

LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS DESPORTIVAS: DESENVOLVIMENTO DE UM GUIÃO DE ENTREVISTA PARA TREINADORES

A. Rui Gomes

Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho. Braga. Portugal

Resumo: A liderança de equipas desportivas é um dos temas mais fascinantes na psicologia do desporto, procurando-se analisar a forma como os treinadores percebem o seu trabalho e agem na gestão e orientação de atletas e equipas desportivas. O entendimento deste tema pode sair beneficiado pela utilização de métodos qualitativos, pelo facto destes proporcionarem um entendimento mais profundo e completo sobre as temáticas em análise (Valles, 1999). No entanto, a escassez de trabalhos e de metodologias de investigação com orientação qualitativa tem sido um dos aspectos referidos pelos autores neste domínio (ver Côté & Salmela, 1994; Côté et al., 1993, 1995). O guião de entrevista proposto visa ajudar a colmatar este problema, procurando fornecer aos investigadores/profissionais um instrumento de recolha de informações sobre os princípios assumidos pelos treinadores e as estratégias de acção utilizadas na preparação e orientação dos atletas. Mais concretamente, o guião inclui questões distribuídas por sete partes distintas: i) recolha de indicadores de identificação pessoal e profissional; ii) explicação do âmbito da entrevista e criação de condições para a recolha de informações; iii) competências, princípios e “filosofia” do(a) treinador(a); iv) estilos de liderança e estratégias de gestão da equipa; v) indicadores de eficácia e sucesso profissional; vi) condições de trabalho e relação com a organização desportiva; e vii) carreira e comprometimento profissional.

Palavras chave: Liderança Desportiva, Treinador, Psicologia Desporto

Introdução

A compreensão do papel dos treinadores na orientação das equipas é um tema central no âmbito da psicologia do desporto se aceitarmos que as suas acções implicam não só o ensino e aperfeiçoamento de competências físicas, técnicas e motoras, mas também envolvem um efeito sobre o desenvolvimento psicológico dos atletas, seja através da transmissão de um conjunto de princípios e valores acerca do desporto, seja pela forma como os ajudam a lidar cada vez mais eficazmente com as crescentes exigências da competição (Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006). No entanto, não deixa de ser estranho que, apesar de existirem imensas publicações sobre a liderança e a sua relação com a Psicologia e a Pedagogia, sejam tão poucos os trabalhos que se preocupam em analisar as tarefas mais habituais dos treinadores no dia-a-dia de trabalho bem como sobre os processos cognitivos envolvidos na forma como planeiam e implementam as estratégias de actuação (Côté & Salmela, 1994, Côté Salmela, Baria & Russell, 1993) De acordo com Côté, Salmela, Trudel, Baria e Russell (1995) ainda faltam identificar os principais domínios de acção e os conhecimentos utilizados pelos técnicos no exercício das suas funções para podermos ter uma compreensão mais objectiva das

implicações e exigências desta actividade, podendo a investigação sair beneficiada ao centrar-se sobre aqueles profissionais que representam modelos de sucesso nas respectivas modalidades, uma vez que são estes que mais informações podem fornecer sobre as complexidades inerentes à gestão das equipas e o tipo de procedimentos mais eficazes ou aconselhados para a concretização dos objectivos definidos.

Nesta tentativa de maior complexificação e compreensão sobre este tema ganham importância os métodos qualitativos pois, apesar de não permitirem a generalização e comparação proporcionada pelas técnicas quantitativas (Valles, 1999), facilitam um entendimento mais profundo e completo sobre a forma como cada treinador percepção as suas funções e gere as equipas e atletas. Por outro lado, a utilização de métodos qualitativos de investigação também pode facilitar o surgimento de novas indicações e domínios de estudo que não são contemplados pela investigação quantitativa.

No entanto, o desenvolvimento deste tipo de estudos depende da existência de metodologias de avaliação qualitativas acessíveis aos investigadores e construídas de acordo com uma lógica de entendimento da forma como os treinadores percebem o seu trabalho e exercem a liderança junto dos atletas e equipas.

É neste sentido que é proposto o actual guião de entrevista, tendo por objectivo obter dados sobre o ponto de vista dos treinadores em áreas distintas da sua actividade e analisar a forma como exercem o poder na relação com os atletas. Procura-se deste modo colmatar algumas lacunas na investigação da liderança no desporto, fornecendo-se aos investigadores mais um instrumento de avaliação.

Pressupostos e modelos subjacentes ao desenvolvimento da entrevista

Em termos gerais, a construção do guião teve em consideração os contributos fornecidos por Côté, Salmela e Russell (1995a,b), Hughes, Ginnett e Curphy (1999) e Martens (1987, 1990) bem como os objectivos subjacentes ao estudo da liderança no desporto, introduzindo-se questões consideradas pertinentes face à conceptualização e ao exercício do poder por parte dos treinadores.

A estrutura avançada no guião baseia-se fundamentalmente na importância de passarmos de um entendimento do plano conceptual e das representações mentais que os treinadores constroem acerca das suas funções e actividades (ver Côté et al., 1995) para uma especificação da forma como são geridas as equipas e o tipo de trabalho que é realizado com os atletas (ver Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006).

Neste sentido torna-se fundamental que o entrevistador domine as sugestões e propostas conceptuais acerca da filosofia do treinador, nomeadamente, a forma como este defende e implementa os seus objectivos junto dos atletas e os promove no funcionamento das

equipas (Gomes, 1997; Martens, 1987; Martens, Christina, Harvey, & Sharkey, 1981). A compreensão daquilo que é fundamental para o treinador em termos profissionais (e pessoais) representa um dos aspectos mais valorizados no guião, abordando-se esta temática ao longo de três secções da entrevista (competências, princípios e “filosofia” do(a) treinador(a); indicadores de eficácia e sucesso profissional e carreira e comprometimento profissional).

A discussão e reflexão acerca dos aspectos considerados fundamentais pelo(a) treinador(a) é seguida de uma abordagem sobre as acções concretas utilizadas na relação com os atletas e na orientação das equipas (Parte II da entrevista relativa aos estilos de liderança e estratégias de gestão da equipa). Aqui, o objectivo central é examinar a congruência entre o “plano das ideias e dos princípios” e o modo como o responsável técnico exerce o poder e o estilo de liderança que privilegia no contacto com os atletas e equipas. Neste sentido, torna-se fundamental que o entrevistador domine os modelos de liderança, gerais e específicos aos contextos desportivos (ver Bass, 1985, 1997a,b; Chelladurai, 1978, 1984, 1993a; Chelladurai & Reimer, 1998; Gomes, 2005; Gomes, Sousa & Cruz, 2006), as propostas teóricas centradas no estudo dos comportamentos dos treinadores (ver Cruz, Dias, Gomes, Alves, Sá, Viveiros, Almeida, & Pinto, 2001; Cruz & Gomes, 1996; Smoll & Smith, 1989; Smoll, Smith, Curtis, & Hunt, 1978) e os sistemas de análise das fontes de poder e estratégias de tomada de decisão (ver Chelladurai, 1993b, Chelladurai & Heggerty, Baxter, 1989; Laios, Theodorakis & Gargalianos, 2003; Yukl & Tracey, 1992). De facto, as áreas de análise são variadas, indo desde a observação da maior ou menor abertura no processo de tomada de decisão, passando pelo tipo de comportamentos e comunicação que é estabelecida com os atletas nos treinos e nas competições e culminando com uma reflexão acerca da capacidade efectiva do treinador se assumir como uma “figura transformacional” das acções e ideias que os atletas desenvolvem enquanto membros da equipa.

A secção quatro do guião (condições de trabalho e relação com a organização desportiva) propõe ao entrevistador uma análise dos factores situacionais e organizacionais que influenciam o trabalho desenvolvido pelos treinadores. De facto, as indicações resultantes de vários modelos e estudos acerca da liderança realçam a necessidade de quem lidera procurar obter uma congruência entre o estilo habitual de liderar e aquilo que lhe é exigido (e preferido) pelo contexto e membros do grupo (ver Chelladurai, 1978, 1993a). Por outro lado, as condições de trabalho existentes também representam um dos factores que pode contribuir para explicar os resultados alcançados por treinadores de sucesso de alta competição (ver Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006).

O domínio das indicações conceptuais que serviram de base ao desenvolvimento deste guião e a conjugação das várias áreas a abordar com os treinadores devem merecer a atenção prévia por parte do utilizador da entrevista, uma vez que a sua construção baseia-se numa lógica que poderá não ser generalizável aos objectivos de todos os estudos que se debruçam sobre a liderança em contextos desportivos.

Organização do guião de entrevista

As questões incluídas no guião de Entrevista sobre os Estilos de Liderança e Gestão de Equipas Desportivas (ELGED) organizam-se em cinco grandes domínios: i) competências, princípios e “filosofia” do(a) treinador(a); ii) estilos de liderança e estratégias de gestão da equipa; iii) indicadores de eficácia e sucesso profissional; iv) condições de trabalho e relação com a organização desportiva e v) carreira e comprometimento profissional. É ainda facultada uma ficha de identificação para recolha de informações pessoais e desportivas do(a) treinador(a).

A seguir são salientados alguns aspectos centrais a ponderar pelo entrevistador em cada uma das cinco partes da entrevista, propriamente dita.

A primeira secção aborda temas relacionados com o tipo de competências (técnicas, teóricas, mentais...) que o/a treinador(a) considera importantes para o exercício da sua actividade bem como o tipo de princípios (“filosofia”) adoptados na gestão da equipa. Assim, é necessário recolher informações e exemplos sobre os princípios, valores e ideias do(a) treinador(a) nas várias áreas da sua actividade profissional (ex: relação com os atletas, atitudes e comportamentos valorizados na equipa, modelo de jogo/competição preconizado, etc.), averiguando-se o grau de importância de cada um dos aspectos referidos no dia-a-dia do trabalho do responsável técnico.

Na segunda parte da entrevista são analisadas as estratégias e acções concretas do(a) treinador(a) no sentido de implementar a filosofia de trabalho enunciada anteriormente. Neste sentido, é fundamental explorar cada um dos princípios enumerados na primeira parte da entrevista, solicitando-se informações e exemplos reais do trabalho do(a) treinador(a) para a concretização de cada uma das ideias estruturadoras da sua actividade.

A título de exemplo, o entrevistador poderá analisar a forma como o/a treinador(a) exerce a liderança nos seguintes domínios:

i) Relação pessoal com os atletas e apoio social - exemplo de questão: “que tipo de relação mantém com os atletas e quais as implicações no seu trabalho como treinador(a)?”;

ii) Relação profissional e estratégias de comunicação com os atletas - exemplo de questão: “que tipo de interacção e comunicação estabelece com a equipa e atletas nos treinos e nas competições?”;

iii) Coesão e união na equipa - exemplo de questão: “qual é o papel e influência da coesão e do trabalho em equipa no seu desporto? Qual é a sua intervenção nesta área?”;

iv) Trabalho em equipa (adjuntos, preparador físico, fisioterapeuta, médico, psicólogo, etc.) - exemplo de questão: “que tipo de relação mantém com os outros profissionais com quem colabora e quais as implicações no seu trabalho como treinador(a)?”;

v) Preparação mental e importância dos factores psicológicos - exemplo de questão: “que tipo de estratégias costuma utilizar para preparar mentalmente os atletas para a competição?”;

vi) Preparação dos atletas ao nível físico, técnico e tático e melhoria das suas capacidades desportivas - exemplo de questão: “qual a sua acção e importância no desenvolvimento dos atletas e contributo para a preparação de atletas de alta competição?”;

vii) Tomada de decisão e estratégias de influência - exemplo de questão: “como costuma tomar as decisões acerca do que é necessário fazer?”;

viii) Gestão de conflitos e estratégias de resolução de problemas - exemplo de questão: “como procura resolver as possíveis situações de conflito que surgem no seu trabalho, seja entre si e os atletas e entre estes?”;

ix) Influência nos ideais/valores dos atletas e estratégias de motivação - exemplo de questão: “como costuma transmitir as suas ideias, princípios e valores aos seus atletas? Como verifica a influência das suas ideias nos atletas?”.

A terceira secção da entrevista pretende analisar a congruência entre as informações recolhidas anteriormente (princípios valorizados e estilos de liderança) e o tipo de objectivos e indicadores de eficácia utilizados pelo(a) treinador(a). Assim sendo, o entrevistador deverá colocar questões no sentido de esclarecer o modo como os objectivos pretendidos e os indicadores de eficácia utilizados estão de acordo com as ideias e princípios valorizados e as acções concretas utilizadas na gestão da equipa (ex: “até que ponto o objectivo de desenvolver progressivamente as capacidades técnicas dos atletas é conciliável com a necessidade de ganhar este ano o campeonato?”; “Como consegue conciliar estas duas áreas?”).

A quarta parte tem por objectivo analisar as circunstâncias organizacionais facilitadoras e prejudiciais à acção do(a) treinador(a). Para tal, deve-se solicitar informações e exemplos concretos que ilustrem as condições positivas e negativas à acção do responsável técnico, averiguando-se qual das duas poderá ter maior influência na eficácia do seu trabalho.

O último conjunto de questões aborda a forma como o entrevistado percepciona a sua carreira profissional e as razões que melhor poderão explicar o seu exercício profissional. Trata-se assim de analisar o que está em causa para os profissionais em termos da importância que atribuem ao trabalho, sendo relevante distinguir entre os que exercem a profissão sem grande comprometimento pessoal e os que evidenciam uma grande identificação e empenho pessoal naquilo que fazem (ver Ames, 1992; Deci, 1975; Hackman & Oldham, 1976; McClelland, 1985; Ryan & Deci, 2000).

Em síntese, o guião proposto visa obter um entendimento acerca das representações que o/a treinador(a) constrói acerca da sua actividade (princípios e filosofia profissional, indicadores de eficácia e sucesso, comprometimento profissional), averiguando-se as estratégias de acção utilizadas no dia-a-dia de trabalho com os atletas/equipas (estilos de

liderança) e a importância dos factores organizacionais no desenvolvimento do trabalho realizado pelo(a) técnico(a).

Princípios metodológicos adoptados na construção do guião e aspectos práticos da sua aplicação

A construção da entrevista foi efectuada para ser utilizada de acordo com uma organização sequencial, onde as questões e os temas a abordar são determinados previamente, mas deixando margem de manobra suficiente ao entrevistador para explorar, o mais detalhadamente possível, aquilo que é referido pelos entrevistados em cada um dos domínios estabelecidos.

Assim sendo, os pressupostos fundamentais seguidos na sua elaboração basearam-se primordialmente nas entrevistas não-estruturadas, uma vez que não propomos previamente categorias de resposta pré-definidas nem qualquer sistema de codificação que “encaixe” as informações recolhidas em certas categorias, que são dois dos procedimentos fundamentais das entrevistas estruturadas (ver Fontana & Frey, 1994; Kerlinger, 1986). De qualquer modo, isto não significa que a estrutura final represente apenas um conjunto de temas gerais de discussão pois procurámos estabelecer bem os tópicos de debate, admitindo-se uma combinação entre questões abertas e, se necessário, mais fechadas, de modo a recolher os dados necessários sobre os temas em causa em cada uma das fases da entrevista acabando, deste ponto de vista, por aproximar este guião às entrevistas semi-estruturadas (Flick, 1998). Ou seja, apesar de alguns assuntos discutidos apontarem, “à priori”, para uma determinada área em estudo (ex: forma de exercício do poder e implementação dos princípios do(a) treinador(a) sugere uma organização da informação centrada no entendimento dos estilos de liderança) não foram delimitadas antecipadamente categorias de resposta dentro destes temas mais gerais, podendo a organização final dos dados reflectir, ou não, a estrutura definida anteriormente.

A formulação das questões

O desenvolvimento das questões incluídas na entrevista procuram abordar os temas de interesse do trabalho dos treinadores e atender a um conjunto de directivas enunciadas por diversos autores (ver Foddy, 1996; Kerlinger, 1986). Assim, os assuntos discutidos relacionam-se directamente, e apenas, com os problemas estabelecidos na investigação e com os objectivos associados a este tema de estudo, evitando-se entrar desnecessariamente em áreas do foro pessoal e íntimo.

A formulação das questões foi efectuada de forma clara e objectiva, prestando-se particular atenção à não inclusão de perguntas com duplo sentido ou com algum tipo de ambiguidade. Em termos da condução da entrevista, elaboraram-se questões que não facilitem a sugestão das respostas por parte do entrevistador nem a indução de desejabilidade social nos entrevistados. Paralelamente, procurou-se utilizar uma linguagem simples e de acordo com o quadro de referência dos participantes.

Quanto à aplicação concreta das questões, sugere-se que o entrevistador siga as directivas enunciadas por Flick (1998) e Patton (1990), que aconselham a apresentação dos temas respeitando três fases distintas: começar por abordar os assuntos através de questões não-estruturadas, do tipo aberto (ex: “quais são os objectivos que procura atingir no seu trabalho?”), passando de seguida para uma abordagem semi-estruturada, onde se esclarece melhor os tópicos (“referiu-me à pouco que tinha objectivos pessoais enquanto treinador e objectivos que lhe eram “impostos” pelo clube. Poderia esclarecer melhor esta diferença e dar-me exemplos de ambos os objectivos?”) e, por último, recolher informações mais específicas e clarificadoras através de perguntas estruturadas, do tipo fechado (“referiu que, por vezes, os seus objectivos pessoais divergiam dos que eram “impostos” pelo clube e que quando isso acontecia tinha de decidir por um deles. Em termos gerais, nessas situações, qual dos dois objectivos costuma privilegiar?”). Para os autores, o objectivo deste tipo de procedimento prende-se com a necessidade de prevenir a possibilidade do quadro conceptual de referência do investigador se impor aos participantes, uma vez que a opção pela maior directividade nas etapas iniciais do diálogo, através da formulação de questões estruturadas, poderá levar os entrevistados a orientar as suas respostas de acordo com as expectativas e interesses teóricos do responsável pelo estudo.

Como forma de se obter uma determinada lógica e consistência na condução da entrevista, é importante que o entrevistador mantenha a ordem das questões a abordar, evitando o mais possível a formulação de convicções pessoais na discussão dos assuntos bem como a elaboração de interpretações face às respostas ou ideias dos entrevistados. Isto significa que a sua atitude deverá ser fundamentalmente centrada nos comportamentos verbais e não-verbais facilitadores do relacionamento interpessoal e promotores de um ambiente adequado à expressão das opiniões pelos participantes (Olabuénaga, 2003; Taylor & Bodgan, 1984). Paralelamente, se o investigador pretender realizar mais do que uma entrevista é importante cumprir alguns critérios básicos de uniformidade na utilização do guião, formulando as questões de acordo com o modelo sugerido e garantindo situações de aplicação similares, através da sua realização em locais próprios, onde a confidencialidade e a privacidade estejam asseguradas (Valles, 1999).

A estrutura do guião

Antes de se iniciar a aplicação da entrevista, o entrevistador deverá esclarecer os seguintes pontos prévios com o/a treinador(a): i) informar o âmbito da realização do trabalho de investigação (ex: tema da investigação, trabalho de licenciatura, mestrado, doutoramento ou outro); ii) informar acerca dos objectivos da investigação e a necessidade de realizar a entrevista; iii) modo como pretende utilizar as informações recolhidas e difundir os resultados obtidos; e iv) solicitar a autorização para a gravação da entrevista.

Posto isto, a entrevista inicia-se com a recolha de informações acerca do entrevistado, nomeadamente, a identificação pessoal, a formação académica e a sua situação e percurso profissional. De realçar ainda a necessidade de registar a hora de início da entrevista e, mais tarde, do final da mesma, de modo a poder-se aferir a duração total.

Realizado estes procedimentos prévios, dá-se início à entrevista propriamente dita. Tal como foi referido, o guião é constituído por cinco partes distintas, com um total de 21 questões que abordam os temas apresentados anteriormente. A Figura 1 apresenta uma descrição completa do guião.

No final da entrevista, o entrevistador deverá reforçar a possibilidade do(a) treinador(a) acrescentar informações relevantes ou que não tenha mencionado durante a sua realização. Por último, deverá verificar a sua disponibilidade para uma leitura posterior da transcrição da entrevista, pronunciando-se sobre a exactidão e o grau de acordo com as informações transmitidas.

IDENTIFICAÇÃO (*)

Nome completo _____

Idade _____ anos

FORMAÇÃO ACADÉMICA**1. Grau académico mais elevado:**

Até ao 1º ciclo _____ 2º ciclo _____ 3º ciclo _____ Ensino Secundário _____

Bacharelato _____ Licenciatura _____ Mestrado _____ Doutoramento _____

Curso(s) de formação de treinador _____
_____2. Há quantos **anos** terminou o seu curso de formação de treinador? _____ anos**SITUAÇÃO PROFISSIONAL e PERCURSO DESPORTIVO**

1. Selecção / Clube actual _____ Desde _____

2. Experiência profissional _____ anos Início da carreira _____

3. Percurso profissional (equipas e escalões)

4. Principais títulos e classificações

(*) Colocar apenas as questões para as quais não haja informação imediatamente disponível

Data da entrevista _____ / _____ / _____

Local _____

Tempo de **duração** da entrevista _____

(Início ____h ____min. / Final ____h ____min.)

Para devolver os **resultados deste estudo** preencha, por favor, os seguintes dados:

Nome completo _____

Morada _____

Código postal _____ / _____ **e-mail** (se disponível) _____

ANTES DE INICIAR A ENTREVISTA

1. Especificar o **âmbito** do trabalho
2. Apresentar os **objectivos** da entrevista
3. Informar acerca da difusão dos **resultados** e explicar a natureza confidencial e anónima da recolha, tratamento e divulgação das informações. Se assim o desejar, o entrevistado poderá ter acesso à informação final
4. Solicitar a autorização para realizar a **gravação** da entrevista: realçar a importância da gravação devido à necessidade de transcrever e analisar posteriormente a informação obtida
5. Antes de iniciar a entrevista, salientar ao/à treinador(a) a possibilidade de colocar **dúvidas** sempre que não entender bem as questões efectuadas

FINAL DA ENTREVISTA

1. Reforçar a possibilidade do(a) treinador(a) **acrescentar informações** relevantes ou que não tenha mencionado durante a sua realização
2. Verificar a disponibilidade do(a) treinador(a) para ler posteriormente a transcrição da informação recolhida com o objectivo de emitir um **parecer** sobre a adequação das opiniões que forneceu, corrigir eventuais erros e/ou mal-entendidos nas respostas dadas
 - 2.1. No caso afirmativo, combinar a forma de envio da transcrição da entrevista (pessoalmente, por correio, etc.) bem como os prazos para a entrega e recolha da mesma

GUIÃO DE ENTREVISTA**I Parte – Competências, princípios e “filosofia” do(a) treinador(a)**

1. Olhando para a sua própria experiência, quais são as grandes competências ou características que deve ter para poder exercer esta função/profissão?
2. Acha que estas características foram melhorando ao longo do tempo, ou é “algo que se tem e com que se nasce”?
3. Que tipo de princípios/ideias são fundamentais para si enquanto treinador(a)?
4. Os seus princípios mudaram com os anos? De que modo?

II Parte – Estilos de liderança e estratégias de gestão da equipa

5. Como implementa as suas ideias/princípios? Dê-me alguns exemplos.
6. Como definiria o seu estilo de liderança e de que forma exerce o seu poder enquanto treinador(a)?
7. A forma como exerce a sua liderança mudou ao longo dos anos? Porquê? Se sim, dê-me exemplos.
8. Quais as características que prefere nos atletas que trabalham consigo?

III Parte – Indicadores de eficácia e sucesso profissional

9. Enquanto treinador(a), o que é para si ter sucesso?
10. Quais são os objectivos que procura (ou tem de) atingir no seu trabalho?
11. Como avalia a sua eficácia enquanto treinador(a) e os resultados do seu trabalho? Utiliza algum tipo de indicador para analisar e avaliar a sua eficácia enquanto treinador(a)?
12. Quais os factores/razões que o/a levaram a ter sucesso?

IV Parte – Condições de trabalho e relação com a organização desportiva

13. Que condições lhe são dadas para exercer as suas funções de treinador(a)? Ou seja, sente que possui as condições humanas, financeiras e materiais para exercer a sua função?
14. Até que ponto sente apoio da direcção/administração ao seu trabalho?
15. E quais são os grandes problemas e obstáculos que encontra no exercício das suas funções?
16. Qual das duas áreas (condições facilitadoras e obstáculos) está mais presente actualmente na sua actividade profissional? Qual “pesa” mais?

V Parte – Carreira e comprometimento profissional

17. Que razões o/a levaram a escolher esta profissão?

18. Actualmente, que razões o/a motivam a exercer esta profissão?
19. Voltaria a escolher esta profissão e a actividade de treinador(a)? Porquê?
20. Se pudesse mudar alguma coisa do seu passado enquanto treinador(a), o que alteraria?
21. E para o futuro, há algo que gostaria de alterar ou melhorar?

Figura 1 - Entrevista sobre Estilos de Liderança e Gestão de Equipas Desportivas (ELGED)

Conclusão

Este guião de entrevista pode ser útil para os profissionais que se dedicam ao estudo da liderança no desporto, ajudando a recolher informações acerca do modo como cada treinador encara a sua actividade profissional e o modo como gere e lidera as equipas desportivas. Obviamente, a sua construção obedeceu a um conjunto de princípios e formulações teóricas acerca da liderança e do exercício do poder em contextos desportivos, sendo, por isso, muito importante a familiarização do entrevistador com os modelos e indicações conceptuais acerca deste tema para uma recolha de informações o mais aprofundadamente possível. No entanto, o guião não ficará inviabilizado caso o entrevistador se reveja teoricamente noutras propostas, pois carácter geral e abrangente das questões formuladas parece-nos “transversal” a diferentes conceptualizações neste domínio de estudo.

Assim, mais importante do que as indicações específicas de cada modelo e proposta teórica, o fundamental é que o entrevistador demonstre um domínio suficientemente forte e sustentado acerca dos conceitos centrais envolvidos no estudo deste tema (filosofia e princípios de liderança, gestão do poder e áreas de acção do treinador e importância dos factores situacionais e organizacionais). A construção do guião resultou do “cruzamento” entre estas áreas, procurando contribuir para um entendimento acerca da forma como “pensam” e “agem” os treinadores de referência nas respectivas modalidades, na convicção de que esta lógica de investigação poderá ajudar a compreender mais uma das variáveis envolvidas no rendimento desportivo de atletas e equipas desportivas.

Referências

- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational process. In G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B.M. (1997a). Concepts of leadership. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 3-23). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Bass, B.M. (1997b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 318-333). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tese de doutoramento não publicada. University of Waterloo. Canada.
- Chelladurai, P. (1984). Leadership in Sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport* (pp. 329-339). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (1993a). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P. (1993b). Styles of decision making in coaching. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance* (2nd Ed., pp. 99-109). Mountain View, California: Mayfield Publishing Company.
- Chelladurai, P., Haggerty, T.R., & Baxter, P.R. (1989). Decision styles choices of university basketball coaches and players. *Journal of Sports and Exercise Psychology*, 11, 201-215.
- Chelladurai, P., & Reimer, H.A. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253). Morgantown: Fitness Information Technology.
- Côté, J. & Salmela, J.H. (1994). A decision-making heuristic for the analysis of unstructured qualitative data. *Perceptual and Motor Skills*, 78, 465-466.
- Côté, J., Salmela, J.H., Baria, & Russell, S.J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7, 127-137.
- Côté, J., Salmela, J.H., & Russell, S.J. (1995a). The knowledge of high-performance gymnastics coaches: Competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, 9, 76-95.
- Côté, J., Salmela, J.H., & Russell, S.J. (1995b). The knowledge of high-performance gymnastics coaches: Methodological framework. *The Sport Psychologist*, 9, 65-75.
- Côté, J., Salmela, J.H., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 1-17.
- Cruz, J.F., Dias, C.S., Gomes, A.R., Alves, A., Sá, S., Viveiros, I., Almeida, S., & Pinto, S. (2001). Um programa de formação para a eficácia dos treinadores da iniciação e

formação desportiva. *Análise Psicológica*, 1 (XIX), 171-182. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/5351>

- Cruz, J.F., & Gomes, A.R. (1996). Liderança de equipas desportivas e comportamento do treinador. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 389-409). Braga: SHO-Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Fontana, A., & Frey, J.H. (1994). Interviewing: The art of science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gomes, A.R. (1997). Aspectos psicológicos da iniciação e formação desportiva: O papel dos pais. In J. F. Cruz, & A. R. Gomes (Eds), *Psicologia aplicada ao desporto e actividade física: Teoria, investigação e intervenção* (pp. 291-319). Braga: APPORT (Associação dos Psicólogos Portugueses) - Universidade do Minho. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/5337>
- Gomes, A.R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/3334>
- Gomes, A.R., & Cruz, J.F. (2006). Relação treinador-atleta e exercício da liderança no desporto: A percepção de treinadores de alta competição. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 11, 5-15. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/6348>.
- Gomes, A.R., Sousa, S.A., & Cruz, J.F. (2006). Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership: Toward new paths for the study of coach-athletes relationships. In N.S. Huber & M. Harvey (Eds.), *Leadership at the crossroads* (pp. 84-94). University of Maryland: The James MacGregor Burns Academy of Leadership. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/6349>.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Kerlinger, F.N (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd Ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Laios, A., Theodorakis, N., & Gargalianos, D. (2003). Leadership and power: Two important factors for effective coaching. *International Sports Journal*, 4, 150-154.

- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Martens, R. (1990). *Successful coaching*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Martens, R., Christina, R., Harvey, J., & Sharkey, B. (1981). *Coaching young athletes*. Champaign IL: Human Kinetics.
- McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Olabuénaga, J.I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa* (3ª Ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd Ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Smoll, F.L., & Smith, R.E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.
- Smoll, F.L., & Smith, R.E., Curtis, B., & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-player relationships. *Research Quarterly*, 49, 528-541.
- Taylor S.J. & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: John Wiley.
- Valles, M.S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Yukl, G. & Tracey, B.J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.

Referência completa deste trabalho:

Gomes, A.R. (2007). Liderança e gestão de equipas desportivas: Desenvolvimento de um guião de entrevista para treinadores. In J. F. Cruz, J. M. Silvério, A. R. Gomes, & C. Duarte (Eds.), Actas da conferência internacional de psicologia do desporto e exercício (pp. 100-115). Braga: Universidade do Minho.