

Capítulo 9 - Liderança e treino desportivo

Como citar este trabalho

Gomes, A.R. (2015). Liderança e treino desportivo: Implicações para a formação do treinador de alto rendimento. In R. Resende, A. Albuquerque, & A.R. Gomes (Eds.), *Formação e Saberes em Desporto, Educação Física e Lazer* (pp. 211-241). Lisboa: Visão e Contextos.

<http://www.omniservicos.pt/novidades/4168>



Doutor A. Rui Gomes é Professor Auxiliar na Escola de Psicologia da Universidade do Minho. Obteve os diferentes graus académicos (Licenciatura, Mestrado e Doutoramento) na área da Psicologia, pela Universidade do Minho, na cidade de Braga, em Portugal. Em termos de investigação, tem desenvolvido trabalhos nas áreas da psicologia do desporto e exercício e do "stress" ocupacional, sendo responsável pelo grupo de investigação "Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano" (<http://www.ardh-gi.com/>). Ao longo da carreira profissional, trabalhou como psicólogo do desporto em clubes desportivos, efetuando também o acompanhamento a atletas de diferentes modalidades. Atualmente, é psicólogo da seleção nacional de Boccia.

**Liderança e Treino Desportivo:
Implicações para a Formação do Treinador de
Alto Rendimento**

A. Rui Gomes¹

¹ Universidade do Minho, Escola de Psicologia. Braga, Portugal.

Introdução

A preparação dos atletas para o alto rendimento implica um conjunto variado de competências por parte do treinador, nomeadamente a nível dos conhecimentos gerais e específicos do desporto e da modalidade em causa, incluindo, por exemplo, domínio sobre a metodologia do treino, aspetos técnicos e táticos dessa modalidade, fisiologia dos atletas, psicologia do desporto, questões educacionais e sociológicas do desporto, e mesmo um conhecimento sobre o conjunto de fatores estruturais e culturais inerentes a cada organização desportiva e ambiente que a rodeia. Esta variedade de dimensões influenciadoras do rendimento desportivo exige que o treinador assuma uma multiplicidade de papéis, designadamente organizar e implementar planos de treino e de competição para os atletas, dirigir os atletas ao longo da época desportiva, formular objetivos desportivos consonantes com as capacidades dos atletas e as expectativas dos clubes, relacionar-se com os atletas e outros agentes desportivos direta e indiretamente envolvidos no fenómeno desportivo, entre outros.

Associado à necessidade deste perfil alargado de intervenção do treinador, existe um grande interesse dos agentes desportivos e da comunidade científica em perceber os fatores responsáveis pela eficácia dos treinadores. A este nível, procura-se conhecer os aspetos que podem contribuir para o sucesso dos treinadores e que ajudam a explicar o facto de alguns técnicos terem percursos profissionais de maior relevo desportivo do que outros. A título ilustrativo, a nível das ciências humanas e sociais, uma das áreas que tem despertado o interesse dos investigadores prende-se precisamente com o estudo dos comportamentos assumidos pelo treinador (Becker, 2013), existindo formulações teóricas bastante interessantes.

Assim, do ponto de vista conceptual, e tomando como exemplo algumas das principais propostas teóricas, o modelo multidimensional de liderança de Chelladurai (1990) propõe dois indicadores para avaliar a eficácia dos treinadores (rendimento desportivo e satisfação dos atletas) que resultam fundamentalmente da capacidade do treinador assumir uma congruência entre os seus comportamentos atuais, os comportamentos preferidos pelos atletas e os comportamentos exigidos pelo contexto onde se encontra. Já Smoll e Smith (1989) propuseram o modelo mediacional de liderança, enfatizando a relação estabelecida entre variáveis situacionais, cognitivas, comportamentais e individuais para explicar a eficácia dos treinadores. Neste caso, os autores sugerem que os efeitos dos comportamentos dos treinadores nos atletas são mediados pelos fatores situacionais (ex: tipo de desporto em causa, nível competitivo, etc.) mas também pelo significado que os atletas atribuem aos comportamentos do treinador, sendo que, no final, este significado acabará por influenciar os comportamentos subsequentes dos treinadores. Dito de forma mais simples, os comportamentos dos treinadores resultam da influência das suas características pessoais (ex: motivos e objetivos para o desporto, intenções assumidas, etc.) e das características da situação em que se encontra, sendo que estes comportamentos assumidos na relação com os atletas são depois interpretados de uma forma individualizada por estes membros da equipa. Numa perspetiva mais interativa, Sophia Jowett (2007) propôs a necessidade de se analisar o tipo de relacionamento estabelecido entre treinador e atletas, referindo a importância

de dimensões como a proximidade, o comprometimento, a complementaridade e a coorientação entre treinador e atletas para melhorar a qualidade do relacionamento entre ambos. Deborah Feltz e colaboradores (Feltz, Chase, Moritz, & Sullivan, 1999; Myers, Feltz, Chase, Reckase, & Hancock, 2008) salientam que o fator chave para explicar o desempenho dos treinadores prende-se com o seu sentimento de eficácia profissional, ou seja, sugerem a necessidade de se analisar até que ponto o treinador sente que possui capacidade para afetar a aprendizagem e o rendimento dos seus atletas. Este sentimento de eficácia dos treinadores é desenvolvido a partir de quatro fontes de informação distintas: o nível de experiência e preparação do treinador, o sucesso anterior obtido pelo treinador, o nível de competência que os atletas atribuem a si próprios e o apoio social disponível para o treinador realizar o seu trabalho. Estas quatro fontes de informação também influenciam o sentimento de eficácia dos treinadores em termos da sua motivação, das estratégias utilizadas em competição, da capacidade técnica para ensinar e corrigir os atletas, do desenvolvimento do carácter dos atletas e do nível de preparação física que é proporcionado aos atletas. De seguida, estas dimensões de eficácia dos treinadores podem influenciar os resultados obtidos pelo treinador, pelos atletas e pela própria equipa.

Apesar do valor inegável destes modelos, e do impacto significativo produzido no estudo da influência dos treinadores nos atletas e nas equipas, existe ainda uma lacuna acerca dos fatores que condicionam e influenciam a ação dos treinadores. Neste caso, torna-se necessário compreender, não apenas os comportamentos assumidos pelo treinador junto da equipa ou o tipo de relação que este estabelece com os atletas (tal como proposto nos modelos anteriores), mas também é importante estudar os aspetos cognitivos (i.e., representações mentais) que o treinador constrói sobre a sua atividade e sobre o seu papel como treinador, que depois condicionam o tipo de ações e relações que assume na gestão das equipas. Por exemplo, no Modelo das Ações do Treinador, Côté, Salmela, Trudel, Baria, e Russell (1995) chamam a atenção para a importância de se analisar as representações mentais que os treinadores constroem acerca do seu trabalho, uma vez que estas influenciam os seus comportamentos em contexto de treino e de competição. Os autores defendem que estas representações decorrem de uma análise prévia que o treinador faz das suas capacidades e características pessoais (conhecimentos, princípios e filosofia de treino, crenças sobre a vida pessoal, etc.), das potencialidades dos atletas que tem na sua equipa (atributos físicos, competências psicológicas para o desporto, etc.) e das exigências externas que tem de enfrentar (recursos financeiros, condições materiais e nível competitivo). Uma vez mais, parece ser inegável que estes fatores são interessantes para explicar a eficácia dos treinadores mas fica, igualmente, por esclarecer que tipo de representações mentais são construídas pelos treinadores no seu trabalho (i.e., qual a filosofia de liderança), qual a relação das representações mentais com a ação concreta assumida pelo treinador no dia-a-dia de trabalho com a equipa e de que modo estas representações podem condicionar a eficácia dos treinadores.

Tendo por base a necessidade de explicar melhor a relação entre estas variáveis, este capítulo apresenta um modelo conceptual que propõe uma análise da relação entre as ideias do treinador no trabalho realizado com as equipas (e.g., filosofia de liderança), o tipo de comportamentos assumidos na orientação dos atletas e da equipa (e.g., prática da liderança) e o tipo de impacto

produzido junto dos atletas (e.g., critérios de liderança). Esta proposta conceptual, designada por Modelo Trifásico de Liderança (Gomes, 2014), servirá de organização geral deste capítulo, procurando-se demonstrar a necessidade de uma integração entre a filosofia de liderança, a prática efetiva de liderança e os critérios de eficácia de liderança, no sentido de tornar mais eficaz o impacto produzido pelos treinadores, particularmente em equipas de alta competição.

Mais concretamente, este trabalho inicia-se com uma explicação geral do modelo trifásico, procurando-se explicar de que modo o modelo se aplica a contextos desportivos, sugerindo-se para tal um conjunto de dez princípios de liderança que os treinadores podem considerar no desenvolvimento do seu trabalho. Na parte final deste trabalho, é ilustrado um exemplo de uma atividade do trabalho do treinador (e.g., estimular o aperfeiçoamento de gestos motores nos atletas), procurando-se mostrar como o modelo trifásico e os princípios da liderança podem ser utilizados nesta situação.

Modelo Trifásico da Eficácia da Liderança

Este modelo procura explicar a eficácia da liderança a partir da relação estabelecida entre aquilo que os líderes (i.e., os treinadores) consideram relevante na sua ação (ciclo conceptual da liderança) e aquilo que realmente fazem na gestão diária das equipas de trabalho (ciclo prático de liderança). Dito de um modo mais simples, quanto mais próximo está a ação dos líderes daquilo que consideram relevante fazer, maior é a probabilidade de serem eficazes no dia-a-dia, devendo esta aproximação ter em consideração um conjunto de fatores antecedentes que envolvem a ação do líder (ver Figura 1). Mas analisemos em maior pormenor os elementos essenciais deste modelo.

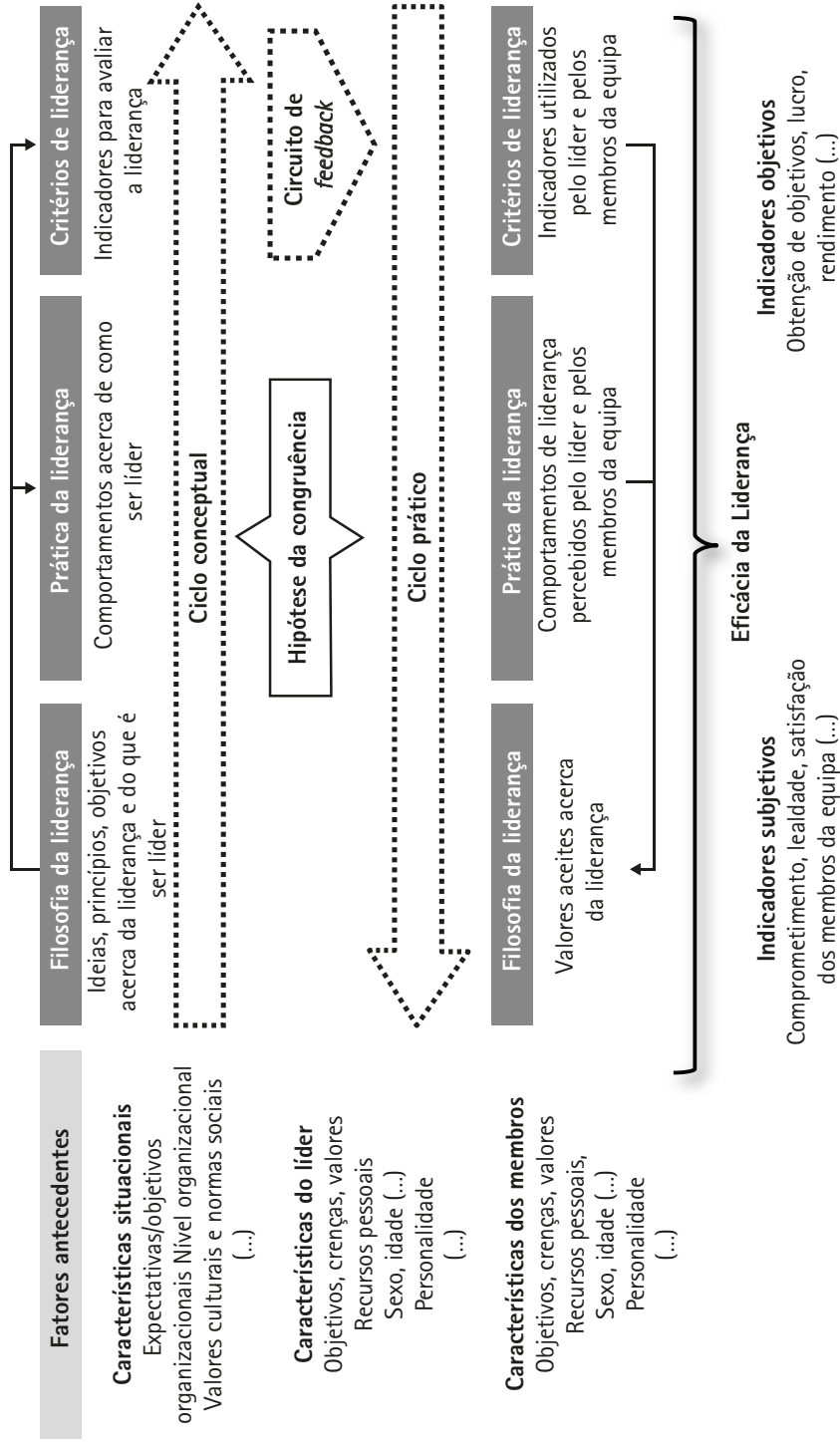


Figura 1. Modelo Trifásico da Eficácia da Liderança (Fonte: Gomes, 2014).

Fatores Antecedentes

Nesta área do modelo são descritas três dimensões que podem interferir na ação do treinador e na eficácia que obtêm na orientação das equipas. Estes fatores assumem o estatuto de variáveis moderadoras entre os ciclos conceptual e prático da liderança, significando na prática que podem maximizar ou debilitar a ação do treinador, devendo por isso ser consideradas por este na definição do plano de ação para a sua equipa. Estes fatores moderadores dizem respeito à situação onde o treinador se encontra, às características pessoais e profissionais do próprio treinador e às especificidades dos atletas que orienta.

Características situacionais. Neste caso, importa que o treinador atenda às características do contexto onde se encontra, analisando o tipo de expectativas e objetivos que lhe são colocados pela organização desportiva, o tipo de poder e autonomia que lhe é atribuído no exercício das suas funções, os valores e normas que identificam o funcionamento da organização do clube e os recursos financeiros e materiais colocados ao seu dispor, entre outros aspetos. Todos estes fatores podem efetivamente facilitar ou condicionar a ação do treinador, cabendo-lhe analisar previamente o tipo de ajustamento a efetuar no exercício da sua liderança em função das especificidades da situação onde se encontra.

Características do líder. Neste aspeto, é importante atender às características do próprio treinador, seja em termos pessoais (ex: personalidade, crenças ou valores de vida, etc.), profissionais (ex: objetivos a alcançar, projeto profissional, etc.) e em termos do seu desenvolvimento no ciclo de vida (ex: idade, anos de experiência na profissão, etc.). Estes elementos são particularmente importantes no sentido de ajudar o treinador a enquadrar um dado projeto desportivo no modo como encara a sua atividade, uma vez que determinados perfis pessoais podem ser mais ou menos ajustados ao que é solicitado ao treinador (ex: o enquadramento em projetos desportivos de formação desportiva e de alta competição tendem a implicar modos de estar e de atuar distintos por parte dos treinadores, com implicações evidentes sobre o seu funcionamento pessoal).

Características dos membros da equipa. Aqui, cabe ao treinador observar o tipo de objetivos e expectativas pessoais e desportivas que os seus atletas assumem no trabalho a realizar, qual a capacidade e nível de experiência que estes evidenciam na realização das tarefas, o tipo de personalidade, valores ou crenças que manifestam face ao desporto e até mesmo o sexo ou a idade dos atletas. Ou seja, o treinador deverá avaliar muito bem o tipo de recursos humanos que tem ao seu dispor de modo a poder estabelecer convenientemente o seu plano de ação, pouco adiantando definir estratégias de atuação que depois terão pouca probabilidade de sucesso face às características dos atletas.

Em síntese, estes três fatores antecedentes podem influenciar o modo como o treinador define a sua estratégia de intervenção junto da equipa, podendo moderar a relação estabelecida entre o ciclo conceptual e prático da liderança, explicados a seguir.

Ciclos Conceptual e Prático da Liderança.

O modelo trifásico assenta na ideia de que o líder será tanto mais eficaz quanto mais conseguir obter uma congruência entre aquilo que considera importante fazer e aquilo que realmente executa na prática. Mais especificamente, ao nível do ciclo conceptual, cabe ao treinador definir uma determinada filosofia de liderança (baseada nas ideias, princípios e objetivos acerca do que é a liderança e ser líder), que se deverá traduzir depois num determinado plano teórico de ação (onde se estabelecem os comportamentos que identificam a filosofia de liderança) e na definição de critérios de eficácia acerca da concretização da liderança junto da equipa (onde se estabelecem os indicadores objetivos e observáveis da avaliação da liderança). Dito de um modo mais simples, a este nível, o treinador deverá definir o que considera importante na orientação da equipa (filosofia da liderança), o modo como deverá atuar no sentido de poder concretizar a filosofia de liderança (prática da liderança) e que indicadores deverá recolher no sentido de aferir se está, ou não, a conseguir implementar a sua filosofia de liderança (critérios de liderança). Este circuito conceptual passa-se a um nível prévio à ação real e efetiva do treinador, servindo como sustentação do modo de atuação posterior do treinador. Isto significa que ao ciclo conceptual segue-se o ciclo prático de liderança, ou, se preferirmos, a "liderança em ação". Neste caso, a relação é estabelecida entre os indicadores de eficácia que o treinador e atletas usam para avaliar o seu trabalho (critérios de liderança), que dependem daquilo que o treinador efetivamente faz e é percebido como tal pelos membros da equipa (liderança na prática), estando esta ação do treinador ao serviço de um conjunto de valores aceites por todos acerca do modo como o treinador orienta a equipa (filosofia da liderança). Dito de um modo mais simples, no ciclo prático de liderança, consideram-se os indicadores que o treinador e os atletas usam para avaliar o trabalho levado a cabo no dia-a-dia (critérios de liderança), o conjunto de comportamentos assumidos pelo treinador e pelos atletas para alcançar os indicadores definidos no trabalho da equipa (liderança na prática) e o tipo de valores defendidos pelo treinador e efetivamente aceites pelos atletas (filosofia de liderança).

Hipótese da Congruência e o Circuito de *Feedback*

Tendo por base os ciclos conceptual e prático de liderança estabelece-se a natureza dinâmica e processual da ação do treinador. Ou seja, no modelo trifásico, a liderança não é entendida como um fenómeno estático, de "tudo ou nada", mas antes como um processo de ação que se vai construindo ao longo do tempo (daí as linhas dos ciclos conceptual e prático estarem definidas a tracejado). Esta construção far-se-á tendo em conta os fatores antecedentes descritos anteriormente (que podem influenciar o ciclo conceptual da liderança) bem como os efeitos reais da liderança produzidos junto dos membros da equipa. A esta relação dinâmica entre o lado conceptual e o lado prático da liderança designa-se de "circuito de feedback", representando o mecanismo através do qual o treinador vai aferindo no dia-a-dia a concretização do seu plano

de ação. Convém referir que, apesar deste processo ser dinâmico e interativo relativamente aos atletas, não se deve entender a liderança como desestruturada e passível de alterações permanentes face ao *feedback* recolhido a cada momento pelo treinador. Pelo contrário, o circuito de *feedback* "apenas" permite ao treinador recolher informação importante acerca da sua capacidade em estabelecer a relação entre o que pretende fazer e aquilo que realmente está a obter junto da equipa, possibilitando efetuar os ajustamentos necessários no trabalho a realizar, mas tendo sempre como orientação estruturante a filosofia de liderança. Na prática, isto significa que o treinador não deverá assentar a sua ação em processos intuitivos de "tentativa e erro", mas antes numa ação baseada em princípios e valores que sustentam conceptualmente a liderança que pretende implementar na equipa em causa. Nesse sentido, todas as alterações a efetuar, resultantes das informações que recolhe através do circuito de *feedback*, devem servir para ajustar (ou, se for caso disso, alterar) as ideias, os princípios e os seus objetivos enquanto líder, ou seja, a sua filosofia de liderança. Este processo de recolha de informação pode ter por base processos autorreflexivos por parte do treinador ou processos de auscultação a pessoas direta ou indiretamente envolvidas no trabalho que desenvolve. É nesta estabilidade, construtiva e dinâmica, entre os ciclos conceptual e prático de liderança que assenta a hipótese da congruência, defendendo que quanto mais próximo estiver aquilo que o líder considera importante fazer e aquilo que realmente faz no dia-a-dia (de acordo com a sua opinião e dos membros da equipa) maior será a eficácia da sua liderança.

Hipótese da Congruência e Eficácia da Liderança

Tendo em consideração a importância desta relação linear entre filosofia da liderança, prática da liderança/liderança na prática e critérios de liderança, o modelo trifásico descreve três pressupostos de avaliação da eficácia da liderança:

Pressuposto 1: os líderes (i.e., os treinadores) obterão maior eficácia sempre que assumem um ciclo conceptual de liderança, relacionando a sua filosofia de liderança a comportamentos específicos e a indicadores concretos de avaliação da liderança. Ou seja, os treinadores tenderão a ser mais eficazes quando estabelecem uma relação entre o que valorizam, o que pretendem fazer e o modo como antecipam avaliar o seu trabalho.

Pressuposto 2: os líderes (i.e., os treinadores) conseguirão maior eficácia sempre que assumem um ciclo prático de liderança, relacionando a sua filosofia de liderança a comportamentos específicos e a indicadores concretos de avaliação da liderança. Ou seja, os treinadores tenderão a ser mais eficazes quando estabelecem uma relação entre o que valorizam efetivamente junto da equipa, o que fazem no dia-a-dia de trabalho e o modo como avaliam o seu trabalho ao longo do tempo.

Pressuposto 3: a maior eficácia será obtida sempre que os líderes (i.e., os treinadores) alcançarem uma congruência entre o ciclo conceptual de liderança e o ciclo prático de liderança, significando

que existe sucesso na concretização do ciclo conceptual da liderança através da concretização congruente do ciclo prático de liderança. Ou seja, sempre que os líderes conseguem aplicar a sua filosofia de liderança no trabalho diário com a equipa, então aumentam a probabilidade de existir uma aceitação dos valores e princípios de liderança, originando a hipótese da congruência.

A Figura 2 apresenta um exemplo de um circuito de *feedback* entre os ciclos conceptuais e práticos da liderança, devendo-se ter em atenção que quanto maior for a congruência entre os dois "lados" da liderança do treinador maior será a possibilidade de eficácia final obtida no trabalho com a equipa. Mais à frente neste capítulo apresentamos, de uma forma mais específica, o modo como os ciclos conceptuais e práticos de liderança podem ser implementados, tendo por base um conjunto de princípios que podem orientar a filosofia dos treinadores de alta competição.

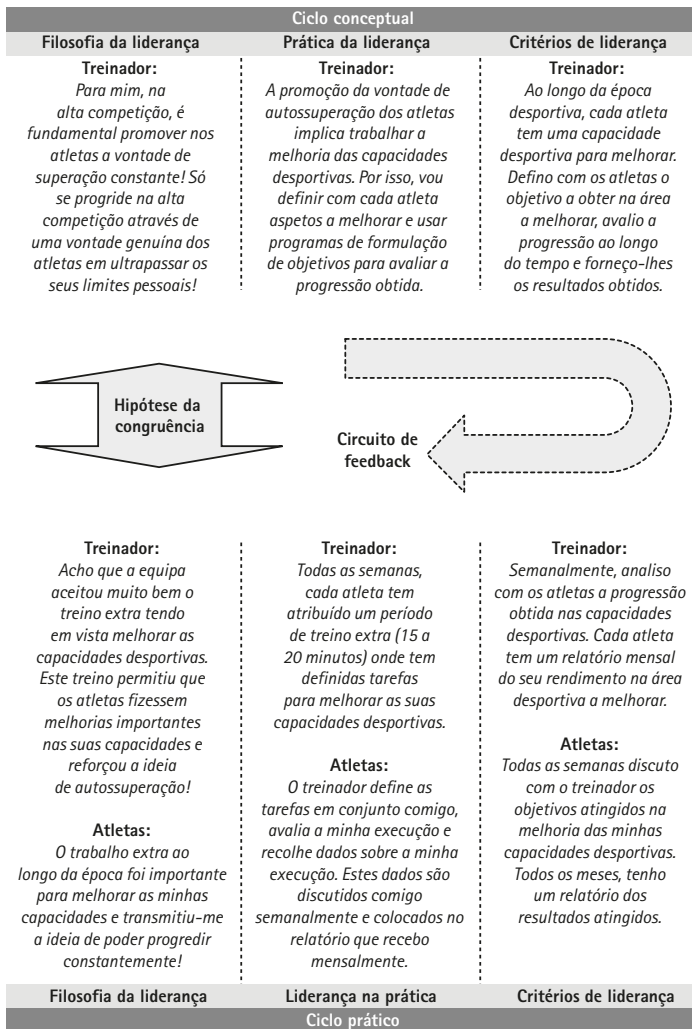


Figura 2. Exemplo do circuito de *feedback* e da hipótese da congruência.

Eficácia da Liderança

A partir desta congruência entre os ciclos conceptual e prático da liderança, são definidos os indicadores da eficácia da liderança, que podem ser aferidos a um nível subjetivo, baseando-se no impacto produzido pelo treinador em dimensões psicológicas ou emotivas dos atletas (ex: satisfação com a liderança, comprometimento face aos objetivos da equipa, etc.) ou aferidos a um nível objetivo, baseando-se no impacto produzido pelo treinador em dimensões observáveis e quantificáveis do desempenho da equipa (ex: obtenção dos objetivos definidos, níveis de rendimento atingidos, etc.). Os indicadores subjetivos apontam o grau de identificação pessoal e profissional entre treinador e atletas, fazendo supor que a hipótese de congruência entre os ciclos conceptual e prática da liderança foi alcançada através de um conjunto de ideias, princípios e objetivos assumidos pelo treinador que foram considerados positivos e relevantes pelos atletas e pela equipa. Já os indicadores objetivos apontam o nível de funcionamento e desempenho da equipa, fazendo supor que a hipótese de congruência entre os ciclos conceptual e prática da liderança foi alcançada através de um conjunto de ideias, princípios e objetivos assumidos pelo treinador que, no final, alteraram para melhor os níveis de rendimento dos atletas e da própria equipa.

Liderança em Ação: Como Tende a Ser

A um entendimento trifásico da liderança, contrapõe-se frequentemente uma ação tripartida da liderança. Ou seja, nem sempre os líderes (i.e., os treinadores) baseiam o seu trabalho em modelos conceptuais sustentados numa definição clara das ideias, princípios e objetivos da liderança (e.g., filosofia da liderança) que depois se traduzem em modos de atuação congruentes com essas ações, bem como em indicadores de eficácia adequados face ao que foi definido como sendo importante atingir. Por exemplo, Araújo (2013) num estudo com dez treinadores portugueses de elite de diferentes modalidades coletivas e individuais, verificou que os técnicos apresentavam uma maior facilidade em enumerar comportamentos específicos na gestão das suas equipas (prática da liderança) assim como em enunciar indicadores específicos para avaliar a filosofia e prática de liderança (critérios de liderança), do que em descrever as ideias, os princípios e os objetivos que estão na base do trabalho realizado (filosofia da liderança). Por outro lado, também foi verificada uma tendência dos treinadores em centrarem a avaliação do seu trabalho em critérios de eficácia associados à obtenção de resultados desportivos de sucesso. Estas descontinuidades entre a filosofia da liderança, a prática da liderança e os critérios de liderança sugerem que estes circuitos de ação podem ser indicativos de uma liderança tripartida e não tanto de uma liderança trifásica, como proposto neste capítulo. Por outro lado, ao centrar os critérios de eficácia essencialmente nos resultados desportivos, poderemos estar perante uma visão redutora do trabalho dos treinadores, reforçando, uma vez mais, a necessidade dos

técnicos formularem filosofias de liderança que vão além dos aspetos tangíveis das classificações competitivas.

Seja como for, os dados deste estudo indicam que em alternativa ao modelo de atuação trifásico, temos, por vezes, modelos de atuação tripartidos, onde as relações entre a filosofia da liderança, a prática da liderança (e a liderança na prática) e os critérios de liderança não seguem uma lógica sequencial, intencional e conceptual; pelo contrário, estas fases podem acabar por se sobrepor, confundir e influenciar mutuamente, produzindo, no final, formas de liderança inconstantes e tangenciais face às exigências momentâneas que os treinadores vão enfrentando.

Estes processos tripartidos, baseados em esquemas de atuação por "tentativa e erro", tanto podem ocorrer entre a filosofia de liderança e a prática de liderança bem como entre a filosofia de liderança e os critérios de liderança. Analisemos em maior pormenor estes dois circuitos tripartidos de liderança.

No primeiro caso, a influência mútua entre a filosofia de liderança e a prática de liderança significa uma aceitação por parte dos líderes de que a gestão de equipas baseia-se fundamentalmente no conhecimento da prática e na experiência que vai adquirindo ao longo dos anos. Ou seja, estes líderes acreditam e assumem como filosofia a ideia de que "a prática faz o líder", existindo uma certa descrença acerca da aplicabilidade dos conhecimentos teóricos adquiridos em contextos formais de aprendizagem. Neste sentido, pode-se afirmar que mais importante do que os processos reflexivos acerca das ideias, princípios e objetivos que devem sustentar a filosofia da liderança, o que faz a diferença para estes líderes é o contacto duradouro e frutífero com a prática, que ao longo dos anos vai "moldando" o modo de pensar e agir dos líderes. A prática faz o líder, é o lema assumido nestes esquemas de liderança. Este acumular de experiência é baseado essencialmente numa aprendizagem por "tentativa e erro" que vai dirigindo o líder para um determinado curso de ação e para um conjunto de pensamentos acerca da liderança. O maior problema desta forma de atuação prende-se com uma certa resistência dos líderes em abandonarem formas de pensamento que se foram solidificando ao longo dos anos, tornando-se inquestionáveis pelo facto de resultarem do tal contacto duradouro com a prática. Por vezes, os líderes assumem este discurso ao afirmarem que "a experiência diz-me que esta é a melhor atuação", ou "a intuição diz-me que demos agir deste modo". No entanto, estes líderes podem acabar por sentir problemas quando se alteram as circunstâncias em que se encontram, tornando os processos habituais de atuação ineficazes, isto para além de uma certa dificuldade em justificar o seu modo de ação ("faço assim, pois foi assim que sempre agi").

No segundo caso de liderança tripartida, a influência mútua entre a filosofia de liderança e os critérios de liderança significa uma aceitação por parte dos líderes de que a liderança (i.e., aquilo que se valoriza e pretende fazer) é boa ou má dependendo dos resultados obtidos na gestão da equipa. Ou seja, estes líderes acreditam e assumem como filosofia a ideia de que "se funciona e é eficaz, não se deve mudar nada", existindo novamente uma certa descrença acerca da aplicabilidade dos conhecimentos teóricos adquiridos em contextos formais de aprendizagem. Neste sentido, pode-se afirmar que, mais importante do que os processos reflexivos acerca das

ideias, princípios e objetivos que devem sustentar a filosofia da liderança, o que faz a diferença é o resultado final obtido na gestão das equipas. Se os resultados forem bons, a liderança será boa; se os resultados forem maus, a liderança será má. O maior problema desta forma de encarar a liderança prende-se com uma certa resistência em questionar esquemas de pensamento e de atuação sempre que estes funcionam (particularmente evidente em líderes mais experientes), e uma certa tendência para mudar cursos de ação quando estes não conduziram aos resultados esperados sem refletir sobre as razões para tal (particularmente evidente em líderes menos experientes). Por vezes, o próprio discurso dos líderes é ilustrativo desta tendência em basear a filosofia da liderança na eficácia obtida com as equipas, com ideias do tipo "se foi sempre assim que tive sucesso, não há razões para mudar" ou "em equipa que ganha não se mexe". Estes líderes acabam por sentir problemas quando enfrentam circunstâncias adversas que dificultam a obtenção dos objetivos definidos, podendo dar origem a processos erráticos ou menos lícitos de atuação junto da equipa.

Em suma, a maior diferença entre os processos trifásicos e tripartidos de liderança prende-se com o modo como a liderança é concebida e implementada. No modelo trifásico, defende-se que a prática de liderança (e a liderança na prática) e os critérios de liderança devem ser estabelecidos, tendo por base uma filosofia de liderança que resulta de uma conjugação entre os ciclos conceptual e prático de liderança. Isto não significa que no modelo trifásico estejamos perante processos estáticos de atuação, uma vez que o circuito de *feedback* permite ao líder ajustar o seu trabalho em função dos efeitos produzidos junto da equipa, isto sem esquecer os ajustamentos que deve fazer em função dos fatores antecedentes da liderança. No modelo tripartido de liderança, a relação entre as três componentes da liderança (e.g., filosofia da liderança, prática da/na liderança e critérios de liderança) segue uma lógica não linear, influenciando-se mutuamente de um modo errático e automático, estando altamente dependente daquilo que melhor funciona no dia-a-dia e dos resultados momentâneos obtidos com a equipa. Ao faltar uma ideia estrutural do exercício de liderança, a liderança tripartida tende a tornar-se menos efetiva, mais difícil de justificar e menos passível de gerar um envolvimento dos membros face a um projeto de atuação baseado em ideias, princípios e objetivos entusiasmantes e motivadores.

Modelo Trifásico Aplicado à Alta Competição

Definido o modelo trifásico de eficácia da liderança, e efetuado o contraste com formas tripartidas de ação dos líderes, importa agora refletir sobre a possível aplicação ao contexto desportivo, nomeadamente à alta competição. Assim, nesta parte do trabalho, procuramos elaborar dez princípios que podem estar subjacentes à filosofia de um treinador de alta competição e procuramos exemplificar como estes princípios podem ser concretizados, tendo por base o modelo proposto neste capítulo. Convém obviamente referir que este esforço de aplicação do modelo, baseado em dez princípios, representa uma visão possível daquilo que poderá melhor

identificar um treinador de alta competição, sendo obviamente de admitir que outras visões (e princípios) deste fenómeno sejam adequadas em função daquilo que cada treinador considera mais funcional para si próprio e para o desporto onde exerce funções. Ou seja, desde que os princípios adotados visem alcançar algo de positivo e aceitável para todos os envolvidos, o mais importante é a capacidade de transformar uma "boa" filosofia de liderança em práticas de liderança congruentes com as ideias, princípios e objetivos defendidos e, conseqüentemente, efetivar essa filosofia em indicadores de eficácia que permitam aferir o impacto produzido pela liderança juntos dos membros da equipa. Dito de uma forma mais simples, apesar do modelo trifásico defender que a eficácia dos líderes (e.g., treinadores) depende da congruência entre os três elementos centrais do modelo (e.g., filosofia de liderança, prática da liderança/liderança na prática, critérios de liderança), não é indiferente o tipo de ideias, princípios e objetivos assumidos pelo líder, devendo estes assumir um carácter positivo e benéfico para os membros da equipa. Só assim se maximizará a possibilidade de ocorrer a hipótese de congruência entre o ciclo conceptual de liderança (definido maioritariamente pelo líder) e o ciclo prático do líder (definido pelo líder mas discutido e aceite pelos membros do grupo).

Na prática, esta ideia acerca de uma "boa" filosofia de liderança, implica saber que tipo de princípios de liderança podem ajudar os líderes a fundamentarem as suas ideias, comportamentos e critérios de eficácia a usar em cada situação e contexto de atuação. Tendo por base uma reflexão anterior de Gomes e Resende (2014) sobre a aplicação do modelo trifásico a contextos de formação desportiva, usamos agora os mesmos princípios enunciados por estes autores para os enquadrar no desporto de alta competição, procurando-se assim ajudar os treinadores a refletirem sobre os princípios que poderão estar na base da sua filosofia de liderança. Apesar dos contextos de formação desportiva e de alta competição serem distintos e encerrarem problemáticas diferentes, defendemos neste capítulo uma proximidade no modo de atuação dos treinadores, tendo por base dez princípios de liderança. Aquilo que varia nesta aplicação à alta competição é a formulação específica do tipo de ideias que o treinador defende e o conseqüente curso de ação e critérios de liderança usados. Dito de forma simples, mantém-se a "lógica" subjacente à ação de treinadores de formação desportiva e alta competição, mudando "apenas" o modo como o treinador atua em ambos os contextos.

Princípio 1: Uma Filosofia Sustentada em Princípios Simples e Desafiantes

Um dos grandes desafios que se coloca ao exercício da liderança, independentemente dos contextos de ação, é conseguir mobilizar as outras pessoas em torno de ideias entusiasmantes, motivadoras e congregadoras dos esforços de todos os envolvidos numa dada situação. Esta capacidade de entusiasmar, motivar e congregar por parte do líder não tem de implicar construir uma ideia complexa, altamente elaborada e sofisticada acerca do que se pretende no trabalho com a equipa. Pelo contrário, o líder deve procurar basear a sua filosofia em princípios simples

(que todos entendam) e desafiantes (que todos achem que vale a pena lutar). Neste sentido, ao definir a sua filosofia de trabalho com a equipa, o líder deve procurar "desmontar" o que pretende em princípios de atuação que todos compreendam e sintam que são merecedores do melhor esforço no sentido de os alcançar. O grande desafio que se coloca ao líder é, então, transformar as ideias que tem sobre o propósito do trabalho a realizar (missão da equipa) em aspetos concretos que, ao serem concretizados, significam o alcance da visão positiva pretendida.

Aplicando este princípio à alta competição, é habitual a visão do treinador e da equipa estar associada aos resultados desportivos a alcançar (ex: ganhar um campeonato, conseguir um determinado lugar classificativo, etc.). Obviamente, a alta competição está muito dependente dos resultados desportivos e até se confunde com estes indicadores. No entanto, a alta competição não é apenas obter resultados desportivos. A alta competição é essencialmente uma oportunidade de superação, melhoria, esforço e dedicação que, em conjunto, maximizam as hipóteses de sucesso desportivo. De algum modo, a aceitação desta ideia pelos treinadores implica que estes tenham uma visão mais abrangente e alargada acerca do que é a alta competição e sejam capazes de formular ideias simples e estimulantes que vão além da vontade em alcançar determinados resultados desportivos. Este complemento entre resultados desportivos (que acabam por nunca depender apenas da vontade e esforço do treinador e dos seus atletas), e progresso e melhoria constantes (que dependem em grande medida da vontade e esforço do treinador e dos seus atletas) significa que o treinador deve ter obviamente uma ideia daquilo que a equipa pode alcançar desportivamente (resultados a obter) e, também, do quanto a equipa e cada atleta podem melhorar desportivamente (progressão a obter). Ao basear a filosofia de liderança não apenas nos indicadores de resultados desportivos, mas também em indicadores concretos de progressão desportiva, o treinador poderá tornar a sua visão de futuro mais aliciante e positiva para a equipa, evitando funcionar como uma fonte extra de pressão aos atletas, ao enunciar expectativas desportivas que depois podem não se concretizar. Nesse sentido, a alternativa passa pelo treinador formular uma filosofia de liderança que valorize o esforço máximo dos atletas e a vontade destes melhorarem constantemente.

Princípio 2: Uma Filosofia Sustentada numa Visão Positiva de Futuro

Tendo por base princípios simples e desafiadores das capacidades dos membros da equipa, importa também que o líder consiga explicar ao que poderá conduzir a sua filosofia de liderança. Neste caso, faz sentido que o líder diga o que pretende obter no trabalho realizado com a equipa, transmitindo a ideia de como será o futuro se forem alcançados os objetivos definidos. Ou seja, o que quer que o líder defina em termos da sua filosofia de liderança, importa que esta conduza a uma situação melhor e mais positiva no futuro, por comparação à situação atual. Será esta possibilidade de alcançar algo mais aliciante que poderá despertar o interesse e motivação dos membros da equipa para se envolverem na visão de futuro formulada pelo líder.

Aplicando este princípio à alta competição, é importante que o treinador seja capaz de dizer o que melhorará, caso os atletas se envolvam na visão formulada para a equipa (i.e., objetivos a alcançar). Uma vez mais, ao centrar-se não apenas na importância de alcançar determinados resultados desportivos, o treinador poderá enunciar o que todos podem ganhar se lutarem por progredir constantemente e procurarem melhorar as suas capacidades desportivas.

Princípio 3: Uma Filosofia Sustentada na Inspiração do Desejo de Sucesso

Estabelecida a visão de futuro, que deve ser simples, desafiante e positiva, importa que o líder consiga inspirar os membros da equipa a dar o seu melhor na prossecução desta visão, transformada agora na missão de todos os envolvidos. De facto, a equipa pode ter uma missão interessante e estimulante, mas de pouco servirá se não se assistir a um esforço genuíno e máximo na sua concretização por parte dos elementos que a constituem. Nesta etapa, o grande desafio para o líder passa pela capacidade de estimular o melhor das qualidades de cada membro da equipa, fazendo-os sentir que ao darem o seu máximo estão a ter um contributo fundamental para o produto final.

Aplicando este princípio à alta competição, e usando uma vez mais o desígnio da melhoria e progressão constantes por parte dos atletas, o treinador poderá agora focar-se nas potencialidades dos atletas (e não tanto nas fraquezas e debilidades de cada um) para promover a vontade de sucesso na obtenção dos objetivos formulados. Ou seja, importa nesta fase que o treinador se centre naquilo que os atletas são capazes de realizar e evoluir (i.e., aspetos controláveis dos atletas) e não tanto naquilo que eles não conseguem fazer e melhorar (i.e., aspetos incontrolláveis dos atletas). A consequência deste modo de pensar e agir por parte do treinador é a maximização do potencial de cada atleta, aumentando assim a possibilidade de concretizar a visão de futuro da equipa (que pode congrega os tais objetivos de resultado e os objetivos de melhoria e progressão de cada atleta).

Princípio 4: Uma Filosofia Sustentada na Gestão Ativa do Poder

Um dos aspetos que pode contribuir decisivamente para a concretização da filosofia de liderança prende-se com o modo como o líder apresenta as suas ideias aos membros da equipa e como pensa implementá-las junto do grupo. Neste caso, trata-se de saber como é efetuada a tomada de decisão acerca do que se pretende atingir na equipa, podendo estes processos ser mais centrados e fechados na figura do líder (i.e., mais autocráticos), ou podem ser mais abertos e focados na negociação entre líder e membros da equipa (i.e., mais democráticos). Obviamente o líder terá tanto mais a ganhar quanto mais conseguir envolver os membros da equipa na missão a atingir e na estratégia a seguir, podendo para tal beneficiar de processos de gestão ativa do

poder, negociando o que se pretende obter e como se poderão alcançar os objetivos definidos. Neste caso, um dos erros frequentemente associados ao papel do líder, nesta área, prende-se com a crença de que os líderes democráticos e negociadores quebram as expectativas dos membros da equipa (que esperam ter no líder uma figura "forte" que define sozinho todos os aspetos importantes do trabalho a realizar) e transmitem uma ideia de desnorte e falta de conhecimentos sobre o que fazer. Por isso, alguns líderes resistem ao uso de processos negociais com receio de transmitirem uma ideia de fraqueza ou de, no final do processo de negociação, terem ideias e estratégias de ação inócuas ou ineficientes. Uma das formas de contrariar esta ideia errada, passa pela necessidade do líder definir previamente os aspetos centrais que caracterizam a sua filosofia de liderança e a sua estratégia de ação e, só depois, passar à negociação com os membros da equipa. Na verdade, os membros da equipa não estão habitualmente interessados em assumir a responsabilidade pela definição da missão da equipa e da estratégia a seguir; normalmente os membros da equipa estão interessados em negociar possíveis adaptações à missão da equipa e estão ainda mais interessados em sugerir melhorias e adaptações na estratégia a seguir. É precisamente por isto que os processos de gestão ativa entre o líder e os membros da equipa são vantajosos, podendo, por um lado, tornar claro o porquê da missão a alcançar e, por outro aprimorar, ou mesmo alterar, partes substanciais da estratégia a seguir. Este debate entre todos tem no final a vantagem de maior envolvimento dos membros da equipa acerca do que fazer e do como fazer as tarefas definidas.

Aplicando este princípio à alta competição, o treinador pode não só discutir os objetivos centrais da equipa (resultados desportivos a alcançar e progressão desportiva a obter por cada atleta), mas pode também analisar estratégias específicas de ação que maximizem a possibilidade de sucesso em ambas as áreas. Quanto mais o treinador envolver os atletas neste processo de decisão, maior será a probabilidade destes aderirem às ideias definidas e às estratégias de ação, o que muito facilitará o trabalho a realizar ao longo da época desportiva.

Princípio 5: Uma Filosofia Sustentada em Planos de Ação Realistas e Exequíveis

A obtenção de uma visão positiva do futuro implica essencialmente uma capacidade técnica por parte do líder em traçar planos de ação realistas e exequíveis. Pode-se dizer que ter objetivos é bom, mas ter objetivos sem possuir planos de ação eficientes serve de muito pouco. Neste caso, e fazendo apelo aos processos anteriores de gestão ativa do poder, o líder deve procurar garantir o máximo de possibilidades de sucesso da missão estabelecida. Para tal, deve verificar se todas as condições financeiras, logísticas, materiais e humanas estão garantidas, de modo a facilitar o trabalho diário dos membros da equipa. Por outro lado, é fundamental evitar planos de ação irrealistas, que comportam o risco de fomentar a descrença face ao mérito da visão de futuro traçada para a equipa, retirando-lhe o seu carácter positivo.

Aplicando este princípio à alta competição, cabe ao treinador garantir que possui no final uma estratégia de ação que é adequada face ao contexto onde se encontra e aos atletas que

tem na sua equipa. Após a definição da missão da equipa, é fundamental que todos tenham um sentimento de otimismo face ao que é necessário realizar para tornar a missão uma realidade no futuro. Os programas de formulação de objetivos podem representar um ótimo auxiliar ao trabalho do treinador, ajudando-o a definir, de forma rigorosa, aquilo que é necessário fazer para concretizar a missão de equipa e, também, a estabelecer patamares realistas de desempenho dos atletas ao longo deste processo.

Princípio 6: Uma Filosofia Sustentada no Respeito pelas Diferenças Individuais

Quando se diz que cada ser humano é único apenas se constata o óbvio. No entanto, talvez este seja um dos princípios mais complexos de cumprir no que toca às relações humanas onde existam diferenças de poder entre as partes. De facto, espera-se que os líderes sejam, por um lado, justos no tratamento dado a todos os membros do grupo e, por outro sejam igualitários na relação com todos eles, levando a que por vezes se "esqueça" que estão perante indivíduos diferentes, com personalidades, desejos, valores e histórias de vida distintas. Isto significa que tratar por igual o que é diferente pode não ser a melhor estratégia a seguir pelo líder na relação com os seus colaboradores. De igual modo, talvez o máximo de impacto que um líder pode causar numa equipa esteja relacionado com o comportamento oposto à tendência para a igualização de tratamento, ou seja, equivale à capacidade para diferenciar e individualizar o trabalho a realizar. Isto significa que o princípio do respeito pelas diferenças individuais ganha imensa importância no trabalho em equipa, importando desfazer a ideia de que na equipa apenas interessa sempre o "nós" e nunca o "eu". Na prática, cabe ao líder perceber de que modo a missão da equipa e a estratégia a seguir se enquadram na realidade específica de cada membro, procurando que estes maximizem as suas potencialidades ao longo da prossecução dos objetivos traçados. Ou seja, o quanto cada membro da equipa pode contribuir para o trabalho em equipa e o quanto cada membro da equipa pode progredir ao longo deste processo, são as questões a analisar e responder pelo líder.

Aplicando este princípio à alta competição, cabe ao treinador perceber o contributo específico de cada atleta para a missão da equipa e o quanto poderá cada atleta beneficiar ao trabalhar com o treinador ao longo da época desportiva. Obviamente, não se defende aqui que o treino seja uma "soma" de planos individualizados de trabalho sem conexão aparente; defende-se aqui uma noção pelo treinador acerca do quanto poderá o treino melhorar a aprendizagem e as capacidades desportivas de cada atleta, efetuando, na medida do possível, as adaptações necessárias.

Princípio 7: Uma Filosofia Sustentada no Apoio Pessoal

Em conjugação com a necessidade do tratamento individualizado aos membros da equipa, importa igualmente salientar a relevância de uma atitude de encorajamento, apoio, empatia e entendimento por parte do líder face ao lado pessoal dos membros da equipa. Embora seja esperado que os membros da equipa "tragam" apenas o lado profissional para o trabalho a realizar, a verdade é que a separação entre a dimensão pessoal e profissional não é possível e, provavelmente, nem será desejável... Pelo contrário, estes aspetos influenciam-se mutuamente e condicionam o rendimento final obtido por cada membro da equipa. Daí o interesse do líder em perceber a importância de uma atitude de apoio pessoal em determinadas circunstâncias profissionais (ex: maior pressão no trabalho, dificuldades em executar tarefas novas ou difíceis, cumprir determinados objetivos) e pessoais (ex: problemas de saúde pessoais ou de familiares, ocorrência de acidentes pessoais, dificuldades financeiras devido a compromissos pessoais inesperados, etc.). Ao incluir esta dimensão do apoio pessoal na sua ação, o líder não só demonstra uma atitude de compreensão face ao lado humano do trabalho, como minimiza os efeitos prejudiciais sobre as tarefas a realizar.

Aplicando este princípio à alta competição, o treinador deve atender à importância de uma atitude de apoio pessoal aos atletas durante a execução do plano de trabalhos, procurando assim transmitir confiança e otimismo face à capacidade de cada um ter sucesso nos objetivos definidos. Além disso, é fundamental que o treinador esteja atento às eventuais dificuldades sentidas pelos atletas (sejam elas do foro desportivo ou pessoal), de modo a atuar o mais rapidamente possível. Isto tem a vantagem adicional de transmitir aos atletas a ideia de que no desporto não importa apenas o atleta e o rendimento desportivo mas também é fundamental considerar o atleta como pessoa e o seu bem-estar individual. Como cuidado suplementar, convém que o treinador esteja disponível para evidenciar esta atitude de apoio, independentemente dos resultados desportivos obtidos pelos atletas. Se não o fizer, pode transmitir a imagem de que é uma pessoa muito compreensiva e atenciosa quando tudo corre bem (i.e., ganha), mas muda radicalmente quando as coisas não correm como o desejado (i.e., perde). Neste sentido, ser genuíno é o fator chave.

Princípio 8: Uma Filosofia Sustentada no Ensino Positivo de Competências Desportivas

O ensino e a melhoria das competências dos membros do grupo devido à ação do líder representam o propósito da relação estabelecida entre ambos, considerando obviamente a dimensão da tarefa em causa. Ou seja, a capacidade do líder introduzir melhorias efetivas nas capacidades e no rendimento dos membros do grupo assume-se como o grande desígnio do trabalho em equipa, sendo o lado mais visível das vantagens de preparar os sistemas de trabalho em grupo face à opção alternativa da organização individual do trabalho. Este ensino positivo de

competências pelo líder pode beneficiar de uma abordagem relacional e comunicacional centrada em comportamentos desejáveis, como o reforço (demonstração de agrado pelos bons desempenhos dos membros da equipa), a instrução técnica (ensino ou correção de aspetos importantes do trabalho a realizar) e o ânimo ao erro (apelo à capacidade dos membros da equipa reagirem positivamente quando as coisas não correm como esperado). A este nível, convém desmistificar uma crença associada ao uso do reforço positivo pelo líder, que supõe a necessidade deste ter sempre uma atitude positiva face ao bom ou mau desempenho dos membros do grupo, usando o reforço para os ajudar a corrigir um problema, em oposição ao uso da punição que poderá desmoralizar e enfraquecer a confiança dos elementos do grupo. Esta ideia não corresponde à verdade, pois, por um lado, existem igualmente vantagens em usar pontualmente a punição (quando as condições para a sua utilização assim o justificam e estão bem determinadas) e, por outro o reforço nem sempre é a melhor forma de ajudar alguém a corrigir um dado curso de ação (podendo até introduzir a ideia de uma certa condescendência do líder face à pessoa em causa e reforçar o sentimento de inabilidade desta pessoa para fazer melhor). A alternativa ao uso do reforço (e da própria punição) passa pela instrução técnica corretiva que, ao ser bem aplicada numa situação de insucesso dos membros da equipa, não só os ajuda a compreender a origem do problema como os auxilia a encontrar a melhor forma de inverter a situação. Neste sentido, torna-se fundamental a capacidade do líder em utilizar vantajosamente cada uma destas categorias comportamentais, bem como a sua habilidade em individualizar o seu uso face ao tipo de pessoa em causa, pois cada elemento do grupo pode reagir de forma distinta ao mesmo tipo de comportamento usado pelo líder (reforça-se novamente a importância do princípio da individualização).

Aplicando este princípio à alta competição, compete ao treinador definir com a sua equipa as competências desportivas a ensinar ou aperfeiçoar. Após isso, cabe-lhe a responsabilidade de usar de forma eficaz os comportamentos de reforço (atribuindo conseqüências positivas), de instrução técnica (analisando o que está bem na situação em causa, corrigindo o que ainda pode ser melhorado e animando o esforço do atleta em fazer as correções necessárias) e de encorajamento ao erro (procurando inverter ciclos contínuos de insucesso na execução das tarefas pelos atletas) no sentido de maximizar a progressão dos atletas. O uso correto destes comportamentos proporciona ótimas oportunidades de construir uma relação de apoio, respeito e confiança entre treinador e atletas, transmitindo a estes últimos a ideia de que o responsável técnico representa de facto uma mais-valia para o desenvolvimento das suas capacidades desportivas (e mesmo pessoais).

Princípio 9: Uma Filosofia Sustentada em Critérios de Eficácia Congruentes com os Objetivos do Desporto de Alta Competição

De um modo geral, e considerando o modelo trifásico apresentado neste trabalho, o que importa reforçar neste princípio é a necessidade do líder estabelecer critérios de eficácia que estejam de acordo com a sua filosofia e comportamentos de liderança, aumentando assim a possibilidade de obter eficácia junto da equipa. Como foi afirmado anteriormente, é importante ter uma filosofia baseada em princípios simples e desafiadores que estimulem uma visão de futuro positiva para os membros da equipa. Subsequentemente, isto implica que o líder estabeleça critérios de eficácia que monitorizem se o caminho traçado está ou não a ser trilhado com sucesso.

Aplicando este princípio à alta competição, e reforçando uma vez mais o facto de ser uma visão reducionista associar a alta competição à obtenção de resultados desportivos, cumpre ao treinador encontrar indicadores de eficácia que materializem os seus princípios de liderança e as suas áreas de ação. Como foi defendido anteriormente, se o treinador optar por uma visão alargada do propósito da alta competição e colocar a tónica na melhoria e progressão dos atletas, poderá encontrar indicadores de realização alternativos (e porventura mais fiáveis) para avaliar a sua eficácia profissional. Ao fazê-lo, estará também a ajudar os atletas a descentrarem-se da excessiva importância que frequentemente é atribuída ao resultado final da competição, esquecendo que este também depende da influência de fatores externos como, por exemplo, a capacidade dos adversários em causa.

Princípio 10: Uma Filosofia Sustentada numa Vocação Pessoal para o Treino de Atletas de Alta Competição

Acima de tudo, e independentemente do contexto em causa, o exercício da liderança deve ser baseado numa vocação pessoal para esta atividade. Isto significa que o líder deverá ponderar muito bem até que ponto sente que exercer uma determinada função de chefia corresponde àquilo que deseja e pretende fazer (ver características do líder nos fatores antecedentes do modelo trifásico). Acima de tudo, o líder deve analisar do ponto de vista pessoal e profissional se estão reunidas as condições para assumir a posição de liderança em causa e se sente este projeto como positivo e desafiador para si próprio. Este aspeto é fundamental pois, após a definição da filosofia de trabalho, importa que o líder seja congruente na sua ação com os princípios definidos, representando um modelo a seguir para os membros do grupo. Dito por outras palavras, trata-se de demonstrar aos outros o que significa no dia-a-dia de trabalho atuar de acordo com as ideias definidas e defendidas para o trabalho em equipa. Isto reforça junto dos membros da equipa a importância de assumirem comportamentos congruentes com os princípios e plano de trabalho estabelecidos, tendo como exemplo a seguir o comportamento evidenciado pelo próprio líder.

Aplicando este princípio à alta competição, importa, em primeiro lugar, que o treinador reflita se o treino de equipas de alta competição corresponde ao seu plano de carreira profissional e expectativas pessoais e, em segundo lugar, que conheça as implicações deste cargo nos seus comportamentos do dia-a-dia. Uma vez mais, ao estabelecer muito bem a sua filosofia de liderança, as ações associadas a esta filosofia e os indicadores de eficácia para aferir o resultado da sua liderança, o treinador terá uma maior facilidade em saber as implicações do cargo que exerce no modo de agir dos atletas. Acima de tudo, é fundamental que o treinador transmita um sentimento de genuinidade e espontaneidade nos seus comportamentos, devendo estes ser consentâneos com os princípios defendidos, de modo a demonstrar aos atletas qual o caminho a seguir para se obter os resultados desejados.

Tendo por base a utilização destes dez princípios de liderança na alta competição, a Figura 3 apresenta um exemplo de uma situação desportiva (e.g., aperfeiçoamento de um gesto motor) onde são aplicados cada um dos princípios descritos no trabalho a realizar com os atletas. A exemplificação dos dez princípios será então efetuada tendo por base o modelo trifásico, dividindo-se a informação pela filosofia da liderança, prática da liderança/liderança na prática e critérios de liderança.

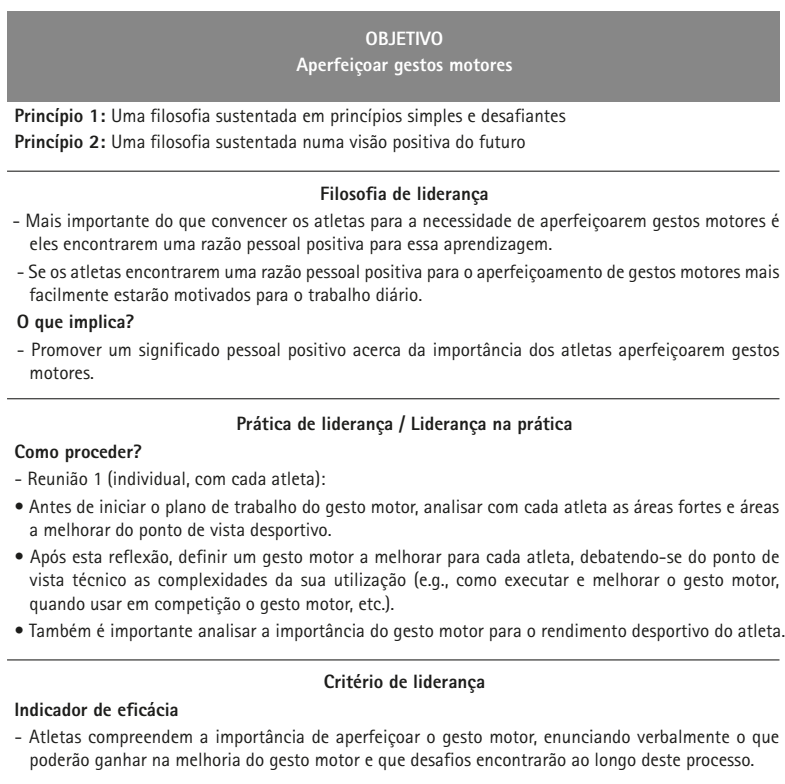


Figura 3. Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança/liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao desporto de alta competição.

OBJETIVO

Aperfeiçoar gestos motores

Princípio 3: Uma filosofia sustentada na inspiração do desejo de sucesso

Princípio 4: Uma filosofia sustentada na gestão ativa do poder

Princípio 5: Uma filosofia sustentada em planos de ação realistas e exequíveis

Filosofia de liderança

- Ter uma visão positiva do futuro que seja simples e desafiante é importante; mas ter uma visão positiva do futuro sem saber como concretizá-la serve de pouco. Assim, é fundamental traçar planos de ação para concretizar a visão positiva do futuro.
- Mais do que impor um plano de ação aos atletas, é fundamental negociar com eles o que fazer para poderem aperfeiçoar o gesto motor.
- O trabalho como treinador de alta competição deve guiar-se por estratégias de ação realistas e possíveis de concretizar face ao nível de desenvolvimento de cada atleta e das exigências competitivas que enfrentam.

O que implica?

- Promover a vontade dos atletas aperfeiçoarem o gesto motor.
- Prever um plano de ação a negociar com os atletas para a melhoria do gesto motor.
- Verificar se o plano de ação é realista e realmente possível de concretizar face ao nível de desenvolvimento dos atletas e das exigências competitivas enfrentadas.

Prática de liderança / Liderança na prática

Como proceder?

- Reunião 2 (individual ou em pequenos grupos, se existir uma semelhança nos gestos motores a aperfeiçoar):
 - Analisar como será efetuado o aperfeiçoamento do gesto motor, demonstrando otimismo acerca da capacidade dos atletas progredirem desportivamente.
 - Explicar, do ponto de vista do planeamento do treino, como será efetuado o aperfeiçoamento do gesto motor, questionando os atletas acerca do que pensam do plano a seguir e que ajustamentos podem ser efetuados.
 - Na última parte da reunião, distribuir a Ficha 1 relativa ao "plano de ação para o aperfeiçoamento do gesto motor". Nesta ficha, o treinador descreve, em termos gerais, as fases da melhoria do gesto motor e assinala para cada atleta os aspetos a melhorar e os objetivos a atingir ao longo deste processo.
 - Ainda nesta reunião, os atletas são informados de que terão um *feedback* verbal semanal do treinador após a execução dos gestos motores e um *feedback* escrito mensal com os resultados obtidos face aos objetivos previstos.

Critério de liderança

Indicadores de eficácia

- Atletas aceitam o "plano de ação para a aprendizagem do gesto motor" e demonstram motivação e empenho no aperfeiçoamento do gesto motor.
- Atletas evidenciam melhorias individuais significativas no gesto motor.

Figura 3 (cont.). Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança/liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao desporto de alta competição.

OBJETIVO
Aperfeiçoar gestos motores
Princípio 6: Uma filosofia sustentada no respeito pelas diferenças individuais
Princípio 7: Uma filosofia sustentada no apoio pessoal
Filosofia de liderança
<ul style="list-style-type: none">- O treinador deve transmitir aos atletas a ideia de que "todos se devem ajudar mutuamente no aperfeiçoamento do gesto motor" e deve estar atento às diferenças individuais entre os atletas no processo de aprendizagem.- O papel como treinador ultrapassa o limite do desporto. Por isso, o treinador deve incentivar os atletas a saberem o que podem aprender e melhorar no desporto que os ajude na vida pessoal e o que podem trazer da vida pessoal para o desporto. Com esta atitude, os atletas podem desenvolver as suas potencialidades do ponto de vista pessoal e desportivo.
O que implica?
<ul style="list-style-type: none">- Possibilitar a cada atleta um conhecimento suficiente acerca do que é esperado deles no aperfeiçoamento do gesto motor.- Verificar as eventuais dificuldades dos atletas no aperfeiçoamento do gesto motor, demonstrando interesse na ajuda à resolução dos problemas surgidos ao longo deste processo.
Prática de liderança / Liderança na prática
Como proceder?
<ul style="list-style-type: none">- Durante os treinos, prestar atenção aos aspetos individuais de cada atleta no aperfeiçoamento do gesto motor, procurando fornecer um feedback o mais específico possível no sentido de ajudar cada atleta a melhorar.- Durante os treinos, observar o empenho e a motivação dos atletas para o aperfeiçoamento do gesto motor e, sempre que estes assumem a atitude desejada, salientar que é isso que se pretende neste processo de melhoria desportiva.
Critério de liderança
Indicador de eficácia
<ul style="list-style-type: none">- Atletas concretizam com sucesso o "plano de ação para o aperfeiçoamento do gesto motor", evidenciando melhorias individuais significativas no gesto motor e uma motivação e empenho que pode ser usada no desporto e noutros domínios de vida.

Figura 3 (cont.). Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança/liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao desporto de alta competição.

OBJETIVO
Aperfeiçoar gestos motores

Princípio 8: Uma filosofia sustentada no ensino positivo de competências desportivas

Filosofia de liderança

- O aperfeiçoamento de competências desportivas é potenciado pelo uso de uma abordagem positiva centrada em comportamentos que promovam melhorias contínuas dos atletas no gesto motor em causa.

O que implica?

- Centrar a ação no uso da instrução técnica positiva, do ânimo ao erro e no reforço positivo pelos bons desempenhos dos atletas.
-

Prática de liderança / Liderança na prática

Como proceder?

- Durante os treinos, o treinador deve centrar a atenção na correção do gesto motor, procurando também reforçar as melhorias constantes dos atletas nos aspetos que vai salientando.
 - Durante os treinos, e em situações de insucesso por parte dos atletas, o treinador deve usar igualmente o ânimo à correção do erro.
-

Critério de liderança

Indicadores de eficácia

- Treinador analisa pessoalmente, no final de cada treino, os níveis de instrução técnica positiva, de ânimo ao erro e de reforço assumidos perante os atletas durante o aperfeiçoamento do gesto motor.
 - Treinador solicita, uma vez por semana, a opinião dos colegas da equipa técnica (ou dos atletas) acerca do uso dos comportamentos de instrução técnica positiva, ânimo ao erro e reforço.
-

Figura 3 (cont.). Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança/liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao desporto de alta competição.

OBJETIVO
Aperfeiçoar gestos motores

Princípio 9: Uma filosofia sustentada em critérios de eficácia congruentes com os objetivos do desporto de alta competição

Princípio 10: Uma filosofia sustentada numa vocação pessoal para o treino de atletas de alta competição

Filosofia de liderança

- As ideias do treinador produzem maior impacto quando correspondem a ações concretas e estão associadas a critérios de eficácia que estão de acordo com o que se pretende da alta competição. Ou seja, "olha para o que eu digo e olha para o que eu faço" é o aspeto importante a considerar pelo treinador.
- Ser treinador de alta competição é viver com o fascínio de ajudar os atletas a melhorar e progredir constantemente, produzindo uma influência positiva no desenvolvimento dos atletas. Ser treinador de atletas de alta competição é essencialmente gostar de ultrapassar limites!

O que implica?

- Definir critérios de eficácia objetivos para o aperfeiçoamento do gesto motor.
- Demonstrar ações de liderança congruentes com o plano de ação e objetivos traçados para o aperfeiçoamento do gesto motor.

Prática de liderança / Liderança na prática

Como proceder?

- Ao longo das sessões de treino, referir os aspetos que os atletas devem prestar atenção no aperfeiçoamento do gesto motor, tal como está descrito na Ficha 1 relativa ao "plano de ação para o aperfeiçoamento do gesto motor".
- No final de cada sessão de treino em que foi trabalhado o gesto motor, fornecer um *feedback* verbal aos atletas acerca da evolução no aperfeiçoamento do gesto motor em causa.
- No final de cada mês, em que foi trabalhado o gesto motor, fornecer um *feedback* por escrito aos atletas acerca da evolução no aperfeiçoamento do gesto motor em causa.

Critério de liderança

Indicadores de eficácia

- Treinador avalia a evolução dos atletas no aperfeiçoamento do gesto motor em cada uma das fases definidas na Ficha 1 relativa ao "plano de ação para o aperfeiçoamento do gesto motor".
 - Treinador efetua uma avaliação específica a cada atleta acerca da sua evolução no gesto motor no final do processo de treino, comparando com o que estava estabelecido na Ficha 1 relativa ao "plano de ação para o aperfeiçoamento do gesto motor".
-

Figura 3 (cont.). Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança/liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao desporto de alta competição.

Notas Finais

Tendo em vista uma utilização eficaz dos fatores descritos no modelo trifásico, este capítulo termina com algumas indicações a ter em conta pelos treinadores na gestão das equipas e na relação com os atletas.

Os treinadores aumentam a probabilidade de ter sucesso no seu trabalho se conseguirem uma correta integração dos fatores antecedentes da liderança (e.g., características da situação, do líder e dos membros da equipa) nos ciclos conceptuais e práticos da liderança. Ou seja, mais do que recusar mudar a sua liderança devido à influência que é exercida pelos fatores antecedentes, ou condicionar o seu trabalho devido a estes mesmos fatores, o grande desafio que se coloca ao treinador é saber como atuar com a equipa tendo por base a sua filosofia de liderança e as características específicas da situação em que se encontra.

A filosofia de liderança representa a dimensão estrutural da ação do treinador. Pode-se afirmar que tudo deve começar com uma "ideia do que fazer" que sustente depois a ação técnica do treinador, o tipo de valores e normas que defende no trabalho diário com os atletas e o modo como são avaliados os resultados finais. A filosofia de liderança deve guiar o trabalho do treinador, estando naturalmente sujeita ao *feedback* recolhido junto dos atletas, usando-se os circuitos de *feedback* para monitorizar e aperfeiçoar os resultados obtidos.

A prática de liderança e liderança na prática identificam o modo como os treinadores agem diariamente com as equipas. O maior desafio que se coloca aos treinadores é encontrar formas específicas de atuar que materializem a sua filosofia de liderança, demonstrando aos atletas o que fazer para atingir aquilo que é valorizado na equipa. Na prática, isto significa que para cada ideia/princípio/objetivo de liderança definida pelo treinador deverá corresponder um determinado curso de ação.

Os critérios de eficácia de liderança devem ser formulados em função da filosofia da liderança e devem estar associados à prática de liderança e à liderança na prática. Neste caso, o maior desafio que se coloca ao treinador é encontrar indicadores de avaliação da liderança que sejam congruentes com aquilo que é valorizado (i.e., filosofia de liderança) e aquilo que é efetuado na orientação da equipa (i.e., prática de liderança e liderança na prática). Em concreto, isto significa que os treinadores e atletas devem saber como progredirem ao longo do tempo, tendo por base indicadores objetivos que indiquem a cada momento o estado atual de desenvolvimento da equipa e de cada um dos seus elementos.

Os treinadores devem procurar obter uma congruência entre os ciclos conceptual e prático da liderança. Ou seja, trata-se de saber "o que fazer" (ciclo conceptual) mas também "como fazer" (ciclo prático). Ao conseguir esta congruência, os treinadores aumentam a possibilidade de obter maior eficácia na orientação dos atletas e das equipas.

Os treinadores devem definir indicadores subjetivos (ex: como se sentem os atletas face ao trabalho desenvolvido) e objetivos (ex: eficácia de obtenção dos objetivos definidos, rendimento

alcançado, etc.) de avaliação do seu trabalho. Neste sentido, devem resistir em basear a sua eficácia apenas em critérios objetivos de rendimento final das equipas (uma vez que estes nem sempre dependem apenas do trabalho do treinador e dos atletas), bem como em opiniões gerais e pouco fundamentadas (uma vez que estas são pouco demonstráveis e úteis para alterar o trabalho futuro). Ao incluir indicadores objetivos e subjetivos para avaliar a sua eficácia, o treinador estará a obter uma visão mais alargada e realista do seu impacto nas equipas e atletas.

Referências

- Araújo, V. M. (2013). *Filosofia, ações e critérios de eficácia da liderança: Um estudo com treinadores*. (Mestrado). Braga, Universidade do Minho.
- Becker, A. J. (2013). Quality coaching behaviours. In P. Potrac, W. Gilbert, & J. Denison, *Routledge handbook of sports coaching* (pp. 184-195). New York: Routledge.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Côté, J., Salmela, J. H., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches knowledge. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17(1), 1-17.
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E., & Sullivan, P. J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*, 91(4), 765-776.
- Gomes, A. R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. R. Gomes, R. Resende & A. Albuquerque (eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (Vol. 3, pp. 157-169). New York: Nova Science.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). O que penso, o que faço e o que avalio: Implicações para treinadores de formação desportiva. *Submetido para publicação*.
- Jowett, S. (2007). Interdependence analysis and the 3+1 Cs in the coach-athlete relationship. In S. Jowett, & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 15-27). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Myers, N. D., Feltz, D. L., Chase, M. A., Reckase, M., & Hancock, G. (2008). The Coaching Efficacy Scale II: High school teams. *Educational and Psychological Measurement*, 68(6), 129-143.
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(18), 1522-1551.

