

J. LUIZ DOS ANJOS
(Organizador)

TEMÁTICAS DO
ATLETISMO:
ensino e treinamento



Para citar:

Gomes, A. R., Seixas, A., & Resende, R. (2017). Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática. In J. L. Anjos (Ed.), *Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento* (pp. 119-140). Curitiba: Editora CRV.

Relação Treinador-Atleta no Atletismo: Da Teoria à Prática

A. Rui Gomes¹, Adérito Seixas², & Rui Resende^{3,4}

1. Universidade do Minho. Escola de Psicologia. Portugal. rgomes@psi.uminho.pt
2. Universidade Fernando Pessoa. Escola Superior de Saúde. Portugal. aderito@ufp.edu.pt
3. Instituto Universitário da Maia. Portugal. rresende@ismai.pt
4. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Introdução

Neste trabalho propomo-nos a analisar a relação treinador-atleta no contexto da modalidade desportiva do atletismo. Faremos uma análise teórica e uma análise prática das implicações existentes para um melhor exercício da liderança por parte dos treinadores. Do ponto de vista teórico, pedimos, desde já, desculpa ao leitor por não efetuarmos uma análise dos modelos teóricos existentes a nível internacional e por optarmos por nos cingirmos apenas a um modelo centrado no estudo da eficácia dos treinadores. Esta opção deve-se, sobretudo, à significativa quantidade de informação a expor sobre o modelo em causa, não restando muito mais espaço para nos dedicarmos a outras abordagens teóricas. Seja como for, estas estão amplamente difundidas na literatura e o leitor poderá facilmente inteirar-se destes contributos (ver, por exemplo, BASS & RIGGIO, 2006; CHELLADURAI, 2012; HORN, 2008; JOWETT et al., 2005; SMITH & SMOLL, 2007). Por outro lado, ao cingirmo-nos a um único modelo podemos debater com maior pormenor as implicações específicas para a ação dos treinadores. Com isto, conseguimos propor ao leitor interessado neste tema, um trabalho mais uniforme e congruente acerca da compreensão da relação complexa estabelecida entre treinador e atletas.

Compreensão da Relação Treinador-Atleta

As ações de um treinador vão além do ensino e do treino de competências técnicas e táticas dos atletas. A sua influência no desenvolvimento emocional é inegável, estando relacionada com a transmissão de princípios e valores e com o auxílio que prestam aos atletas no difícil processo de adaptação às exigências competitivas. O treinador é (ou deverá ser...) um líder por excelência.

O conhecimento e compreensão dos fatores que contribuem para a eficácia do líder/treinador, como elemento influenciador dos atletas no sentido de atingir os objetivos propostos, é crucial. Na literatura, encontramos diversos modelos que procuram conceptualizar

o sucesso da liderança, mas iremos abordar esta questão à luz de uma proposta conceptual, designada por Modelo da Eficácia da Liderança (GOMES, 2017). Esta abordagem congrega e complementa duas propostas anteriores, designadas por Modelo Trifásico da Eficácia da Liderança (GOMES, 2014) e a organização tridimensional dos estilos de liderança (GOMES & RESENDE, 2014).

De um modo simples, esta nova abordagem assume uma relação linear entre três fatores: a filosofia de liderança (as ideias e princípios de liderança), a prática de liderança (os comportamentos do líder para cumprir a sua filosofia) e os critérios de liderança (como o líder avalia a sua eficácia). Esta indicação, resulta diretamente do Modelo Trifásico da Eficácia da Liderança, onde se valoriza a importância dos líderes efetuarem uma relação entre o que é importante para eles (filosofia de liderança), os comportamentos que assumem para atingir o que é importante para eles (prática de liderança) e definirem estratégias de avaliar a concretização das suas ideias e comportamentos junto dos membros da equipa (critérios de liderança).

Por outro lado, esta nova abordagem assume a importância dos líderes dominarem diferentes estilos de liderança, uma vez que isso pode potenciar a sua eficácia junto dos membros da equipa. Os estilos de liderança podem ser divididos em três tipos, os transformacionais, os transacionais e a tomada decisão. Quanto mais os líderes usarem estilos de gestão ativa do poder (tomada de decisão), usarem o feedback positivo ao bom rendimento dos seus colaboradores (transacional) e basearem fundamentalmente a sua liderança numa relação de confiança com os membros da sua equipa, motivando-os a darem o seu melhor em busca de uma situação positiva para todos (transformacional), maior será a eficácia da sua liderança. Esta indicação, resulta diretamente da organização tridimensional dos estilos de liderança, onde se valoriza a importância dos líderes dominarem as diferentes possibilidades de exercer a sua atividade, com primazia substancial para a utilização da liderança transformacional.

É desta conjugação de modelos que resulta então o Modelo da Eficácia da Liderança¹, que atribui particular relevo a três dimensões: os fatores antecedentes ao exercício da liderança, a necessidade dos líderes efetuarem uma relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança e a importância dos líderes dominarem diferentes estilos de liderança (ver Figura 1). Olhemos, pois, para cada um destes fatores.

¹ A descrição do Modelo da Eficácia da Liderança segue, em grande medida, o texto proposto pelo autor do modelo (ver Gomes, 2017).

Fatores Antecedentes

A liderança depende dos fatores antecedentes e é influenciada por estes. Os fatores antecedentes são fundamentais para o entendimento da liderança pois condicionam a eficácia do líder. O Modelo da Eficácia da Liderança assume as características situacionais (e.g., expectativas, valores e nível de exigência da organização em que o líder está inserido), as características pessoais do líder (e.g., as crenças, os valores, os objetivos, os recursos e a motivação do líder) e as características dos membros da equipa (e.g., características biológicas, psicológicas, crenças, valores, objetivos e nível de experiência profissional) como variáveis moderadoras da relação entre aquilo que o líder gostaria de fazer (ciclo conceptual) e o que realmente é possível fazer na prática (ciclo prático).

Neste sentido, é efetuada a primeira predição do modelo acerca da explicação da eficácia dos líderes, tendo por base, neste caso, o impacto dos fatores antecedentes na liderança:

(1) Os fatores antecedentes podem maximizar (i.e., facilitar) ou minimizar (i.e., inibir) a ação do líder, moderando a sua eficácia final. Por exemplo, se a organização possuir bons recursos financeiros e materiais, poderá facilitar a ação do líder; ao invés, se a organização evidenciar escassez de recursos e más condições de trabalho, isso poderá inibir a ação do líder.

Mais concretamente, pode-se afirmar que:

(1.1.) Se o líder estabelecer planos de liderança que se adaptem positivamente aos fatores antecedentes, então tenderá a aumentar a hipótese dos fatores antecedentes funcionarem como facilitadores da sua eficácia.

(1.2) Se o líder atuar de forma isolada aos fatores antecedentes, e se estes funcionarem tendencialmente como minimizadores da sua ação, então tenderá a aumentar a hipótese dos fatores antecedentes funcionarem como inibidores da sua eficácia.

Dito por outras palavras, quanto mais próximo estiver o líder das exigências situacionais e quanto mais as suas características pessoais forem ao encontro das características pessoais dos membros da sua equipa, então maior será a sua eficácia.

Filosofia de Liderança, Prática de Liderança e Critérios de Liderança

No modelo, propõe-se que a eficácia do líder depende do estabelecimento de uma relação linear entre a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança. Por outro lado, propõe-se que estes três fatores se relacionam entre si, em dois ciclos interdependentes: o

ciclo conceptual e o ciclo prático. Estes dois ciclos influenciam-se mutuamente através de circuitos de feedback e quanto mais se aproximam entre si, maior será a eficácia dos líderes, originado a hipótese da congruência. Olhemos, então, em maior detalhe para estes fatores.

Ciclo Conceptual

O ciclo conceptual envolve as representações mentais do líder em três domínios distintos: a filosofia de liderança, a prática da liderança e os critérios de liderança, ou seja, este ciclo emerge da relação entre aquilo que o líder considera importante para o seu trabalho, o que faz para implementar as suas ideias e que parâmetros utiliza para avaliar a sua eficácia, enquanto chefe de equipa. A filosofia de liderança, é caracterizada pelas representações mentais do líder acerca das ideias e princípios que definem a sua liderança, refletindo os objetivos que se pretende atingir. A prática de liderança, é caracterizada pelas representações mentais do líder acerca de como implementar os aspetos fundamentais da sua ideia de liderança e inclui os comportamentos, específicos e observáveis, que julga representar a sua filosofia de liderança. Os critérios de liderança, são caracterizados pelas representações mentais do líder acerca dos parâmetros que podem ser utilizados para avaliar se a filosofia e prática de liderança estão a produzir os efeitos desejados. O modelo preconiza que a eficácia é diretamente proporcional à relação entre estes domínios.

Ciclo Prático

O ciclo prático, envolve as representações mentais do líder e dos membros da equipa em três domínios distintos: a filosofia de liderança, a liderança na prática e os critérios de liderança. Este ciclo representa a operacionalização do ciclo conceptual, ou seja, é aferido pela implementação das representações mentais de liderança no dia-a-dia de trabalho com a equipa. Mais especificamente, existe uma transmissão pelo líder acerca das suas ideias e princípios de liderança (e que supostamente ajudarão a concretizar os objetivos), existe a assunção de uma estratégia específica para concretizar as ideias e princípios de liderança e existe um estabelecimento de parâmetros para aferir a eficácia de todo o processo. Na prática, envolve a apresentação das ideias e princípios do líder (filosofia de liderança), a demonstração do modo como se pode atingir essas ideias e princípios (liderança na prática) e o estabelecimento de como avaliar a eficácia de todo este processo (critérios de liderança). Obviamente, a concretização efetiva desta relação pode ocorrer de um modo mais formal (e.g., reuniões de trabalho, estipulação de planos de ação, monitorização das tarefas realizadas) ou menos formal (e.g., observação diária dos comportamentos e discurso do líder, conversas entre líder e

membros do grupo, etc.). Tal como no ciclo conceptual, a eficácia do líder na prática é maior na medida em que for estabelecida uma relação entre os três elementos que compõem o ciclo prático (sendo estes diretamente proporcionais ao ciclo conceptual) e na medida em que esta relação estiver de acordo com aquilo que é desejado pelos membros da equipa.

Circuito de Feedback

Entre os ciclos conceptual e prático estabelecem-se correspondências de informação e comunicação que permitem um entendimento sobre a forma como estes são implementados. Estas relações dinamizam a interação entre os domínios conceptual e prático e permitem que o líder identifique parâmetros para aferir se o ciclo conceptual foi eficaz e a sua filosofia de liderança foi aceite e implementada no dia-a-dia de trabalho dos membros da equipa. Este circuito de *feedback* permite o ajustamento da filosofia de liderança, aumentando a probabilidade de atingir as metas estabelecidas, tendo em conta os fatores antecedentes, cuja influência nem sempre é considerada de forma adequada em fases iniciais de implementação de estratégias de gestão das equipas. Dito de forma simples, o circuito de feedback chama a atenção para a natureza dinâmica do exercício da liderança, permitindo um constante ajustamento do líder às circunstâncias em que se encontra (i.e., fatores antecedentes), aos desejos e preferências dos membros da sua equipa e, acima de tudo, incorpora uma reflexão constante sobre o modo como está a exercer a sua liderança.

Hipótese da Congruência

O modelo sugere três tipos de eficácia, uma relativa ao ciclo conceptual, outra relativa ao ciclo prático e uma outra relativa à congruência dos dois ciclos. Todos os níveis de eficácia são importantes, mas é no último que reside a maior probabilidade de o líder alcançar o sucesso, ou seja, de ser eficaz. Assim sendo, o modelo propõe três pontos fundamentais:

- (a) O líder tende a aumentar a sua eficácia sempre que efetuar ciclos conceptuais de liderança, com relações lineares entre a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança. Ainda que num plano meramente *teórico* e das ideias, o modelo pressupõe que os líderes serão mais eficazes quando concebem a sua liderança estabelecendo uma relação entre estas três dimensões.
- (b) O líder tende a aumentar mais a sua eficácia sempre que adotar ciclos práticos de liderança, com uma relação direta entre a filosofia de liderança, a liderança na prática e os critérios de eficácia. Ou seja, mesmo que não exista uma grande reflexão *teórica* sobre o exercício

da liderança, o modelo pressupõe que os líderes serão mais eficazes quando exercem a sua liderança estabelecendo uma relação entre estas três dimensões.

(c) A eficácia superior ocorre sempre que existe uma relação entre os ciclos conceptual e prático, isto é, quando há uma relação entre aquilo que foi idealizado e aquilo que é implementado no dia-a-dia pelo líder e é efetivamente desejado pelos membros da equipa. Quando se observa uma sobreposição entre o ciclo conceptual e o ciclo prático de liderança, ocorre a hipótese da congruência.

Dito de uma forma simples, o modelo efetua mais uma predição acerca da explicação da eficácia dos líderes, tendo por base, neste caso, a relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança / liderança na prática e os critérios de liderança:

(2) Sempre que existe uma relação linear entre o plano das ideias do líder (ciclo conceptual) e o modo efetivo como este exerce a liderança (ciclo prático) e esta relação respeita as preferências e desejos dos membros da equipa (i.e., gera aceitação nos colaboradores), então temos a hipótese da congruência estabelecida, maximizando a eficácia do líder.

As implicações destas predições são óbvias: os líderes devem procurar tornar claro o que valorizam na sua equipa (e.g., a filosofia de liderança), devem agir de forma congruente com aquilo que valorizam (e.g., prática de liderança) e devem utilizar indicadores (objetivos e mensuráveis) que atestem a concretização dos seus comportamentos e filosofia de liderança (e.g., critérios de liderança). Para além de estabelecerem esta relação linear, os líderes devem ser consistentes, ou seja, devem exercer a liderança (e.g., liderança na prática) o mais aproximadamente possível do modo como defendem que esta deve ser exercida (e.g., ciclo conceptual). Se tudo isto for efetuado gerando aceitação e concordância nos membros da equipa, então o líder terá maximizadas as suas hipóteses de eficácia.

Estilos de Liderança

A introdução dos estilos de liderança no Modelo da Eficácia da Liderança visa operacionalizar a relação estabelecida entre a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança. De facto, uma das questões que se pode colocar na descrição efetuada destes três elementos centrais do modelo é, se qualquer ideia, comportamento, critério de liderança é passível de gerar eficácia nos membros da equipa e se todas as ideias, comportamentos e critérios de liderança geram a mesma eficácia. A resposta é, obviamente, negativa.

Esta distinção dos efeitos diferenciais dos estilos de liderança tem sustentação na literatura (ver BASS, 2008; GOMES, 2014; RIEMER & HARENBERG, 2014; YUKL, 2006), importando considerar estas indicações no Modelo da Eficácia da Liderança e na avaliação da eficácia dos líderes. Para tal, foram incorporados três domínios de liderança, relativos à liderança transformacional, à liderança transacional e à tomada de decisão.

O domínio transformacional, implica uma influência por parte do líder, nas atitudes, crenças e valores dos membros da equipa, até ao ponto em que estes incorporam a visão estabelecida, lutando e sacrificando-se em prol das ideias e princípios estabelecidos, atingindo resultados acima dos esperados em circunstâncias normais. No Modelo da Eficácia da Liderança são incluídos cinco comportamentos transformacionais (e.g., visão, inspiração, instrução, respeito, apoio), que ajudam o líder a maximizar esta influência positiva junto dos seus colaboradores (ver Figura 2).

Relativamente ao domínio transacional, a influência exercida pelo líder junto dos membros da equipa baseia-se num sistema de trocas, onde os colaboradores acedem à autoridade do líder em benefício de algo que este pode atribuir-lhes (ex: salário, prémios, prestígio, etc.). No Modelo da Eficácia da Liderança, são incorporados dois comportamentos transacionais (e.g., feedback positivo e feedback negativo), que ajudam o líder a maximizar esta influência transacional junto dos seus colaboradores (ver Figura 2).

Relativamente ao domínio da tomada de decisão, a influência exercida pelo líder junto dos membros da equipa baseia-se no modo como gere o seu poder e influência, podendo fazê-lo de uma forma mais ou menos ativa (centrado em si o poder de decisão ou delegando nos membros da equipa o poder), ou de uma forma passiva (desresponsabilizando-se do poder de decisão). No Modelo da Eficácia da Liderança, são incorporados dois comportamentos de tomada de decisão (e.g., gestão ativa do poder e gestão passiva do poder), que ajudam o líder a gerir o seu poder junto dos seus colaboradores (ver Figura 2).

As implicações dos estilos de liderança para o Modelo da Eficácia da Liderança são fundamentais. Ao descreverem-se três domínios de exercício da liderança, pode-se pressupor que a filosofia, prática e critérios de liderança podem ser assumidos de diferentes modos e, com isso, podem produzir eficácias distintas nos membros da equipa. Mais concretamente, é efetuada a terceira, e última, predição do modelo:

- (3) A maior eficácia dos líderes é atingida quando estes assumem uma filosofia de liderança, prática de liderança / liderança na prática e critérios de liderança transformacionais, comparativamente a quando assumem uma filosofia de liderança, prática de liderança /

liderança na prática e critérios de liderança transacionais e, principalmente, a quando assumem uma filosofia de liderança, prática de liderança / liderança na prática e critérios de liderança baseada na gestão passiva do poder.

Dito por palavras mais simples, propõe-se que a maior eficácia da liderança é alcançada quando os líderes assumem estilos de liderança transformacionais, por comparação a quando assumem estilos de liderança transacionais e estilos de tomada de decisão baseados na gestão passiva do poder (ver Figura 3). Convém referir, que a gestão ativa de poder tem um valor próprio e intrínseco (indicando o modo como os líderes gerem o seu poder e tomam decisões), mas pode, igualmente, ajudar a caracterizar a liderança transacional e transformacional. Ou seja, pode-se admitir que um líder pode ser transformacional, assumindo uma maior ou menor abertura na tomada de decisão, assim como se pode admitir que um líder pode ser transacional assumindo uma maior ou menor abertura na tomada de decisão. Não faz parte do âmbito deste trabalho, uma análise teórica específica do entendimento dos processos de tomada de decisão, mas convém esclarecer que, no Modelo da Eficácia da Liderança, assume-se que os líderes podem ser mais ativos na gestão do seu poder (ora delegando mais as suas responsabilidades, ora centrando mais em si a responsabilidade), ou podem ser mais passivos na gestão do seu poder (abstraindo-se das decisões importantes a tomar no seio da equipa).

Considerando todos estes aspetos, o líder menos eficaz é aquele que baseia a sua ação na gestão passiva do poder e no uso erróneo e indiscriminado do feedback negativo, enquanto que o líder mais eficaz é aquele que baseia a sua ação na gestão ativa do poder e no feedback positivo, principalmente, em todas as dimensões do domínio transformacional. Alguns dados da investigação têm vindo a confirmar estas indicações (GOMES & RESENDE, 2014; ROWOLD, 2006; WALDMAN et al., 1990), faltando ainda obter dados que testem na totalidade o Modelo da Eficácia da Liderança, cruzando os estilos de liderança com os ciclos conceptuais e práticos da liderança e os próprios fatores antecedentes da liderança. A Figura 4 apresenta uma sumarização da relação entre as diferentes componentes do modelo na explicação da eficácia dos líderes.

Eficácia da Liderança

A avaliação da eficácia da liderança aparece principalmente associada a critérios subjetivos, mas os critérios objetivos também podem ser adotados na sua avaliação. Como indicadores subjetivos, assumem-se, por exemplo, a avaliação do impacto do líder em dimensões como o compromisso, a lealdade e a satisfação dos membros da equipa. Como

indicadores objetivos, assumem-se, por exemplo, a avaliação acerca da obtenção de objetivos, dos contributos para o sucesso, dos níveis de rendimento e performance da organização. O modelo preconiza que quando a hipótese da congruência é alcançada, melhores resultados são obtidos, tanto nos indicadores subjetivos quanto nos objetivos.

Promoção da Influência Positiva do Treinador nos Atletas

Apesar da importância atribuída à congruência entre os elementos estruturantes do modelo – a filosofia, a prática e os critérios de liderança – e entre aquilo que o treinador considera relevante (ciclo conceptual) e o que realmente é implementado no dia-a-dia de trabalho (ciclo prático), a eficácia não é dissociável do tipo das ideias, princípios e objetivos assumidos, que devem ser benéficos para todos os elementos da equipa de trabalho. Se os princípios de liderança adotados, forem baseados numa visão positiva e entusiasmadora para a equipa e se o plano de ação a adotar for dirigido para o bem comum, a possibilidade de se verificar a hipótese da congruência será maximizada. Ou seja, quanto mais a filosofia, a prática e os critérios de liderança forem positivos e entusiasmantes (e.g., transformacionais, baseados no feedback positivo e na gestão ativa do poder), maior é a possibilidade de ocorrer a hipótese da congruência e, conseqüentemente, maior é a eficácia do líder.

No sentido de ajudar a concretizar os elementos cruciais que podem caracterizar esta forma de exercer a liderança, apresentamos a seguir dez indicações que podem ajudar a tornar a liderança mais eficaz (GOMES, 2017), fazendo-se agora uma ligação com a atividade do treinador.

Princípio 1: Uma Liderança Sustentada numa Vocação Pessoal

Procure formular a sua liderança de modo a transmitir o seu entusiasmo na orientação dos atletas, em torno de uma missão que o identifica a si e à sua equipa. Ou seja, para além de eticamente responsável, interessa que a sua atividade de liderar o entusiasme a si, enquanto profissional e pessoa, em torno de uma missão benéfica e positiva para toda a equipa e para o contexto onde esta se insere. Por exemplo, em vez de dizer “Devido a ser uma das pessoas mais velhas, pediram-me para assumir a liderança da equipa! Faremos aquilo que está determinado!” poderá dizer “Estou muito satisfeito com esta oportunidade de treinar esta equipa! Estou certo que com a vossa ajuda teremos sucesso e vai valer a pena trabalharmos em conjunto!”

Princípio 2: Uma Liderança Sustentada numa Missão Desafiadora

Procure formular a sua liderança baseada numa missão que preconize uma visão positiva de futuro. Para tal, é fundamental pensar nas suas prioridades e no propósito da sua atividade. A liderança é um propósito. O que diferencia uma “boa” de uma “má” liderança é o sentido desse propósito. De facto, é tão estruturante para o líder exercer a sua atividade baseada numa vocação pessoal para orientar pessoas, como é estruturante possuir um propósito (i.e., missão) baseado numa visão positiva de futuro. Esta visão, deve consubstanciar-se em algo que inspire as pessoas e as desafie face a um futuro melhor para todos. Ou seja, estruture a sua liderança numa visão construtiva e unificadora de futuro, onde fique claro que se todos derem o seu melhor, será concretizada, no final, uma situação mais benéfica e positiva do que atual. Por exemplo, em vez de dizer “Se acreditarem nas ideias que eu defendo, terão a minha aprovação”, poderá dizer “Se procurarmos concretizar estas ideias iremos, no final, sentir orgulho de pertencermos a esta equipa e estaremos certamente mais fortes e capazes.”

Princípio 3: Uma Liderança Sustentada na Especificidade

Procure formular a sua liderança baseada numa visão positiva de futuro que seja clara e que diga respeito a algo de concreto e específico. Formule a sua liderança de modo simples (ou seja, use termos e frases claras, que não deixem dúvidas sobre o que pretende dizer) e de modo específico (ou seja, deve dizer respeito a uma situação concreta do trabalho com a sua equipa). Por exemplo, em vez de assumir “Reveste-se de particular interesse que os presentes nesta reunião procurem refletir e pronunciar-se sobre algumas decisões que vamos um dia destes efetivar no dia a dia de trabalho” poderá dizer “Para mim, é fundamental que todos se envolvam nas decisões que vamos tomar agora. Por isso, ouvirei a opinião de cada um de vocês.”

Princípio 4: Uma Liderança Sustentada no Realismo

Procure formular a sua liderança baseada num propósito exequível e adaptado à realidade da sua equipa, dos recursos existentes e do contexto onde esta se insere. Ao contrário do que se pensa, não é pelo facto do líder ter muitos propósitos ou ter muitas ideias para a equipa, que esta será mais eficaz; pelo contrário, o que é importante é ter uma missão entusiasmante (e.g., baseada numa visão positiva de futuro) e um número adequado de princípios de liderança (dois ou três poderá já ser suficiente), que depois possam efetivamente ser concretizados no dia a dia de trabalho com a equipa. Por exemplo, em vez de assumir “Tenho muitas ideias diferentes para a equipa que exigirão sempre o máximo do vosso esforço”, poderá dizer “Este ano, vamos melhorar a nossa capacidade de trabalhar em equipa, pois se ‘remarmos’ todos para o mesmo lado conseguiremos atingir mais facilmente os nossos objetivos.”

Princípio 5: Uma Liderança Sustentada na Mensurabilidade

Procure formular a sua liderança baseada em indicadores objetivos e, se possível, quantificáveis. Sempre que os membros da equipa sabem o que se pretende (missão) e sabem quais os resultados esperados, estão reunidas condições favoráveis para o sucesso. Por vezes, as equipas funcionam tendo por base critérios de sucesso subjetivos, centrados na experiência pessoal de cada membro da equipa (“Acho que hoje correu bem!”), mas isto tem a desvantagem de tornar variável o que se entende por “bom rendimento”, “tarefa bem executada”, “atitude correta”, etc. Por isso, em vez de dizer “Espero que todos se esforcem ao máximo para termos um bom rendimento”, poderá dizer “Espero que todos se esforcem ao máximo para concretizarmos este objetivo!”.

Princípio 6: Uma Liderança Sustentada nas Potencialidades Individuais

Procure formular a sua liderança de modo a considerar as especificidades de cada um dos membros da sua equipa e dirija a sua liderança para a promoção das capacidades que estes evidenciam. Ou seja, mais do que assumir uma liderança geral e imutável para todos os membros da equipa, é importante considerar de que modo pode potenciar os recursos de cada um em prol da missão da equipa. Talvez uma das maiores heranças de uma “boa” liderança seja “empurrar” os limites pessoais dos membros da equipa, fazendo-os perceber o contributo único e estruturante que cada um pode dar em prol de um bem comum positivo a todos (e.g., visão positiva de futuro). Por exemplo, em vez de dizer “Isto que acabei de dizer aplica-se a todos sem exceção” poderá dizer “Isto é fundamental para a nossa equipa, mas temos agora de ver como vamos adaptar a cada um de vocês.”

Princípio 7: Uma Liderança Sustentada no Comprometimento

Procure formular a sua liderança de modo a gerar sentimentos de aceitação e vontade de envolvimento dos membros da equipa. Ou seja, mais do que impor a visão de futuro, importa assumir processos de gestão ativa do poder, certificando-se que os atletas consideram relevante aquilo que valoriza e que se propõe atingir. Por exemplo, em vez de decidir sozinho o que pretende da equipa, afirmando “Tomei a decisão sobre os aspetos mais importantes que temos de considerar na nossa equipa” poderá dizer “Gostava de vos ouvir sobre estes aspetos importantes que devemos considerar na nossa equipa.”

Princípio 8: Uma Liderança Sustentada na Inspiração do Desejo de Sucesso

Procure formular a sua liderança baseada na motivação do máximo esforço dos membros da equipa, tendo em vista a prossecução da visão positiva de futuro. Ou seja, trata-se de inspirar os membros da equipa a envolverem-se ativamente na concretização da missão estabelecida, indicando aquilo que se pretende alcançar (abordagem positiva) e não naquilo que se quer evitar que ocorra (abordagem negativa). Na verdade, mesmo que a equipa tenha uma missão interessante e estimulante, esta de pouco servirá se não existir um esforço genuíno e máximo na sua concretização por parte dos elementos que a constituem. Por isso, importa que o líder estimule o melhor das qualidades de cada membro da equipa, fazendo-os sentir que, ao darem o seu máximo, estão a ter um contributo fundamental para o produto final. Portanto, ao invés de assumir que dar o máximo é algo de “natural” ou “obrigatório” por parte dos membros da equipa, dizendo “É obrigação de cada um cumprir com as suas responsabilidades”, poderá dizer “Todos conhecem as suas responsabilidades e sabem que se derem o seu melhor estaremos mais perto de atingir os objetivos a que nos propusemos!”.

Princípio 9: Uma Liderança Sustentada no Apoio

Procure formular a sua liderança numa base de confiança pessoal e desportiva com os membros da equipa. Para tal, adote uma atitude de encorajamento, apoio, empatia e entendimento face às necessidades pessoais e desportivas dos elementos da equipa. Por vezes, confunde-se a aproximação pessoal do líder face aos seus atletas como uma “mistura” indesejável entre os assuntos do treino/competição e os assuntos pessoais, como se fossem duas realidades distintas e não influenciáveis. Obviamente, não está em causa a diferenciação de papéis entre líder e membros da equipa, mas sim a abertura do treinador para ouvir, compreender e ajudar os atletas a lidar com as dificuldades pessoais e desportivas. Assim, em vez de dizer “Aqui é para treinar com máximo empenho, os problemas de cada um ficam lá fora!”, poderá dizer “Estou disponível para vos ajudar no que for necessário, podem falar comigo sempre que o desejarem”.

Princípio 10: Uma Liderança Sustentada em Princípios Eticamente Aceitáveis

Procure formular a sua liderança de modo a respeitar os membros da equipa, enquanto pessoas e atletas, e procure que a sua liderança esteja de acordo com práticas socialmente aceitáveis no contexto em que a equipa se insere. Ou seja, por mais significativo e aparentemente adequado que possa parecer um determinado propósito de ação, este perde toda a relevância quando não respeita o bem-estar individual dos atletas e não compartilha os mais elementares valores de uma sociedade democrática e respeitadora dos direitos humanos. Por

exemplo, em vez de dizer “Isto que estou a dizer é para cumprir, não importa como” poderá dizer “Isto é muito importante para nós e está de acordo com o que desejamos.”

Ao cumprir estes dez princípios do exercício da liderança, o treinador maximizará a possibilidade da sua liderança ser aceite e incorporada pelos atletas, o que aumentará a eficácia final da equipa e, naturalmente, do próprio treinador. A Figura 5 apresenta estas dez características da liderança eficaz, sugerindo o grau de importância que estes devem ter na ação do líder (e.g., treinador) junto dos membros da equipa (e.g., atletas). A Figura 6 chama-nos a atenção para os diferentes níveis de reflexão e impacto das características da liderança eficaz, desde a área pessoal do líder (refletindo sobre a sua vocação para o exercício da liderança e qual a visão de futuro que preconiza), a operacionalização da sua liderança (tornando-a realista e específica), a forma como motiva e inspira a equipa (incutindo o desejo de sucesso nos membros da equipa e utilizando uma abordagem positiva na relação com estes), a forma como se relaciona com os membros da equipa (gerando maior ou menor comprometimento destes face à sua liderança, potenciando as capacidades individuais dos atletas e demonstrando maior ou menor tendência para o apoio social aos atletas), até um nível geral, relativo ao enquadramento e impacto da liderança no contexto social em que se insere (evidenciando interesse pela dimensão ética da sua atividade como líder). Finalmente, a Figura 7 complementa esta informação, sugerindo um discurso de um treinador dividido pelas dez características da liderança eficaz.

Aplicações ao Atletismo

Todas as indicações conceptuais e práticas que enunciamos anteriormente podem ser aplicadas ao atletismo. Ou seja, é fundamental que o treinador considere a importância dos fatores antecedentes, uma vez que as condições oferecidas pelo clube, as particularidades dos seus atletas e a própria maneira de ser, enquanto pessoa e treinador, podem, cumulativamente, potenciar ou debilitar a sua ação. Convém estar muito atento a estes aspetos, monitorizando a sua influência ao longo do tempo, estando preparado para alterações que possam vir a acontecer a qualquer momento. Depois, é muito importante dominar estilos de liderança consonantes com o que se pretende fazer e com aquilo que é solicitado continuamente ao treinador. No Modelo da Eficácia da Liderança (GOMES, 2017), propõe-se que os treinadores dominem diferentes comportamentos, divididos pelos três domínios de liderança (transformacional, transacional e tomada de decisão). Mais concretamente, importa que os treinadores estejam sensibilizados para basear a sua liderança na gestão ativa do poder, no uso efetivo do feedback positivo e,

principalmente, nos cinco comportamentos transformacionais (visão, inspiração, instrução, respeito e apoio). Finalmente, torna-se relevante estabelecer uma boa relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança, seja ao nível conceptual e ao nível prático, conjugando os dez fundamentos da liderança entre aquilo que o treinador pretende fazer e aquilo que os atletas desejam. A Figura 8 apresenta um exemplo específico destas relações para um treinador de atletismo.

Ao integrar todos estes elementos na sua liderança, o treinador estará a caminhar para se tornar um agente positivo da mudança, potenciando as capacidades dos atletas e exercendo o ato sublime da transformação positiva nos outros, deixando uma herança que nunca será esquecida pelos praticantes desportivos.

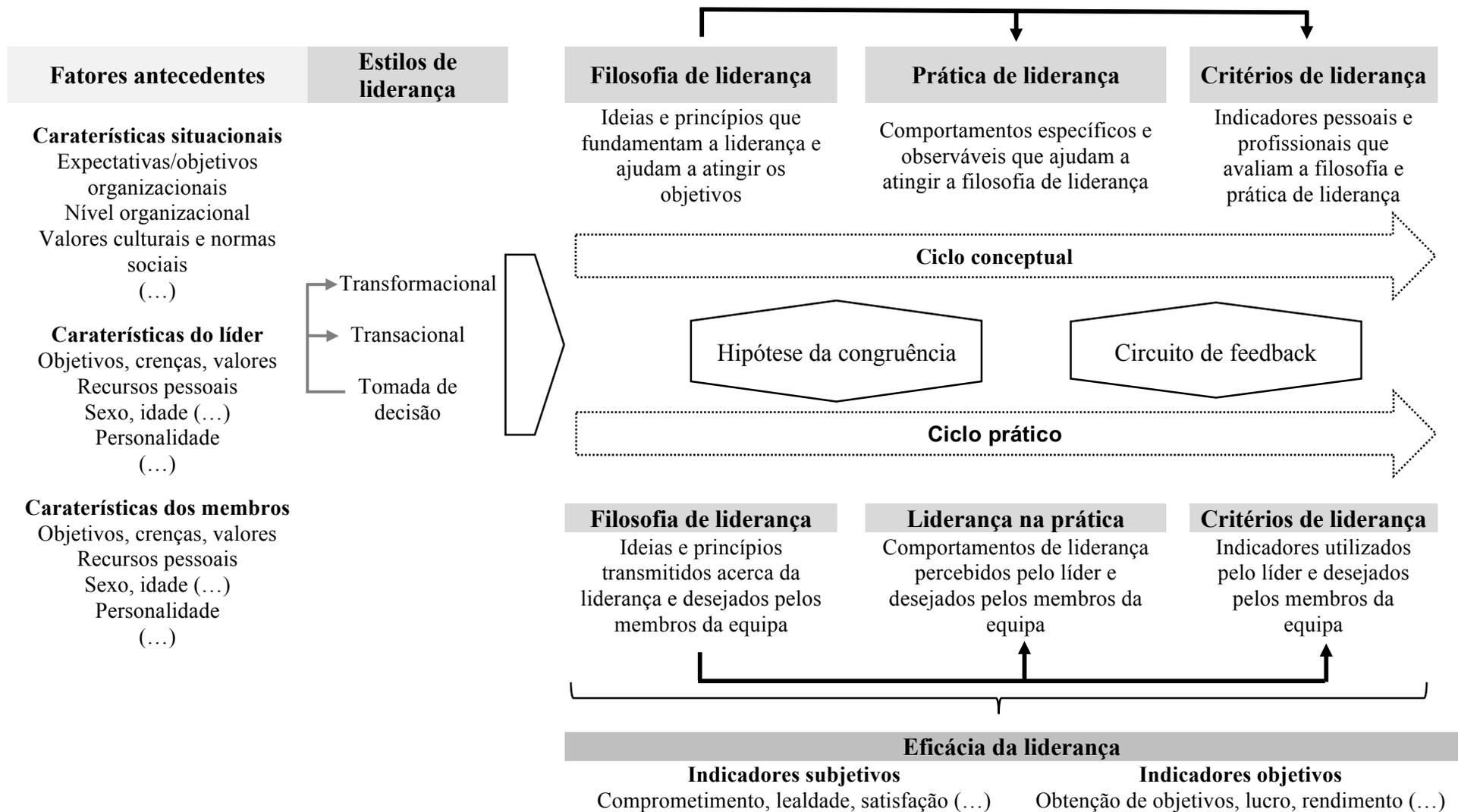


Figura 1

Modelo da Eficácia da Liderança (Fonte: GOMES, 2017)

Estilos de liderança		
1. Transformacional		
Visão	⇒	Estabelecimento de um futuro positivo e desafiador para os membros da equipa
Inspiração	⇒	Promoção do desejo de sucesso e esforço contínuo na concretização das tarefas
Instrução	⇒	Indicações sobre como corrigir e melhorar as capacidades de trabalho
Respeito	⇒	Tratar os membros da equipa como pessoas, considerando as necessidades individuais
Apoio	⇒	Estabelecimento de relações pessoais francas e informais
		↑
		Eficácia
2. Transacional		
Feedback positivo	⇒	Reforço e reconhecimento face ao bom rendimento dos membros da equipa
Feedback negativo	⇒	Punição e castigo no sentido de controlar os comportamentos inadequados dos membros da equipa
		↑
		Eficácia
3. Tomada de decisão		
Gestão ativa do poder	⇒	Envolvimento dos membros da equipa na tomada de decisão
Gestão passiva do poder	⇒	Evitamento ou adiamento das decisões Distanciamento face às responsabilidades
		↑
		Eficácia

Figura 2

Dimensões dos estilos de liderança

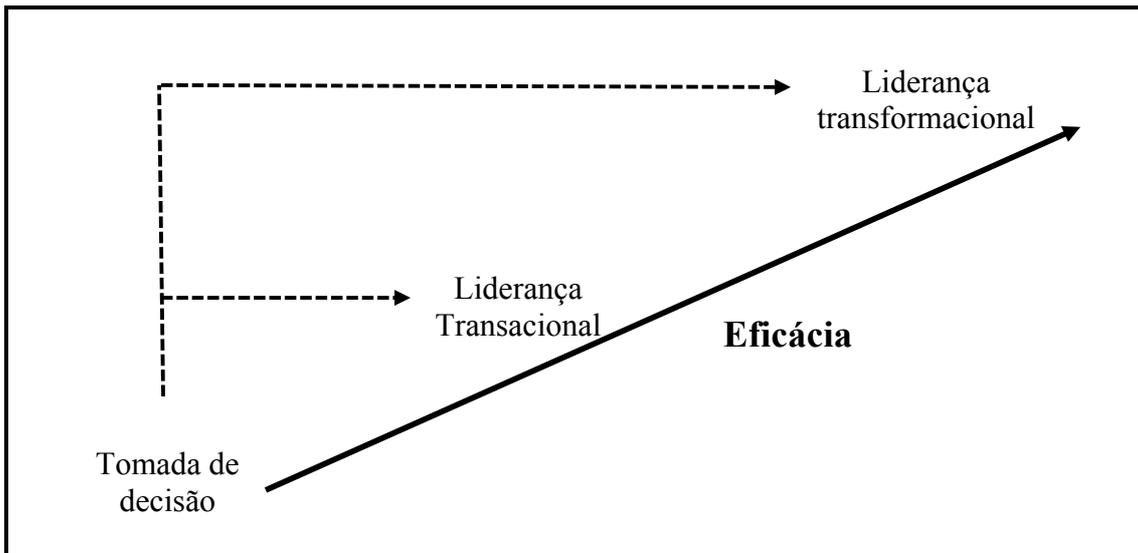


Figura 3

Eficácia dos Estilos de Liderança (GOMES & RESENDE, 2014)

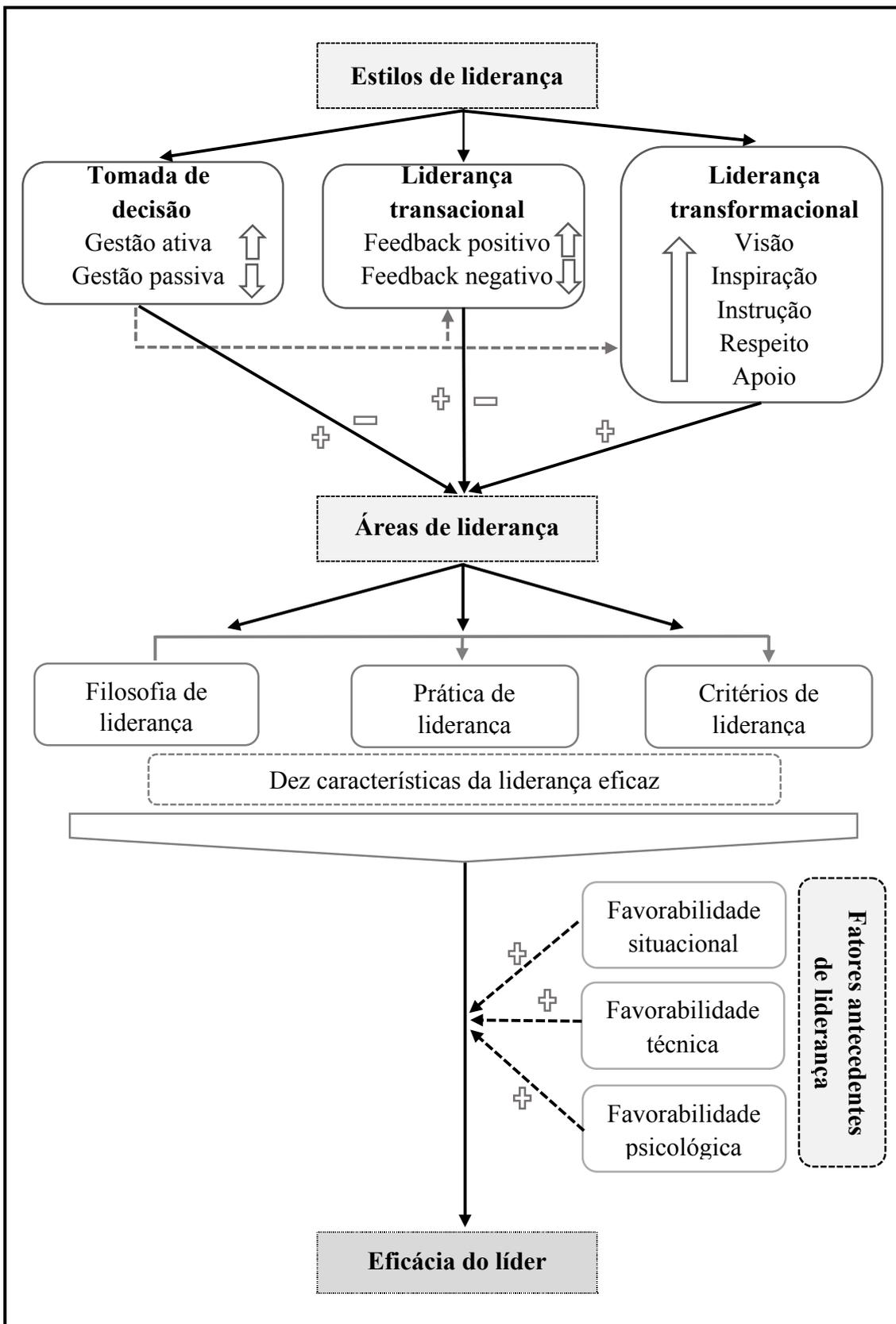


Figura 4

Modelo da Eficácia da Liderança: Explicação da Eficácia do Líder (GOMES, 2017)

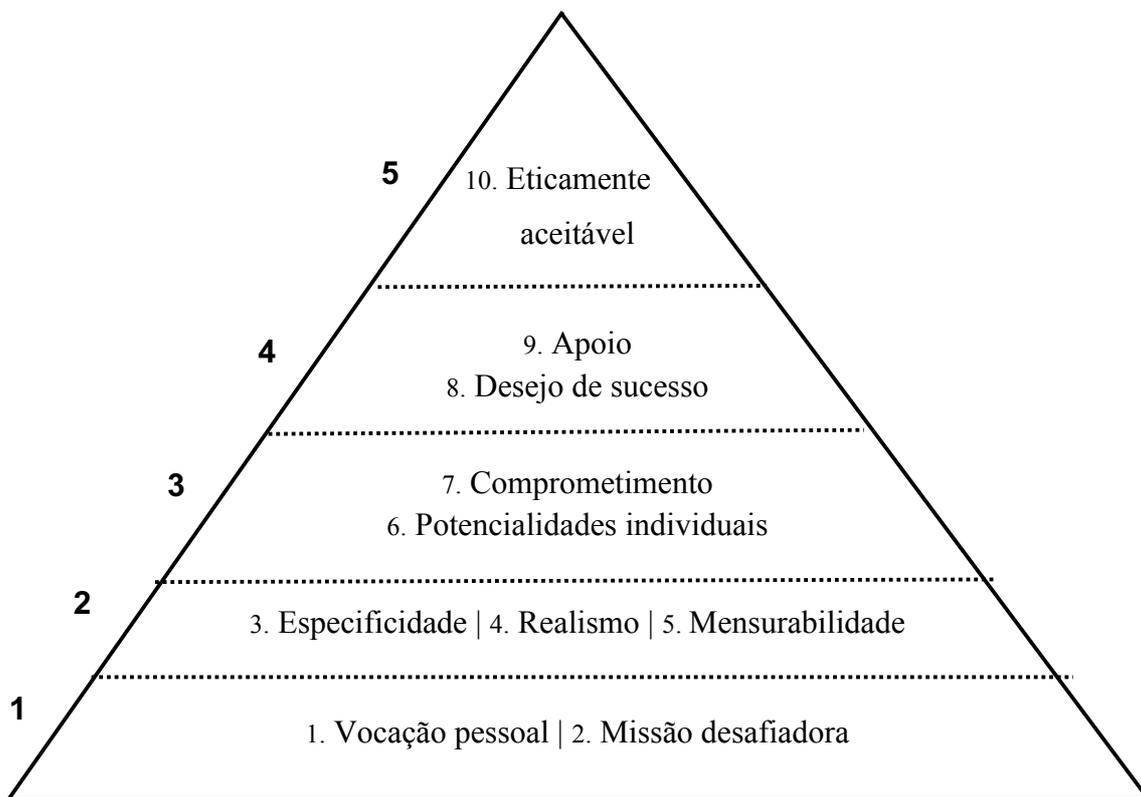


Figura 5

Características da Liderança Eficaz (GOMES, 2017)

Princípios	Tarefas	Níveis	Questões
10. Eticamente aceitável	Compatibilizar Transformar	Lideranças	Qual o enquadramento da minha liderança?
9. Apoio 8. Desejo de sucesso	Inspirar	Liderar	Como devo exercer a minha liderança?
7. Comprometimento 6. Potencialidades individuais	Integrar		Qual o papel dos membros da minha equipa?
5. Mensurabilidade 4. Realismo 3. Especificidade	Operacionalizar	Liderança	O que pretendo?
2. Missão desafiadora 1. Vocação pessoal	Pensar	Líder	O que valorizo?

Figura 6

Tarefas do Líder e Níveis de Impacto (GOMES, 2017)

Princípios de liderança	Exemplo de um discurso de um treinador
1. Vocação pessoal	<i>Tenho uma enorme paixão pela liderança de equipas! Não há nada de mais importante para mim do que ser o vosso treinador esta época!</i>
2. Missão desafiadora	<i>Esta época podemos lutar pelo título de campeão nacional. Para isto ser possível, é fundamental o esforço, espírito de sacrifício e comprometimento máximo com o treino e a competição!</i>
3. Especificidade	<i>O nosso rendimento será avaliado em todas as provas. Competição a competição, saberemos o quanto nos estamos a aproximar do nosso rendimento ótimo.</i>
4. Realismo	<i>Temos excelentes atletas, temos uma equipa, estamos num clube com boas condições. Por isso, temos capacidade para levar mais além o nosso rendimento!</i>
5. Mensurabilidade	<i>Vamos conseguir melhorar o rendimento global da equipa em 20 a 30% no final da época desportiva. Isso tornará mais provável o nosso objetivo de sermos campeões nacionais!</i>
6. Potencialidades individuais	<i>Todos terão objetivos individuais em função das vossas características. Mas a todos peço o mesmo: máximo empenho para ultrapassar os limites pessoais e assim atingirmos o objetivo final!</i>
7. Comprometimento	<i>Ouvir-vos-ei sobre os objetivos traçados e tentaremos ajustar o que for necessário. O que importa é que cada um de vocês sinta que pode contribuir para alcançarmos a nossa missão!</i>
8. Desejo de sucesso	<i>Sei perfeitamente do que são capazes! Sei perfeitamente que, com o vosso esforço, atingiremos o nosso objetivo final!</i>
9. Apoio	<i>Obviamente, ao longo desta época teremos problemas, mas quero que saibam que podem contar comigo para ultrapassar as dificuldades encontradas.</i>
10. eticamente Aceitável	<i>No desporto de alta competição interessa ganhar, mas acima de tudo importa que, no final da época, todos vocês sintam que são melhores atletas e pessoas!</i>

Figura 7

Exemplo da Aplicação das Características da Liderança Eficaz

Plano MUDAR: Fases				
1	2	3	4	5
Formular a M issão	U niformizar os objetivos	D efinir o plano de ação	A plicar o plano de ação	Avaliar os R esultados
Discurso final (Escrito na primeira pessoa, tal e qual como irá ser verbalizado aos atletas)				
Fases	Estilos de liderança			
1 Qual a missão?	<p><i>Trabalhar em equipa para estimular o empenho máximo nos treinos! Apesar do atletismo ser considerada uma modalidade individual, sempre valorizei o espírito de equipa, pois quando os atletas são unidos ultrapassam mais facilmente as exigências do treino.</i></p> <p><i>Por isso, o lema das minhas equipas é “Unidos somos mais fortes!”</i></p>			
2 Quais os objetivos?	<p><i>Existência de um ambiente de apoio (sempre que um colega está em maior dificuldade) e de reforço (sempre que um colega consegue alcançar o que se pretende no treino) entre os atletas.</i></p> <p><i>Em situações de treino em conjunto, espero que estes comportamentos sejam mais de metade da comunicação que estabelecem entre vocês!</i></p>			
3 Qual o plano de ação?	<p><u>1. Visão</u> <i>Reúno os atletas no primeiro treino da época e saliento que espero ver união e espírito de interajuda entre eles ao longo de todo o ano de trabalho. Digo-lhes que o nosso lema é “Unidos somos mais forte!”.</i></p> <p><u>2. Inspiração</u> <i>Antes de iniciar cada treino, reúno os atletas e digo-lhes que espero ver espírito de equipa em cada exercício proposto, principalmente quando estivermos a treinar os sprints, pois farei séries individuais e os restantes atletas podem puxar pelos colegas que estão a fazer o exercício.</i></p>			
4 Como aplicar o plano de ação?	<p><u>3. Feedback positivo</u> <i>Durante os treinos, sempre que deteto comportamentos de união entre os atletas, digo imediatamente “É isso mesmo! Unidos somos mais fortes!”.</i> <i>Sempre que deteto que os atletas perdem uma oportunidade de se apoiarem, eu próprio dou o exemplo, dizendo “Vamos! Força! Tu és capaz!”.</i> Isto ajuda os atletas a perceberem o que é ser “Unidos somos mais fortes!”.</p>			
5 Como avaliar a missão?	<p><u>Todos os treinos</u> <i>Durante os treinos usarei uma ficha muito simples para registar os BONS comportamentos de união entre os atletas (apoio e reforço). Isto permitir-me-á ver como vamos evoluindo.</i></p> <p><u>Uma vez por mês</u> <i>Reúno os atletas para uma conversa breve, onde dou a minha opinião acerca dos comportamentos de união e uso os meus registos para sustentar as minhas opiniões. Peço a opinião dos atletas sobre a forma como se estão a apoiar e reforçar.</i></p> <p><u>Final do campeonato</u> <i>Farei um balanço final e darei um certificado a todos os atletas com o nosso lema: “Unidos somos mais fortes!”.</i></p>			

Figura 8

Aplicação do Modelo da Eficácia da Liderança ao Atletismo

Referências:

- Bass, B. M. (2008). *Bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (4th Ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Chelladurai, P. (2012). Models and measurement of leadership in sport. In G. Tenenbaum, R. C. Eklund, & A. Kamata (eds.), *Measurement in sport and exercise psychology* (pp. 433-442). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53-114). New York: Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R. (2017). Promoção da eficácia da liderança - ProELid: Manual de formação para o monitor. *Submetido para publicação*
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers.
- Horn, T. S. (2008). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (3rd ed., pp. 239-267). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Jowett, S., Paull, G., & Pensgaard, A. M. (2005) Coach-athlete relationship. In J. Taylor & G. S. Wilson (Eds.), *Applying sport psychology: Four perspectives* (pp. 153-170). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Riemer, H. A., & Harenberg, S. (2014). Leadership in a team sport context: Implications for coaches. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (Vol. 3, pp. 133-156). New York: Nova Science.
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(4), 312-325.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2007). Social-cognitive approach to coaching behaviors. In S. Jowett & D. Lavallee (eds), *Social psychology in sport* (pp. 75-90). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.