



Excelência no Desporto

Um estudo centrado
em
Jornalistas Desportivos e em Treinadores de Futebol

João Luís Garcez Esteves



Porquê estudar a Excelência?



O acesso a patamares de excelência numa determinada atividade acontece em três fases:

1.^a identificação do que é ser excelente nessa atividade

A dificuldade em concetualizar a excelência

2.^a a análise das performances de excelência na mesma atividade

3.^a definição e implementação das estratégias, das metodologias e dos meios que levem os indivíduos a atingir essas performances de excelência



Pereira (2002), no trabalho que realizou sobre a excelência profissional dos profissionais de Educação Física e Desporto, diz não ter encontrado, na pesquisa que efectuou, qualquer tipo de definição sobre excelência, apenas termos e conceitos que lhe estão diretamente relacionados.

O mesmo autor faz referência aos vários estudos efetuados sobre este tema, principalmente na determinação de características próprias daqueles que conseguem desempenhos de sucesso.



Terry Orlick caracteriza a excelência como sendo “... **um estado de espírito. Ela emerge livremente quando a tua atenção está centrada na coisa certa, no momento certo. Excelência e bem-estar requerem que tu entres numa zona especial – a Zona da Excelência...**”

A excelência é **algo que orienta a acção** dos indivíduos e das equipas, **um estado** de espírito que efetivamente **não se atinge de forma definitiva**, é como se fosse apenas um (ou mais) momento(s) de **passagem por algo supremo.**

Orlick, s.d.

“... **não existem empresas excelentes**, mas antes empresas que **buscam a excelência...**”

Santos (1993, p. 210)



Na literatura sobre Excelência

- estudos sobre performances de excelência no desporto, centrados quer em atletas quer em treinadores de referência (...) com grandes desempenhos

(...) O tronco comum destes estudos são os resultados desportivos excepcionais e consistentes em competições de grande relevo.

John Wooden ou Pat Riley;

Brian Clough, Alex Ferguson, Mario Zagallo, Luiz Felipe Scolari ou José Mourinho.

As definições de excelência dos diferentes dicionários relevam a ideia de “superioridade”, de algo “acima de...”, de “magnífico”

(Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa, 2001; Dicionário da Língua Portuguesa 2009 - Dicionários Editora – Acordo ortográfico, 2008; Novo Grande Dicionário da Língua Portuguesa Conforme Acordo Ortográfico, 2007; Machado, 1991)



Excelência



Absoluta



**Relativa/
/contextual**



Josemi Valle, escritor espanhol, a propósito da ascensão de Iñaki Sáez, até aí seleccionador nas equipas ditas de formação, a seleccionador principal de Espanha, há cerca de meia dúzia de anos:

“... Se conseguiu ganhar em todas as categorias, porque não o conseguirá na Absoluta?...”

(Valle, 2003, p. 45)

O termo “Absoluta”, como referência à selecção principal de Espanha, parece dar consistência à ideia de que há uma hierarquia para cujo topo convergem todos os que ambicionam evoluir na função (exigência, responsabilidade, compensações financeiras, mediatismo, reconhecimento público, glória, ...)



O acesso a patamares de excelência numa determinada atividade acontece em três fases:

1.^a identificação do que é ser excelente nessa atividade

2.^a a análise das performances de excelência na mesma atividade

Caminho mais óbvio e seguro: estudar a vida dos excelentes

3.^a definição e implementação das estratégias, das metodologias e dos meios que levem os indivíduos a atingir essas performances de excelência



Os seleccionadores nacionais de Futebol presentes no Europeu 2004 em Portugal

características Pessoais
 Formação
 . . .

percursos de vida Como chegaram ao topo
 O que ganharam e como ganharam
 O que perderam e como perderam
 O que fizeram para reagir aos insucessos nos seus percursos
 . . .

Preditores da Excelência 

José Mourinho

Alex Fergusson (através Carlos Queirós)

...



Objetivos

O que é um treinador de Futebol excelente?

Quais as qualidades que podem ajudar um treinador chegar à excelência?



Metodologia

Amostra

Jornalistas desportivos

Treinadores de Futebol de Alto Rendimento

Recolha e tratamento dos dados

Entrevistas semi-estruturadas, gravadas em audio

Análise de conteúdo com categorização *a posteriori*



JORNALISTAS



Manuel Queirós



João Marcelino



José Manuel Delgado



Vítor Serpa



António Tadeia



João Carlos Pereira



Manuel Machado



Vítor Pontes



João Eusébio



Paulo Sérgio

TREINADORES



Mónica Jorge



José Couceiro



José Morais



Constrangimentos

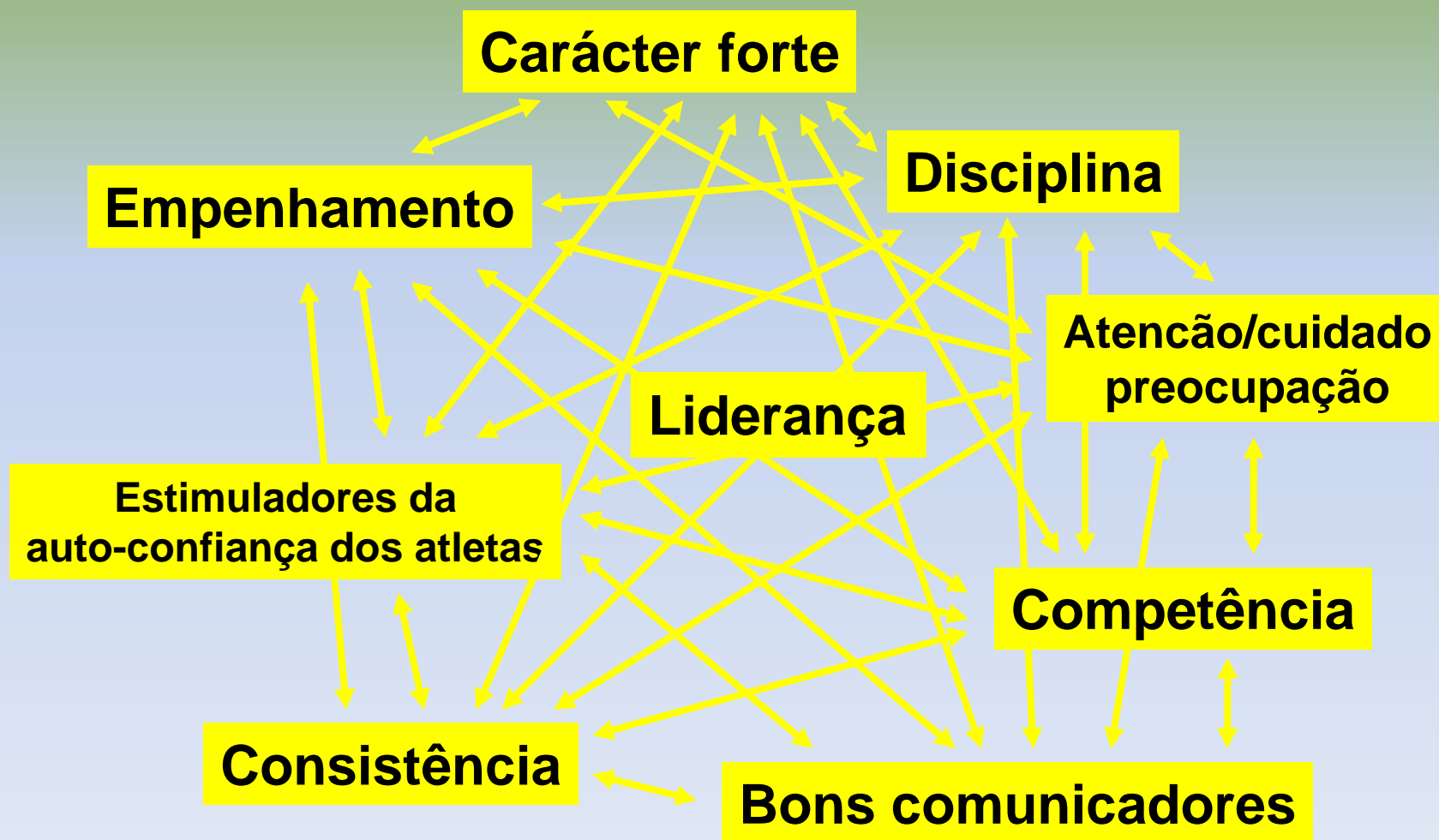
Levantamento das características da excelência

Categorização

Disponibilidade dos entrevistados/effectivo da amostra



Algumas características dos treinadores de sucesso:





Wheel of Human Excellence
Terry Orlick (1992)



Liderança

Valores

Confiança

Empenhamento

Conhecimento

Visão estratégica

Honestidade

Comunicação

Honradez

Motivação

Humildade

Planeamento

Sinceridade

Fiabilidade

Auto-disciplina

Construtor de equipa

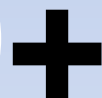
Persistência

Coragem

Resolutor de problemas

Consistência

Carácter



Competência



Constrangimentos

Levantamento das características da excelência

Categorizaçã

o

Disponibilidade dos entrevistados/efectivo da amostra



Modelos de Coaching

The Key Factors Model
(Ian Franks et al., 1986)

The Objectives Model
(John Fairs, 1987)

The "Sport Instruction" Coaching Model
(Sherman et al., 1997)

The "Mental Model" Coaching Model
(Jean Côté et al., 1995)

O Modelo de John Lyle
(Lyle, 2002)

A Conceptual Model of Coaching Efficacy
(Deborah Feltz, Melissa Chase, Sandra Moritz &
Phillip Sullivan, 1999)



Por não terem sido testados na prática, os modelos existentes são criticáveis pela demasiada simplicidade e pela reduzida relação entre os elementos essenciais e a prática.

Cushion, 2006



The “Mental Model” Coaching Model (Jean Côté et.al., 1995)

Surgido a partir da tentativa de conceptualizar e modelar o conhecimento e a praxis de 17 treinadores experts de ginástica

Tem como suporte central o “Coach mental model of athletes’ potential”, i.e., a representação mental que o treinador faz das potencialidades dos atletas e do que é necessário para que os objectivos estabelecidos para a performance dos mesmos sejam atingidos.

As três componentes centrais do modelo distinguem-no dos que já existem. As componentes periféricas são similares a esses modelos existentes.



Componentes centrais:

1. **Organização** → pode ocorrer antes, durante e após o Treino e a Competição e compreende tarefas como:
 - Planear treino e a competição
 - Trabalhar com o seu staff
 - Ajudar os atletas em questões pessoais

2. **Treino** → aplicação dos conhecimentos para ajudar os atletas a adquirir competências através do treino. Integra aspectos como:
 - Estilo de intervenção adoptado
 - Treino de competências técnicas mentais
 - Simulação de situações

3. **Competição** → é a fase em que se faz a utilização dos conhecimentos para ajudar os atletas a atingir performances de acordo com o seu potencial. Evidencia o papel do treinador nos locais da competição.



Componentes periféricas:

- 1. Características pessoais do treinador, onde se podem inserir factores como:**
 - filosofia do treinador
 - percepções
 - crenças
 - aspectos da sua vida pessoal
 - outros aspectos que possam influenciar a organização, o treino e a competição
- 2. Característica dos atletas e seu nível de desenvolvimento:**
 - nível de competência dos atletas
 - características de aprendizagem
 - outros aspectos que possam influenciar o processo
- 3. Factores de contexto:**
 - condições de trabalho
 - cultura do clube
 - ...



A Conceptual Model of Coaching Efficacy

(Deborah Feltz, Melissa Chase, Sandra Moritz & Phillip Sullivan , 1999)

Os **treinadores** assumem uma **larga variedade de papéis**: professores, motivadores, estrategas, organizadores, construtores de carácter, etc.

Assim, este Modelo contempla 4 dimensões (factores):

Eficácia na estratégia de jogo

Confiança que os treinadores têm na sua capacidade de orientação da equipa durante a competição

Eficácia na motivação

Confiança que os treinadores têm na sua capacidade de trabalhar as habilidades e os estados psicológicos dos seus atletas

Eficácia técnica

Confiança que os treinadores têm na sua capacidade de instrução e diagnóstico para a aprendizagem de habilidades

Eficácia na construção do carácter

Confiança que os treinadores têm na sua capacidade de influenciar o desenvolvimento pessoal e a construção de uma atitude positiva nos seus atletas.





Qualidades Intra-pessoais

Integra características **ligadas à personalidade** do treinador, fruto da sua educação e formação pessoal e que **Marsh (1985)** define como as **qualidades que uma pessoa utiliza para gerir os seus próprios comportamentos** e que servem de **pré-requisitos para as qualidades interpessoais.**

O **caráter**, o **empenhamento**, a **capacidade de adaptação** e a **perseverança**, ...

Consideraram-se, também, como fazendo parte desta categoria, **os saberes do treinador**: os saberes decorrentes da sua **formação académica**, os saberes provenientes da sua **formação técnica** para a modalidade, e os **saberes empíricos** adquiridos pela sua experiência como praticante ou como treinador.



Qualidades Interpessoais

Nesta categoria foram integradas as respostas correspondentes à interacção do treinador com as pessoas que o rodeiam em todo o processo de condução de uma equipa de Futebol.

A **liderança**, a **comunicação**, a **capacidade de motivar**, ...



Qualidades de Organização/Gestão

Neste conjunto inseriram-se as respostas que se considerou terem a ver com qualidades relacionadas com competências que o treinador demonstra nos aspectos organizativos do processo de treino e com competências de gestão dos diferentes recursos ao seu dispor.

NOTA:

De algum modo, estas qualidades poderiam ser integradas nos saberes do treinador, e deste modo nas Qualidades Intrapessoais, mas decidiu-se pelo seu isolamento porque se admitiu que constituem uma competência muito específica no suporte do trabalho de qualquer treinador.

Competências de **gestão de recursos**, competências de **team-building**, competências de **definição adequada de objectivos** e de **planeamento**, e competência para **organizar uma ideia de jogo**, ...



Características do Contexto

Aqui são considerados, para além dos aspectos próprios do contexto em que o treinador vai exercer a sua actividade, alguns factores que levam os treinadores até esses contextos.

A **estrutura organizacional do clube**, a **cultura do clube**, a **filosofia do clube**, e os **empresários** que gerem a carreira do treinador, ... **a sorte**, ...

NOTA:

Sorte, citada por alguns entrevistados como sendo determinante para se chegar à excelência.

Integrado nesta categoria porque nas respostas recebidas este aspecto não era dirigida ao facto de a sorte poder determinar este ou aquele resultado desportivo.

Consideraram haver situações em que um treinador é recrutado para um determinado clube não só pelo seu valor como técnico, mas também porque estava “à hora certa no lugar certo”; em muitos destes casos, **no desemprego**



Constrangimentos

Levantamento das características da
excelência
Categorização

Disponibilidade dos entrevistados/efetivo da amostra



Resultados

O que é um treinador de Futebol excelente?

Quais as qualidades que podem ajudar um treinador chegar à excelência?



O que é um treinador de excelência?

	% Jornal	% Trein
resultados	100%	62,5%
máximo rendimento dos jogadores	20%	12,5%
O que forma de jogadores de qualidade	20	-
O que consegue que sua equipa tenha rendimento	-	12,5
O que obtém sucesso nos seus objectivos	-	12,5
Não há treinadores de excelência	-	12,5



Qualidades que os Jornalistas associaram aos Treinadores de excelência

% Jornalistas

Abertura ao diálogo	80%
Capacidade de motivar	60
Formação académica	60
Saber utilizar CS / saber relacionar-se com CS	60
Capacidade de previsão / intuição	40
<i>Empowerment</i>	40
Imagem cuidada	40
Mentores	40
Resolutor de problemas	40
Compreender os jogadores	20
Curriculum forte / carisma	20
Formação para a modalidade (não importa que ã seja académico)	20
Independência em relação aos patrões	20
Respeitado / credível para liderados	20

Qualidades que os Treinadores associaram aos Treinadores de excelência



% Treinadores

Experiências na modalidade / conhecimento empírico (jogador/treinador)	87,5
Formação académica	62,5
Gestor re	67,5%
Bons col	50
Capacidade de motiva	50
Liderança	50
Abertura ao diálogo com liderados / clima atitude crítica / laços afectivos	37,5
Conhecer mercado jogadores/es	37,5
Formação para a modalidade (n	65 %
Ideia de jogo bem c	37,5
Organização / méto	37,5
Ser justo	37,5
Capacidade adaptação	25
Comunicação	25
Contexto / clube / cultura clube	25
Respeitado / credível para liderado	25
Team-builder	50 %
Ter visão/atitude científica peran	12,5
Capacidade de tratamento de informação	12,5
Carácter elevado	12,5
Curriculum forte / carisma	12,5
Empenhamento	12,5
<i>Empowerment</i>	12,5
Empresário / bom gestor e promotor de carreira	12,5
Equilíbrio / bom senso	12,5
Mentores	12,5
Qualidades inatas	12,5

Experiência na modalidade/conhecimento empírico (jogador/treinador)

Formação académica

Gestor de recursos humanos (resolutor de conflitos; gestor de egos)

Bons colaboradores

Capacidade para motivar

Liderança

Percentagem média de respondentes ((J+T)/2) em cada qualidade referida



Experiência na modalidade/conhecimento empírico (jogador/treinador)

%MÉDIA J&T %Jorn. %Trein.

74 %

Abertura diálogo c liderados/clima, atitude crítica/laços afectivos 59 80 37,5

Bons colaboradores 60 50

Liderança **71 %** 60 50

Comunicação 60 25

Mentores 40 25

Actualizado 30 60 -

Saber utilizar CS / saber relacionar-se com CS 60 -

Formação para a modalidade (p) **65 %** 20 37,5

Empowerment 40 12,5

Respeitado / credível para liderados 20 20 25

Capacidade de previsão / intuição 20 40 -

Imagem cuidada 20 40 -

Resolutor de problemas **61 %** 40 -

Conhecer mercado jogador - 37,5

Ideia de jogo bem definida - 37,5

Organização / método / planificação / definição objectivos 19 - 37,5

Ser justo 19 - 37,5

Curriculum forte / carisma 16 20 12,5

Capacidade adaptação 13 - 25

Contexto / clube / cultura clube 13 - 25

Team-builder 13 - 25

Ter visão/atitude científica perante os problemas 13 - 25

Compreender os jogadores 10 20 -

Independência em relação aos padrões 10 20 -

Valores 10 20 -

Capacidade de tratamento de informação 6 - 12,5

Carácter elevado 6 - 12,5

Empenhamento 6 - 12,5

Empresário / bom gestor e promotor de carreira 6 - 12,5

Equilíbrio / bom senso 6 - 12,5

Formação académica

Capacidade para motivar

Gestor de recursos humanos (resolutor de conflitos; gestor de egos)



Percentagens de J e T que referiram respostas integradas em cada uma das 4 categorias definidas

	Jornalistas	Treinadores
Qualidades de Organização e Gestão	55 %	37,5 %
Qualidades Interpessoais	48,0 %	37,5 %
Qualidades Intrapessoais	42,0 %	27,5 %
Condições do Contexto	0 %	16,25 %



O acesso a patamares de excelência numa determinada atividade acontece em três fases:

1.^a identificação do que é ser excelente nessa atividade

2.^a a análise das performances de excelência na mesma atividade

3.^a definição e implementação das estratégias, das metodologias e dos meios que levem os indivíduos a atingir essas performances de

Poder deixar um contributo para todos aqueles que perseguem a excelência



“Só quem consegue ver o invisível consegue fazer o impossível”

Frank Gaines

Mayor de Berkeley, California, entre 1939-1943

Obrigado pela atenção

João-Luís Garcês Esteves