

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Estilos de Tomada de Decisão do Treinador de Futebol Português

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão
do Desporto – Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Júri:

Presidente:

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais:

Professora Doutora Maria Margarida Mascarenhas

Professor Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes

João Miguel Barquina Pinto de Sousa

2013

AGRADECIMENTOS

Ao longo destes dois anos de Mestrado, muitos são aqueles que estiveram ao meu lado e que merecem um agradecimento.

Ao Professor Doutor Carlos Colaço pelo apoio que me deu sempre que precisei, pela disponibilidade demonstrada para esclarecer dúvidas que surgiram ao longo da elaboração da dissertação, contribuindo assim para um melhor aproveitamento da mesma.

Aos meus pais pelo investimento feito em mim e pelo amor e amizade que me deram sempre que precisei, bem como à Tânia, minha namorada, e ao meu irmão, pelo apoio dado nos momentos mais complicados.

A todos os treinadores inquiridos pela sua disponibilidade e colaboração.

A todos os meus amigos que me apoiaram e de uma forma ou de outra também contribuíram para o meu estudo e investigação.

Por fim, não poderia deixar de agradecer a todos os meus colegas que me acompanharam neste percurso académico ajudando – me a ultrapassar todos os obstáculos.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	2
ÍNDICE GERAL	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
ÍNDICE DE QUADROS	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUÇÃO	10
2. PROBLEMÁTICA	12
3. REVISÃO DA LITERATURA	13
3.1. O Treinador Desportivo	13
3.1.1. Conceito	13
3.1.2. Exigências do Papel do Treinador.....	15
3.1.3. Competências do treinador.....	16
3.1.4. O Treinador de Futebol: contexto legal e institucional.....	20
3.1.5. O Treinador de Sucesso	22
3.2. Tomada de Decisão.....	24
3.2.1. O Processo de tomada de decisão	25
3.2.2. Classificação das Decisões.....	26
3.2.3. Modelos de tomada de decisões	27
3.2.4. Estilos de Tomada de decisão	28
4. METODOLOGIA	36
4.1. Amostra.....	36
4.2. Instrumento	36
4.3. Procedimento	38
5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	39
6. DISCUSSÕES DE RESULTADOS	60
7. CONCLUSÕES	62
8. SUGESTÕES	63
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de tomada de decisões segundo Choo (2003: 276).....	28
Figura 2- Modelos de estilos de tomada de decisão (Rowe, 1998)	32
Figura 3 - Modelo de estilos de tomada de decisão expandido (Rowe, 1998)	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentagem de treinadores por escalão etário	39
Gráfico 2 - Percentagem de treinadores segundo o género	40
Gráfico 3 - Percentagem de treinadores segundo a função desportiva.....	41
Gráfico 4 - Percentagem de treinadores segundo o nº de anos na função	42
Gráfico 5 - Percentagem de treinadores segundo o nível que possuem	42
Gráfico 6 - Percentagem de treinadores segundo a Associação que pertencem.....	43
Gráfico 7 - Valores médios dos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português	44
Gráfico 8 - Percentagem de desvio padrão do estilo diretivo.....	45
Gráfico 9 - Percentagem de desvio padrão do estilo analítico	46
Gráfico 10 - Percentagem de desvio padrão do estilo conceptual.....	47
Gráfico 11 - Percentagem de desvio padrão do estilo comportamental	48
Gráfico 12 - Valores médios do género nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol.....	48
Gráfico 13 - Valores médios do escalão etário nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português.....	50
Gráfico 14 - Valores médios do nº de anos de treinador nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português.....	51
Gráfico 15 - Valores médios da função desportiva nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português.....	54
Gráfico 16 - Valores médios do nível de treinador nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português.....	55
Gráfico 17 - Valores médios da associação do treinador nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português.....	58

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de tomada de decisão dos treinadores de futebol português	44
Quadro 2 - Influência do género em relação ao estilos de tomada de decisão	49
Quadro 3 - Influência do escalão etário em relação aos estilos de tomada de decisão ..	51
Quadro 4 - Influência do nºde anos de treinador em relação aos estilos de tomada de decisão	52
Quadro 5 - Diferenças médias significativas entre o número de anos de treinador em relação aos estilos	53
Quadro 6 - Influência da função desportiva em relação aos estilos de tomada de decisão	55
Quadro 7 - Influência do nível de treinador em relação aos estilos de tomada de decisão	56
Quadro 8 - Diferenças médias significativas entre o nível de treinador em relação aos estilos	57
Quadro 9 - Influência da associação a que pertencem os treinadores em relação aos estilos de tomada de decisão.....	59

RESUMO

O propósito deste estudo foi definir e analisar o estilo de tomada de decisão dos treinadores de futebol português, bem como a influência de variáveis como o género, o escalão etário, o número de anos de treinador, a função desportiva, o nível de treinador e a associação a que pertencem, podem ter no mesmo.

Para obter os resultados necessários para concretizar os objetivos do estudo, foi aplicado um inquérito denominado “Decision Style Inventory”, desenvolvido por A. J. Rowe em 1981, traduzido e adaptado à realidade portuguesa por Pires & Colaço em 2001.

A população deste estudo é constituída por 40 treinadores de futebol de ambos os sexos, com uma média de aproximadamente 35 anos.

Os dados encontrados neste estudo sugerem que os treinadores de futebol português apresentam como estilo preferencial de tomada de decisão o estilo Diretivo. No entanto, tendo em consideração as pontuações atribuídas a cada estilo, chega – se à conclusão que não é possível definir com clareza que os treinadores apresentam um estilo maioritariamente predominante. No que diz respeito às variáveis em estudo, relativamente aos estilos de tomada de decisão (género, escalão etário, anos de treinador, função desportiva, nível de treinador e associação a que pertencem, apenas apareceram diferenças significativas entre o número de anos de treinador, nos estilos diretivo, analítico e comportamental. Quanto ao nível de treinador encontraram-se diferenças significativas no estilo directivo, analítico e conceptual.

Palavras Chave: Futebol, Treinador, Estilos de Tomada de Decisão, Estilo Diretivo, Estilo Analítico, Estilo Conceptual e Estilo Comportamental.

ABSTRACT

The purpose of this study was to define and analyze the style of decision making of Portuguese football coaches , as well as the influence of variables such as gender, age group, the number of years of coaching, sport function, the level of coaching and association to which they belong , can have on the same.

In obtaining the necessary results in order to define the aims of aforementioned study, it has been applied the so-called "Decision Style Inventory ," developed by A. J. Rowe in 1981, duly translated and adapted to Portuguese reality by Pires & Colaco in 2001.

The study population consists of 40 football coaches of both sexes , with an average of approximately 35 years old.

The data in this study suggest that football coaches have Portuguese as preferred style of decision-making Directive Style. However, taking into account the scores attributed to each style comes - to the conclusion that it is not possible to define clearly what the coaches have a style largely predominant. With respect to the variables under study, for decision-making styles (gender, age group, years of coaching, sports function, level coach and association to which they belong, appeared only significant differences between the number of years of coaching, in directive style, analytical and behaviour. Regarding the level of coach found significant differences in directive style, analytical and conceptual.

Key – Words: Football, Coach, Styles of Decision – Making, Directive Style, Analytical Style, Conceptual Style and Behaviour Style.

“A última vitória é o maior adversário da vitória seguinte”.

Garry Kasparov

1. INTRODUÇÃO

O futebol foi assumindo gradualmente um papel de relevo no panorama desportivo mundial ao ponto de ser transformado na modalidade desportiva mais popular no mundo, sendo um fenómeno de atração de massas inigualável e, também por isso, um fator de humanização das sociedades (Oliveira, 2004).

Em virtude do forte mediatismo que o futebol está sujeito atualmente, é dado observar – se, seja a nível dos especialistas, seja a nível da comunicação social, a análise aos fatores que contribuem para o sucesso do treinador, associando – se sempre às equipas que orientam.

Neste sentido, justifica – se que o papel do treinador seja claramente definido, caso contrário pode ser difícil desenvolver uma estrutura que obtenha resultados, quer a nível de treino, quer a nível de competição.

Segundo Pacheco (2005), a preparação dos jogadores assume – se como principal função do treinador, exigindo – lhe o domínio de um leque alargado de capacidades e competências. Com isto, Whitmore (1994) considera que o treinador deve dominar um rol de competências técnicas e psicológicas no desempenho das suas funções.

No entanto, o sucesso de um treinador não passa apenas pelo conjunto de competências que possui. O processo de tomada de decisão antes, durante e após o treino, bem como durante os jogos é extremamente importante para o sucesso do mesmo.

Com isto, Brunelle (2005), afirma que um caminho interessante consiste em estudar os treinadores que tentam integrar a tomada de decisão na sua prática profissional, em várias atividades desportivas, para identificar as variáveis associadas ao sucesso.

A tomada de decisão está relacionada com o uso da informação do ambiente para determinar qual, em caso de necessidade, a resposta necessária. O processo da tomada de decisão é aquele que selecciona a ação correta de acordo com as circunstâncias correntes, o contexto e experiências passadas. A qualidade da decisão é obviamente influenciada pela qualidade da informação perceptiva recebida mas também

pelo conhecimento do executante do contexto e as expectativas baseadas em experiências passadas (Abernethy, Summers, & Ford, 1998).

Segundo Gibson *et al* (2006), a tomada de decisão depende de vários fatores, entre eles as características da pessoa que as toma, neste caso os treinadores, pois trata-se de um processo de cariz individual.

Por isto, é importante estudar os estilos de tomada de decisão, que por serem uma das partes do processo de tomada de decisão do treinador, podem proporcionar diferenças na forma de planeamento e controlo na gestão de uma equipa ou de um conjunto de atletas.

Neste sentido, este estudo é importante, na medida em que no universo das ciências do desporto em Portugal, verifica-se uma inexistência de trabalhos científicos que situem o seu enfoque no estudo dos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português.

Trata-se, portanto, de uma temática bastante pertinente em que, foram aplicados questionários aos treinadores de futebol português. O questionário Decision Style Inventory, foi desenvolvido por A.J. Rowe em 1981, adotado e adaptado à realidade portuguesa pelo Departamento de Gestão da Faculdade de Motricidade Humana, nomeadamente pelo Professor Doutor Carlos Colaço. A análise estatística dos dados obtidos foi efectuada no programa SPSS 20 (Statistical Package of Social Studies).

Esta investigação tem por objetivo geral definir qual o estilo de tomada de decisão do treinador de futebol português. Outro objetivo passa por perceber se o estilo de tomada de decisão do treinador pode ser influenciado por vários factores, tais como o género, escalão etário, anos de treinador, função desportiva, nível de treinador e associação a que pertence.

2. PROBLEMÁTICA

A actividade do Treinador de Futebol Português, em diferentes contextos é ainda pouco estudada, havendo a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre uma tarefa que é dada grande importância pelos diversos agentes que interagem no futebol.

O conhecimento dos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol apresenta – se como uma tema de importância crescente à luz das cada vez maiores exigências comerciais, económicas e desportivas a que o desporto profissional está sujeito.

É neste sentido, que podemos formular a questão de partida deste estudo:

Qual o estilo de tomada de decisão do treinador de futebol português?

Com este estudo será possível perceber se o treinador de futebol português possui realmente um estilo de tomada de decisão bem definido, ou então não apresente nenhum estilo claro mas somente tendências. Também será possível perceber até que ponto variáveis como género, escalão etário, número de anos de treinador, função desportiva, nível de treinador e associação a que pertencem influenciam o processo de tomada de decisão e se existem diferenças significativas de estilos dentro de cada uma dessas variáveis.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. O Treinador Desportivo

3.1.1. Conceito

Treinador é um técnico especializado na modalidade desportiva em que exerce a sua ação.” (Castelo, Barreto, Alves, Mil-Homens, Carvalho & Vieira, 1996:629).

Segundo Castelo et al. (1996), o estatuto e função do treinador assumem quatro funções fundamentais:

- Técnico especializado de uma modalidade;
- Líder do processo pedagógico;
- Gestor de recursos humanos;
- Valorizar o desenvolvimento e formação da comunidade desportiva que conduz.

Araújo (1994) refere que a profissão de treinador exige um conhecimento multidisciplinar, tornando-se, evidentemente, imprescindíveis os conhecimentos inerentes à tática, à técnica e à preparação condicional na modalidade desportiva em que se especialize, bem como o domínio da pedagogia e metodologia de ensino e a necessidade expressa de ser um especialista no estimular do interesse e a motivação dos que consigo aprendem e treinam. A sua função implica a tomada de decisões, organizadas com base em indicadores e segundo critérios que obedecem a uma certa organização e em diferentes domínios, como a organização do treino, a liderança, o estilo e formas de comunicação (com os jogadores, dirigentes, árbitros, jornalistas), opções estratégicas e táticas decorrentes da observação e análise do jogo, da gestão das pressões contidas na competição, do controlo da capacidade de concentração e emoções, entre outras.

No entanto, o treinador deve exercer a sua função tendo em conta as características dos atletas e os objetivos do contexto em que está inserido.

A complexidade obriga o treinador desportivo a unir e não a separar, dado que um todo organizado dispõe de propriedades, até mesmo ao nível das partes, que não existem nas partes isoladas do todo.

Para Lyle (1993) e Woodman (1993) a actividade do treinador deve ser entendida como um processo dinâmico, constituído pelas fases de observação, desenvolvimento, implementação de um plano de trabalho e avaliação dos resultados obtidos, tornando – se importante observar as variáveis implicadas em cada um desses momentos, pois só assim poderemos compreender a forma como são levadas a cabo as estratégias de ação definidas.

Para se desempenhar a função de treinador, não é suficiente ter sido jogador/atleta dessa modalidade, neste caso o futebol, pois reconhecemos que fazer como se viu fazer, não é certeza de desempenhar com eficiência essa função, que cada vez mais exige conhecimentos diversificados e actualizados de diversas áreas de conhecimento, nomeadamente nas áreas da metodologia e pedagogia do treino.

Araújo (1994) refere que o treinador tem a obrigação de estar permanentemente actualizado, participando em programas/acções de formação, investigando e fazendo auto-estudo, com o propósito de promover a formação integral dos atletas e cumprir o papel de agente promotor de evolução da sua modalidade desportiva. A este propósito, Sweetenham (2002) afirmou que com os desenvolvimentos ocorridos no sistema de formação de treinadores, aquilo que se considerava “ciência pesada” é hoje visto como prática quotidiana do treino.

O verdadeiro segredo dos treinadores de sucesso, reside em, para além do seu conhecimento e saber estar na relação com atletas e dirigentes, serem capazes de criar nuns e noutros, a motivação própria de quem se sente a participar e contribuir de modo efetivo para o progresso colectivo. Eles são treinadores, com comportamentos sistemáticos de observação, planificação, registro e controlo de resultados, definição e correção de diferentes estratégias de intervenção, mobilização do interesse individual e colectivo, tendo a vista a alcançar os objetivos globais e parciais apontados (Araújo, 1994).

Hoje em dia não basta chegar e falar por falar, há que fazer com que os jogadores acreditem no que se está a tentar transmitir, ou seja, há que saber informar e saber comunicar. Neste sentido, Oliveira (2006) refere que se os jogadores não acreditam no que o treinador está a dizer, se não acreditam na equipa, se não acreditam naquilo que estão a fazer eles não se envolvem...e não se envolvendo não tem qualidade.

3.1.2. Exigências do Papel do Treinador

Conceptualizar e definir o papel do treinador, por mais simples que possa parecer, é um processo complexo, uma vez que o mesmo tem uma elevada responsabilidade e abrangência de funções, estando sempre sujeito às inúmeras opiniões e discussões das pessoas que o rodeiam.

Desta forma, Teotónio Lima (1982, in Araújo, 1994, p.22) considera que “ser treinador significa mergulhar num torvelinho de marés contrárias e de correntes cruzadas”, enfatizando assim a necessidade de se definir objetivamente os seus deveres, responsabilidades e direitos.

Brito (2001), considera que o treinador tem como dever defender os ideais, cores, objectivos e aspirações da equipa em que trabalha.

Por sua vez, Oliveira (in prefácio Araújo, 1994) considera que em termos sociais e no campo das responsabilidades, o treinador deve orientar – se por um conjunto de valores com relevância social, procurando assim contribuir para o desenvolvimento de um sentido ético no exercício da sua actividade, e para uma correta forma de estar no desporto para os restantes cidadãos.

Contudo, convém salientar que o treinador também tem os seus direitos, embora esses mesmos direitos sejam de vez em quando negligenciados principalmente pelos órgãos superiores hierárquicos. Neste contexto, Oliveira (in prefácio Araújo, 1994), destaca os seguintes direitos fundamentais do treinador:

- O direito ao livre desempenho das suas funções;
- O respeito pelas suas convicções e individualidades;
- O direito à formação;
- O acesso a condições materiais condignas e necessárias às suas tarefas diárias:

Com isto, Brito (2001) considera que a profissão de treinador é única, original e apresenta características específicas que apenas permitem a sua existência no fenómeno desportivo.

Assim, pese embora as responsabilidades que acarreta em termos sociais, políticos e culturais, o treinador é, acima de tudo, umas das figuras centrais do

fenómeno desportivo e portanto responsável pela sua dinâmica, sendo este aspecto que o distingue dos restantes cidadãos com o seu estatuto sócio – político e cultural.

3.1.3. Competências do treinador

A principal missão/ função de um treinador é, de uma certa forma, preparar os seus atletas para os desafios que irão ser impostos aos mesmos. Com isto, a preparação dos jogadores assume – se como um processo complexo, exigindo o domínio de um leque alargado de competências (Pacheco, 2005).

Rosado (2000), refere que a competência não deve ser entendida como um dom ou uma disposição, nem, como pretendem as reflexões mais comportamentalistas, um conjunto de comportamentos particulares que os treinadores devem dominar, entendendo por competência um núcleo de saberes em torno de funções profissionais ao redor das quais se agrupam acções profissionais concretas.

As competências que orientam a intervenção do treinador, influenciando o rendimento dos jogadores e das equipas, manifestam – se em dois campos fundamentais, nomeadamente na condução do processo de treino e na organização da competição (Mesquita, 1997).

Neste sentido, podemos afirmar que o evoluir das competências dos jogadores, estará sempre dependente da qualidade demonstrada pelo treinador no desempenho das suas funções.

Um treinador terá que ter sempre várias competências, para empregar várias funções. Terá que ser um bom gestor, possuindo capacidade técnica, capacidade de relacionamento humano e capacidade concetual.

Houlier e Crevoisier (1993) referem que o treinador deverá apresentar competências no plano técnico – tático, funcional e psicológico, demonstrando simultaneamente uma grande capacidade de liderança para gerir as suas equipas e conflitos, e uma boa capacidade para se relacionar com todos os agentes desportivos que envolvem o futebol. Tudo isto sem nunca descurar o conhecimento do conteúdo da modalidade, pois o seu correto domínio permite instruções de maior qualidade, definição adequada de objetivos a atingir, adoção de formas variadas e apropriadas de representação do conteúdo em exercícios e participação empenhada e ativa dos jogadores (Graça, 1997).

Neste sentido Frade (2007) refere que “Ser Treinador” exige um conhecimento multidisciplinar, uma vez que o treinador deve ter uma ação decisiva em todo o processo evolutivo da equipa, aplicando diretamente um conjunto de conhecimentos que vai adquirindo, fruto da evolução do treino, da competição, das ciências que os apoiam e da sociedade.

3.1.3.1. Liderança

Para se atingir a excelência na função de treinador de futebol é absolutamente necessária uma liderança eficaz, onde a gestão de um conjunto de pessoas é um fator determinante para se descobrir se o treinador é um líder eficaz ou não.

Neste sentido, os comportamentos adotados pelos líderes, neste caso os treinadores, têm um impacto forte sobre a performance das equipas que lideram (Neves, 2002).

Chelladurai (1991), considera que a capacidade de liderança de um treinador é um dos elementos que mais contribui para vencer as barreiras psicológicas que os atletas encontram no caminho para o sucesso.

Segundo Vince Lombardi (s.d, *in* Feldman e Cakebread, 2004), refere que os líderes se fazem e não nascem, considerando que a capacidade de liderança é também o resultado de um trabalho árduo, desenvolvido por quem tem objetivos a cumprir enquanto treinador.

Por isso, Araújo, numa entrevista ao Jornal A Bola no dia 31 de Março de 2005, tomando como exemplo José Mourinho, refere que o percurso de um grande líder tem necessariamente que passar por uma aprendizagem enquanto treinador – adjunto, o que enfatiza por um lado a necessidade de se ir treinando a liderança ao longo da sua vida, podendo também deduzir – se que a experiência é um forte aliado desta capacidade (Anexo 2).

Williams (s.d, *in* Birkinshaw e Crainer, 2005) refere mesmo que a verdadeira inspiração da liderança provém do que realmente o indivíduo é, e da sua combinação com as capacidades e com o conhecimento que possui.

Sendo assim, podemos afirmar que um treinador para ser líder tem que ter duas características importantes: primeiro de tudo tem que saber para onde vai, isto é, saber

os objetivos a atingir bem como os caminhos para concretizar esses mesmos objectivos; depois tem que ter a capacidade de persuadir os outros para o seguirem.

De acordo com o acima referido, Hunter (2004, p.25) define a liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objectivos identificados como sendo para o bem comum.

Todavia, nem sempre um treinador consegue ser líder, uma vez que existem fatores externos ao seu trabalho, que podem influenciar a sua liderança. Um exemplo disto são as recompensas no futebol, isto é, prémios de jogo, salários ou outros privilégios financeiros.

Parece – nos evidente que estas recompensas não podem ser asseguradas pelo treinador mas sim pelos órgãos directivos dos clubes. Com isto, a liderança do treinador pode ser comprometida por estas questões financeiras, uma vez que quando existe ordenados em atraso ou falta de prémios desportivos, a motivação dos jogadores não vai ser a mesma, e por conseguinte o empenho e o trabalho dos mesmos pode estar em causa. Por isso é que Palmeira (2003), afirma que a remuneração dos profissionais desportivos, principalmente ao nível dos prémios, fornece uma informação positiva acerca da sua competência, podendo pôr em causa a sua motivação intrínseca.

Com base na perspectiva de Cruz e Gomes (1996), pode dizer – se que o treinador, enquanto líder, é o ponto de equilíbrio e aglutinação entre a organização do clube, assegurando as suas exigências em termos de rendimento e produtividade, e os atletas que deverá motivar e incentivar no sentido de cumprimento dos objetivos a que o clube se propôs.

Neste sentido, Billick (2001), refere que a liderança pode ser exercida de três formas diferentes: mentalmente, emocionalmente e fisicamente. Na nossa opinião, pensamos que cada treinador deverá ter definido qual o seu estilo de liderança, adaptando – o às necessidades, capacidades e momentos da equipa que treina.

Independentemente de tudo isto que foi referido anteriormente, a autoridade do treinador tem que estar sempre presente, embora esta possa estar condicionada pelo apoio da equipa que treina. Noutras palavras, Araújo (1997) considera que mais do que atuar de modo autoritário, o treinador deve ver a sua autoridade reconhecida.

3.1.3.2. Comunicação

Uma comunicação bem conseguida é a trave mestre de uma boa liderança (Billik & Peterson, 2001). De certa forma, ninguém consegue persuadir outra pessoa se não conseguir passar a sua mensagem, isto é, uma boa liderança por parte do treinador depende da forma de como consegue passar a sua mensagem para os atletas.

Neste sentido, podemos afirmar que a boa comunicação entre o treinador e os jogadores é uma peça vital para o êxito da equipa, uma vez que irá ou não influenciar a prestação dos mesmos.

A forma de comunicar do treinador deve conter expectativas de sucesso, uma vez que com essas mesmas expectativas, cria muito mais impacto naqueles que ouvem. No dia – a – dia, o nosso discurso soa da forma como pensamos mas também, pensamos da forma como soamos. As atitudes e as emoções do discurso fazem parte da mensagem que transmitimos. Ao falarmos com os outros, cerca de noventa por cento da nossa mensagem passa por via não verbal (Janssen & Dale, 2002).

Segundo Araújo (1997) o treinador apresenta um sistema de relações bastante vasto e complexo, tendo que contactar com os mais diversos agentes desportivos.

Por sua vez, Mumford e Gergley (2005) referem que é inclusivamente necessário comunicar regularmente com todos os agentes envolvidos, para que acompanhem de forma próxima todas as situações vividas pelo grupo.

Mesquita (1997), considera que no desporto a comunicação se pode dividir em duas vertentes: a genérica, que considera as relações com outros intervenientes do sistema desportivo; e a específica que envolve a relação treinador – atleta, quer no treino quer na competição.

Como já vimos anteriormente, a comunicação e a liderança são dois conceitos que estão inter – ligados. Segundo Santos (2003), é importante que a comunicação em competição seja eficaz para o treinador, tendo em vista a conquista da sua liderança perante o grupo de trabalho e para o jogador obter a motivação, auto - confiança e a auto-estima necessárias a um óptimo rendimento. Independentemente do estilo de liderança, é importante o treinador dominar técnicas de comunicação para uma eficaz gestão do grupo/equipa.

No sentido de estimular esta comunicação entre treinador e jogadores, é fundamental, referem Billik & Peterson (2001), que o treinador promova pensamento

crítico, a atitude crítica no seio da sua equipa. Na nossa opinião, o treinador deverá dar espaço para as opiniões dos jogadores, mesmo que defiram da opinião do mesmo.

Sem dúvida nenhuma que as técnicas de comunicação são uma das áreas que o treinador da actualidade tem de dominar, pois irá facilitar a interacção com os seus jogadores, tornando-a eficaz, tendo em vista os resultados pretendidos.

Neste sentido pode dizer – se que a importância da comunicação é extensa, sendo determinante em todos os campos de atuação do treinador. Segundo Martens (1999) treinar é, na sua essência comunicar. Daí que Lynch (2001) considere que treinar bem é o resultado de comunicações eficientes.

3.1.4. O Treinador de Futebol: contexto legal e institucional

Ao longo dos tempos a qualidade dos treinadores foi evoluindo naturalmente, graças às várias obrigações que os mesmos tinham que ter para usufruírem da sua profissão, e de certa forma terem melhor aproveitamento tanto a nível de treino como de jogo/resultados.

Essas obrigações passavam por ter cursos de formação, para de uma certa forma, aprenderem um pouco mais sobre a sua profissão e evoluírem como treinadores.

O Regulamento da Carteira Profissional dos Treinadores de Futebol emitido em 1971, definia que o exercício das funções de treinador de futebol, em clubes inscritos nas 1ª, 2ª e 3ª divisões nacionais e na 1ª divisão distrital (Artigo 3º) era reservado: aos diplomados pelo Instituto Nacional de Educação Física com os cursos de professores ou instrutores de educação física que possuam a especialidade de treinador de futebol; aos estrangeiros oriundos de países com os quais Portugal haja ajustado cláusula de reciprocidade; aos estrangeiros diplomados, cujos antecedentes profissionais os qualifiquem como excepcionalmente aptos para o exercício da actividade, condição a comprovar perante o Sindicato; aos indivíduos que tenham obtido aprovação no exame de aptidão; aos indivíduos diplomados até à data com o curso de treinadores de futebol, realizado pelo Instituto Nacional de Educação Física. O seu Artigo 4º, definia que aos exames de aptidão só podiam ser admitidos os indivíduos que: tinham idade superior a 25 anos; que possuam a habilitação mínima da 4ª classe do ensino primário; possuam condições físicas consideradas suficientes para o exercício da profissão; tenham bom comportamento moral e civil; não tenham sido irradiados de praticantes desportivos. As

carteiras profissionais serão passadas pelo Sindicato aos indivíduos que hajam celebrado contrato com um clube inscrito nas 1ª, 2ª e 3ª divisões nacionais e na 1ª divisão distrital, para a preparação e direcção das respectivas equipas de futebol.

Em 1974, é criado um sector de formação, no âmbito da estrutura da, então, Direcção – Geral dos Desportos, com o objetivo de apoiar as Federações na organização de cursos e ações de formações para os vários agentes desportivos.

Durante os restantes anos, as leis foram evoluindo, e o nível de exigência para se ser treinador também, e por isso, a qualidade que o nosso país tem a nível da formação de treinadores.

Em 1995 a Federação Portuguesa de Futebol (F.P.F.) com o objectivo de definir o Regime de Formação de Treinadores, nomeou uma Comissão Nacional de Estudo e Regulamentação que viria a elaborar o Regulamento que estabelece o Regime de Formação de Treinadores, definindo as normas da formação, da qualificação e da carreira do Treinador de Futebol, de modo a assegurar a elevação qualitativa da prática da modalidade, da defesa da saúde e da integridade física e moral dos praticantes de futebol, um reforço dos valores éticos e deontológicos, através do exercício da profissão por Treinadores devidamente habilitados. O seu Artigo 5º, refere que a formação de treinadores é promovida pela F.P.F., dentro dos moldes aprovados pelo Estado, no respeito do determinado pela UEFA, através do seu Sector de Formação de Quadros ou organismo federado similar. A carreira de treinador desenvolve-se por quatro níveis, ou graus, sendo proposto a criação de um nível de Treinador-de-Mérito (Artigo 9º). O Artigo 13º define que os Licenciados e os Bacharéis em Educação Física e Desportos, com opção de Futebol, e os jogadores internacionais com um número mínimo de quinze internacionalizações na Selecção Nacional “A”, têm equivalência ao Curso I Nível – Grau de Formação – Carreira de Treinador de Futebol, sendo admitidos aos Cursos de II Nível, podendo vir a ser dispensados da avaliação final nas áreas disciplinares científicas que constem do Currículo da sua formação académica. Sendo que aos treinadores com Curso Nacional, realizado até 1984, inclusive, e de acordo com o seu Currículo Desportivo terão equivalência ao III ou IV Nível/Grau da Formação/Carreira. Este decreto – lei, com apenas algumas alterações, ainda prevalece hoje em dia.

Na Federação Portuguesa de Futebol, no que se refere à estrutura, encontramos uma estrutura típica de Formação Elementar (apresenta como pré-requisito a experiência de prática na modalidade), Média e Superior (apresentam como pré-requisito o nível imediatamente anterior; ter exercido a função de treinador durante duas

épocas, após aprovação no curso de nível anterior; ter frequentado acções de reciclagem/informação específicas exigíveis, no mínimo de uma/duas unidade de crédito (12-24h) e de Formadores (tem como pré-requisito possuir o nível superior e como objectivo dirigir e desenvolver processos de formação de técnicos desportivos (ensinar a ensinar). Para frequentar qualquer dos níveis, o pretendente não pode ter sofrido pena de irradiação de prática desportiva.

3.1.5. O Treinador de Sucesso

Sucesso e fracasso são dois construtos que dependem de algo mais do que uma competição, pelo que não são equivalentes a vitória e a derrota, respectivamente (Palmeira, 2003).

Por esse motivo, é fundamental que o treinador valorize os resultados, embora não descurando as relações entre os elementos do grupo (Lourenço e Ilharco, 2007). Daí que se considere que o desenvolvimento de um relacionamento eficiente com os seus atletas, combinado com uma formação técnica adequada ao desempenho das suas funções, possibilite o sucesso do treinador (Frischknecht, 1990).

Contudo, existem inúmeros fatores para se atingir o sucesso enquanto treinador. É fundamental que o treinador tenha auto – confiança no seu potencial bem como na sua capacidade de atingir objectivos. Outro aspeto importante é ter capacidade para criar uma boa coesão do grupo, isto é, todos os elementos, sejam atletas ou equipa técnica, acreditarem uns nos outros.

Lyle (2002), reforça a ideia que os técnicos de sucesso prevêm com grande certeza e decidem muito rapidamente, para além de apresentarem um grande nível de conhecimento quer em termos específicos como de procedimentos.

No entanto, para Ramirez (2002) o sucesso de um treinador não passa apenas pela existência de conhecimento e de um conjunto de atributos da sua personalidade, carecendo também da adoção de um modelo de treino/trabalho eficaz. É pois necessário utilizar as ferramentas práticas que permitem ao treinador potenciar a relação interpessoal com os atletas, tendo em vista o desenvolvimento de um processo de treino harmonioso e eficaz que o conduza ao sucesso desportivo.

Por isso, é sempre importante procurar o sucesso mesmo quando este é alcançado. Araújo (1997) afirma que não existem treinadores perfeitos, sem erros e sem

defeitos, sendo tais modelos muitas vezes criados e alimentados por enquadramentos sócio – desportivos alienados da realidade.

Falando em treinadores perfeitos, e aproveitando a citação de Araújo acima referida, muitas vezes a comunicação social é a grande culpada por rotular os treinadores a “treinadores de sucesso”. Pegando no “melhor do mundo” José Mourinho (2003, *in* Oliveira et al. 2006), o mesmo refere que um bom treinador se caracteriza por saber treinar, ou seja, conduzir uma equipa na concretização de determinados comportamentos táticos, devendo apresentar ainda capacidade para motivar os seus atletas. Outro conceituado treinador de futebol, Van Gaal (1998, *in* Pacheco, 2005) considera a educação tática dos futebolistas como o fator mais importante na determinação do sucesso da equipa.

Em suma, e com bases nestas opiniões, verifica – se que para estes reconhecidos “treinadores de sucesso”, tanto a competência técnica como psicológica se apresentam como fundamentais na sua atuação como treinadores, no sentido de obterem resultados positivos, e por conseguinte atingirem o sucesso.

Contudo, Araújo (1997) afirma que não existe um perfil estandardizado de treinador de sucesso, mas sim vários, de acordo com as circunstâncias e respetivas necessidades de intervenção. E, segundo este autor, não se pode também esquecer que o sucesso depende acima de tudo da identificação e compreensão clara dos jogadores em relação aos princípios do treinador.

Segundo Billick (2001), o treinador não deve esperar uma validação e quantificação externa do seu sucesso, uma vez que apenas ele o pode e deve fazer. E tal como refere Mourinho (2006, *in* Lourenço e Ilharco, 2007, p. 245), “o sucesso não surge por acaso”. Segundo estes autores é preciso tempo, dedicação, competência, trabalho, ambição e muita paciência.

3.2. Tomada de Decisão

Ao longo dos tempos, a questão da tomada da decisão sempre esteve presente no dia-a-dia do homem. O ato de decidir esteve associado ao misticismo, à filosofia, à ciência, às disciplinas matemáticas e de engenharia e finalmente às disciplinas relacionadas com a gestão. A possibilidade de prever o futuro e assim tomar uma decisão acertada sempre foi um objetivo da ambição humana.

Passando isto para o nível da organização, os gestores terão que enfrentar sempre tomadas de decisão. Da influência das mesmas, dependerá a sobrevivência da organização, a resolução de problemas ou mesmo a criação de uma vantagem competitiva perante outras organizações.

A tomada de decisão, segundo Oliveira (2004), é a conversão das informações analisadas em ação. Os desafios impostos levam os gestores a irem buscar informações que espelham fielmente a real situação das organizações, para que o processo de decisão seja efetuado de forma eficaz, e assim alcançar os resultados pretendidos.

Com isto, podemos afirmar que o processo de tomada de decisão é fundamental para a organização. Os gestores têm que tomar decisões de forma ágil e correta, baseadas na informação recebida por meio da estrutura organizacional, escolhendo a alternativa que melhor satisfaz as necessidades da organização.

Cunha & Rego (2003), definem a tomada de decisão como um processo de identificação e resolução de problemas, multifacetado e omnipresente nas organizações, a nível individual, grupal e organizacional.

De acordo com Gibson *et al* (2006), numa organização a decisão representa o processo pelo qual uma alternativa de comportamento ou estratégia é selecionada e realizada em determinado momento.

Sendo assim, a tomada de decisão envolve inúmeros aspetos, que direta ou indiretamente, podem influenciar a decisão do “líder”, tais como a incerteza, mas também a quantidade insuficiente de informações necessárias ao processo de decisão. Andrade (2000) define risco como uma estimativa do grau de incerteza que se tem em relação à realização de resultados futuros. Assim sendo, o risco sobrevém quando da incerteza de se prever os resultados.

Para além da incerteza e da falta de informação, podemos afirmar que a tomada de decisão envolve outros aspetos tais como:

- ✓ Intuição, emoção e improvisação;
- ✓ Certezas e frustrações;
- ✓ Erros do passado;
- ✓ Realização pessoal e profissional;

Cunha & Rego afirmam que, apesar de haver muitas decisões fáceis que seguem procedimentos padronizados, também há decisões em que o seu processo é lento, complexo e confuso. Há ainda casos em que, apesar de as suas decisões serem aparentemente fáceis, por alguma razão os decisores acabam por não decidir ou decidir mal. Isto deve – se à racionalidade limitada dos seres humanos, que tendem assim a ter decisões precipitadas, erradas, absurdas, mesmo quando há razões óbvias para se seguir outros cursos de ação.

3.2.1. O Processo de tomada de decisão

O processo de tomada de decisão é um processo humano, complexo, que deve equacionar três fatores: a situação onde terá lugar a decisão; o indivíduo que vai tomar a decisão e a decisão propriamente dita (Alves & Araújo, 1996).

Nesse processo mais propriamente dito, quem toma a decisão, tem que procurar os métodos e os caminhos, dentro dos quais irá ter o objetivo de atingir as metas traçadas, procurando sempre a sobrevivência da instituição.

O processo de tomada de decisão é sempre desafiador para os gestores e exige deles diferentes habilidades.

Segundo Chiavenato (2004, p. 255) o processo de tomada de decisão é o caminho mental que o gestor utiliza para chegar a uma decisão. O gestor deve analisar as condições do ambiente em que está inserido, pois esse mesmo ambiente influenciará profundamente o processo de decisão.

Cunha & Rego (2003), afirmam que o processo de tomada de decisão divide – se em quatro fases, sendo elas a identificação do problema, preparação da decisão, tomada de decisão e implementação da decisão.

Gibson et al (2006), defendem que o processo de tomada de decisão é um processo sequencial que obedece a um conjunto de práticas que permitem eliminar as possíveis deficiências deste mesmo processo, que não se apresenta como um procedimento fixo mas sim como um processo sequencial, sendo estes;

- Estabelecimento de metas e objetivos organizacionais específicos e avaliação dos resultados;
- Identificação dos problemas que atrapalham a realização de tais metas e objetivos (problemas de oportunidade, de crise e de rotina);
- Desenvolvimento de alternativas (possíveis soluções para os problemas);
- Avaliação das alternativas (a relação alternativa-resultado é baseada em três situações possíveis – certeza, risco e incerteza);
- Escolha da alternativa com maior probabilidade de otimização dos objetivos;
- Implementação da decisão, utilizando métodos eficazes de comunicação;
- Controlo e avaliação periódica da decisão (verificar se os resultados reais são compatíveis com os previstos);

3.2.2. Classificação das Decisões

Em cada tomada de decisão, não nos é fácil perceber que em determinadas situações ou decisões agimos da mesma maneira ou nos deparamos com problemas idênticos. Nas organizações onde encontramos uma hierarquia bem definida com duas estruturas semelhantes, é possível classificar essas decisões de maneira a relacioná-las em aspetos e características.

Neste caso, as decisões podem ser classificadas de diferentes modos, considerando vários autores. Por um lado poderão ser dirigidas por uma pessoa, atuando isoladamente, ou então por um grupo. Em ambas as situações, os fatores de contexto organizacional afetam tanto o resultado, como o processo de decisão.

Herbet Simon¹ classifica as decisões em programadas, que envolvem procedimentos específicos, isto é de rotina e repetitivos, e não programadas, necessárias para resolver problemas complexos e únicos.

Analisando as duas classificações, podemos afirmar que na maioria das organizações, grande parte das decisões são tomadas por grupos. Contudo, Gibson *et al* (2006) afirmam que os grupos geralmente levam mais tempo para decidir do que um

¹ Citado por Gibson et al (2006)

único indivíduo. No entanto, e como geralmente se diz, várias cabeças a pensar pensam melhor que só uma, e por isso a interação de várias pessoas no processo de decisão, resultará em melhores decisões, e por conseguinte melhores resultados.

As vantagens de uma decisão individual passa pela tomada de decisão que é racional, isto é, é fundamentada através dos interesses e preferências do decisor

Geralmente, os gestores quando enfrentam decisões não programadas, que como vimos anteriormente servem para resolver problemas mais complexos e únicos, reúnem – se em grupos, com o intuito de encontrar soluções e decisões favoráveis às situações que estão a ser enfrentadas. Normalmente nas organizações, as decisões não programadas são tomadas em grupo e não por uma única pessoa.

A qualidade da decisão em grupo dependerá sempre das capacidades individuais das pessoas envolvidas, bem como da qualidade da informação partilhada por cada um.

3.2.3. Modelos de tomada de decisões

Segundo Harrison (1993), não há limite para o número de modelos de tomada de decisão que podem ser desenvolvidos.

Com isto, destacam – se vários modelos de tomada de decisão, tais como o da decisão improvisada, que defende que se deve fazer primeiro; o da decisão racional, onde quem decide deve ser objetivo e lógico e o da decisão intuitiva, onde o decisor baseia – se nas experiências e no conhecimento.

Choo (2003), considera que existe quatro modelos de tomada de decisão presentes nas organizações: o modelo racional, o modelo processual, o modelo político e o modelo anárquico.

No modelo racional, a tomada de decisões é um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, sendo o comportamento de escolha regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira racional.

No modelo processual, as fases e ciclos que dão estrutura às atividades de decisão são estratégicas, complexas e dinâmicas. Este modelo é exemplificado no trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), que conseguiram discernir fases e rotinas que indicam uma estrutura subjacente aos processos de decisão.

Contudo, a tomada de decisão no modelo processual ainda sofre a influência de seis grupos de fatores dinâmicos: as interrupções, o adiamento ou adiantamento de prazos, feedbacks, ciclos de compreensão e ciclos de fracasso.

No modelo político, a política é considerada o mecanismo de decisão, quando diferentes gestores ocupam diferentes posições e exercem graus diferentes de influência, de acordo com as regras e seu poder dentro da organização, de modo que as decisões resultam menos de uma escolha racional do que dos altos e baixos da política.

Finalmente, no modelo anárquico, as organizações são consideradas ‘anarquias organizadas’, onde as situações de decisão são caracterizadas por preferências problemáticas (mal definidas e incoerentes), tecnologia obscura (onde os processos e procedimentos não são bem entendidos) e por uma participação fluída (onde as pessoas dedicam às atividades uma quantidade de tempo e esforço variáveis).

		AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	Modelo Racional <ul style="list-style-type: none"> • Orientado para objetivos • Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 	Modelo Político <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e interesses conflitantes • Certeza sobre abordagens e resultados preferidos
	Alta	Modelo Processual <ul style="list-style-type: none"> • Orientado por objetivos • Múltiplas opções e soluções alternativas 	Modelo Anárquico <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos são ambíguos • Processo para atingir os objetivos são obscuros

Figura 1 - Modelos de tomada de decisões segundo Choo (2003: 276)

Apesar da tomada de decisão apresentar inúmeros modelos referidos anteriormente, Cunha e Rego (2003), afirmam que em ambientes de alta velocidade e de surpresa, estes não são aplicáveis.

3.2.4. Estilos de Tomada de decisão

Todas as decisões, incluindo as organizacionais, são em última instância individuais, isto é, mesmo quando estão várias pessoas num grupo, a decisão provém dos contributos individuais de cada uma. Quando Cunha e Rego (2003) se referem à racionalidade limitada, esta remete para o nível individual.

Independentemente das características organizacionais e do nível de participação dos funcionários, os gestores são responsáveis pelas consequências das decisões tomadas.

Segundo Gibson et al (2006), os gestores enfrentam uma situação que envolve diversas alternativas e a sua decisão deve basear-se na comparação entre as opções e na avaliação das suas consequências.

É por isso importante perceber como é o comportamento individual numa tomada de decisão. Um indivíduo pode tender mais para determinados estilos de tomada de decisão do que para outros e pode basear-se em estilos diferentes para situações distintas. Importa no entanto compreender a sua natureza.

Mas, segundo Rowe (1998), os estilos de decisão são apenas um aspeto do processo de decisão. Seria irrealista esperar que o conhecimento dos estilos por si só poderia proporcionar a base de uma tomada de decisão mais efetiva. No entanto, quando considerados num contexto organizacional e como uma das partes do processo organizacional, os estilos de decisão podem ser usados como uma valiosa ferramenta na compreensão de um decisor, na explicação das suas ações e na relação do indivíduo aos requisitos da tarefa.

3.2.4.1. Estilos de Tomada de Decisão segundo Parnell e Bell (1994)

Segundo Parnell e Bell (1994)², é possível identificar a propensão das pessoas para a tomada de decisão participativa. As decisões são tomadas individualmente, embora haja a possibilidade de convidar os colaboradores a participar na mesma; ou pelo contrário, tender a tomar a decisão sozinhos.

Esta diferença estará relacionada com a interpretação do contexto, com os valores, crenças, cultura, conceções e orientações individuais.

Neste sentido, Parnell e Bell (1994) definiram uma escala de medida da predileção pela participação com duas dimensões – eficácia organizacional e poder – à qual mais tarde (em 2001) foram acrescentadas mais duas – cultura organizacional e empenhamento participativo. A relação entre as decisões participativas e o desempenho organizacional não é consensual, pois segundo Cunha e Rego (2003) alguns estudos referem que a mesma é positiva, mas outros não identificam qualquer associação ou verificam inclusive que é negativa.

² Citado por Cunha e Rego (2003)

3.2.4.2. Estilos de Tomada de Decisão segundo Scott & Bruce (1995)

Scott e Bruce (1995)³, consideram cinco estilos de tomada de decisão: o racional, o intuitivo, o dependente, o evitador e o espontâneo.

Segundo os mesmos autores, um indivíduo com um estilo racional aborda o problema e a decisão de uma forma lógica e estruturada e considera as várias opções que podem conduzir ao objetivo pretendido, isto é, tem vários caminhos para atingir a meta traçada. Noutro sentido, um indivíduo com um estilo intuitivo confia nos seus pressentimentos, nos sentimentos e nas impressões. Já alguém com um estilo dependente, confia no apoio de outras pessoas e apela à orientação das mesmas. Com um estilo evitador, uma pessoa adia ou evita tomar decisões, decidindo apenas no último momento. Por fim, um indivíduo com um estilo espontâneo toma decisões súbitas, impulsivas e sem preparação prévia.

Os estilos acima referidos, segundo os autores, podem assentar em diferentes características de personalidade e de estilos cognitivos. Ao interpretarem as situações e os problemas de modo distinto, os indivíduos procuram então resolvê-los de modo igualmente peculiar. Cada indivíduo recorrerá eventualmente, como foi dito atrás, a estilos diferentes em situações diferentes.

Este modelo estabelece que é possível que as pessoas mais intuitivas sejam as mais espontâneas. As mais com um estilo evitador serão as mais dependentes e vice-versa. As pessoas mais racionais serão as menos espontâneas.

3.2.4.3. Estilos de Tomada de Decisão segundo Rowe (1998)

Segundo Rowe (1998), o estilo de tomada de decisão do gestor afeta diretamente a estratégia da organização. É por isso que, à medida que as organizações crescem e se alteram, a gestão tem de se adaptar a isso, de forma a garantir um crescimento contínuo e profícuo. Para alcançar os objetivos estratégicos é necessário encontrar os gestores certos para cada situação. Conhecendo o estilo de tomada de decisão dos potenciais gestores, pode ajudar a determinar quem poderá ter mais sucesso numa determinada situação.

³ Citado por Cunha e Rego (2003)

Para este mesmo autor, o estilo de tomada de decisão de um gestor competente reflete as suas necessidades, percebendo as suas capacidades de resolver problemas, bem como as suas capacidades cognitivas e as suas qualidades de liderança.

Para o autor, e pegando numa questão já abordada anteriormente, é se um gestor é melhor ao focar-se num único estilo ou se deve adotar uma postura flexível à escolha do estilo de decisão. Este mesmo autor considera que nenhum estilo pode ser considerado o “melhor”, estando aliás em sintonia com a ideia expressada por Scott e Bruce (1995)⁴.

Rowe (1998), afirma que um gestor flexível consegue dar respostas mais apropriadas a situações complexas, embora alguns gestores não conseguem ser flexíveis. Um estilo flexível procura explorar a capacidade que um gestor tem de lidar com situações altamente ambíguas e em constante mudança. O gestor flexível é por isso melhor a resolver problemas complexos, sendo que um gestor mais rígido e focado está mais habilitado a lidar com problemas que requeiram decisões ou ações rápidas, usando do seu poder autoritário, de controlo, estruturação e regras para obter resultados.

Para este mesmo autor, os processos cognitivos podem ajudar a explicar as diferenças que os indivíduos apresentam no seu modo de pensar, visto que determinam a maneira como a informação é usada e aplicada à formulação e avaliação de estratégias.

Rowe (2008), citado por Silva (2009), introduziu o conceito de complexidade cognitiva, que está relacionada com a capacidade da pessoa considerar um conjunto de variáveis interdependentes de uma só vez. E porque a estratégia envolve variáveis complexas e interdependentes, a capacidade de um gestor compreender e lidar com uma dada situação depende da sua complexidade cognitiva. Assim sendo, indivíduos com um elevado nível de complexidade cognitiva apresentam alguma dificuldade em perceber padrões de dados inter-relacionados. Por outro lado, indivíduos com um baixo nível de complexidade cognitiva tendem a seguir o mínimo de regras específicas como base de interpretação de dados numa dada situação estratégica.

O modelo de estilos de tomada de decisão aplica então o conceito de complexidade cognitiva à estratégia. Este modelo relaciona o estilo de decisão com a complexidade cognitiva e os valores orientadores, que por sua vez refletem uma

⁴ Citado por Cunha e Rego (2003)

orientação para o domínio de um dos hemisférios do cérebro, como poderemos visualizar na seguinte figura:

		Hemisfério esquerdo	Hemisfério direito
Complexidade cognitiva	Alta (ambiguidade tolerada)	Analítico	Conceptual
	Baixa (estruturação necessária)	Directivo	Comportamental
		Tarefa/técnica	Pessoas/organização

Figura 2- Modelos de estilos de tomada de decisão (Rowe, 1998)

Partindo deste modelo, Rowe (1998) descreveu os quatro estilos de tomada de decisão:

Estilo diretivo – Os gestores diretivos têm uma fraca tolerância para a ambiguidade e têm tendência para se orientarem para assuntos de ordem técnica. Geralmente as pessoas com este estilo são autoritárias e têm uma grande necessidade de poder. Como usam pouca informação e consideram poucas alternativas, são normalmente conhecidos pela sua rapidez e resultados.

Preferem funcionar em ambientes bem estruturados e que a informação seja detalhada e por via oral. Tendem a seguir procedimentos e são agressivos. Embora sejam muitas vezes efetivos a alcançar resultados, o seu foco é interno à organização, num pequeno raio de ação e com controlo apertado. Geralmente têm a habilidade necessária para controlar e dominar os outros, mas necessitam de segurança e status. Sob stress, os gestores diretivos ficam aborrecidos. São motivados pelo poder. Reagem aos estímulos usando regras predefinidas e analisam-nos com seriedade.

Estilo analítico – Os gestores analíticos têm uma maior tolerância para a ambiguidade em relação aos diretivos. Têm também uma personalidade cognitivamente mais complexa, virada para a aquisição de conhecimento. Desejam por isso consideráveis quantidades de informação, preferencialmente escrita, e consideram mais alternativas do que os diretivos. Contudo, têm uma orientação técnica e tendem a ser autoritários, semelhantemente ao estilo diretivo.

Os indivíduos com este estilo estão orientados para a resolução de problemas e lutam por alcançar o melhor numa dada situação. Apreciam a variedade e o desafio, mas dão importância ao controlo. Tendem a ser inovadores e bons no raciocínio abstrato e lógico dedutivo. Sob stress, seguem as regras. Reagem aos estímulos com discernimento e analisam-nos de uma forma lógica.

Estilo conceptual – Tendo tanto uma alta complexidade cognitiva como uma focalização nas pessoas, os gestores conceptuais tendem a estar orientados para a realização/resultados e acreditam na confiança e nas relações abertas com os subordinados. Na tomada de decisões, analisam um número considerável de dados e exploram várias alternativas. Os gestores conceptuais são geralmente criativos nas suas soluções e conseguem visualizar relações complexas. A sua maior preocupação é com os problemas de maior dimensão e de longo prazo, e têm um elevado compromisso organizacional. São perfeccionistas e enfatizam a qualidade. Preferem perder o controlo a usarem o poder de uma forma mais efetiva e convidam frequentemente os seus subordinados a participar na tomada de decisões e definição de objetivos. Valorizam os prémios, o reconhecimento e a independência. Sob stress, tornam-se erráticos, irregulares. Reagem aos estímulos usando a intuição.

Estilo comportamental – Apesar da baixa complexidade cognitiva, os gestores comportamentais apresentam uma profunda preocupação pela organização e pelo desenvolvimento das pessoas. Têm o desejo de ser aceites e tendem a ser um apoio/suporte dos outros, mostrando a sua simpatia e empatia. Gostam de aconselhar e preferem a persuasão à ordem/direção, proporcionando um fraco controlo. Os gestores comportamentais são recetivos a sugestões e comunicam facilmente. Não têm necessidade de muitos dados para tomarem uma decisão e preferem a comunicação verbal aos relatórios escritos. Tendem a focalizar-se no curto e médio prazo. Evitam o stress. Reagem aos estímulos por instinto.

Como vimos anteriormente, os estilos poderão parecer distintos, mas na realidade o estilo de um gestor raramente será com clareza de uma categoria. A maioria dos gestores tem múltiplos estilos. O estilo adotado numa situação particular depende do contexto em que a decisão é tomada. Geralmente, contudo, até o mais flexível gestor tem um estilo dominante e usa os outros como estilos de retaguarda. Assim, os estilos descrevem apenas formas de agir em geral.

Apesar de não ser possível determinar exatamente o estilo decisório de cada um, pode ser importante ter uma ideia do estilo dominante. O gestor que consegue identificar o estilo cognitivo e os valores orientadores dominantes dos outros pode prever melhor os respetivos comportamentos de tomada de decisão.

Para McClellan (1971), citado por Rowe (1998), cada estilo de tomada de decisão reflete diferentes necessidades.

O diretivo é associado à necessidade dominante de poder. O comportamental necessita de afiliação, associação. O analítico necessita de realização, enquanto que o conceptual necessita de reconhecimento.

A forma como cada gestor interage com os seus subordinados também está relacionada com o seu estilo de tomada de decisão. Enquanto um gestor com um estilo diretivo, e como o próprio nome indica, é direto no trato com os subordinados, um comportamental tenderá a gerar uma empatia.

Zaleznick, citado por Rowe (1998), estudou as diferenças de estilos de decisão entre os gestores propriamente ditos e os líderes. Para isso, considerou as tarefas que requerem baixa complexidade cognitiva como sendo as funções de manutenção da gestão, em que o objetivo é a obtenção de resultados e motivação dos trabalhadores; e considerou como funções de liderança as tarefas que dizem respeito a ideias e por isso requerem um maior nível de complexidade cognitiva. Um líder é assim uma pessoa mais preocupada com a direção e visão da empresa do que com o executar de pequenas e detalhadas tarefas.

Existem assim diferenças nos estilos decisórios, entre pensar e agir, entre qualidades de líder e de gestor. Os líderes são proactivos e orientados para a mudança, e por isso terão mais tendência que os gestores para ter como estilo dominante um dos superiores – analítico ou conceptual.

Nesse sentido, e conforme o que foi referido anteriormente, foi apresentado o modelo cognitivo dos estilos de tomada de decisão expandido de Rowe (1998), citado por Silva (2009), conforme se pode observar na figura seguinte:

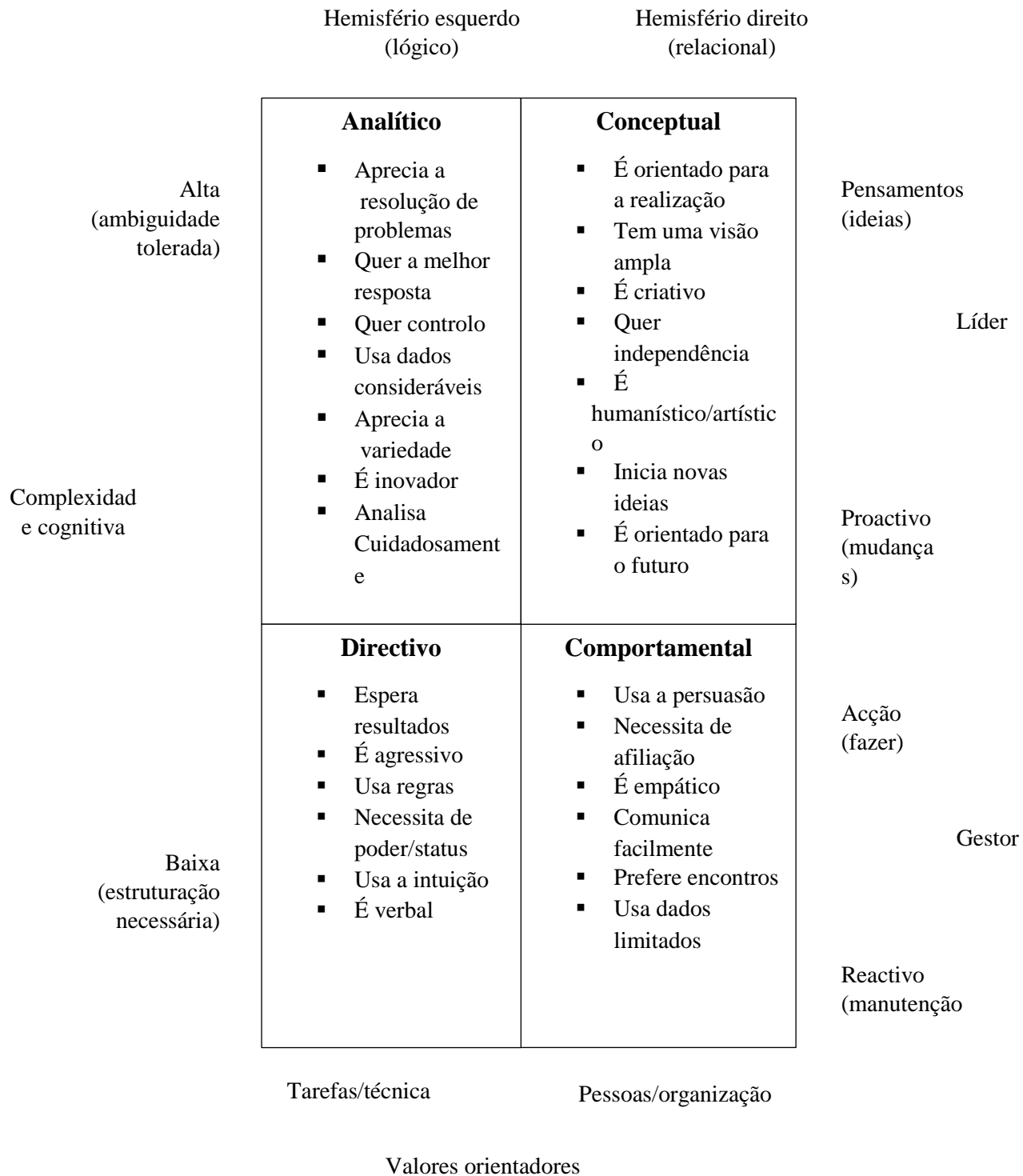


Figura 3 - Modelo de estilos de tomada de decisão expandido (Rowe, 1998)

4. METODOLOGIA

Depois de definido o tema do estudo e os objetivos necessários para a sua concretização, é necessário definir as opções metodológicas para compreender e interpretar a realidade que se pretende estudar e, desta forma, alcançar as condições necessárias para obter os resultados pretendidos.

4.1. Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 40 treinadores, inseridos em cinco associações de futebol, tais como a associação de futebol do Porto, Lisboa, Setúbal Guarda e Coimbra.

Todos os questionários foram validados, pois não apresentavam incorreções no preenchimento.

Os indivíduos inquiridos são de ambos os sexos, em relação ao escalão etário foram divididos em três grupos: dos 20 aos 30 anos, dos 31 aos 40 e mais de 40 anos. A média de idades da amostra é de aproximadamente 35 anos, com um mínimo de 22 anos e um máximo de 65 anos.

Relativamente ao número de anos na função de treinador, foram considerados quatro grupos: os que exercem a atividade até 5 anos (18 inquiridos), de 6 aos 15 anos (14 inquiridos), de 16 aos 21 anos (4 inquiridos), e os que exercem a profissão há mais de 21 anos (4 inquiridos). A média do número de anos como treinador é de aproximadamente 9 anos, com um mínimo de 1 ano e um máximo de 40 anos.

4.2. Instrumento

O presente estudo foi realizado através de observação indireta, utilizando como instrumento o Decision Style Inventory (DSI), criado por A.J. Rowe em 1981, revisto pelo próprio pela última vez em 1983, mais recentemente traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelo Departamento de Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana (Universidade Técnica de Lisboa), coordenado pelo Professor Doutor Carlos Colaço. Em anexo o questionário adaptado.

Este questionário tem como objetivo determinar a auto- percepção do gestor acerca do próprio estilo de tomada de decisão, segundo o modelo de contingência cognitiva desenvolvido por Rowe et. al (1991). É possível determinar a frequência com que o gestor utiliza cada um dos estilos: Diretivo, Analítico, Conceptual e Comportamental. As respostas ao questionário, quando pontuadas estabelecem um indicador válido do estilo da pessoa. A pontuação total de cada coluna é usada para determinar o nível de dominância de cada estilo.

O questionário é composto por 20 questões, com 4 escolhas cada uma, em que o inquirido deve responder atribuindo 8 pontos à que concorda mais, 4 à que concorda em segundo lugar, 2 à que concorda em terceiro lugar e 1 à que concorda em quarto lugar. Esta informação de preenchimento do questionário está presente no cabeçalho do mesmo.

Consequentemente o valor mais baixo possível de uma coluna é de 20 e o mais alto 160, sendo a mediana 60. Assim, os valores de uma coluna que perfaçam um total entre 20 e 40 situam-se na zona fraca, entre 40 e 80 na zona média e acima de 80 na zona alta.

Nesse sentido, o resultado total da primeira coluna está associado ao estilo diretivo, o da segunda ao analítico, o da terceira coluna ao conceptual e o da quarta ao comportamental. A soma dos totais das quatro colunas deve ser igual a 300.

Na perspetiva de Rowe, se a pontuação de uma pessoa estiver aproximadamente meio desvio padrão acima da média desse estilo, significa que o estilo é dominante. Se estiver um desvio padrão acima da média, o estilo é considerado muito dominante. Uma pontuação que esteja entre meio desvio padrão acima e abaixo da média, indica que o estilo é de retaguarda. Um resultado de mais de meio desvio padrão abaixo da média é considerado o estilo menos preferido, ou seja latente e só usado quando necessário, o que acontece poucas vezes ou raramente.

Segundo este autor, é assim possível criar um gráfico de estilos de tomada de decisão a partir deste questionário, em que cada barra indica o quanto a pontuação individual se desvia da média dessa pontuação. As barras de resultados maiores que a média estendem-se para a direita da linha da pontuação média, enquanto que as barras de resultados menores que a média se situam à esquerda da mesma.

4.3. Procedimento

Os questionários foram entregues de duas maneiras aos treinadores. Em alguns casos foram entregues pessoalmente e preenchidos logo na hora. Em outros casos, foram enviados por email, juntamente com uma carta de apresentação do questionário e do estudo elaborado.

Nessa informação continha uma data limite para a entrega dos mesmos, sendo que o questionário foi arquivado anonimamente, não sendo possível identificar o autor das respostas.

Relativamente ao tratamento dos dados recolhidos, este foi elaborado em primeiro lugar no Microsoft Office Excel 2010, de modo a obter os valores totais de cada coluna dos questionários.

Em segundo lugar e a par da resposta aos objetivos deste estudo, foi feito o tratamento estatístico dos dados no programa Statistical Package of Social Studies (SPSS), respetivamente por estatística descritiva (média, desvio - padrão, mínimo e máximo, moda) e estatística inferencial pela comparação de médias (teste de T-Student para 2 grupos, ANOVA e teste de Bonferroni para mais de 2 grupos).

5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo será desenvolvido o raciocínio estatístico que permitiu analisar e interpretar os dados obtidos, retirados das análises consideradas mais relevantes para responder aos objetivos do presente estudo.

Da mesma forma que Rowe (1998) tinha estabelecido, os valores apresentados foram arredondados às unidades. Para uma melhor compreensão do estudo, ele foi organizado da seguinte forma: análise de frequência do escalão etário, género, função desportiva, número de anos de treinador, nível de treinador e associação a que pertence.

Após a análise da frequência, foi analisada a comparação entre os estilos de tomada de decisão com o escalão etário, género, função desportiva, número de anos de treinador, nível de treinador e associação a que pertence. Posteriormente foi feita uma análise de cada um dos estilos de tomada de decisão, para saber qual a frequência de treinadores de acordo com os limites de dominância de cada estilo.

Relativamente à frequência do escalão etário, foi realizada uma análise em três grupos, sendo eles, dos 20 aos 30 anos, com uma frequência de 18 treinadores (45%), dos 31 aos 40 anos, com uma frequência de 12 treinadores (30%) e mais de 40 anos com uma frequência de 10 treinadores (25%). A média de idades dos inquiridos é de 35 anos, sendo que a idade mais alta é de 65 anos e a mais baixa é de 22 anos (Gráfico 1).

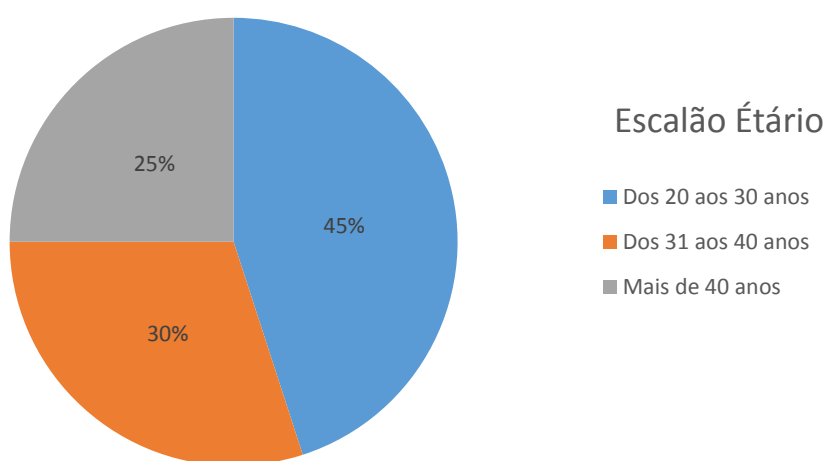


Gráfico 1 - Percentagem de treinadores por escalão etário

Como sabemos, a maioria dos treinadores são do sexo masculino, não fugindo este estudo a essa tendência. Responderam ao estudo um total de 40 treinadores, sendo 36 (90%) do sexo masculino e apenas 4 (10%) do sexo feminino (Gráfico 2).

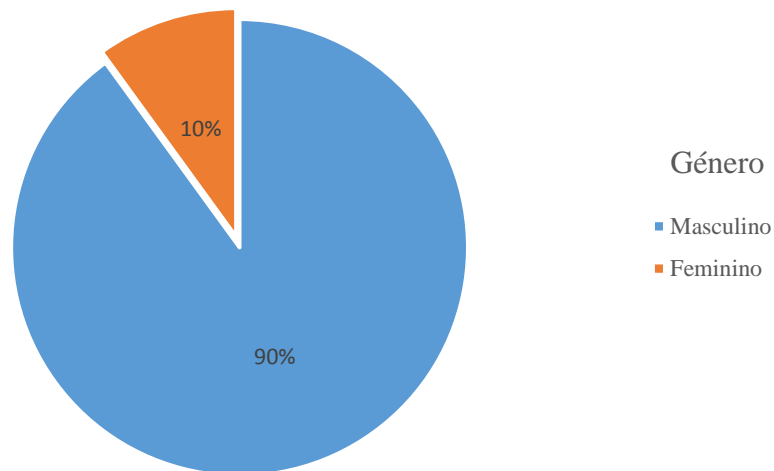


Gráfico 2 - Percentagem de treinadores segundo o género

As funções desportivas nos clubes são diversas, sendo alvo da análise apenas os treinadores que têm permissão para se sentar no banco, isto é, tem que ter o diploma de treinador ou algo equivalente. Nesta situação, encontramos quatro tipos de funções desportivas, isto é, mesmo tendo o diploma de treinador, os inquiridos exercem ou não outra função desportiva.

Nesta caso, a função que aparece mais representada, e como é natural, é a de Treinador, com uma representação de 28 inquiridos (70%), seguido do cargo de Professor de Educação Física com 7 indivíduos (17,5%) e do cargo de Gestor Desportivo com 5 inquiridos (12,5%) (Gráfico 3).

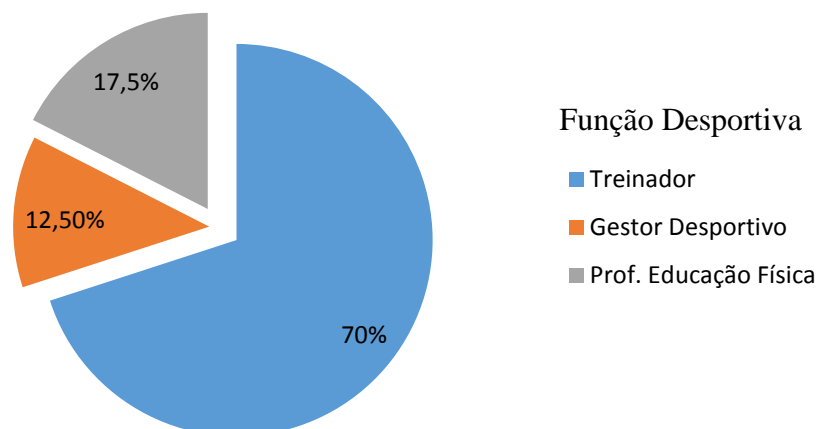


Gráfico 3 - Percentagem de treinadores segundo a função desportiva

O número de anos de treinador pode influenciar a tomada de decisão uma vez que a experiência do mesmo pode ser determinante para a mudança ou não de atitude, aquando da tomada de decisão.

Relativamente à frequência do número de anos de treinador, foi realizada uma análise em quatro grupos, sendo eles até aos 5 anos com uma frequência de 18 treinadores (45%), seguido do grupo dos 6 aos 15 anos com uma frequência de 14 treinadores (35%). Os grupos dos 16 aos 21 anos e mais de 21 anos tiveram a mesma frequência de treinadores, isto é 4, perfazendo uma percentagem de 10% cada.

Na amostra, o número de anos de treinador apresenta um valor médio de 8,925 anos, sendo que o valor mínimo é de 1 ano e o valor máximo é de 40 anos (Gráfico 4).

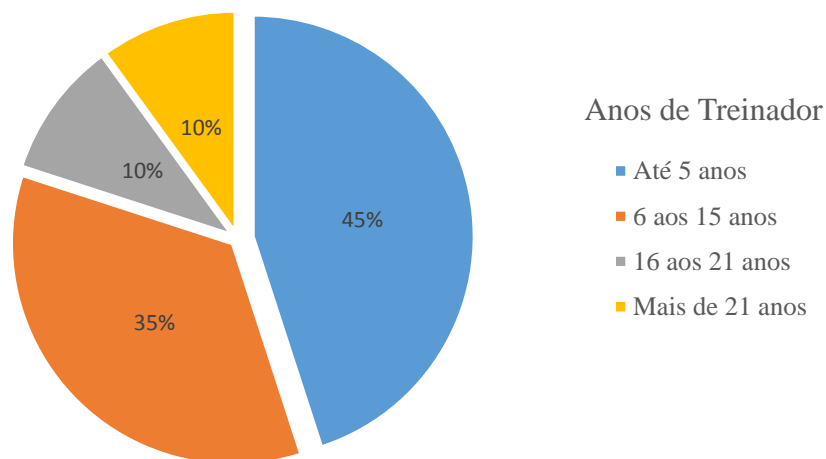


Gráfico 4 - Percentagem de treinadores segundo o nº de anos na função

Quanto ao nível de treinador, isto é, ao curso que os treinadores inquiridos possuem, 22 dos treinadores têm o nível I do curso, perfazendo uma percentagem de 55%. De seguida, 10 treinadores (25%) possuem um diploma com o nível II de treinadores. Somente 4 inquiridos (10%) têm o nível III, bem como, outros 4 treinadores (10%) possuem o nível IV (Gráfico 5).

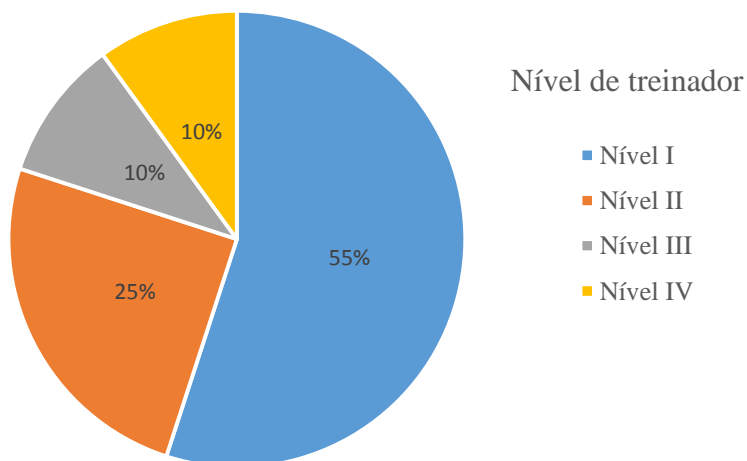


Gráfico 5 - Percentagem de treinadores segundo o nível que possuem

Nesta amostra, a associação mais representada foi a do Porto, tendo 26 inquiridos (65%) inscritos na sua associação. De seguida, a associação mais representada é a de Lisboa, com 6 treinadores (15%). As associações de Setúbal e Guarda têm os mesmos treinadores inscritos nas suas associações tendo 3 inquiridos cada (7,5%). Por fim, a associação menos representada é a de Coimbra, somente com um treinador inscrito na mesma (5%) (Gráfico 6).

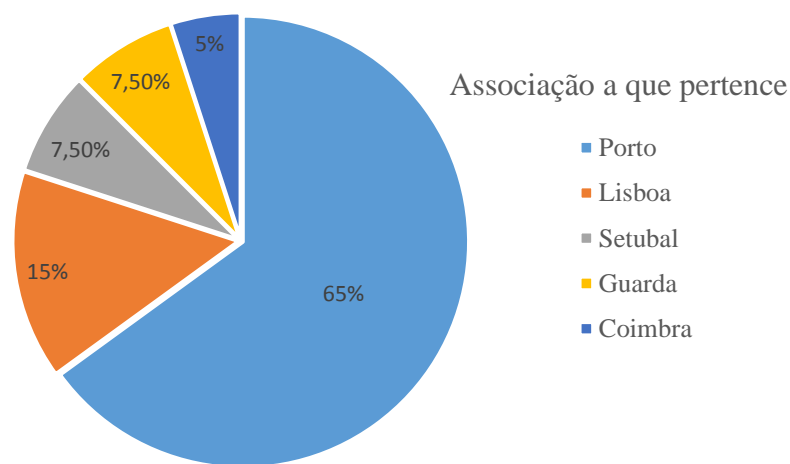


Gráfico 6 - Percentagem de treinadores segundo a Associação que pertencem

De acordo com os dados recolhidos e analisados quanto á frequência dos estilos de tomada de decisão, no estilo diretivo foi encontrada uma média de 82, com um valor mínimo de 42 e um máximo de 115. A moda apresentou o valor de 85. O estilo analítico teve uma média de 79, um valor mínimo de 58 e um valor máximo de 112. A moda fixou – se no valor 66. No que se refere ao estilo conceptual, este apresenta um valor médio de 72, sendo que o valor mínimo foi de 43 e o valor máximo de 105. A moda apresentou o valor de 77. Por fim, o estilo comportamental apresentou uma média de 66, um valor mínimo de 30 e um valor máximo de 101. A moda apresentou um valor de 60. Estes dados podem ser lidos com mais clareza no quadro seguinte.

Estatísticas				
	Directivo	Análítico	Conceptual	Comportamental
Média	82,45	79,4	71,775	66,325
Moda	85	66	77	60
Desvio Padrão	14,88	14,06	13,97	16,49
Máximo	115	112	105	101
Mínimo	42	58	43	30

Quadro 1 - Estilos de tomada de decisão dos treinadores de futebol português

Seguidamente apresenta-se o gráfico 7, que regista os valores médios dos dados apurados anteriormente:

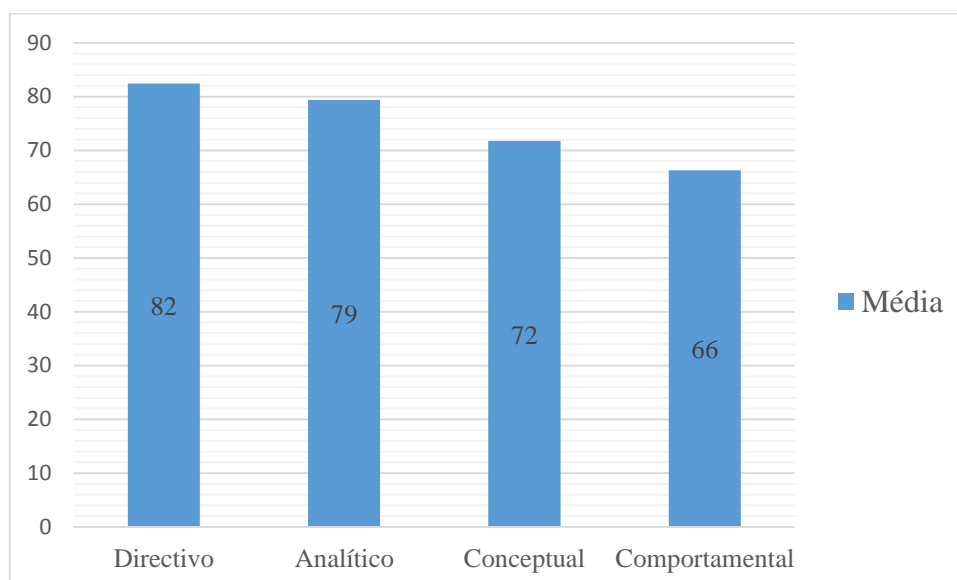


Gráfico 7 - Valores médios dos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português

Através dos resultados expostos poderá - se constatar a pontuação destacada do estilo diretivo com um valor um pouco superior aos outros estilos. Poderemos igualmente verificar a posição destacada do estilo comportamental com um valor bastante abaixo dos restantes estilos. Entre o estilo diretivo (maior valor) e o estilo comportamental existe uma diferença de 16 valores.

Relativamente às análises seguintes, para cada estilo de tomada de decisão, destacamos que se alguém obtém meio desvio padrão ou mais acima da média para um determinado estilo, este estilo é considerado como dominante. Se a cotação do estilo

está um desvio padrão acima da média, o estilo é considerado muito dominante. Se a cotação de um estilo se encontra no intervalo de mais ou menos meio desvio padrão da média, significa que o estilo é de retaguarda. Se a cotação se encontra meio desvio padrão ou menos abaixo da média significa que o estilo é o menos preferido.

Estilo diretivo

- Menos preferido: <75
- Retaguarda: 75 – 90
- Dominante: 90 – 96
- Muito Dominante: >97

Segundo os dados obtidos nos questionários, podemos afirmar que metade dos treinadores, isto é 20 treinadores (50%), apresentam o estilo directivo como retaguarda, e 9 indivíduos como o estilo menos preferido (22,50%). De seguida, 6 inquiridos (15%) apresentam o estilo directivo como muito dominante e apenas 5 treinadores como dominante (12,50%) (Gráfico 8).

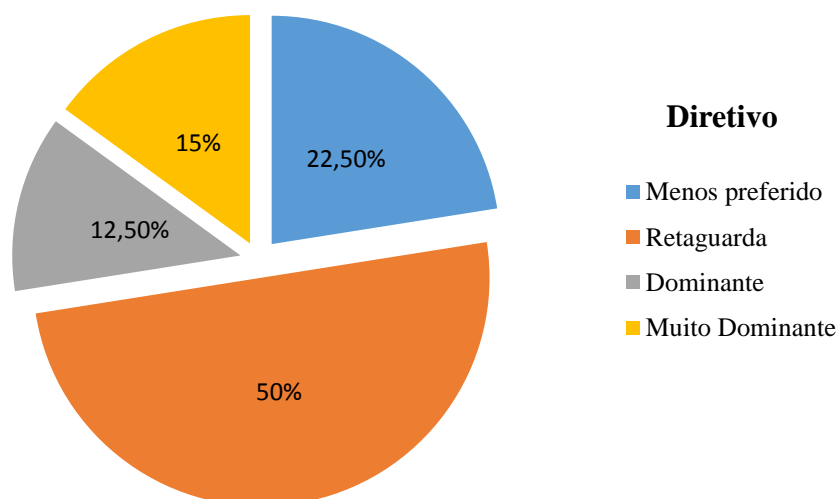


Gráfico 8 - Percentagem de desvio padrão do estilo diretivo

Estilo analítico

- Menos preferido: <72
- Retaguarda: 72 – 87
- Dominante: 87 – 93
- Muito Dominante: >93

Observa – se que 16 indivíduos (40%) apresentam o estilo analítico como retaguarda, 14 indivíduos (35%) como menos preferido, 6 indivíduos (15%) como dominante e 4 treinadores (10%) como muito dominante (Gráfico 9).

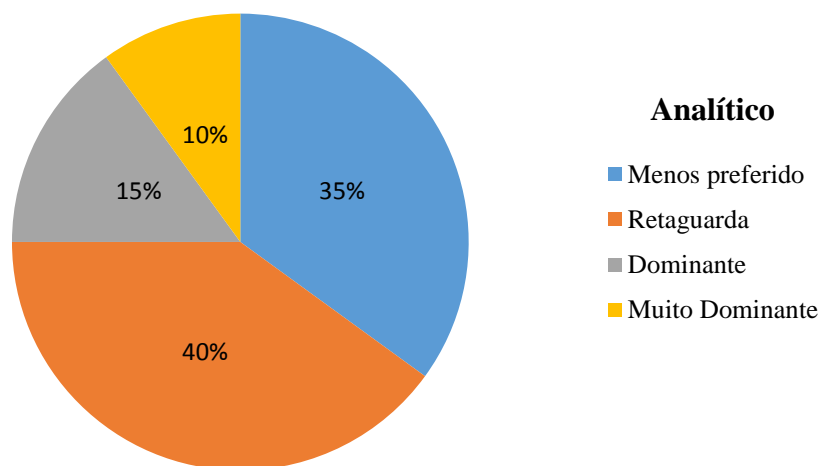


Gráfico 9 - Percentagem de desvio padrão do estilo analítico

Estilo conceptual

- Menos preferido: <65
- Retaguarda: 65 – 79
- Dominante: 79 – 86
- Muito Dominante: >86

Nesta amostra, observa – se que 16 treinadores (40%) apresentam o estilo conceptual como retaguarda, 12 inquiridos (30%) como menos preferido, 6 indivíduos (15%) como dominante e por fim 6 treinadores tem o estilo conceptual como muito dominante (Gráfico 10).

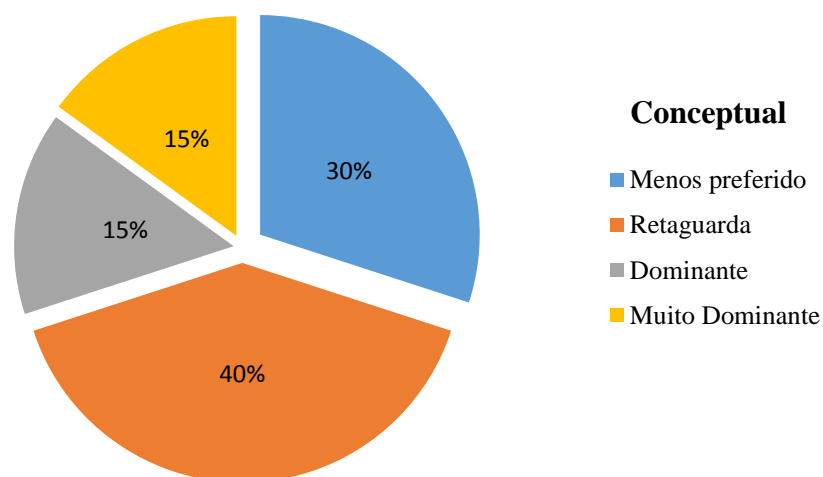


Gráfico 10 - Percentagem de desvio padrão do estilo conceptual

Estilo comportamental

- Menos preferido: <58
- Retaguarda: 58 – 75
- Dominante: 75 – 83
- Muito Dominante: >83

Observa – se que 16 treinadores (40%) apresentam o estilo comportamental como retaguarda, 12 indivíduos (30%) como menos preferido, 7 inquiridos (17,50%) como muito dominante e 5 treinadores (12,50%) como dominante (Gráfico 11).

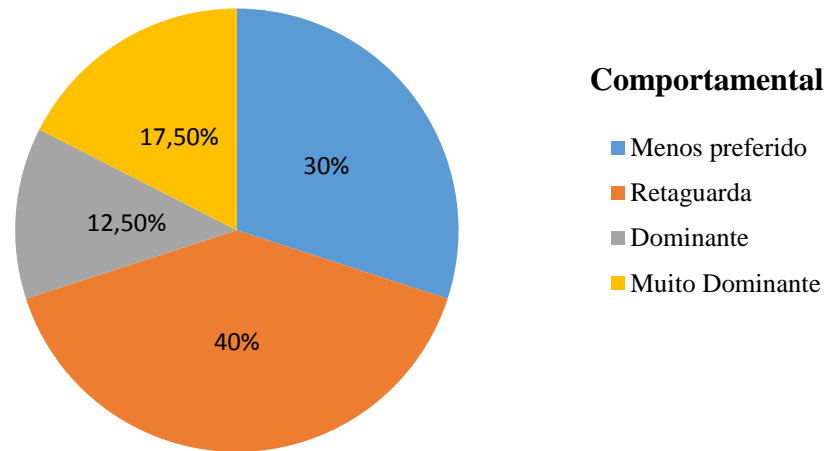


Gráfico 11 - Percentagem de desvio padrão do estilo comportamental

Estilos x Género

Em relação ao facto dos estilos de tomada de decisão serem influenciados pelo género, as médias obtidas foram as seguintes:

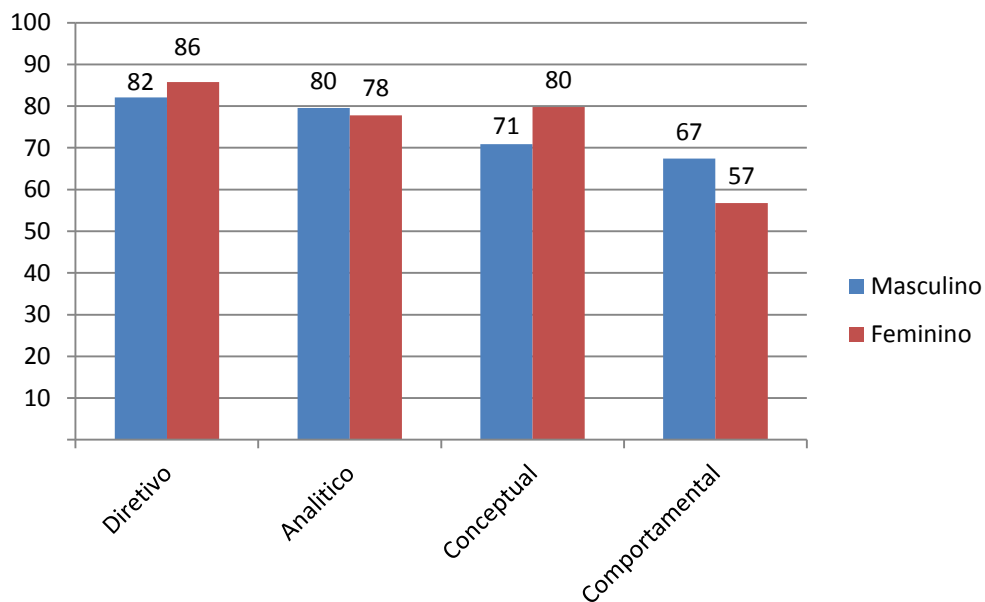


Gráfico 12 - Valores médios do género nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol

Dos 40 treinadores inquiridos, e como já vimos anteriormente, 90% são do género masculino e 10% do género feminino.

Observando o gráfico anterior, poder – se – à constatar que o género feminino apresenta, no estilo de tomada de decisão, maiores valores médios no estilo diretivo e conceptual. Já no género masculino predomina o estilo diretivo e analítico.

Na análise efectuada pelo teste ANOVA verificou – se que os valores apurados não apresentam diferenças significativas, e por conseguinte, o género não influencia os estilos de tomada de decisão (Quadro 2).

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
estilo directivo	Entre grupos	48,400	1	48,400	,214	,646
	Dentro dos grupos	8581,500	38	225,829		
	Total	8629,900	39			
estilo analítico	Entre grupos	12,100	1	12,100	,060	,808
	Dentro dos grupos	7693,500	38	202,461		
	Total	7705,600	39			
estilo conceptual	Entre grupos	282,669	1	282,669	1,465	,234
	Dentro dos grupos	7332,306	38	192,955		
	Total	7614,975	39			
estilo comportamental	Entre grupos	407,469	1	407,469	1,519	,225
	Dentro dos grupos	10193,306	38	268,245		
	Total	10600,775	39			

Quadro 2 - Influência do género em relação ao estilos de tomada de decisão

Estilos x Escalão Etário

No sentido de perceber se os estilos de tomada de decisão são influenciados pelo escalão etário, os valores médios obtidos foram os seguintes:

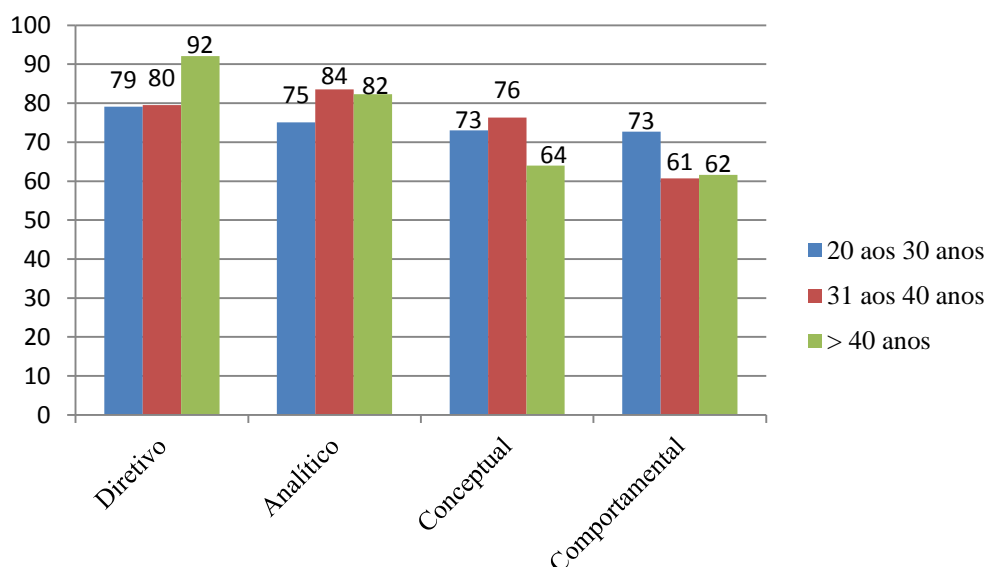


Gráfico 13 - Valores médios do escalão etário nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português

Na amostra de treinadores, a faixa etária que reuniu maior valor percentual foi a dos 20 aos 30 anos com 18 inquiridos (45%), seguindo – se a dos 31 aos 40 anos com 12 treinadores (30%). Por último, o escalão etário dos maiores de 40 anos que reuniu 10 inquiridos (25%).

Tendo em conta o gráfico e a sua análise, podemos afirmar que as faixas etárias dos 20 aos 30 anos e dos maiores de 40 anos apresentam o valor médio mais alto no estilo diretivo, seguido do estilo analítico.

Em relação à faixa etária dos treinadores dos 31 aos 40 anos, os dados obtidos indicam que o estilo analítico é o que apresenta o valor mais elevado, seguido do estilo diretivo, enquanto que o estilo comportamental apresenta o valor mais baixo.

Ao realizar uma análise pelo teste ANOVA, percebeu – se que não existem diferenças significativas entre os escalão etários nos estilos de tomada de decisão (Quadro 3).

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
estilo directivo	Entre grupos	1243,056	2	621,528	3,113	,056
	Dentro dos grupos	7386,844	37	199,644		
	Total	8629,900	39			
estilo analítico	Entre grupos	625,556	2	312,778	1,635	,209
	Dentro dos grupos	7080,044	37	191,353		
	Total	7705,600	39			
estilo conceptual	Entre grupos	883,364	2	441,682	2,428	,102
	Dentro dos grupos	6731,611	37	181,935		
	Total	7614,975	39			
estilo comportamental	Entre grupos	1344,097	2	672,049	2,686	,081
	Dentro dos grupos	9256,678	37	250,180		
	Total	10600,775	39			

Quadro 3 - Influência do escalão etário em relação aos estilos de tomada de decisão

Estilos x N° de anos de treinador

A experiência no futebol é extremamente importante para um treinador, seja a nível de treino, seja a nível de competição. Tendo em consideração o número de anos de treinador, foram obtidos os seguintes valores médios:

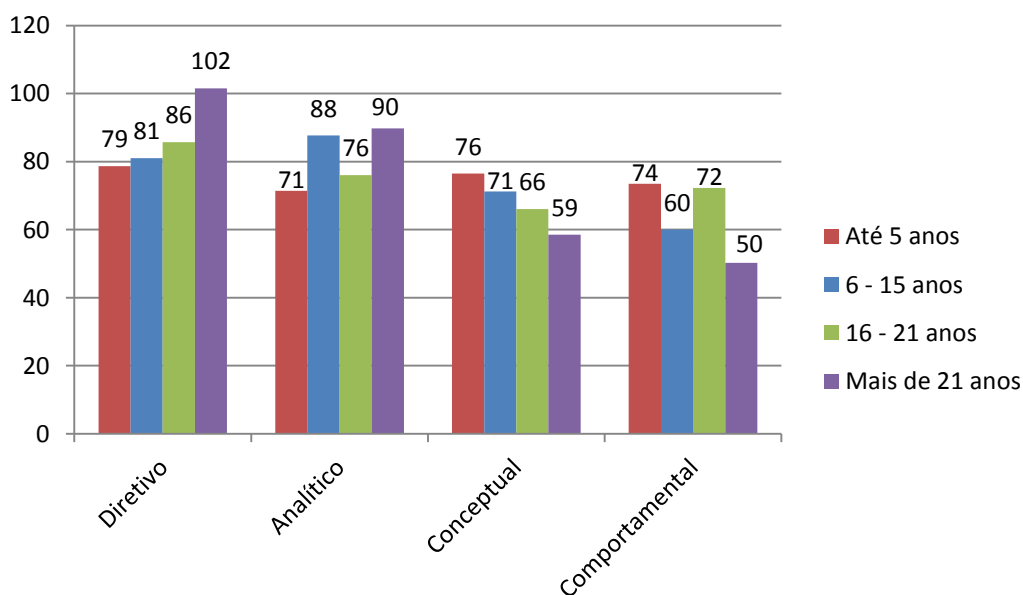


Gráfico 14 - Valores médios do n° de anos de treinador nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português

Tendo em conta o gráfico anterior, é possível observar que os treinadores que mantêm a sua função à mais de 21 anos, tem uma tendência natural pelo estilo diretivo. Essa tendência pelo estilo diretivo também se verifica nos treinadores que desempenham a função entre 16 e 21 anos, bem como nos treinadores que trabalham até 5 anos.

No outro grupo, isto é, nos treinadores que treinam entre os 6 e 15 anos verifica – se um maior valor médio no estilo analítico, seguido pelo estilo diretivo.

Na análise efectuada pelo teste ANOVA verificou – se que os valores apurados no estilo diretivo, analítico e comportamental apresentam diferenças significativas, como podemos observar no quadro seguinte:

		Soma dos Quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
estilo directivo	Entre grupos	1789,872	3	596,624	3,140	,037
	Dentro de grupos	6840,028	36	190,001		
	Total	8629,900	39			
estilo analítico	Entre grupos	2565,191	3	855,064	5,988	,002
	Dentro de grupos	5140,409	36	142,789		
	Total	7705,600	39			
estilo conceptual	Entre grupos	1235,173	3	411,724	2,323	,091
	Dentro de grupos	6379,802	36	177,217		
	Total	7614,975	39			
estilo comportamental	Entre grupos	2660,775	3	886,925	4,021	,014
	Dentro de grupos	7940,000	36	220,556		
	Total	10600,775	39			

Quadro 4 - Influência do nº de anos de treinador em relação aos estilos de tomada de decisão

Neste sentido, podemos afirmar que no estilo diretivo e no estilo comportamental existem diferenças médias significativas entre os treinadores com até 5 anos de experiência e os que estão à mais de 21 anos na função. Já no estilo analítico podemos observar essas diferenças na mesma com os treinadores que têm até 5 anos de experiência, com os inquiridos que apresentam 6-15 anos de função. Podemos observar esses valores no quadro seguinte:

Variáveis dependentes	(I) número de anos de treinador	(J) número de anos de treinador	Diferença média (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Intervalo de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
estilo directivo	Até 5 anos	6 a 15 anos	-2,389	4,912	1,000	-16,10	11,33
		16 a 21 anos	-7,139	7,619	1,000	-28,41	14,13
		mais de 21	-22,889*	7,619	,029	-44,16	-1,62
	6 a 15 anos	Até 5 anos	2,389	4,912	1,000	-11,33	16,10
		16 a 21 anos	-4,750	7,815	1,000	-26,57	17,07
		mais de 21	-20,500	7,815	,076	-42,32	1,32
	16 a 21 anos	Até 5 anos	7,139	7,619	1,000	-14,13	28,41
		6 a 15 anos	4,750	7,815	1,000	-17,07	26,57
		mais de 21	-15,750	9,747	,689	-42,96	11,46
	mais de 21	Até 5 anos	22,889*	7,619	,029	1,62	44,16
		6 a 15 anos	20,500	7,815	,076	-1,32	42,32
		16 a 21 anos	15,750	9,747	,689	-11,46	42,96
estilo analítico	Até 5 anos	6 a 15 anos	-16,198*	4,258	,003	-28,09	-4,31
		16 a 21 anos	-4,556	6,605	1,000	-23,00	13,89
		mais de 21	-18,306	6,605	,053	-36,75	,14
	6 a 15 anos	Até 5 anos	16,198*	4,258	,003	4,31	28,09
		16 a 21 anos	11,643	6,775	,566	-7,27	30,56
		mais de 21	-2,107	6,775	1,000	-21,02	16,81
	16 a 21 anos	Até 5 anos	4,556	6,605	1,000	-13,89	23,00
		6 a 15 anos	-11,643	6,775	,566	-30,56	7,27
		mais de 21	-13,750	8,450	,674	-37,34	9,84
	mais de 21	Até 5 anos	18,306	6,605	,053	-,14	36,75
		6 a 15 anos	2,107	6,775	1,000	-16,81	21,02
		16 a 21 anos	13,750	8,450	,674	-9,84	37,34
estilo comportamental	Até 5 anos	6 a 15 anos	13,500	5,292	,091	-1,28	28,28
		16 a 21 anos	1,250	8,209	1,000	-21,67	24,17
		mais de 21	23,250*	8,209	,045	,33	46,17
	6 a 15 anos	Até 5 anos	-13,500	5,292	,091	-28,28	1,28
		16 a 21 anos	-12,250	8,420	,926	-35,76	11,26
		mais de 21	9,750	8,420	1,000	-13,76	33,26
	16 a 21 anos	Até 5 anos	-1,250	8,209	1,000	-24,17	21,67
		6 a 15 anos	12,250	8,420	,926	-11,26	35,76
		mais de 21	22,000	10,501	,260	-7,32	51,32
	mais de 21	Até 5 anos	-23,250*	8,209	,045	-46,17	-,33
		6 a 15 anos	-9,750	8,420	1,000	-33,26	13,76
		16 a 21 anos	-22,000	10,501	,260	-51,32	7,32

*.A diferença média é significativa ao nível de 0,05

Quadro 5 - Diferenças médias significativas entre o número de anos de treinador em relação aos estilos

Estilos x Função Desportiva

Na amostra de treinadores, e como seria de esperar, a maior parte dos inquiridos desempenham a função de treinador no clube desportivo que representam. Com isto, 28 dos treinadores inquiridos (70%) desempenham a função de treinador. No entanto, 7 dos inquiridos são Professores de Educação Física (17,5%) e 5 treinadores são Gestores Desportivos (12,5%).

No gráfico seguinte, poderemos observar os valores médios em cada estilo de tomada de decisão dependente da função desportiva.

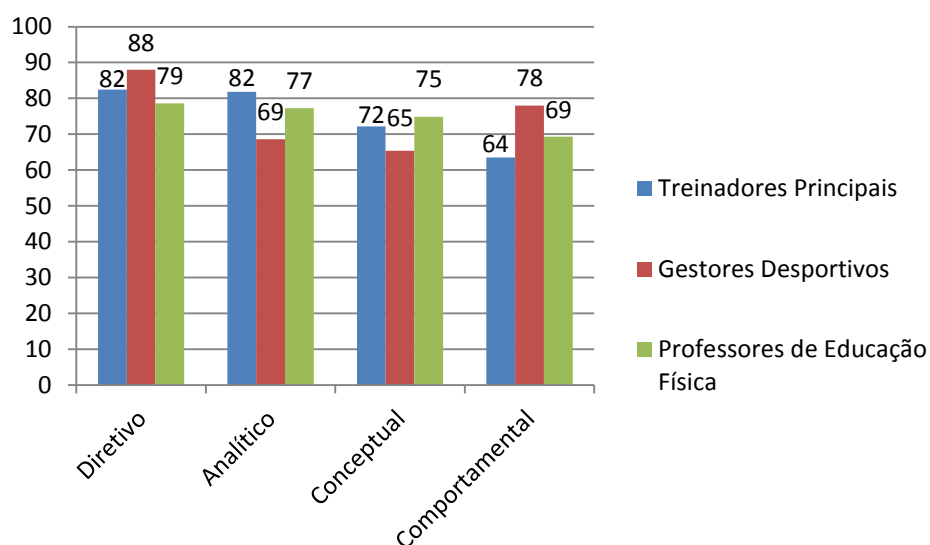


Gráfico 15 - Valores médios da função desportiva nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português

Fazendo uma análise minuciosa do gráfico acima apresentado, podemos observar que os inquiridos que têm como função Treinadores Principais apresentam um maior valor médio nos estilos diretivo e analítico. Os Gestores Desportivos, bem como os Professores de Educação Física têm uma tendência para o estilo diretivo.

No teste ANOVA, verificou-se que os valores apurados não apresentam diferenças significativas, como podemos observar no quadro seguinte:

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
estilo directivo	Entre grupos	259,329	2	129,664	,573	,569
	Dentro de grupos	8370,571	37	226,232		
	Total	8629,900	39			
estilo analítico	Entre grupos	783,543	2	391,771	2,094	,138
	Dentro de grupos	6922,057	37	187,083		
	Total	7705,600	39			
estilo conceptual	Entre grupos	273,489	2	136,745	,689	,508
	Dentro de grupos	7341,486	37	198,419		
	Total	7614,975	39			
estilo comportamental	Entre grupos	966,346	2	483,173	1,856	,171
	Dentro de grupos	9634,429	37	260,390		
	Total	10600,775	39			

Quadro 6 - Influência da função desportiva em relação aos estilos de tomada de decisão

Estilos x Nível de Treinador

Na função de treinador é preciso evoluir – se dia após dia. Por isso existem cursos para treinadores que vão desde o Nível I até ao Nível IV. Em relação ao facto do estilo de tomada de decisão do treinador ser influenciado pelo nível que possui, as médias obtidas foram as seguintes:

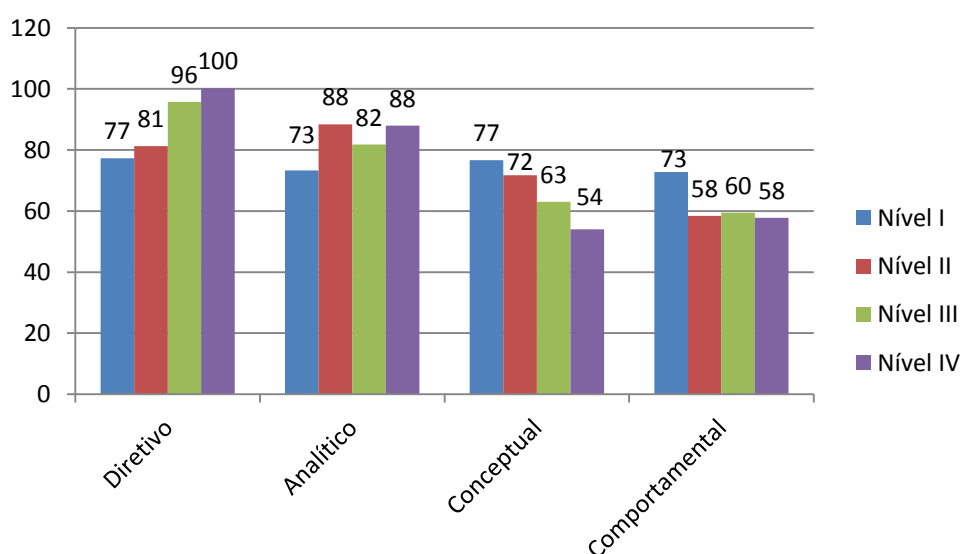


Gráfico 16 - Valores médios do nível de treinador nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português

Observando o gráfico anterior, podemos constatar que os treinadores que possuem o Nível IV apresentam maiores valores médios no estilo diretivo, bem como os treinadores de Nível III. Já os inquiridos que apresentam o nível II têm uma maior tendência para o estilo analítico.

Na análise efectuada pelo teste ANOVA obtiveram – se diferenças significativas entre o nível de treinador e todos os estilos de tomada de decisão, à excepção no estilo comportamental.

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
estilo diretivo	Entre grupos	2567,527	3	855,842	5,082	,005
	Dentro de grupos	6062,373	36	168,399		
	Total	8629,900	39			
estilo analítico	Entre grupos	1941,677	3	647,226	4,042	,014
	Dentro de grupos	5763,923	36	160,109		
	Total	7705,600	39			
estilo conceptual	Entre grupos	2091,784	3	697,261	4,545	,008
	Dentro de grupos	5523,191	36	153,422		
	Total	7614,975	39			
estilo comportamental	Entre grupos	2010,261	3	670,087	2,808	,053
	Dentro de grupos	8590,514	36	238,625		
	Total	10600,775	39			

Quadro 7 - Influência do nível de treinador em relação aos estilos de tomada de decisão

Neste sentido, podemos afirmar que no estilo diretivo e no estilo conceptual existem diferenças médias significativas entre os treinadores que possuem o Nível I e os treinadores que possuem o nível IV. Já no estilo analítico podemos observar essas diferenças na mesma com os treinadores que têm o Nível I, com os inquiridos que possuem o Nível II. Podemos observar esses valores no quadro seguinte:

Variáveis dependentes	(I) nível de treinador	(J) nível de treinador	Diferença Média (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Intervalo de Confiança	
						Limite inferior	Limite superior
estilo directivo	Nível I	Nível II	-3,982	4,949	1,000	-17,80	9,84
		Nível III	-18,432	7,054	,078	-38,13	1,26
		Nível IV	-22,932*	7,054	,015	-42,63	-3,24
	Nível II	Nível I	3,982	4,949	1,000	-9,84	17,80
		Nível III	-14,450	7,677	,407	-35,88	6,98
		Nível IV	-18,950	7,677	,111	-40,38	2,48
	Nível III	Nível I	18,432	7,054	,078	-1,26	38,13
		Nível II	14,450	7,677	,407	-6,98	35,88
		Nível IV	-4,500	9,176	1,000	-30,12	21,12
	Nível IV	Nível I	22,932*	7,054	,015	3,24	42,63
		Nível II	18,950	7,677	,111	-2,48	40,38
		Nível III	4,500	9,176	1,000	-21,12	30,12
estilo analítico	Nível I	Nível II	-15,082*	4,826	,021	-28,56	-1,61
		Nível III	-8,432	6,878	1,000	-27,63	10,77
		Nível IV	-14,682	6,878	,238	-33,88	4,52
	Nível II	Nível I	15,082*	4,826	,021	1,61	28,56
		Nível III	6,650	7,486	1,000	-14,25	27,55
		Nível IV	,400	7,486	1,000	-20,50	21,30
	Nível III	Nível I	8,432	6,878	1,000	-10,77	27,63
		Nível II	-6,650	7,486	1,000	-27,55	14,25
		Nível IV	-6,250	8,947	1,000	-31,23	18,73
	Nível IV	Nível I	14,682	6,878	,238	-4,52	33,88
		Nível II	-,400	7,486	1,000	-21,30	20,50
		Nível III	6,250	8,947	1,000	-18,73	31,23
estilo conceptual	Nível I	Nível II	4,936	4,724	1,000	-8,25	18,13
		Nível III	13,636	6,733	,302	-5,16	32,43
		Nível IV	22,636*	6,733	,011	3,84	41,43
	Nível II	Nível I	-4,936	4,724	1,000	-18,13	8,25
		Nível III	8,700	7,328	1,000	-11,76	29,16
		Nível IV	17,700	7,328	,126	-2,76	38,16
	Nível III	Nível I	-13,636	6,733	,302	-32,43	5,16
		Nível II	-8,700	7,328	1,000	-29,16	11,76
		Nível IV	9,000	8,758	1,000	-15,45	33,45
	Nível IV	Nível I	-22,636*	6,733	,011	-41,43	-3,84
		Nível II	-17,700	7,328	,126	-38,16	2,76
		Nível III	-9,000	8,758	1,000	-33,45	15,45

*.A diferença média é significativa ao nível de 0,05

Quadro 8 - Diferenças médias significativas entre o nível de treinador em relação aos estilos

Estilos x Associação a que pertence o treinador

Como vimos anteriormente, os treinadores podem tirar cursos para melhorar os seus conhecimentos acerca do treino desportivo. Esses níveis podem ser tirados nas várias associações de futebol que o país tem.

Tendo em conta a associação a que pertencem os treinadores, foram obtidos os seguintes valores médios:

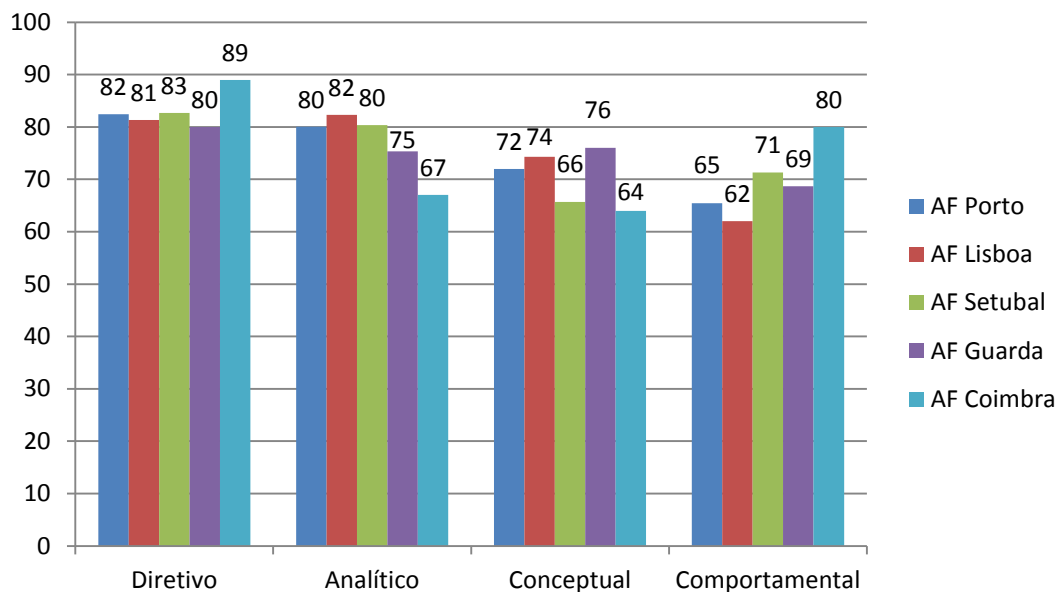


Gráfico 17 - Valores médios da associação do treinador nos estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português

Relativamente a análise efetuada ao gráfico acima representado, podemos observar que os treinadores das associações de Coimbra, Porto, Setúbal e Guarda apresentam uma inclinação natural pelo estilo diretivo. No outro grupo, isto é, os treinadores da associação de Lisboa apresentam uma maior pontuação no estilo analítico.

Através do teste ANOVA pode – se afirmar que não existem diferenças significativas entre nenhum dos estilos.

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
estilo directivo	Entre grupos	111,438	4	27,860	,114	,977
	Dentro de grupos	8518,462	35	243,385		
	Total	8629,900	39			
estilo analítico	Entre grupos	421,972	4	105,493	,507	,731
	Dentro de grupos	7283,628	35	208,104		
	Total	7705,600	39			
estilo conceptual	Entre grupos	326,975	4	81,744	,393	,813
	Dentro de grupos	7288,000	35	208,229		
	Total	7614,975	39			
estilo comportamental	Entre grupos	599,096	4	149,774	,524	,719
	Dentro de grupos	10001,679	35	285,762		
	Total	10600,775	39			

Quadro 9 - Influência da associação a que pertencem os treinadores em relação aos estilos de tomada de decisão

6. DISCUSSÕES DE RESULTADOS

Depois de uma primeira análise aos dados recolhidos a partir da aplicação dos questionários aos treinadores de futebol, é tempo de passarmos às reflexões dos mesmos.

O ponto de partida para a realização deste trabalho foi a colocação de algumas questões de investigação, para as quais pretendemos obter respostas com a interpretação dos dados recolhidos e analisados.

Assim sendo, partiu-se para este estudo com a seguinte pergunta: “Qual o estilo de tomada de decisão do treinador de futebol português?”.

Conforme Rowe (1998) tinha referido anteriormente, nenhum estilo pode ser considerado como o “melhor”, o treinador deverá ser capaz de encontrar as melhores soluções nas situações mais complexas, contribuindo dessa forma para o sucesso da equipa que treina.

Respondendo à pergunta de partida formulada, podemos constatar que o estilo de tomada de decisão mais encontrado entre os treinadores de futebol português é o estilo Diretivo e o menos frequente é o estilo Comportamental, de acordo com os valores médios encontrados para cada estilo. Nesse sentido, é interessante notar que segundo o modelo apresentado por Rowe (1998), o hemisfério esquerdo do cérebro tem predominância, que se reflecte num pensamento rápido, eficiente e lógico, ao contrário da intuição e abstracção, mais presentes no hemisfério direito.

De facto, as pessoas com o estilo diretivo são autoritárias, tendo uma grande necessidade de poder e de trabalhar em ambientes estruturados, onde a informação seja detalhada por via oral. Tendem a seguir procedimentos e são agressivos, focando os resultados a nível interno da organização, num raio pequeno de acção e com controlo rígido. Como usam pouca informação e consideram poucas alternativas, são identificados pela sua rapidez e capacidade para controlar e dominar os outros, motivados pelo poder, mas precisam de segurança e status.

Tendo em consideração as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão e verificando o segundo estilo mais pontuado, o analítico, chegamos à conclusão que não é possível definir com clareza que o treinador de futebol português apresenta um estilo maioritariamente predominante.

No que diz respeito às variáveis em estudo, relativamente aos estilos de tomada de decisão (género, escalão etário, anos de treinador, função desportiva, associação a que pertence e nível de treinador), o tratamento estatístico evidenciou existirem algumas diferenças entre elas.

Ao analisarmos a possível influência que poderia ter o género dos treinadores de futebol em relação ao estilo de tomada de decisão, não encontramos diferenças significativas, sendo que os treinadores do sexo masculino e feminino apresentam uma tendência para o estilo diretivo.

Por outro lado, quando analisamos os resultados em função do escalão etário, podemos observar que não existem diferenças significativas. Verifica-se uma maior tendência pelos estilos dominados pelo hemisfério esquerdo. Os treinadores com idades compreendidas entre os 20-30 anos e os maiores de 40 anos apresentam uma tendência para o estilo diretivo, enquanto que os inquiridos entre os 31 e os 40 anos preferem o estilo analítico.

Ao analisarmos se os estilos de tomada de decisão podem ser influenciados pelo número de anos de experiência encontramos diferenças significativas. Neste sentido, podemos afirmar que no estilo diretivo e no estilo comportamental existem diferenças médias significativas entre os treinadores com até 5 anos de experiência e os que estão à mais de 21 anos na função. Já no estilo analítico podemos observar essas diferenças na mesma com os treinadores que têm até 5 anos de experiência, com os inquiridos que apresentam 6-15 anos de função.

Em relação à função desportiva, não encontramos diferenças significativas. Os Treinadores, Gestores Desportivos e Professores de Educação Física têm uma tendência para o estilo diretivo.

Na análise de acordo com o Nível de treinador que os inquiridos apresentam encontramos diferenças significativas. Neste sentido, podemos concluir que no estilo diretivo e no estilo conceptual existem diferenças médias significativas entre os treinadores que possuem o Nível I e os treinadores que possuem o nível IV. Já no estilo analítico podemos observar essas diferenças na mesma com os treinadores que têm o Nível I, com os inquiridos que possuem o Nível II.

Por fim, foi estudado como variável a associação a que pertence cada treinador. Não encontramos diferenças significativas. Contudo, existe uma clara tendência dos treinadores das várias associações para o estilo diretivo, à excepção dos inquiridos que pertencem a associação de Lisboa que tendem para o estilo analítico.

7. CONCLUSÕES

De acordo com os objetivos inicialmente definidos e a partir da análise e discussão dos resultados apresentados, foram retiradas as seguintes conclusões:

1. Os treinadores de futebol português inquiridos não apresentam um estilo de tomada de decisão que seja dominante. Mas quando comparamos entre os diferentes estilos, podemos observar uma ligeira preferência para o estilo Diretivo.
2. No que diz respeito às variáveis em estudo, relativamente aos estilos de tomada de decisão (género, escalão etário, número de anos de treinador, função desportiva, nível de treinador e associação a que pertencem), encontrou-se diferenças significativas nas seguintes variáveis:
 - a. Número de anos de treinador nos estilos Diretivo, Analítico e Comportamental;
 - b. Nível de treinador nos estilos Diretivo, Analítico e Conceptual;

Posto isto, podemos concluir que os treinadores têm que estar sempre em constante mudança, uma vez que encaram vários desafios, quer a nível do treino, quer a nível de competição. Estas duas variáveis poderão influenciar sempre o processo de tomada de decisão do mesmo.

Com isto, concluímos que os estilos de tomada de decisão podem variar conforme o contexto, as variáveis e a dimensão da tomada de decisão.

8. SUGESTÕES

A tese apresentada pretende ser um ponto de partida para futuras reflexões no âmbito dos treinadores de futebol.

Tendo em conta os resultados obtidos e conclusões do nosso estudo, propomos para futuras investigações:

- A realização de estudos idênticos com base numa amostra de dimensão superior;
- A realização de estudos idênticos comparando treinadores profissionais e não profissionais;
- A realização de estudos idênticos envolvendo outras profissões;

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernethy, B., Summers, J. & Ford, S. (1998). Issues in the measurement of attention. In J. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (p.173-193). Morgantown: FIT.
- Alves, J. & Araújo, D. (1996). *Processamento da informação e tomada de decisão no desporto*. In J. Cruz (Ed.), *Manual de psicologia aplicada ao desporto e à actividade física* (p. 361-388). Braga: Sistemas Humanos.
- Andrade, E. L. *Introdução à Pesquisa Operacional: Métodos E Modelos para Análise de Decisão*. 2 ed, Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- Araújo, J. (1994). *Ser Treinador*. Editorial Caminho;
- Araújo, J.M. (1997). A atitude profissional do Treinador. *Treino Desportivo*, 3-10.
- Billick, B. & Peterson, J. (2001). *Competitive Leadership – Twelve Principles for Success*. Chicago: Triumph Books.
- Birkinshaw, J., Crainer, S. (2005). *Liderança ao Estilo de Sven - Goran Eriksson*. (Carlos Borges Tavares). Lisboa: Monitor – Projectos e Edições (Leadership the Sven – Goran Eriksson Way – how to turn your team in winners, Second Edition, 2002).
- Brito, A. P. (2001). *Psicologia do Desporto*. (2ªed.). Lisboa: Omniserviços.
- Brunelle, J. P., (2005). Introdução ao treino da decisão: conceitos e exemplos no voleibol (traduzido por Duarte Araújo). In D. Araújo (Ed.), *O contexto da decisão – A acção táctica no desporto* (p. 379-387). Lisboa: Edição Visão e Contextos.
- Castelo, J., Barreto, H., Alves, F., Mil-Homens, P., Carvalho, J., & Vieira, J. (1996). *Metodologia do Treino Desportivo*. Lisboa: FMH-UTL;
- Chelladurai, P. (1991). O Treinador e a Motivação dos Seus Atletas. *Treino Desportivo*, 22, 29-36.
- Chiavenato, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Choo, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

- Cruz, J. F. A., Gomes, A. R. (1996). Liderança de Equipas Desportivas e Comportamento do Treinador. In Cruz, J. F. (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto*. Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão – Instrumento de Medida*. Lisboa: Escolar Editora.
- Feldman, N., Cakebread, C. (2004). *Good Coach or Good Leader?*. [versão eletrónica]. www.nsc.ca.com/subpages/20060331175925133.php, retirado em 12-5-2005.
- Frade, V. (2007). *Apontamentos das aulas de Metodologia Aplicada I, Opção de Futebol*. Porto: FCDEF – UP. (não publicado).
- Frischknecht, P. J. (1990). A Influência da Ansiedade do Desempenho do Atleta e do Treinador. *Treino Desportivo*, 15, 21 – 28.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely, J. H. & Konopaske, R. (2006). *Organizações – Comportamento, Estrutura e Processo*. McGraw Hill
- Graça, A. B. S. (1997). *O Conhecimento Pedagógico do Conteúdo do Ensino do Basquetebol*. Porto: Graça, A. B. S. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Harrison, E. F. *Inter-disciplinary models of decision making. Management Decision*, v.31, no.8, p. 27-33, 1993.
- Houlier, G., Crevoisier, J. (1993). *Entraîneur competence et passion, les details qui font gagner*. France: Canal + Éditions. A importância da Comunicação. (1993). *Treino Desportivo*, 23, 7-15.
- Hunter, J. C. *O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança*. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- Janssen, J. & Dale, G. (2002). *The Seven Secrets of Successful Coaches – How to Unlock and Unleash Your Team’s Full Potencial*. USA: Edição Janssen & Dale.
- Linch, J. (2001): *Creative Coaching – New Ways to Maximize Athlete and Team Potencial in all Sports*. Human Kinetics, USA
- Lourenço, L., Ilharco, F. (2007). *Liderança – As lições de Mourinho*. Lisboa: Booknomics.

- Lyle, J. (2002). *Sport Coaching Concepts – A framework for coaches behaviour*. New York: Routledge.
- Lyle, J. W. B. (1993). Towards a comparative study of the coaching process. *Journal of Comparative Physical Education and Sport*, 15, 14-23.
- Martens, R. (1999). Os grandes treinadores são grandes comunicadores e motivadores. In Seminário internacional de treino de jovens, 5-15. *Secretaria de Estado do Desporto – CEFD*. Lisboa.
- Mesquita, I. (1997). *A Pedagogia do treino – A formação em jogos desportivos colectivos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Théorêt, A., The Structure of ‘Unstructured’ Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, v.21, no. 2, p. 246-275, 1976.
- Mumford, V., Gergley, G. (2005). Considerations for Interscholastic Coaches. [On-line]: <http://www.dethesportjournal.org/2005journal/vol8N°3/mumford.asp>, retirado em 09-12-2005.
- Neves, P. A. P. (2002): *Liderança e a mudança da natureza da performance – A influência do líder na performance das pessoas: uma estratégia para alcançar resultados excelentes*. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva. FADE-UP, Porto.
- Oliveira, B., Amieiro, N., Resende, N., Barreto, R. (2006). *Mourinho – Porquê tantas vitórias?*. Lisboa: Grávida.
- Oliveira, D de P. R. de. *Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais*. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.
- Oliveira, J. G. (2006). Entrevista. in Vieira, M. *Comunicação Específica no Futebol*. Dissertação de Licenciatura apresentada á Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Pacheco, R. (2005). *Segredos de Balneário – A palestra dos treinadores de futebol antes do jogo*. Lisboa: Prime Brooks.
- Palmeira, A. (2003). Vitórias e Derrotas – Intervenções do Treinador. *Treino Desportivo*, 22, 10-17.
- Ramirez, M. C. P. (2002). Caracterización del Entrenador de Alto Rendimiento Deportivo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 2, 16-37.

- Rosado, A. (2000). *Um Perfil de Competências do Treinador Desportivo*. In Formação de Treinadores Desportivos. Edições ESDRM. ESDRM-IPS. Rio Maior., 21-48.
- Rowe, A. et al. (1998). *Strategic Management – A Methodological Approach Addison*. Wesley Publ.
- Santos, A. (2003). *Análise da instrução na competição em futebol. Estudo das expectativas e dos comportamentos de treinadores da 2ª divisão B, na preparação e na competição*. Tese de Mestrado, FMH-UTL, Lisboa.
- Silva, S. (2009). *Estilos de Tomada de Decisão—Um Estudo com Árbitros*. Tese de Mestrado em Gestão Desportiva. Universidade Técnica de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana. Cruz Quebrada. 34 pp.
- Sweetenham, B. (2002). Reserve tempo para ser treinador: ensine os seus atletas a porem em prática os princípios científicos. *Treino Desportivo*, n.º 17, 21-24.
- Whitmore, J. (2004). *Coaching for performance – A practical Guide to Growing your Own Skills*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Woodman, L. (1993). Coaching: A science, an art, an emerging profession. *Sport Science Review*, 2, 1-13.

Legislação

- Ministério das Corporações e Previdência Social, Regulamento da Carteira Profissional dos Treinadores de Futebol, 5 de Julho de 1971.
- Federação Portuguesa de Futebol (1995). Regulamento do Regime de Formação dos Treinadores. FPF. Lisboa.
- Federação Portuguesa de Futebol, Departamento de Formação, Outubro de 2000.
- Federação Portuguesa de Futebol, Comunicado Oficial n.º 416 de 5 de Maio de 2002.

ANEXOS

Anexo A – Questionário Utilizado no Estudo

Este questionário tem por objectivo determinar a auto-percepção do líder acerca do seu estilo de decisão. Cada questão deve ser respondida, atribuindo 8 pontos à resposta com que se concorda mais, 4 à que se concorda em 2º lugar, 2 à que se concorda em 3º e por último 1 ponto à resposta com a qual menos se concorda

Sexo _____ Idade _____ Função Desportiva _____

Número de Anos de Treinador _____ Associação a que pertence _____

Nível de Treinador _____ Treina Actualmente _____ Se sim, em que divisão _____

Gestão - Estilos de Decisão

Número →	1	2	3	4
Classificação →				
Na vida, o meu objectivo principal é:	Ter uma posição com estatuto	Ser o melhor no meu campo	Ser reconhecido no meu trabalho	Sentir-me seguro no meu trabalho
Gosto de trabalhos que:	São tecnicamente bem definidos	Têm uma variabilidade considerável	Permitem acções independentes	Envolvem pessoas
Espero que as pessoas que trabalham comigo sejam:	Produtivas e rápidas	Altamente capazes	Empenhadas e responsáveis	Receptivas a sugestões
Quando trabalho procuro:	Resultados práticos	As melhores soluções	Novas ideias e abordagens	Bom ambiente de trabalho
Comunico melhor com os outros:	Directa e pessoalmente	Por escrito	Discutindo em grupo	Numa reunião formal
No meu planeamento refoço:	Problemas actuais	Objectivos convergentes	Objectivos futuros	A minha carreira
Perante um problema resolvo-o recorrendo a:	Abordagens provadas	Procura de factos	Compromisso possível	Espero antes de decidir
Quando uso a informação, prefiro:	Factos específicos	Informação rigorosa e completa	Cobertura superior para várias hipóteses	Pouca informação que seja facilmente compreendida
Quando não tenho a certeza do que fazer:	Baseio-me na intuição	Procuro os factos	Procuro um possível compromisso	Espero antes de decidir
Sempre que possível evito:	Debates longos	Trabalho incompleto	Usar números e fórmulas	Conflito com os outros
Sou especialmente bom a:	Lembrar-me de datas e factos	Resolver problemas difíceis	Ver várias possibilidades	Interagir com os outros
Quando o tempo é importante:	Decido e actuo rapidamente	Sigo os planos e as prioridades	Recuso ser pressionado	Procuro orientação e apoio
Em termos sociais, geralmente:	Falo com os outros	Penso no que está a ser dito	Observo o que se passa	Ouço as conversas
Sou bom a lembrar -me de:	Nomes de pessoas	Locais	Caras de pessoas	Personalidade das pessoas
O meu trabalho fornece-me a possibilidade de:	Influenciar os outros	Desafiar o status quo	Atingir os meus objectivos pessoais	Ser aceite pelo grupo
Eu trabalho bem com pessoas:	Energéticas e ambiciosas	Auto confiantes	Com mentes abertas	Prudentes e de confiança
Sob stress eu:	Fico ansioso	Concentro-me no problema	Fico frustrado	Ignoro
Os outros consideram-me:	Agressivo	Disciplinado	Imaginativo	Colaborador
As minhas decisões são tipicamente:	Directas e reais	Abstractas e sistemáticas	Amplas e flexíveis	Sensíveis às necessidades dos outros
Não gosto de:	Perder o controlo	Trabalho estandardizado	Seguir ordens	Ser rejeitado
	Total	Total	Total	Total

Anexo B – Entrevista de Jorge Araújo a ABOLA

34 | QUINTA-FEIRA, 31 de Março de 2005

A BOLA

OUTRAS CONVERSAS DE A BOLA

JORGE ARAÚJO APLICA NAS EMPRESAS OS CONCEITOS DO TREINO DESPORTIVO E FORMA QUADROS

Em equipa que ganha deve mexer-se sempre

Por ANTONIO DE SOUSA

TRANSPORTAR para a área da formação de quadros de empresas os conceitos do treino desportivo, constitui uma inovação com resultados assinaláveis. Jorge Araújo, um dos mais preeminentes técnicos de basquetebol decidiu abalancar-se nessa área depois de deixar a modalidade. Criou a Team Work Consultores e hoje ensina quadros de empresas a serem líderes, ao mesmo tempo que desenvolve acções de estimulação do trabalho em equipa.

— Que tipo de trabalho desenvolvem?

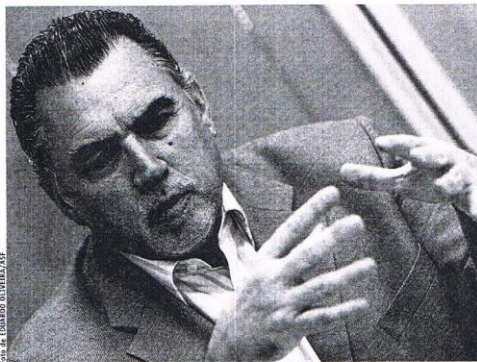
— Criamos jogos de gestão em que o mercado é o elemento base. Como treinadores acompanhamos as equipas, anotamos o que fazem de bem e de mal, filmamo-las para que as pessoas depois analisem. Em Janeiro de 2004 criámos a Escola de Liderança, no Gerês, onde temos salas de formação junto ao rio Homem, na montanha. É um local isolado, com condições para reflectirem sobre o que estão a fazer.

— Como funcionam esses jogos de gestão?

— Simulamos um mercado, criamos actividades que representam clientes e as equipas confrontam-se a disputar esses clientes. No trabalho de equipa, são postos em prática as definições estratégicas de quem está a liderar. As equipas das empresas retêm, definem as suas estratégias em colectivo, nós estamos presentes, vemo-los trabalhar e aconselhamo-los.

— Que tipo de resultados dão?

— No que respeita ao trabalho de equipa, a primeira grande chamada de atenção é a influência que a pessoa que lidera pode ter sobre um grupo de trabalho. É fundamental que haja o entendimento de que o contributo individual numa equipa não chega para ganhar. A equipa para ganhar tem de ter cooperação, entrega, mecânicos. Por isso chamamos a atenção para este princí-



«Equipas que não morrem são as que têm a coragem de mudar quando estão no topo»

pio: o todo tem de ser maior que a soma das partes. Se bastasse somar individualidades para que as equipas tivessem sucesso, quem tivesse mais dinheiro...

— Caso do Real Madrid...

— É o exemplo que frequentemente apontamos pela negativa. No trabalho de equipa é necessário complementaridade. Não basta ter talentos mas outras pessoas que façam diversas tarefas sem os quais a equipa não vale tanto. Nós temos cinco categorias de atletas que é importante decalcar para as empresas: a individualidade, a grande estrela, o especialista, que faz só uma coisa mas faz muito bem, depois os jovens com



Errar no treino não custa nada. Errar na empresa pode custar muito. Precisam antecipar problemas e gerir o inesperado

JORGE ARAÚJO

potencial que são o futuro, e os jogadores de equipa, que fazem as tarefas de que ninguém gosta mas que são

imperiosas. Os *carregadores de piano*. As empresas não estão ainda motivadas para esta inovação. Outra influência a desenvolver nas empresas é a ideia de que para sermos melhores temos de treinar todos os dias.

Difícil gerir o sucesso
— Como se treina na empresa?

— Durante o dia recebendo *coaching* e saindo do ambiente de trabalho e treinando nos *outdoors*, nos percursos no rio, nas competições entre equipas. Errar no treino não custa nada, mas na empresa pode custar muito! As empresas confrontam-se cada dia com

a necessidade de agir em como no desporto: observar os concorrentes, antecipar os problemas e gerir algum inesperado. Além disso é preciso ser capaz de ultrapassar a frustração de uma derrota. Perder e ganhar não é a mesma coisa. Nas empresas é tão difícil como no desporto gerir o sucesso. Muitas vezes o sucesso faz mal.

— É a isso que toda a gente aspira...

— É verdade. Mas já se concluiu que os erros que as equipas cometem quando atingem o topo são imensos.

— É o exemplo do FC Porto. Depois do sucesso a tremeadura.

— O exemplo é interessante. Mas ao contrário. Foram as empresas que chegaram mais cedo: é que as equipas têm tempos de vida como os seres humanos. Nasce, desenvolvem-se, atingem o seu pico de rendimento e uma vez nele, iniciam o caminho descendente.

— Então todas as equipas estão condenadas a morrer?

— As únicas que não estão condenadas a morrer são aquelas que no topo têm a coragem de mudar. A ideia de que em equipa que ganha não se mexe é um erro. Tem de mexer-se. As empresas já actuam. Se todos admitirmos que a realidade é cada vez mais exigente, não mexendo na equipa, confrontar-nos-emos com rivais reforçados.

LIDERANÇA TREINA-SE

Mourinho é um bom exemplo

«A liderança também se treina», diz Jorge Araújo que sustenta que para se ter sucesso «é preciso percorrer um caminho». «A ideia de que se deixa de jogar, se faz um curso e se é treinador nunca foi verdade. As grandes estrelas têm dificuldades em ser treinadores, porque vivem com a sua aura. O contrário é mais verdade. O mau jogador é o que pensa melhor o jogo, estuda mais e tem até um determinado nível de maturidade.»

— É o caso de Mourinho?

— É um bom exemplo de liderança. Fez o caminho certo. Aos 15 anos observava equipas, fazia relatórios, licenciou-se em Educação Física, acompanhou Bobby Robson e Van Gaal, duas escolas distintas, que mistura o rigor científico da intervenção com a emoção. Mourinho não queimou etapas. Os grandes treinadores do basquetebol americano de hoje, eram na 10/15 anos adultos. Se fomos a história do desporto universitário americano, encontramos esta cadeia. O espaço para errar é no processo de aprendizagem.

— Nas empresas é o mesmo?

— Obviamente. Os quadros de topo de hoje estão já a pensar em quem os vai substituir daqui a 20 anos. Os quadros jovens de elevado potencial, trabalham em todos os departamentos. Vão ser especialistas em qualquer coisa mas terão de ter uma visão global, para aprenderem a ser líderes.



Jorge Araújo

TEAM WORK TEM 32 PESSOAS, DESPORTISTAS, GESTORES, ACTORES E CRIATIVOS

Do teatro ao cinema para saber falar e decidir

A Team Work é uma empresa de treinadores. Jorge Araújo e Mário Henriques têm uma vida dedicada ao desporto, mas esta empresa quando em acção reúne 32 pessoas. De áreas diversificadas. Da gestão aos recursos humanos, da psicologia ao teatro, cinema e ao desporto: «Temos um actor de teatro,

Fernando Moreira, um especialista de cinema, ligado à criatividade, Vitor Braga, e uma equipa de monitores de terreno. O do teatro trabalha nas áreas de saber falar em público, ter expressão corporal, gestos, entoação de voz e impacto. Isso tem de ser trabalhado por quem

sabe. É por isso que nas acções que desenvolvemos em sala, os líderes, os quadros e os trabalhadores, fazem representações teatrais. Na área de criatividade, da tomada de decisão, da inovação, temos o Vitor Braga que é o nosso especialista. Os monitores, fazem a parte de *outdoor*, segurança e desenvol-

vimento de actividades.»

Empresas como a AXA, BP, Lipo, Lusitânia Seguros, Bial, Opel, Coca-Cola, IDP, várias associações empresariais e universidades recorreram já às acções de motivação, liderança, direcção e trabalho de equipas para gestores de topo e quadros, ministradas pela Team Work.

B.I.

Nome

Jorge Miguez Araújo

Habilitações

académicas

Licenciado em Educação Física, com várias pós-graduações e formador do Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Percorso no desporto

38 anos ligado ao basquetebol. Foi treinador de 1965 a 2003, passando por FC Porto, Imortal, Ovarense, CAB, entre outros; seleccionador nacional de todos os escalões, com vários títulos conquistados; uma dezena e meia de livros publicados.