24 |
| <b>3.2. Instrumento,</b>                 | 24 |
| <b>3.3. Procedimento,</b>                | 25 |
| <b>3.4.Análise dos dados,</b>            | 26 |
| <b>3.Método,</b>                         | 24 |
| <b>4. Resultados,</b>                    | 26 |
| <b>5. Discussão e Conclusões,</b>        | 46 |
| <b>Anexos,</b>                           | 49 |
| <b>Bibliografia,</b>                     | 48 |

## Agradecimentos

Este trabalho não seria possível sem o apoio incondicional de inúmeras pessoas às quais agradeço desde já.

Primeiramente quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Ana Passos, por todo o apoio e acompanhamento necessário ao longo deste percurso e por me incentivar sempre a continuar.

Aos meus pais, por todo o apoio e incentivo que me deram e por partilharem comigo as alegrias que este trabalho me proporcionou, eles melhor do que ninguém sabem o significado.

A todos os meus amigos, em especial à Filipa Teixeira que foi a pessoa que mais me acompanhou e vibrou comigo ao longo deste tempo, ao Frederico Baptista por acreditar sempre que este trabalho ia dar certo e às meninas cá de casa, obrigado por estarem comigo.

À Ana Margarida Graça pelos esclarecimentos e toda a ajuda que me foi dada.

A todos os intervenientes nas entrevistas e em especial ao Renato Queiróz que me ajudou mais do que muito nos contactos para as entrevistas. Ao mister José Mota, ao Professor Manuel Machado, ao mister Carlos Carvalhal, ao Nuno Gomes, ao Rui Costa. Ao Daniel Carriço, o meu muito obrigado por estarem disponíveis e contribuirem para o que é uma amostra de qualidade e de topo.

## Sumário executivo

Esta dissertação visa assim compreender os factores que determinam a eficácia das equipas de futebol, sendo que o principal enfoque será o papel do treinador.

“De uma forma verdadeiramente notável, em nenhum outro domínio ou contexto, como no desporto, encontramos tantos indivíduos que voluntariamente se sujeitam e subjugam à autoridade de uma pessoa: o seu treinador.” (Chelladurai, 1984)

Apesar de existirem poucos estudos empíricos que abordam especificamente a liderança de equipas desportivas, os existentes partem do pressuposto que o tipo de liderança e de comportamentos do treinador, poderá ter impacto no rendimento dos atletas e na sua satisfação e bem-estar.

Segundo o Manual de Psicologia do Desporto,(Cruz , 1996) as abordagens iniciais ao estudo da liderança que se baseavam nas abordagens do tipo traço fracassaram. Neste sentido surgiram novas abordagens, nomeadamente as interaccionais ou situacionais que defendiam que o sucesso do líder depende não só das suas características individuais, mas também de factores situacionais como por exemplo a natureza das tarefas. (Weinberg e Gould, 1995)

Weinberg e Gould (1995), afirmam que as abordagens interaccionais têm implicações para uma liderança eficaz no desporto. Segundo estas abordagens tanto as características pessoais como os traços de personalidade não asseguram por si só uma liderança eficaz, mas tem que existir uma adaptação às situações específicas, em que os estilos de liderança têm que se adaptar às exigências das situações. Exemplo destas abordagens é a teoria contingencial da liderança de Fiedler (1967) que faz a distinção entre a liderança orientada para a afectividade e a liderança orientada para a tarefa.

De acordo com a perspectiva funcional era esperado que os líderes obtivessem scores mais elevados no que se refere a uma grande variedade de características físicas e psicológicas às quais corresponderiam características diferenciadoras. Apesar da maioria das teorias de liderança se focarem no nível individual, existem algumas tentativas na literatura para examinar as diferenças entre liderar em contexto de equipa e liderar a nível individual. Têm sido feitos alguns esforços no sentido de especificar o

papel funcional, e existe uma consistência quanto à importância das funções de liderança que precisam ser acompanhadas.

Estas funções, eram agrupadas em duas categorias, de um lado referiam o desenvolvimento e a formação de processos de equipa e por outro o acompanhamento e gestão do desempenho da equipa. Assim e no sentido de desenvolver a equipa, os líderes são inúmeras vezes confrontados com o desafio da construção de uma nova equipa. Kozlowski and Bell (2003)

O papel funcional do líder nestas situações, seria o desenvolvimento dos indivíduos, de forma a que estes desenvolvessem um trabalho de equipa coerente e bem integrado. As funções de desenvolvimento do líder focam-se assim na promulgação da orientação da equipa e em treiná-la de modo a obter a tal coerência.

Ao falar em liderança em contextos desportivos, fala-se também do Modelo Multidimensional de Liderança desenvolvido por Chelladurai (1978, 1993). Este modelo envolve três elementos principais a) o comportamento do líder que engloba os comportamentos exigidos, os actuais e os preferidos b) os seus antecedentes como as características da situação, do líder e dos membros e c) por fim as relativas consequências que levam ao rendimento e à satisfação.

Este modelo postula que as características situacionais impõe limitações ao líder obrigando-o assim a ter determinados comportamentos que se intitulam de comportamentos exigidos. Dentro de um grupo os indivíduos têm preferências pelo tipo de comportamento do líder e estas preferências estão dependentes não só das características dos membros do grupo, como das características situacionais. Assim, os comportamentos actuais do líder são influenciados pelas suas características pessoais e pela exigência da situação. Por fim o modelo multidimensional refere a congruência que deve existir entre os tipos de comportamento do líder, pois estes irão afectar tanto o rendimento do grupo, como a satisfação dos seus membros.

Chelladurai (1978, 1993) desenvolve um instrumento de avaliação designado por “Leadership scale for sports” e que irá avaliar cinco dimensões do comportamento do

Líder, nomeadamente o treino e instrução, o comportamento democrático e autocrático, o apoio social e o feedback positivo.

Este estudo dará mais importância à forma como as necessidades da equipa são satisfeitas. Tendo como base as funções de liderança propostas por Morgeson et al (2009), procura-se avaliar a sua relevância nas equipas de desporto tendo como referenciais os treinadores, jogadores e Directores desportivos. Segundo Morgeson et al (2009) para entender os processos de liderança nas equipas, será necessário entender a natureza das funções de liderança, articulando o papel da liderança na promoção da eficácia nas equipas.

Morgenson et al (2009) define trabalho de equipa como sendo caracterizado por ciclos de interacção múltipla, ciclos estes que se encontram divididos em 2 fases, fase de transição e fase de acção.

Através disto obtivemos resultados em que os jogadores entrevistados reconhecem dentro da fase da transição a função de treinar e desenvolver a equipa e definir missão como sendo as principais funções e na fase de acção é dada especial importância a funções como dar suporte ao clima social e monitorização da equipa. Referente aos treinadores, estes dão especial atenção a funções da fase de transição como estabelecer expectativas e metas, definição da missão, estruturação e planeamento e treinar e desenvolver a equipa. Referente à fase de acção mais uma vez é dada importância a funções como dar suporte ao clima social. Os directores desportivos por sua vez referem funções como estabelecer expectativas e objectivos, na fase de transição e na fase de acção funções como monitorizar a equipa e monitorizar a equipa.

Surgem no entanto em todos os grupos novas funções associadas às fases de transição e acção. Estes resultados sugerem que será necessário no contexto das equipas de futebol alargar as funções propostas por Morgeson et al (2009) no sentido de incluir outras funções de carácter mais relacional e afectivo. Este é o caso da motivação, comunicação e relação entre família e trabalho em que estas funções se relacionam bastante com as acções das outras fases.

## **1. Introdução**

O tema da liderança tem sido muito abordado, constituindo um tema central de investigação não só em gestão de recursos humanos e comportamento organizacional como em outras áreas tal como a política e o desporto.

Apesar de inúmeras propostas sobre liderança, ainda sabemos muito pouco sobre a liderança de equipas de futebol. A publicação mais recente sobre este tema é designada por "Liderança, as lições de Mourinho". (Luis Lourenço, Fernando Ilharco, 2007)

Esta dissertação visa assim compreender os factores que determinam a eficácia das equipas de futebol, sendo que o principal enfoque será o papel do treinador.

Para tal iremos começar por fazer uma sistematização dos modelos de liderança mais presentes na literatura do desporto. Numa segunda fase deste estudo procuraremos integrar os modelos mais recentes de liderança de equipas desenvolvidos essencialmente no âmbito das teorias do comportamento organizacional.

Este trabalho constitui assim uma primeira tentativa de identificar as principais funções de liderança do ponto de vista dos treinadores, jogadores e directores desportivos.

### **1.1. A liderança no desporto**

“De uma forma verdadeiramente notável, em nenhum outro domínio ou contexto, como no desporto, encontramos tantos indivíduos que voluntariamente se sujeitam e subjugam à autoridade de uma pessoa: o seu treinador.” (Chelladurai, 1984)

Apesar de existirem poucos estudos empíricos que abordam especificamente a liderança de equipas desportivas, os existentes partem do pressuposto que o tipo de liderança e de comportamentos do treinador, poderá ter impacto no rendimento dos atletas e na sua satisfação e bem-estar.

Segundo o Manual de Psicologia do Desporto,(Cruz , 1996) as abordagens iniciais ao estudo da liderança que se baseavam nas abordagens do tipo traço fracassaram. Neste sentido surgiram novas abordagens, nomeadamente as interaccionais ou situacionais que defendiam que o sucesso do líder depende não só das suas características individuais, mas também de factores situacionais como por exemplo a natureza das tarefas. (Weinberg e Gould, 1995)

Weinberg e Gould (1995), afirmam que as abordagens interaccionais têm implicações para uma liderança eficaz no desporto. Segundo estas abordagens tanto as características pessoais como os traços de personalidade não asseguram por si só uma liderança eficaz, mas tem que existir uma adaptação às situações específicas, em que os estilos de liderança têm que se adaptar às exigências das situações. Exemplo destas abordagens é a teoria contingencial da liderança de Fiedler (1967) que faz a distinção entre a liderança orientada para a afectividade e a liderança orientada para a tarefa.

Enquanto a liderança orientada para a tarefa consiste em dar especial ênfase à produtividade e ao rendimento na tarefa, a liderança orientada para a afectividade dá especial atenção às relações interpessoais no grupo de trabalho, o que significa que uma equipa pode não ser unida no que toca à realização das tarefas, mas pode existir coesão no que diz respeito à relação pessoal dos elementos constituintes dessa mesma equipa. De acordo com o modelo, o líder mais virado para a tarefa consegue gerir melhor uma equipa em momentos muito favoráveis e momentos desfavoráveis, porque não existe uma grande ligação afectiva, enquanto que um líder orientado mais para a afectividade será mais eficaz em situações moderadamente eficazes.

Ao falar em liderança em contextos desportivos, fala-se também do Modelo Multidimensional de Liderança desenvolvido por Chelladurai (1978, 1993). Este modelo envolve três elementos principais a) o comportamento do líder que engloba os comportamentos exigidos, os actuais e os preferidos b) os seus antecedentes como as características da situação, do líder e dos membros e c) por fim as relativas consequências que levam ao rendimento e à satisfação.

Este modelo postula que as características situacionais impõe limitações ao líder obrigando-o assim a ter determinados comportamentos que se intitulam de

comportamentos exigidos. Dentro de um grupo os indivíduos têm preferências pelo tipo de comportamento do líder e estas preferências estão dependentes não só das características dos membros do grupo, como das características situacionais. Assim, os comportamentos actuais do líder são influenciados pelas suas características pessoais e pela exigência da situação. Por fim o modelo multidimensional refere a congruência que deve existir entre os tipos de comportamento do líder, pois estes irão afectar tanto o rendimento do grupo, como a satisfação dos seus membros.

Assim, o rendimento máximo de um grupo será atingido quando os três tipos de comportamento do líder estiverem em conformidade.

Para além deste modelo, Chelladurai (1978, 1993) desenvolve um instrumento de avaliação designado por “Leadership scale for sports” e que irá avaliar cinco dimensões do comportamento do líder, nomeadamente o treino e instrução, o comportamento democrático e autocrático, o apoio social e o feedback positivo.

Apesar de esta ser a única teoria existente sobre liderança no desporto, o estudo fugirá a este aspectos referidos e dará mais importância a funções de liderança.

Numa equipa de futebol o treinador tem o papel fundamental. Existem treinos diários e penosos, deslocações, jogos, vitórias e derrotas, assim como, a pressão dos adeptos, imprensa, família e dirigentes do próprio clube, e a liderança exercida pelo treinador irá ser decisiva para o grupo lidar com as adversidades e atingir metas. O treinador aparece aqui como o ponto de equilíbrio entre o grupo.

A luta dos clubes cada época pelo melhor treinador prende-se pela procura do melhor líder e disciplinador de uma equipa, para que este possa comandar de forma eficaz os seus jogadores tanto nos treinos, como nos jogos. É esperado que um treinador melhore o rendimento dos atletas, ensinando-lhes competências técnicas e tácticas, mas também deve ter atenção à promoção do bem-estar psicológico dos seus jogadores. (Chelladurai, 1984)

## **1.2. Liderança de equipas**

O estudo da liderança de equipas é um tema muito recente que carece de desenvolvimentos quer teóricos quer empíricos. “Apesar da quantidade de literatura tanto sobre liderança, como sobre as equipas, sabemos surpreendentemente pouco sobre como os líderes criam e gerem equipas eficazes. “ (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001; ) Segundo McGrath, (1962), a função de liderança é naturalmente complexa uma vez que o líder é responsável não só pela liderança da equipa como um todo mas também pela liderança dos membros que a compõem. Neste sentido, é responsável por garantir que todas as funções necessárias numa equipa de trabalho são cumpridas mantendo a harmonia e um clima positivo (relações interpessoais) entre os membros. O líder ao monitorizar a equipa toma medidas necessárias para lidar com desafios internos e externos que possam interferir com a tarefa ou com as funções sociais, (Fleishman et al., 1991; Hackman & Walton, 1986; Komaki, Desselles & Bowman, 1989; Lord, 1977; Zaccaro et al., 2001), os líderes são assim o elo de ligação para a capacidade de desenvolvimento de cada membro da equipa e consequentemente a sua eficácia. (Likert, 1961).

**Quadro 1.** Distinção entre liderança em geral e liderança de equipas (adaptado de Kozlowski, 2006)

| Recursos                                     | Liderança em geral  | Liderança de equipas   |
|--|---|--|
| <b>Abordagem</b>                             | Estrutura da liderança  | <b>Processos de liderança</b>  |
| <b>Contingências</b>                         | O desenvolvimento é fixo, podendo apenas variar em algumas situações  | <b>Tarefa dinâmica de desenvolvimento que varia com a situação</b>   |
| <b>Nível de foco e ligações do membro</b>    | Nível individual em que os papéis não se distinguem e existe pouca ligação entre os membros   | <b>Nível individual e de equipa, com papéis distintos, e existe uma forte ligação entre os membros</b>   |
| <b>Ênfases</b>                               | Ideal universal   | <b>Regula os processos de equipa para desenvolvimento das competências</b>   |
| <b>Características distintas e conclusão</b> | <b>Foca-se na estrutura da liderança</b><br><b>Foca-se nos indivíduos</b><br><b>Contexto livre ou fixo</b><br><b>Universal e estático</b> | <b>Foco no processo de liderança</b><br><b>Foco no individuo e na equipa</b><br><b>Contexto dinâmico</b><br><b>Liderança e processos de equipa dinâmicos, fluídos e emergentes</b> |

No Quadro 1 procura-se resumir de uma forma concisa as teorias da liderança mais referidas na literatura, contrastando a liderança em geral com a liderança de equipas. Esta comparação permite evidenciar as divergências entre estas abordagens.

A da liderança tem sido estudada a vários níveis, nomeadamente a nível individual, interpessoal, de equipa e organizacional. É ao nível individual que se encontram a maioria das teorias. Apesar das diferenças entre as propostas teóricas, Bass (1981) e Jago (1982), consideram que a este nível identificam-se um conjunto de características e comportamentos gerais do líder, sendo o enfoque destas teorias nos estilos consistentes do comportamento do líder. Outro nível estudado é o interpessoal, nomeadamente com as teorias do LMX, onde ocorrem trocas entre o líder e o membro (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Por fim, a nível da equipa, apesar de existirem poucas propostas teóricas na literatura, esta direcionam-se essencialmente para a liderança de equipas. (Hackman & Walton, 1986; Kozlowski, et al., 1996)

Surgem então teorias que se focam em funções de liderança no contexto de equipa (eg, Hackman & Walton, 1986), aliadas com dinâmicas de tarefas (Kozlowski, Gully McHugh, et al., 1996).

Ao falar em dinâmica das tarefas fala-se da sua natureza em episódios ( Mathieu, & Zaccaro, 2001), e dos ciclos que se integram com esses mesmos episódios (Kozlowski, Gully, Salas & Cannon-Bowers, 1996), bem como os processos dinâmicos de regulação de objetivos dos quais dependem o desempenho individual e em equipa. (DeShon, Kozlowski, Schmidt,) A equipa é composta por um conjunto de membros que interagem de forma dinâmica, interdependente, e adaptativamente para um objectivo comum em que cada membro tem um papel específico a desempenhar na equipa (Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992).

Quanto às dinâmicas da tarefa, estas não são fixas. Kozlowski et al. (1996) consideram o contexto para determinar a influência da liderança no desempenho da equipa através dos processos de equipa e a sua natureza cíclica fornece uma oportunidade para os líderes moldarem a aprendizagem, o desenvolvimento de competências e o desempenho.

Assim, o estudo da liderança de equipas necessita estar atento às contingências que suportam a mudança na acção do líder e que estão ligadas a processos dinâmicos através dos quais a equipa se desenvolve e coordena os seus conhecimentos de forma a atingir a eficácia. (Kozlowski & Ilgen, 2006) O líder assume o papel de um instrutor para desenvolver as capacidades dos membros e constrói uma eficácia individual ao fornecer informações sobre a tarefa.

### **1.3 Perspectiva funcional**

Ao falar em liderança será importante referir o modelo funcional uma vez que as teorias iniciais se focavam neste mesmo modelo, em que a maioria dos modelos de eficácia de equipas reconheciam o papel critico dos líderes de equipa. Kozlowski and Bell (2003)

Embora as teorias sobre liderança sejam variadas, de acordo com Jesuíno (1987) o que acontecia inicialmente era um maior enfoque nos traços de personalidade e inteligência do líder e a ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados. De acordo com esta abordagem era esperado que os líderes obtivessem scores mais elevados no que se refere a uma grande variedade de características físicas e psicológicas às quais corresponderiam características diferenciadoras.

Por outro lado também era admitido que as qualidades pessoais dos líderes fossem transferíveis de situação para situação e como nem todos eram possuidores de certas qualidades, só os que satisfizessem essas mesmas qualidades eram considerados líderes potenciais.

Apesar da maioria das teorias de liderança se focarem no nível individual, existem algumas tentativas na literatura para examinar as diferenças entre liderar em contexto de equipa e liderar a nível individual. Têm sido feitos alguns esforços no sentido de especificar o papel funcional, e existe uma consistência quanto à importância das funções de liderança que precisam ser acompanhadas.

Estas funções, eram agrupadas em duas categorias, de um lado referiam o desenvolvimento e a formação de processos de equipa e por outro o acompanhamento e gestão do desempenho da equipa. Assim e no sentido de desenvolver a equipa, os líderes são inúmeras vezes confrontados com o desafio da construção de uma nova equipa. Kozlowski and Bell (2003)

O papel funcional do líder nestas situações, seria o desenvolvimento dos indivíduos, de forma a que estes desenvolvessem um trabalho de equipa coerente e bem integrado. As funções de desenvolvimento do líder focam-se assim na promulgação da orientação da equipa e em treiná-la de modo a obter a tal coerência.

A orientação da equipa inclui factores com implicações a nível motivacional, como promover o comprometimento em compartilhar as metas estabelecidas, a criação de laços e a formação da percepção da existência de um clima. A coerência da equipa inclui o desenvolvimento de objectivos pessoais interligados, inúmeras estratégias referentes a tarefas de equipa e uma compatibilidade de papéis por parte dos membros da equipa.

Segundo Kozlowski and Bell (2003) o líder terá que estabelecer e manter a coerência e integração entre os membros como uma unidade, porque só assim será garantido que os membros da equipa terão uma auto-gestão durante os períodos mais duros de tarefas.

Outro ponto funcional será o líder conseguir manter condições favoráveis de desenvolvimento para a equipa, em que estes se empenharão especificamente em dois tipos de comportamento, nomeadamente o acompanhamento e tomar medidas. A função de acompanhar do líder envolve obter e interpretar dados sobre desempenho e acontecimentos que possam afectar esse mesmo desempenho, ao fazer este acompanhamento, o líder executa funções de vigilância, diagnóstico de deficiências, informação na solução de problemas, recolher informações sobre o desempenho e promover feedback .

Assim quando os problemas são descobertos, os líderes precisam recolher informação para determinar a natureza do problema e tomar medidas, para implementar soluções.

No entanto esta liderança funcional tem maior enfoque nas necessidades da equipa e dá pouca atenção à forma como a liderança pode satisfazer essas necessidades.

#### **1.4 Funções do líder**

Este estudo dará mais importância à forma como as necessidades da equipa são satisfeitas. Tendo como base as funções de liderança propostas por Morgeson et al (2009), procura-se avaliar a sua relevância nas equipas de desporto tendo como referenciais os treinadores, jogadores e Directores desportivos.

Segundo Morgeson et al (2009) para entender os processos de liderança nas equipas, será necessário entender a natureza das funções de liderança, articulando o papel da liderança na promoção da eficácia nas equipas.

O autor define trabalho de equipa como sendo caracterizado por ciclos de interacção múltipla, ciclos estes que se encontram divididos em 2 fases, fase de transição e fase de acção. (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001) A fase de transição passa pelo empenhamento da equipa na avaliação ou no planeamento de actividades que contribuam directamente na realização das metas. No que se refere à fase de acção, a equipa executa as actividades de trabalho que contribuem directamente para a realização dessas mesmas metas.

Nestas duas fases, as equipas de trabalho encontram diversos desafios com os quais têm que lidar, desafios estes que podem ameaçar a viabilidade da equipa e tornam mais difícil o atingir dos objectivos. No entanto estes desafios criam necessidades distintas dentro das equipas que devem ser satisfeitas para as estas serem bem sucedidas.

O autor identifica também potenciais fontes de liderança de equipas que se focam em satisfazer as necessidades. Estas fontes podem ser conceptualizadas junto das dimensões estruturais de locus de liderança que interagem no rendimento de quatro bases distintas na liderança de equipas e conceptualizadas também na formalização da liderança.

No que se refere ao LOCUS, este encontra-se dividido em duas vertentes, o Locus interno que nos indica se o líder é um membro da equipa e assim se compromete só em parte nos ciclos de tarefas das equipas, e o Locus externo em que o líder não é um membro da equipa não participando assim nas actividades. Quanto à formalização, esta reflecte se a responsabilidade para o desempenho da equipa é formalizada numa organização (formal), ou então se não há responsabilidade directa para a liderança da equipa e desempenho (informal).

Com isto as quatro bases distintas que o autor refere são o Locus interno e formal que representa o que está formalmente atribuído aos líderes que são membros da equipa, o Locus externo e formal em que os líderes simplesmente não são membros da equipa, a nível informal o Locus interno onde as responsabilidades são partilhadas entre os membros e o externo que ocorre quando alguém de fora procura as necessidades críticas da equipa.

Nas funções de liderança referidas por Morgeson et al (2009), este diz-nos que as fontes de liderança se focam finalmente nas necessidades da equipa e com as metas no reforço da eficácia das equipas. Refere também que a liderança é o veículo para as necessidades serem satisfeitas independentemente das fontes específicas de liderança observadas.

Dentro da fase de transição existem funções como constituição das equipas, esta fase como o próprio nome diz, consiste em seleccionar um grupo de indivíduos que possam ser bem sucedidos na realização de tarefas delineadas pela organização e que assegurem que ao trabalharem em conjunto a equipa se desenvolve e evolui. Esta fase representa grande importância e é determinante nos processos e desempenho de equipa, pois aqui o comportamento e a performance da equipa é um reflexo dos seus membros e

este comportamento refere-se às características e atributos de cada elemento e como são distribuídas dentro da equipa.

Outra função referida é a definição da missão em que depois da equipa criada, o passo seguinte é definir a missão, que envolve determinar e comunicar as expectativas de desempenho da organização em relação à equipa. Depois de clarificadas à equipa as expectativas, os processos de liderança focam-se em estabelecer a missão e finalidade da equipa. A tarefa primária da liderança é assegurar que a missão da equipa é clara, convincente, desafiante e partilhada entre os membros tornando-se importante para satisfazer as necessidades da equipa da equipa e dirigir a equipa de forma aos objectivos serem atingidos. Esta função promove ainda como a fundação de uma identidade comum pode ser formada e como relações coesas podem ser desenvolvidas entre os membros da equipa.

O próximo passo será estabelecer expectativas e metas , esta função envolve estabelecer expectativas de desempenho e definir metas para a equipa. Nas equipas com líderes formais, o líder trabalha com a equipa e com os membros individualmente para desenvolver objectivos e expectativas para o desenvolvimento da tarefa, bem como relacionar objectivos para aprender e desenvolver a equipa. No caso dos líderes informais, os membros facilitam de uma forma activa o processo de definição do objectivo e determinam eles próprios como os membros devem ser responsabilizados para desenvolver expectativas.

A próxima função definida por Morgeson et al (2009) é a função de estruturar e planear. A função acima descrita fornece o alvo do desenvolvimento da equipa, mas para estes alvos serem alcançados os membros da equipa têm que desenvolver uma compreensão partilhada de como coordenar da melhor forma as suas acções, e trabalhar juntos para realizar os objectivos da equipa.

Esta função envolve determinar ou assistir a forma como o trabalho pode ser realizado, como poderão ser efectuados determinados aspectos do trabalho e quando o trabalho está por fim executado. Estes comportamentos resultam num plano de trabalho integrado que dirige o desempenho da equipa, coordena os esforços desta, desenvolve estratégias para o desempenho de tarefas e padroniza os processos da equipa.

O passo seguinte será treinar e desenvolver a equipa. Nesta função de liderança os líderes terão que identificar falhas nas capacidades da equipa, quer no caso dos indivíduos da equipa não estarem aptos para executar as tarefas atribuídas, quer no caso da equipa como um todo não ser capaz de trabalhar em conjunto.

Para alcançar bons níveis de desempenho, a equipa precisa de ser qualificada e capaz de realizar todo o trabalho que a tarefa implica e que é esperado da parte da equipa, precisando assim aprender e aplicar coisas novas sobre a tarefa e processos internos que permitam aos membros da equipa trabalharem juntos. Para estas capacidades serem desenvolvidas será necessário treino e o desenvolvimento de funções que forneçam alvos de treino através de instrução ou demonstração.

Assim esta função encoraja também os membros a utilizar recursos educacionais fornecidos pela organização.

Durante a durabilidade das equipas ocorrem acontecimentos, tanto dentro como fora da equipa que causa impacto na experiência da equipa. Ao longo de várias pesquisas foram encontrados acontecimentos que têm impacto na funcionalidade da equipa e que incluem, mas não ficam limitados por mudanças quer no tamanho da equipa como na estrutura de liderança, mudanças nas tarefas e por fim mudanças respeitantes ao ambiente organizacional.

Na medida em que um acontecimento é crítico para o sucesso da equipa, requer atenção imediata e sustentada ao longo do tempo, pois esse acontecimento poderá ser bastante destrutivo para o funcionamento da equipa, e o impacto negativo pode ser salvo pela equipa e ser capaz de se adaptar.

Surge assim a função fazer sentido, que envolve identificar acontecimentos importantes, perceber o significado deles e o que poderão dar ao desenvolvimento da equipa e depois disto comunicar essa interpretação à equipa. Esta função facilita também a compreensão da equipa quanto ao sentido dos acontecimentos e o impacto que estes têm na equipa, gerindo assim a forma como a equipa pensa sobre estes acontecimentos, bem como experiência internas e externas.

Por fim, a última função de liderança referente à fase de transição será dar feedback. Esta função torna-se essencial para regular os mecanismos que dirigem e controlam os comportamentos individuais.

Tanto nos sistemas sociais, como nos trabalhos de equipa, o feedback é essencial para o funcionamento, manutenção e desenvolvimento do sistema ao longo do tempo. No caso da liderança de equipas, fornecer feedback permite efectivamente avaliar o seu passado e a performance actual e adaptá-lo quando necessário para assim assegurar o futuro sucesso.

Nesta fase as equipas deverão rever periodicamente a sua performance de encontro aos marcos estabelecidos, bem como as expectativas e como a dimensão da performance poderá não reunir essas mesmas expectativas, será assim necessário adaptar e determinar formas efectivas de funcionamento das equipas.

Terminada a fase de transacção surge então a fase de acção. Esta fase é uma parcela do ciclo de desenvolvimento da equipa onde esta se foca nas actividades que contribuem directamente para a realização dos objectivos. Envolve assim acompanhar a equipa e o seu desempenho, gerir os seus limites dentro do ambiente organizacional, desafiar a equipa a melhorar, resolver problemas e promover um bom ambiente dentro da equipa.

Dentro desta fase as funções passam por monitorizar a equipa. Para assegurar o desempenho da equipa até ao seu potencial e o conhecimento das contingências externas que possam ter impacto no seu funcionamento, é necessário monitorizar a equipa no envolvimento relativamente às tarefas propostas.

Esta função implica examinar os processos de equipa, desempenho e o contexto externo desta. Monitoriza e avalia o progresso da equipa dirigido à conclusão das tarefas, os recursos disponíveis, o ambiente externo e o desempenho de cada membro.

Outra função incluída na fase de acção é gerir os limites da equipa, aqui é necessário gerir as relações entre a equipa e o contexto organizacional para poder comunicar e coordenar com os elementos chave, ou com as unidades fora da equipa,

será também necessário preparar a equipa para forças exteriores e acontecimentos que integrem o trabalho da equipa com o resto da organização.

Dentro desta função é necessário dar atenção e gerir duas prioridades concorrentes, nomeadamente, os limites da equipa em que estes devrão ser mais estreitos em torno de si, para que os membros possam saber quem está na equipa, que recursos trazem esses elementos e quem é responsável por cada actividade. Por outro lado a outra prioridade baseia-se em dar liberdade à equipa para esta não ficar isolada e manter a informação em curso, par trocar com o ambiente em que se insere.

Ainda nesta função será necessário representar os interesses da equipa perante os indivíduos e grupos fora da equipa de maneira a proteger a equipa das interferências, bem como persuadir outros a dar apoio. Inclui também fornecer as ideias da equipa a outros dentro da organização, tais como, gestores de topo, para que estes as possam usar dentro da organização. Outro ponto relevante será coordenar as actividades externas da equipa, que envolve acções que coordenem o trabalho ou tarefas entre equipas ou unidades funcionais e implica também discutir problemas com outros, obter feedback nos projectos e por fim coordenar e negociar com pessoas exteriores à organização.

Esta acção faz com que a equipa seja mais independente e que seja menos centralizada numa hierarquia.

Desafiar a equipa é outra função que Morgeson define nesta fase. Isto implica desafiar a equipa a ter em atenção o seu desempenho nas tarefas e confrontá-la com os seus pressupostos, métodos e processos com o empenho suficiente para encontrar a melhor maneira de realizar o trabalho.

Depois desta fase executar tarefas de equipa torna-se também uma função com grande importância, pois implica ter um papel activo no trabalho de equipa participando, intervindo ou por outro lado realizando algum trabalho das tarefas da equipa. Esta função encontra-se orientada para líderes externos que não estão envolvidos no dia-a-dia do trabalho da equipa.

Na fase de acção será também necessário resolver problemas, uma vez que a equipa terá que enfrentar muitas vezes problemas complexos e mal definidos, aos quais

falta apenas uma solução simples. Nesta fase, um grande desafio será diagnosticar e resolver problemas que impeçam as equipas de se desenvolverem.

Nesta função, o empenho e o apoio à equipa na ponderação dos problemas, no desenvolvimento de soluções e na implementação destas, torna-se um activo de extrema importância.

Fornecer recursos, encorajar a auto-gestão, assim como apoiar o clima social são outras três funções de grande importância. Relativamente ao fornecimento de recursos, isto implica obter e fornecer recursos informacionais, financeiros, materiais e pessoais para a equipa, pois esta deve ter recursos necessários para realizar e completar as suas tarefas. Será assim necessário tomar diversas medidas de modo a estes recursos serem sempre assegurados.

Outra função referida foi o encorajamento da auto-gestão, esta função tem um papel relevante pois encoraja os indivíduos a envolverem-se no funcionamento da equipa, de modo a satisfazer as necessidades desta.

Quanto ao clima social, será necessário dar atenção ao ambiente social e as relações interpessoais dentro da equipa que possam interferir no seu desempenho.

## **2. Objectivos do presente estudo**

O presente estudo procura culmatar a lacuna existente nos estudos sobre liderança em equipas desportivas e os factores de eficácia em equipas de futebol. Tendo como ponto de partida as funções de liderança que são atribuídas ao líder, sendo neste caso o treinador, este estudo irá tentar perceber do ponto de vista da visão de profissionais de futebol as funções que estes consideram relevantes para uma equipa atingir o sucesso. Considero este estudo pertinente pois só assim será possível perceber a forma como os efeitos produzidos pelos treinadores podem ser observados não só na forma como os atletas encaram e respondem à actividade desportiva, mas também ao nível do próprio rendimento da equipa.

### **3.Método**

#### **3.1.Participantes**

A amostra foi constituída por 11 elementos, dos quais 5 são treinadores, 4 são jogadores e 2 são directores desportivos. Dos 5 treinadores, 3 são da 1<sup>a</sup> liga e 2 são da 2<sup>a</sup> liga. Em relação aos jogadores, 2 são da 1<sup>a</sup> liga e 2 são da 2<sup>a</sup> liga. Por fim os directores desportivos que fazem a ponte entre a direcção e os jogadores, assumindo funções de liderança, tratam de todos os assuntos relacionados com os jogadores e desenvolvem importantes actividades de gestão, nomeadamente desportiva.

#### **3.2. Instrumento**

A recolha de dados foi feita através de técnicas qualitativas, nomeadamente o uso da entrevista.

Optou-se por utilizar uma entrevista semi-estruturada uma vez que é uma entrevista informal e com maior flexibilidade e que se baseia num guião adaptável e não rígido com perguntas abertas que permitem que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas.

Neste estudo este formato de entrevista é essencial pois com perguntas abertas os entrevistados poderão expressar-se livremente uma vez que não lhes são sugeridas respostas. Uma vez que o objectivo do trabalho se prende com a descrição do papel de um treinador numa equipa de futebol e os factores que levarão uma equipa à eficácia, não faria sentido a utilização quer de entrevistas estruturadas, quer de questionários. Outro ponto de importante será o facto de ao ser uma entrevista semi-estruturada e sendo que as perguntas são iguais para todos os inquiridos, isto permitirá uma comparação nas respostas obtidas.

Para a construção do guião da entrevista foi necessário trabalho de pesquisa e leitura e através que levou a que o guião fosse construído e organizado de acordo com as funções de liderança estabelecidas por Morgenson et al (2009).

**Quadro 2 - Temas das perguntas do guião**

| Fase de transição  | Fase de acção                               |
|--|---|
| O que o treinador transmite aos jogadores no início da época | Mudança na relação entre treinador e atleta |
| O que define com os jogadores                                | Definição de treinador de excelência        |
| Qual o papel de um treinador numa fase inicial               | Aspectos relacionais numa equipa            |
| Definição de treinador de excelência                         | Factores que levam uma equipa à eficácia    |
| Factores que levam uma equipa à eficácia                     | Papel do treinador da formação da eficácia  |
| Papel do treinador da formação da eficácia                   |   |

### 3.3. Procedimento

#### Recolha de dados

Os dados foram recolhidos entre Fevereiro e Março de 2011 em que os entrevistados foram abordados através de contactos pessoais com o intuito de apresentar em que consistia o estudo através da apresentação dos objectivos e saber qual a disponibilidade para a participação. Neste estudo garantiu-se também aos participantes a

confidencialidade da informação, apesar de nenhum ter posto qualquer tipo de entrave nesse sentido.

Todas as entrevistas foram gravadas após autorização dos participantes e transcritas pela investigadora. A duração das entrevistas variou entre os 5 e os 30 minutos e foram realizadas em gabinetes e estádios dos respectivos clubes a que cada entrevistado pertence.

### **3.4.Análise dos dados**

Os dados recolhidos foram analisados através de análise de conteúdo, através da utilização do programa Atlas.Ti ( Muhr, 2004). Considerou-se essencial a análise de conteúdo uma vez que esta permite uma análise mais metódica da informação e mais aprofundada e para além disso permite ainda a concepção de categorias, a determinação dos elementos de análise, bem como a sua quantificação, tornando-se portanto essencial para o estudo.

Optou-se por um procedimento misto onde foram codificadas categorias que surgiram através da leitura e da própria análise. Foi ainda criado um dicionário destas mesmas categorias, onde consta a designação de cada uma delas, o código referente, bem como um exemplo retirado do corpo de trabalho.

## **4. Resultados**

Nas tabelas seguintes apresentamos os principais resultados para cada um dos grupos considerados: jogadores, treinadores e directores desportivos.

Da análise de conteúdo das entrevistas surgem os seguintes resultados, primeiramente a analisados a nível de cada grupo, jogadores, treinadores e directores desportivos, e seguidamente de uma junção de todos para se conseguir observar quais as funções mais importantes a um nível global.

**Quadro 3-** Funções relevantes segundo os jogadores

| Jogadores                              | Categorias   | Frequências absolutas | Frequências relativas |
|--|--|-----------------------|-----------------------|
| <b>Fase de transição</b><br><b>31%</b> | Definir missão<br>Estabelecer expectativas e objectivos<br>Estruturar e planejar<br>Treinar e desenvolver a equipa | 3<br>3<br>2<br>5      | 7%<br>7%<br>5%<br>12% |
| <b>Fase de acção</b><br><b>51%</b>     | Dar suporte ao clima social<br>Monitorizar a equipa<br>Resolver problemas  | 10<br>10<br>2         | 23%<br>23%<br>5%      |
| <b>Outras funções</b><br><b>19%</b>    | Comunicação<br>Motivação   | 5<br>3                | 12%<br>7%             |
| <b>Total</b>                           | 9  | 43                    | 100%                  |

Como podemos observar através do quadro 3, relativamente aos jogadores as funções referentes à fase de acção são aquelas que apresentam maior relevância (51%).

Os jogadores entrevistados reconhecem dentro da fase da transição a função de treinar e desenvolver a equipa como sendo a principal função. É referido ao longo das entrevistas que é necessário haver uma boa gerência do plantel, criando rotinas de treino e exercícios que os jogadores sejam capazes de assimilar rapidamente de modo a levarem a equipa à eficácia exemplo disso (exemplo “é diariamente nos treinos praticando variadíssimos exercícios e assimilando as ideias que o treinador quer passar à equipa” (p8).

Dentro desta fase estabelecida por Morgenson et al (2005), é dada também alguma importância a funções como definir missão (exemplo “o treinador define se quer uma equipa com uma mentalidade ganhadora, o posto que quer pa equipa na tabela classificativa” (p4), estabelecer expectativas e metas exemplo (“No início da época deve-se transmitir aos jogadores essencialmente os objectivos” (p10) e estruturar e planear (exemplo “tem que ter um bom conhecimento do futebol, processos de treino, metodologias, de psicologia para saber lidar com diferentes tipos de jogadores, porque não há jogadores iguais” (p10), apesar de a relevância destas ser inferior à função referida anteriormente. De facto ao longo das entrevistas, todos referem estas três funções, mas apenas como sendo uma fase inicial, consideram importante que o treinador defina de forma clara o que quer para a época, mas dão mais importância à parte prática.

Relativamente à fase de acção os entrevistados dão pouca importância à maioria das funções propostas por Morgenson et al (2009) , sendo que as maiores percentagens vão para funções como dar suporte ao clima social (23%) (exemplo: “O treinador ao longo da época deve ter uma boa relação com os jogadores, só assim, tendo os jogadores do lado dele, é muito mais positivo para ele, para a equipa e para aquilo que estão a lutar”. (p10) e à monitorização da equipa (23%) (exemplo: “Varia de treinador para treinador, há treinadores que usam muito a teoria, vídeos e trabalho no quadro do técnico e outros que no campo são muito exigentes e repetem os exercícios até que o jogador assimile”.(p11)

Os entrevistados consideram essencial que o treinador consiga fomentar a união de grupo, que consiga controlar e gerir as emoções dos jogadores tanto nas vitórias

como nas derrotas, ou seja, é necessário o treinador encontrar um ponto de equilíbrio. Uma vez que todos os jogadores são diferentes, o treinador terá também que conhecer muito bem cada um deles de forma a saber lidar com os diferentes tipos de personalidade, para que assim a equipa esteja toda do mesmo lado e que exista uma boa relação entre todos.

Nomeadamente em relação à monitorização da equipa, o treinador assume um papel muito importante quando se fala na criação de uma consciência comum, ou seja, de a equipa ir toda no mesmo sentido e isso só será possível através da transmissão de ideias por parte deste, ideias claras e específicas que irão ser assimiladas por parte dos jogadores.

Importante de referir será também o facto de os jogadores fazerem referências a funções que não aparecem referidas no artigo de Morgenson et al (2005).

Surgem ainda com algum destaque funções como a comunicação (12%) (exemplo: “é conseguir passar a mensagem de uma forma transparente e clara daquilo que quer ao jogador” (p11) e a motivação (7%) porque se esta não existir, os jogadores não têm confiança e portanto os resultados não serão favoráveis à equipa (exemplo “É o treinador criar exercícios adequados para o treino dessa eficácia, e os exercícios tem que ser motivadores, se assim não for os jogadores perdem a motivação e não trabalham”. (p10)

**Quadro 3-** Funções relevantes segundo os treinadores

| Treinadores                            | Categorias                            | Frequências absolutas | Frequências relativas |
|--|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Fase de transição</b><br><b>33%</b> | Dar feedback                          | 1                     | 1%                    |
|  | Definir missão                        | 4                     | 5%                    |
|  | Estabelecer expectativas e objectivos | 12                    | 15%                   |
|  | Estruturar e planejar                 | 3                     | 4%                    |
|  | Treinar e desenvolver a equipa        | 6                     | 8%                    |
| <b>Fase de acção</b><br><b>52%</b>     | Dar suporte ao clima social           | 13                    | 16%                   |
|  | Encorajar a auto-gestão               | 7                     | 9%                    |
|  | Fornecer recursos                     | 2                     | 3%                    |
|  | Gerir fronteiras                      | 2                     | 3%                    |
|  | Monitorizar a equipa                  | 14                    | 18%                   |
|  | Resolver problemas                    | 2                     | 3%                    |
| <b>Outras funções</b><br><b>17%</b>    | Adaptação do estilo ao contexto       | 1                     | 1%                    |
|  | Conflito família/ trabalho            | 1                     | 1%                    |
|  | Gestão de diversidade                 | 1                     | 1%                    |
|  | Motivação                             | 11                    | 14%                   |
| <b>Total</b>                           | 15                                    | 80                    | 100%                  |

Comparativamente aos jogadores, os treinadores consideram essenciais um maior número de funções de liderança como podemos observar no quadro 3 no entanto mais uma vez as funções da fase de acção (52%) apresentam uma maior percentagem face às outras funções da fase de transição.

No que respeita à fase de transição a função que apresenta maior destaque é a de estabelecer expectativas e metas, sendo que funções como a definição da missão, estruturação e planeamento e treinar e desenvolver a equipa também são consideradas relevantes. No inicio da época será essencial a definição da missão para que os jogadores percebam o clube onde estão inseridos e o que é pretendido (exemplo ”*Fundamentalmente um líder deve ser portador de uma filosofia, como sendo um conjunto de coisas à volta da equipa que criam um clima de aprendizagem, de evolução e motivacional, que diz respeito a essa mesma filosofia*”, (p2) depois disto é necessário que o treinador consiga passar à equipa objectivos claros e a forma como estes serão atingidos, bem como o estabelecimento de regras de funcionamento para assim ser mais fácil gerir o grupo (exemplo “*Outro ponto são os objectivos desportivos e a forma como iremos tentar atingi-los, aquilo que se pretende colectivamente e eventualmente o que é pretendido de cada jogador a nível individual o que nós achamos ao que ele deve aspirar e criando objectivos alcansáveis mas altos*”. (p2)

Enquanto treinador, este tem que pensar num projecto e operacionalizá-lo, passando aos jogadores em forma de treino e trabalho de ambas as partes.

Na fase de acção apesar de mais uma vez serem referidas mais funções, assim como os jogadores também o treinador dá maior destaque a funções como o dar suporte ao clima social (13%) (exemplo “*portanto a partir daí existe bom ambiente de trabalho, existe bom relacionamento entre todos e quando é assim o líder foi aceite*” (p6) monitorização da equipa (14%) (exemplo “*Depois disso é conhece-los, conhecer as suas personalidades e a melhor forma de lidar com eles porque dentro de uma equipa há formas diferentes de lidar com cada um*””. (p7)

Os treinadores referiram a importância da união de grupo e espírito de equipa, a necessidade de conversar e debater acerca dos pontos menos bons e tentar resolvê-los, a necessidade de um bom ambiente de trabalho e uma relação próxima com os jogadores,

bem como a importância de eventos extra-futebol de forma a criar alternâncias de comportamento e os jogadores terem assim momentos de relaxamento com a equipa e os técnicos, ajudando à formação de uma boa relação entre ambos. Relativamente à função de monitorização é importante frisar o estabelecimento de regras e o papel do treinador no que toca ao cumprimento destas e a coordenação da equipa de forma a conseguir obter um maior rendimento. Nesta função os treinadores consideram de extrema importância o bom conhecimento dos jogadores e lidar bem com eles comunicando muitas vezes o que eles precisam para serem melhores e acima de tudo tomar decisões na hora certa.

Com percentagens inferiores mas de qualquer das maneiras relevantes surgem funções como encorajar a auto-gestão (9%) na medida em que o treinador rentabiliza o trabalho dos jogadores e o incentiva a melhorar através de desafios pessoais e criação de objectivos para cada um, levando a que eles se sintam responsáveis pelo cumprimento desse mesmo objectivo (exemplo “*É uma questão de conversar com eles, e dentro do grupo eles chegarem a esse objectivo. Se forem eles é mais fácil, eles sentem-se um bocado responsáveis por esse mesmo objectivo*”. (p7)

É importante referir também o papel do treinador relativo à resolução de problemas (3%) porque no dia-a-dia de uma equipa surgem situações complicadas em que o treinador tem que lá estar para as resolver e tomar as decisões na hora certa, assumindo assim um papel importante na direcção da equipa (exemplo “*Temos que perceber quando é hora de recuarmos e de darmos um certo tempo e procurar o porquê dessas mesmas questões*”. (p6)

Outra situação que surge é o facto de o treinador ter que saber gerir as fronteiras da equipa (2%) é que enquanto treinador, este terá que incutir nos jogadores não só o respeito pelo futebol, mas também o respeito pelo público, sócios e simpatizantes do clube, de forma ao jogador ter um impacto positivo fora do grupo de trabalho (exemplo “*Ao falar de regras também falo no respeito que tem que se ter pelo futebol, pelo público, pelos sócio e simpatizantes do clube*” (p2)

É importante também que o treinador tenha e forneça os recursos (2%) necessários para materializar e tornar os objectivos atingíveis (exemplo “*é aquele que*

*perante o quadro de disponibilidades, meios que tem à sua disposição e que tem o objectivo à priori determinado, chega no fim e apesar dos pesares cumpriu o dever”* (p3).

Ao longo das entrevistas com os treinadores, foi onde surgiu um maior número de novas funções algumas com muito pouca relevância como é o caso da adaptação do estilo ao contexto, do conflito entre família e trabalho e gestão da diversidade, todas elas com apenas 1% de respostas, mas que no entanto será importante fazer referência.

Relativamente à gestão da diversidade, o treinador tem que saber gerir todas as influências externas que podem prejudicar o trabalho do jogador (exemplo “*Gerir jogadores de futebol não é nada fácil, estamos a falar de jovens que são irreverentes, estamos a falar de futebol profissional, muitos deles são conhecidos, com amigos que têm algum peso e influência sobre eles, com dinheiro e isso dificulta muitas vezes aquelas tarefas que nós achamos que eram naturais em qualquer outra actividade e em qualquer outro sector*”. (p6)

O treinador deve também ter em atenção o conflito que pode existir entre família e trabalho tentando ajudar o jogador a resolver os problemas no trabalho de forma a poder ir para casa sem ter que se preocupar e não transpor problemas profissionais para a vida familiar (exemplo “*não podemos deixar que o jogador se venha embora com a cabeça de que as coisas estão más, que percebe que é prejudicial para ele, chegar a casa é um mau ambiente familiar, é como um treinador quando chega a casa, o ambiente não é o mesmo, não descansa da mesma forma e aí nós temos que fazer um esforço para que as coisas sejam feitas no momento para que não haja preocupação. Sentimento de dever cumprido*” (p6). Outro ponto importante será o facto de o treinador se saber adaptar conforme o contexto onde está inserido, porque o que muitas vezes funciona num grupo, num grupo distinto poderá já não funcionar (exemplo “*Há determinados treinadores que têm sucesso em alguns grupos e outros não o têm, e eu creio que estará ligado aos estilos de liderança, por vezes um estilo dentro de um grupo funciona e dentro de outro grupo já não. Eu sou partidário de uma liderança adequada ao estilo mantendo a personalidade, o conjunto de coisas que faz parte da nossa personalidade, mas fazendo flutuação em conformidade com o momento e isto fará alterar a*

*relação”(p2).*

Dentro destas novas funções a que assume principal destaque será a motivação (11%). Ao longo das entrevistas foi referido a real importância da motivação para levar a equipa ao sucesso, em que os treinadores consideram que esta terá que estar num patamar muito elevado no inicio da época, e aí o treinador irá assumir um papel muito importante na medida em que terá que conseguir que ela se mantenha e para o fazer terá que encontrar estratégias e utilizar exercícios motivadores para os atletas, com a ajuda do clube no que se refere à parte monetária. Consideram um ponto essencial, pois se os jogadores e mesmos os próprios treinadores não estiverem motivados, a sucesso da equipa estará comprometido (exemplo “*Em relação à questão específica da liderança, há dois factores que são muito importantes, que são a disciplina e a motivação*” (p3).

**Quadro.4-** Funções relevantes segundo os directores desportivos

| Director<br>desportivo                 | Categorias                            | Frequências<br>absolutas | Frequências<br>relativas |
|--|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Fase de transição</b><br><b>34%</b> | Definir missão                        | 2                        | <b>7%</b>                |
|  | Estabelecer expectativas e objectivos | 5                        | <b>19%</b>               |
|  | Estruturar e planear                  | 1                        | <b>4%</b>                |
|  | Treinar e desenvolver a equipa        | 1                        | <b>4%</b>                |
| <b>Fase de acção</b><br><b>45%</b>     | Dar suporte ao clima social           | 5                        | <b>19%</b>               |
|  | Monitorizar a equipa                  | 7                        | <b>26%</b>               |
| <b>Outras funções</b><br><b>2%</b>     | Comunicação                           | 2                        | <b>7%</b>                |
|  | Conflito familia-trabalho             | 1                        | <b>4%</b>                |
|  | Gestão da diversidade                 | 2                        | <b>7%</b>                |
|  | Motivação                             | 1                        | <b>4%</b>                |
| <b>Total</b>                           | <b>10</b>                             | <b>27</b>                | <b>100%</b>              |

Como podemos observar no quadro 4, assim como os jogadores e treinadores, também os directores desportivos dão mais importância à fase de acção, apesar de a diferença percentual entre esta e a fase de transição, neste grupo seja menor.

Relativamente à fase de transição que representa 34%, os directores desportivos fazem maior referência à função de estabelecer expectativas e objectivos (19%) na medida em que consideram essencial que um treinador deverá sempre explicar a filosofia de trabalho e de jogo e o que espera de cada um a nível individual e colectivo, traçando sempre metas realistas e estabelecendo objectivos que sejam capazes de motivar os jogadores para esse mesmo objectivo. (exemplo “*Tem muito a ver com os sistemas tácticos e os objectivos do clube, tentar explicar motivando o jogador para os objectivos que o clube traça para aquela temporada*”.(p5)

Logo de seguida surge a função definir missão (7%), aqui os directores consideram importante que o treinador consiga passar a mensagem ao grupo de trabalho sobre a sua filosofia de trabalho e conseguir que todos lutem para a concretização do objectivo definido. (exemplo “*Acima de tudo o treinador deve transmitir a sua filosofia de trabalho*”.(p5)

Com igual percentagem surgem as funções de estruturar e planear e , treinar e desenvolver a equipa (4%). Relativamente à função de estruturar e planear os jogadores deverão entender qual a estratégia do treinador e relativamente à função de treinar e desenvolver a equipa, os directores consideram essencial que haja trabalho diário, através dos treinos no que respeita à parte física, mas também a parte teórica nomeadamente vídeos e palestras para que os jogadores tenham um maior conhecimento sobre sistemas de jogo e conheçam melhor a forma de jogar dos seus adversários. (exemplo “*Numa equipa de futebol trabalhasse diariamente, são muitas horas de trabalho, muitas palestras, muitos sistemas tácticos e técnicos e cabe ao treinador dentro de campo inserir todos os jogadores nesse sistema*”. (p12)

Seguidamente surge a fase de acção que apesar de ter uma percentagem de (45%), os directores apenas referem duas funções relativas a essa fase. A função que mais destaque tem (26%) é a função de monitorizar a equipa, aqui mais uma vez é essencial que o treinador consiga passar uma boa mensagem e consiga monitorizar a equipa de

forma a que esta trabalhe toda na mesma direcção e que consiga motivar os jogadores em momentos adversos e uma vez mais utilizando técnicas de treino, ou seja, o treinador deverá conseguir manter todos os jogadores unidos à sua volta e undios para o mesmo objectivo. (exemplo “*há é aquele treinador que consegue reunir o grupo à sua volta, manter os jogadores sempre prontos a jogar e que não haja ovelhas negras nos balneários porque toda a gente quer jogar e acaba por ser natural, mas que consiga manter um grupo coeso do início ao fim e sobretudo coeso nos momentos negativos*”.

(p5)

A outra função referido pelos directores desportivos é a função de dar suporte ao clima social (19%), como em todos os grupos esta função surge mais uma vez como sendo essencial na gestão de uma equipa de futebol. É de extrema importância conseguir fomentar uma relação de confiança e entreajuda entre todos os elementos da equipa, fazendo passar a mensagem de que todos têm um papel dentro dessa mesma equipa e acima de tudo conseguir manter a equipa unida quer em momentos bons, quer em momentos adversos.

Nesta análise é importante referir também as novas funções que surgem para além das estabelecidas por Morgenson. Neste grupo as que têm maior destaque são a comunicação e a gestão da diversidade (7%), é de extrema importância que dentro de um grupo de trabalho o treinador seja um bom comunicador e que consiga comunicar com todos da mesma maneira para que possam entender os objectivos (exemplo “*conseguir comunicar com todos os jogadores na mesma língua, do clube e dos objectivos e é isso que também diferencia um bom treinador de um mau*” (p12). No que respeita à gestão da diversidade, o treinador tem que saber gerir tudo que pode acontecer numa equipa e não só o que respeita ao jogo em si (exemplo “*Cada dia o jogador tem o seu problema táctico, físico, psicológico, familiar, jornalístico, o treinador tem que fazer variadíssimas coisas individualmente e colectivamente, diariamente e por isso é que há muito treino e não só físico*” (p12))

Outras funções que surgem são o conflito entre família e trabalho e a motivação (4%). O treinador tem que ser para o jogador acima de qualquer coisa um amigo, pois o facto de lidar com ele todos os dias irá ter a capacidade de perceber quando algo está

mal e poder ajudar o jogador a ultrapassar os problemas (exemplo “*O trabalho do treinador não é nada linera, são muitos aspectos e principalmente o familiar, o jogador que está com algum problema em casa mais facilmente que o director, quem consegue sacar isso é o treinador*” . (p12)

Por fim surge a motivação, um treinador tem que conseguir sempre manter a sua equipa motivada porque se assim não for não haverá sucesso. É necessário ter uma equipa coesa e jogadores disponíveis a ajudar mesmo que não tenham um papel principal dentro da equipa, e para isto acontecer o factor motivação é essencial “*Se psicologicamente os conseguir manter todos a 100% e disponíveis a ajudar mesmo que não entrem de início nem jogo de futebol, vai ter muito mais facilidade e vai estar muito mais perto do êxito do que se estiver tudo desmanchado*” . (p12)

**Quadro.5-** Funções de liderança

| Códigos                                      | Treinadores           |                       | Jogadores             |                       | Directores desportivos |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
|  | Frequências absolutas | Frequências relativas | Frequências absolutas | Frequências relativas | Frequências absolutas  | Frequências relativas |
| <b>Dar feedback</b>                          | 1                     | 1%                    | 0                     | 0                     | 0                      | 0                     |
| <b>Definir missão</b>                        | 4                     | 5%                    | 3                     | 7%                    | 2                      | 7%                    |
| <b>Estabelecer expectativas e objectivos</b> | 12                    | 15%                   | 3                     | 7%                    | 5                      | 19%                   |
| <b>Estruturar e planear</b>                  | 2                     | 4%                    | 2                     | 5%                    | 1                      | 4%                    |
| <b>Treinar e desenvolver a equipa</b>        | 6                     | 8%                    | 5                     | 12%                   | 1                      | 4%                    |
| <b>Dar suporte ao clima social</b>           | 13                    | 16%                   | 10                    | 23%                   | 5                      | 19%                   |
| <b>Encorajar a auto-gestão</b>               | 7                     | 9%                    | 0                     | 0                     | 0                      | 0                     |
| <b>Fornecer recursos</b>                     | 2                     | 3%                    | 0                     | 0                     | 0                      | 0                     |
| <b>Gerir fronteiras</b>                      | 2                     | 3%                    | 0                     | 0                     | 0                      | 0                     |
| <b>Monitorizar a equipa</b>                  | 14                    | 18%                   | 10                    | 23%                   | 7                      | 26%                   |
| <b>Resolver problemas</b>                    | 2                     | 3%                    | 2                     | 5%                    | 0                      | 0                     |

(cont.)

| Códigos                                | Treinadores           |                       | Jogadores             |                       | Directores desportivos |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
|  | Frequências absolutas | Frequências relativas | Frequências absolutas | Frequências relativas | Frequências absolutas  | Frequências relativas |
| <b>Adaptação do estilo ao contexto</b> | 1                     | 1%                    | 0                     | 0                     | 0                      | 0                     |
| <b>Conflito família/trabalho</b>       | 1                     | 1%                    | 0                     | 0                     | 1                      | 4%                    |
| <b>Gestão de diversidade</b>           | 1                     | 1%                    | 0                     | 0                     | 2                      | 7%                    |
| <b>Motivação</b>                       | 11                    | 14%                   | 3                     | 7%                    | 1                      | 4%                    |
| <b>Comunicação</b>                     | 0                     | 0                     | 5                     | 12%                   | 1                      | 4%                    |

Depois da análise individual de cada grupo, importa agora falar de uma perspectiva geral juntando todos os grupos.

De uma forma geral podemos concluir que existem funções tanto da fase de transição, como de acção e as novas funções que por vezes surgem em alguns grupos e outros não, podendo-se concluir que a importância dada é diferente consoante a condição.

Quanto à primeira função que surge que corresponde ao dar feedback, podemos concluir que apenas os treinadores consideram importante essa função existir mas também como se pode observar pela frequência, esta função não representa um papel fundamental no que respeita à eficácia das equipas. Seguidamente surge a função de definir missão e aqui já todos os grupos lhe dão importância, mas no entanto esta função é mais valorizada pelo treinador do que pelos jogadores e directores desportivos mas de uma forma pouco significativa.

Tal como esta função, ao longo da análise verifica-se que outras funções têm valores pouco significativos a função de estruturar e planear que é referida apenas duas vezes por treinadores e jogadores e apenas uma por directores desportivos.

Estabelecer expectativas e metas surge para todos como essencial. Os treinadores referem esta função 12 vezes ao longo da entrevista e aqui também é dada grande importância por parte dos jogadores e directores desportivos, todos eles consideram importante para o sucesso de uma época e por conseguinte de uma equipa que seja comunicado o caminho a seguir e todas as expectativas que tanto o clube como o treinador tem quer para o grupo, quer a nível individual.

Outra função que surge referida por todos com algum destaque é a de treinar e desenvolver a equipa. Mais uma vez os treinadores são os principais a fazer referência a esta função, mas aqui também os jogadores a referem de forma significativa. Todos os grupos referem o quanto essencial é o treino de uma equipa, é necessário muito trabalho diário através de treinos tanto tácticos como técnicos, de observação de vídeos e palestras para que um jogador possa melhorar nestes dois níveis e só assim ele conseguirá dar o seu melhor.

Com isto podemos concluir que no que respeita às funções de transição estas têm maior importância para um treinador, porque de facto cabe-lhe a si fazer o trabalho teórico antes do início de cada época. É o treinador com o apoio da direcção que tem que fazer o planeamento e a avaliação das actividades que irão levar a equipa à realização das metas definidas.

Falemos agora da fase de acção. Nesta fase as funções que surgem com maior importância da parte de todos os grupos são o dar suporte ao clima social e a monitorização da equipa. Como podemos observar os treinadores referem 13 vezes a primeira função referida, os jogadores 10 e os directores 5, o que leva a referir que de facto é importante dentro de uma equipa que todos os elementos se relacionem bem e a promoção de um espírito de entreajuda e companheirismo por parte de todos é essencial para o sucesso, assim como a monitorização dessa mesma equipa.

Como vemos esta função ainda tem mais importância que a anterior por parte de todos os elementos. Ela é referida 14 vezes pelos treinadores, 10 pelos jogadores e 7 pelos directores desportivos, o que nos remete que de facto é essencial que haja uma exameinação dos processos da equipa, uma de monitorização e avaliação do progresso desta dirigido à conclusão das tarefas, torna-se assim fundamental que haja uma relação aprofundada com cada um dos elementos da equipa, conhecendo assim o perfil deles de modo a que seja mais facilitada a tarefa de passar a mensagem sobre o que é pretendido e desta forma a assimilação por parte de todos ser garantida.

Depois destas funções de relevo surgem outras em que a importância é muito relativa para todos os grupos.

Começando pela auto-gestão, apenas os treinadores referem esta função 7 vezes ao longo da entrevista. Assim apenas este grupo considera importante que haja uma promoção do envolvimento dos indivíduos na satisfação das necessidades da equipa, só o treinador considera importante que os jogadores trabalhem de forma individual para assim conseguirem a sua titularidade e não estarem totalmente dependentes do treinador.

Outras funções também apenas referidas pelo treinador são fornecer recursos, estes consideram essencial a obtenção e o fornecimento de recursos por parte do clube, pois só assim será possível a plena realização das tarefas e o cumprimento dos objectivos, é portanto uma ferramenta essencial no que respeita à eficácia, pois se esses recursos não forem disponibilizados, o treinador não irá ter ferramentas para realizar o seu trabalho. A outra função será o saber gerir fronteiras.

O treinador terá que ter em atenção toda a involvência externa, ou seja, há que ter atenção não só ao futebol em si, mas também às outras partes da organização nomeadamente o respeito que tem que existir não só pelo desporto em si, mas também pelo público, sócios e simpatizantes do clube.

A resolução de problemas surge aqui referida 2 vezes tanto por treinadores como por jogadores. É essencial que um treinador consiga diagnosticar e resolver os problemas que afectam uma equipa, é importante que ele consiga ter poder de

comunicação, liderança, tomadas de decisão, uma vez que para o sucesso é preciso que ele saiba tomar decisões na hora certa e que consiga rapidamente resolver aquilo que está mal e que irá prejudicar a equipa.

Mais uma vez se verifica que a fase de acção é aquela que tem maior representatividade, e mais uma vez o treinador é aquele que mais importância dá às funções e consequentemente ao executar de actividades por parte da equipa para mais uma vez as metas serem atingidas.

Falando agora das novas funções que surgem a comunicação e a motivação são as que apresentam maior relevo neste grupo. No que respeita à comunicação ela apenas é referida por jogadores e directores desportivos, mas principalmente por jogadores. É essencial que o treinador seja um bom comunicador, porque se assim não o for este não irá conseguir passar uma mensagem clara daquilo que é pretendido ao jogador e não só neste aspecto, mas também no facto de que se não houver comunicação entre treinador e jogador, a relação entre estes será muito mais dificultada. Relativamente à motivação esta aparece referida por todos mas principalmente pelos treinadores, de facto é essencial que todos os jogadores estejam motivados e este papel cabe fundamentalmente ao treinador e num certo aspecto ao clube também.

É um facto que o jogador relativamente ao seu desempenho se motiva através de vitórias e bem-estar da equipa, mas um dos pontos essenciais também para a motivação é o aspecto monetário. É aqui que o clube assume um papel essencial, através do pagamento de ordenados a tempo e através de prémios de jogo para aquele que apresentar um maior desempenho.

Uma outra função que aqui surge e que apenas é referida pelo treinador é a adaptação do estilo ao contexto. Esta função prende-se com o facto de o treinador saber se adaptar ao contexto, porque o que acontece muitas vezes é um treinador ser óptimo numa equipa e noutra não apresentar resultados e não se saber impor, nem a si nem ao seu estilo, portanto é necessário que haja uma adaptação do treinador ao contexto onde está inserido, porque todos os clubes têm histórias e mistérios diferentes.

Tanto treinadores como directores desportivos consideram importante existir uma atenção especial ao conflito entre família e trabalho que possa emergir. O papel do treinador aqui, será conseguir que o jogador não transponha os problemas que acontecem no nível profissional para o seio familiar ou vice-versa, ele terá que ajudar a resolver as situações menos boas para que o jogador esteja bem e não se prejudique tanto num contexto como outro.

Ao longo da análise foi possível encontrar algumas relações que se estabelecem entre as novas funções que surgem, nomeadamente a motivação, a comunicação e o conflito família-trabalho, e as funções da fase de acção e da fase de transição.

A motivação surge como função chave quer para a fase de transição como de acção. De facto de acordo com os profissionais entrevistados a eficácia da monitorização, do treinar e desenvolver a equipa e estruturar e planear só é totalmente conseguida com o reforço dos aspectos positivos da equipa e do fortalecimento das relações interpessoais que no seu conjunto definem a motivação.

Este aspecto está visível nas afirmações dos treinadores quando dizem que exemplo “*Os pontos essenciais que eu mais foco é o espírito de grupo, sendo que para mim é um dos pontos mais importantes, cada vez mais nós treinadores preocupamo-nos em ter pessoas com bom espírito, entreajuda, camaradagem e então depois vêm os aspectos técnicos e táticos. No início da época o papel do treinador é muito importante porque a motivação tem que estar num patamar muito elevado e hoje em dia sem motivação não se consegue nada e no início da época temos que trabalhar esses pontos, mantendo a motivação durante toda a época.*” (p1). De forma muito semelhante surge a relação com a função de treinar e desenvolver a equipa (exemplo “*Motivação, trabalho, a repetição, (...) porque o treino é uma preparação para o jogo e se levarmos a sério temos mais condições de chegarmos ao jogo e conseguir eficácia.*” (p1) e por fim a relação com a função de estruturar e planear quando o treinador afirma que *Os factores são múltiplos. Antigamente trabalhavam-se os factores muito separadamente em que se dava mais atenção à preparação física, hoje em dia os exercícios tem que ter parte física, técnica, tática, motivacional, psíquica e por isso os factores de rendimento são essencialmente técnicos.*” (p3)

A comunicação encontra-se relacionada com a fase de transição através da função de definir missão uma vez que o treinador só irá conseguir passar a mensagem daquilo que pretende se tiver uma comunicação eficaz (exemplo “*Tem que ser um treinador com uma boa mensagem, que faça com que o grupo consiga absorver bem aquilo que ele entende e quer para a sua equipa. A partir daí, e o treinador sendo um bom comunicador e transmitindo uma boa mensagem, o grupo tem que trabalhar de maneira a que consiga o mais rápido possível fazer aquilo que o treinador pretende*” (p4)).

A relação entre a comunicação e a fase de acção encontra-se estabelecida através da função de dar suporte ao clima social, na medida em que os entrevistados referem que um treinador só consegue unir um grupo e ter esse mesmo grupo todo do mesmo lado se for um bom comunicador (exemplo“...*Gosto de um treinador que traça metas realistas, tem que ser alguém que seja um bom comunicador e que tenha uma base forte em psicologia porque lida com um grupo de vinte e tal homens, e da mesma forma que ele avalia, também é avaliado e assim tem que ser alguém mestre na arte de conseguir unir um grupo, de conseguir nos momentos baixos da temporada espicaçá-los de forma a que os jogadores não se vão abaixo...*” (p5)).

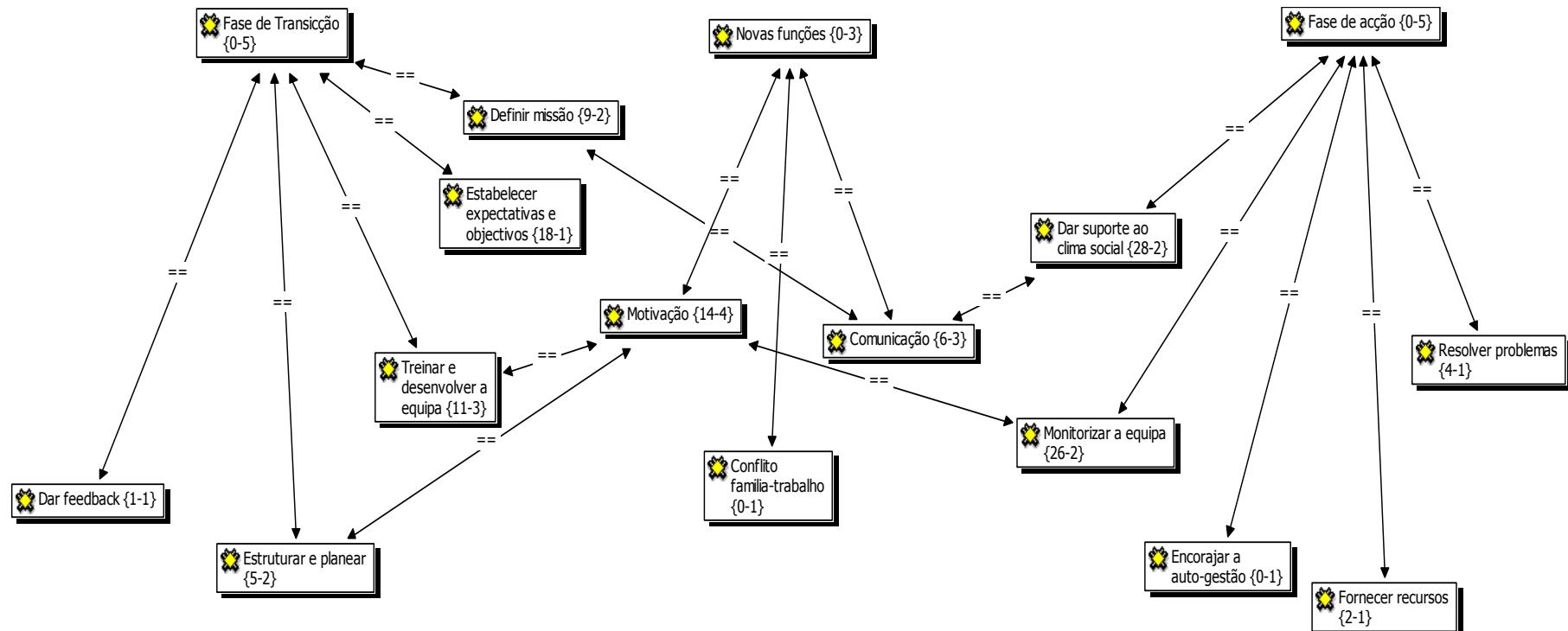


Figura.1- Mapas de relação de funções de liderança

## 5. Discussão e Conclusões

O trabalho realizado permite uma análise daquilo que é essencial para uma equipa atingir a eficácia, do ponto de vista de profissionais da área do futebol, como treinadores, jogadores e directores desportivos.

De acordo com os resultados obtidos foi possível verificar que em todas as perguntas do guião, os entrevistados dirigem as suas respostas todas no mesmo sentido, o que significa que de facto as fases de transição e acção assumem para todos a mesma importância no que refere a uma época desportiva.

A fase de transição é mais referida pelos treinadores do que jogadores, e isto deve-se ao facto de o treinador ser o interveniente principal nesta fase. Funções como definir missão, estabelecer expectativas e objectivos, estruturar e planear, constituem o principal papel do treinador no início da época. Muitas das actividades são funções silenciosas do líder para garantir o sucesso.

A fase de acção é o aspecto central para todos os entrevistados, visto que se foca nas actividades que contribuem directamente para realizar objectivos o que nos sugere que os treinadores, jogadores e directores desportivos privilegiam mais a tarefa. Esta fase surge como a mais importante pois para a eficácia de uma equipa funções como monitorizar e dar suporte ao clima social são essenciais para a eficácia, é essencial que um treinador assegure o desempenho da equipa até ao seu potencial máximo e a monitorize no envolvimento relativo às tarefas propostas. Para o sucesso da equipa o treinador deve examinar os processos de equipa e o seu desempenho.

Para isto resultar é necessário que o treinador tenha atenção às relações interpessoais dos membros da equipa, pois só assim os indivíduos se sentem realmente envolvidos e motivados para atingirem as metas.

No entanto também é possível verificar que não existe grande diferença entre as funções da fase de transição e da fase de acção, existindo mesmo momentos em que elas se encontram relacionadas, o que significa que apesar de privilegiarem mais a tarefa, para existir eficácia é necessário a junção da tarefa com as relações interpessoais.

Globalmente os resultados suportam o Modelo de Morgenso et al ( 2009) no

contexto do futebol. De facto a distinção entre transição e acção é igualmente relevante.

Contudo os entrevistados salientam outras funções de carácter mais interpessoal, relevantes tanto para a fase de transição como para a fase de acção.

Estes resultados sugerem que será necessário no contexto das equipas de futebol alargar as funções propostas por Morgenson et al (2009) no sentido de incluir outras funções de carácter mais relacional e afectivo. Este é o caso da motivação, comunicação e relação entre família e trabalho. Estas funções relacionam-se bastante com as acções das outras fases. A motivação encontra-se associada a funções como treinar e desenvolver a equipa, estruturar e planear, bem como monitorizar a equipa, é referido ao longo das entrevistas que a motivação deve estar sempre presente em todos os momentos como sendo o factor mais importante para ter jogadores capazes e entregues de corpo e alma ao clube e consequentemente à equipa de trabalho. Relativamente à comunicação estas encontra-se relacionada com funções como definir missão e dar suporte ao clima social. Este referência é feita, pois só se um treinador for bom comunicador, garantirá que todos os jogadores assimilam e entendem o que é pretendido.

## Bibliografia

- Jesuíno, J.C. (1987). Processos de Liderança. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S (2003). Work groups and teams in organizations. In W.C. Bornan, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Eds.).
- Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., McHugh, P.P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. In G.R. Ferris (Ed.).
- Kozlowski, S.W.J., and Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work group and teams.
- Kozlowski, S.W.J., Watola, D.J., Nowakowski, J.M., Kim, B.H., & Botero, I.C. Developing adaptative teams: A Theory of Dynamic Team Leadership. In E. Salas, G.F. Goodwin, & C.S. Burke (Eds.). Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches (SIOP Frontiers Series). Mahwah, NJ: LEA.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., & Marks, M.A. (2001). Team Leadership. The Leadership Quarterly, 12, 451-483.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.). Advances in experimental social psychology. New York: Academic press.
- Fieldler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill
- MorgensonFrederick P, DE Rue Scott, Karam Elizabeth., Leaderships in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes.

## Anexos

### Dicionário de categorias

|                          | Funções                          | Significados  | Exemplos  |
|--------------------------|----------------------------------|---|---|
| <b>Fase de transição</b> | Constituir equipa                | Selecção de um grupo de indivíduos que possam ser bem sucedidos na realização das tarefas delineadas                  | 0   |
|                          | Definir missão                   | Determinação e comunicação das expectativas de desempenho à equipa e estabelecimento da missão e finalidade da equipa | “ Tem que ser um treinador com uma boa mensagem, qu faça com que o grupo consiga absorver bem aquilo que ele entende e quer para a sua equipa. A partir daí, e o treinador sendo um bom comunicador e transmitindo uma boa mensagem, o grupo tem que trabalhar de maneira a que consiga o mais rápido possível fazer aquilo que o treinador pretende.” (E4 – jogadores) |
|                          | Estabelecer expectativas e metas | Estabelecer expectativas de desempenho e definição de metas para a equipa   | “Outro ponto são os objectivos desportivos e a forma como iremos tentar atingi-los, aquilo que se pretende colectivamente e   |

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
|                                |   | eventualmente o que é pretendido de cada jogador a nível individual o que nós achamos ao que ele deve aspirar e criando objectivos alcansáveis mas altos.s” (E2 – treinadores)                        |
| Estruturar e planear           | Desenvolvimento de uma compreensão partilhada de como coordenar da melhor forma as acções e o trabalho para a realização dos objectivos | “Tem um projecto na cabeça, planeio, compartilho, operacionalizo, avalia, premeia. O papel é muito alargado sempre com áreas cada vez mais complementares ao trabalho do técnico.” (E3 – treinadores) |
| Treinar e desenvolver a equipa | Treino e desenvolvimento de funções de modo a qualificar a equipa para a execução das tarefas   | “ porque o treino é uma preparação para o jogo e se levarmos a sério temos mais condições de chegarmos ao jogo e conseguir eficácia.” (E1 – treinadores)  |
| Fazer sentido                  | Percepção e resolução de acontecimentos que podem afectar o funcionamento da equipa   | 0   |

|                      |                                |  |  |
|----------------------|--------------------------------|--|--|
|                      | Dar feedback                   | Regulação de mecanismos que dirigem e controlam os comportamentos individuais  | “Se fizeres isto, isto e isto tu vais melhora, se melhorares as competencias de remate”  |
| <b>Fase de acção</b> | Monitorizar a equipa           | Examinação dos processos da equipa, monitorização e avaliação do progresso da equipa dirigido à conclusão de tarefas | “Tenta-se estabilizar e aprofundar de alguma maneira a relação com cada um dos elementos que está à nossa disposição, por um lado o conhecimento que se vai estabelecendo em cada dia de trabalho que permite ter uma maior identificação do perfil deles e encontrar estratégias de forma a chegar a mensagem e que possa ser assimilada por quem está do lado oposto”. (E3 – treinadores). |
|                      | Desafiar a equipa              | Desafiar a equipa para o desenvolvimento de um bom trabalho  | “A liberdade, a criatividade, a estimulação para fazer coisas diferentes”  |
|                      | Desempenhar a tarefa da equipa |  | 0  |
|                      | Resolver problemas             | Diagnóstico e resolução de problemas que   | “Além do treino, o treinador tem que prepara   |

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
|                         | afectam a equipa  | estas questões como o poder de comunicação, liderança, tomada de decisão, porque ele deve tomar decisões na hora certa porque o dia-a-dia de um treino e de uma equipa, porque há situações complicadas, e então as decisões não são facéis, mas aquele que conseguir captar mais rapidamente é aquele treinador que vai ter mais êxito.” (E4 – jogador) |
| Fornecer recursos       | Obtenção e fornecimento de recursos necessários para a realização das tarefas                               | “Que tipo de ferramentas temos que ter connosco de forma a que os objectivos possam ser materializados.” (E3 – treinadores)  |
| Encorajar a auto-gestão | Promover o envolvimento dos indivíduos e encorajar a liderança para a satisfação das necessidades da equipa | “Tudo isso será o trabalho e o treino e é esse mesmo treino que nos dá isso, costumo dizer aos jogadores que não sou eu que faço a equipa, são eles e que pelo seu próprio trabalho durante a semana dão a titularidade, dão o banco, portanto será o  |

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
|                               |  | trabalho semanal que dará isso.” (E1 – treinadores).  |
| Gerir as fronteiras da equipa | Ter consideração por outras partes da organização                  | “Ao falar de regras também falo no respeito que tem que se ter pelo futebol, pelo público, pelos sócio e simpatizantes do clube.” (E2 – treinadores)  |
| Dar suporte ao clima social   | Promover o bom relacionamento da equipa de modo a evitar conflitos | “Os pontos essenciais que eu maios foco é o espiríto de grupo, sendo que para mim é um dos pontos mais importantes, cada vez mais nós treinadores preocupamo-nos em ter pessoas com bom espiríto, entreajuda, camaradagem e então depois vêm os aspectos técnicos e tácticos”. (E1 – treinadores) |