

## A EXCELÊNCIA DO TREINADOR DESPORTIVO. UM ESTUDO DE CASO.

ANTONINO PEREIRA  
Instituto Superior Politécnico de Viseu  
Escola Superior de Educação  
Portugal

### INTRODUÇÃO

A busca da transcendência tem sido um desejo que tem acompanhado o homem desde sempre. Tem a ver com a sua própria natureza. É mesmo considerada uma das mais importantes temáticas da filosofia, sobre o qual reflectiram filósofos como Platão, Aristóteles, Hegel, Heidegger e Kant.

O desporto é uma actividade que busca a transcendência, apelando ao homem para superar, sistematicamente, os seus limites (Garcia & Lemos, 2005). De acordo com Bento (2004:225) “a essência da sua prática se concretiza a subir os degraus da superação das dificuldades para a excelência”.

Nos últimos tempos, tem-se verificado um crescente interesse pelo estudo do treinador excelente (Jones, Armour & Potrac, 2003; Potrac, Jones & Armour, 2002). No entanto, são ainda muitas as interrogações que rodeiam este tema.

Janssen & Dale (2002) e Orlick (2008) salientam algumas questões a merecerem mais pesquisas. Entre elas destacamos: porquê é que alguns treinadores conseguem obter sucesso com os seus atletas ou equipas? Porquê e como conseguem obter dos atletas confiança, lealdade e respeito? Como conseguem transmitir aos seus atletas motivação, confiança e agressividade de modo a superarem com êxito as exigências da alta competição? Como é inspiram aos atletas o gosto e prazer pela actividade que exercem?

Apesar de estarem muitas vezes no centro do interesse público e dos *mass media*, sabe-se ainda pouco acerca dos comportamentos e das práticas dos treinadores de topo.

Nesse sentido, é necessário a realização de investigações que permitam recolher dados sobre as interpretações do treinador acerca da sua experiência, do seu trabalho quotidiano, sobre princípios que orientam as suas acções e os significados das suas atitudes e comportamentos (Jones, 2007; Jones, Armour & Potrac, 2003).

Nesta pesquisa interessa-nos fundamentalmente, problematizar a excelência do treinador. Partimos de uma questão que nos parece justificar-se: como é que se podem caracterizar os treinadores excelentes? Ou seja, quais são as razões que explicam a excelência nessas personalidades?

O objectivo deste estudo foi identificar os valores, as referências e as preocupações que orientam, ou orientaram, a actividade de um treinador de topo mundial, bem como conhecer as representações que tem sobre a excelência e examinar as implicações das mesmas para a formação dos jovens, a partir do estabelecimento da sua História de Vida.

### TAREFA EMPÍRICA

#### Participante do estudo

O nosso estudo incidiu sobre um técnico brasileiro de Voleibol, o Prof. Percy Oncken, considerado um dos melhores do mundo ao nível dos escalões jovens.

O Prof. Percy Oncken nasceu em 1960, em Igaracú, uma cidade do norte do Paraná, Brasil. Enquanto jovem foi praticante de voleibol. Integrou a selecção juvenil e adulta do Estado de Paraná. Em 1981, concluiu o curso de Educação Física na Universidade Estadual de Londrina, aonde hoje é professor.

Em 1980 iniciou-se como treinador de voleibol. Treinou vários clubes, chegando a ser campeão estadual ao nível dos juvenis e dos infanto-juvenis. Em 1988 passou a ser o técnico da selecção do estado do Paraná. Em 1991 é convidado para integrar a equipa técnica da selecção do Brasil, assumindo em 1993 o cargo de técnico principal da selecção infanto-juvenil.

Entre os numerosos títulos ganhos enquanto técnico principal das selecções infanto-juvenil e juvenil, salientam-se os seguintes: i) enquanto técnico principal da Selecção Infanto-Juvenil (sub 17 anos) Masculina do Brasil foi Campeão Mundial em 1993, 1995, 2001 e 2003; venceu ainda o Campeonato Sul-americano em 1994, 1996, 1998, 2000, 2002 e 2004; ii) como técnico principal da Selecção Juvenil (sub 19 anos) Masculina do Brasil venceu o Campeonato Mundial em 2007 e o Campeonato Sul-americano em 2006.

### **Procedimentos**

A técnica de investigação científica utilizada foi a das “Histórias de Vida”. As Histórias de Vida dão ênfase às experiências dos indivíduos e às suas ligações com as mudanças ocorridas ao longo do trajecto de vida (Tierney, 2000). Atendendo às suas características, permitem a obtenção de informações relativas à vida desportiva e pessoal dos treinadores de topo, aumentando a compreensão acerca das suas influências sociais e culturais e sobre os contextos onde treinam, competem e vivem (Sands, 2002).

A recolha de informação para o estabelecimento da História de Vida decorreu durante a realização de um estágio da Selecção Juvenil Masculina do Brasil em Portugal, em Maio de 2007.

Os instrumentos para o estabelecimento da História de Vida foram as entrevistas e a observação não participante:

i) entrevistas - a técnica da entrevista semidirectiva é a que serve de base à recolha de informação no âmbito das Histórias de Vida (Poirier, Clapier-Valladon & Raybout, 1995). Uma vez que se centrou somente num indivíduo, História(s) de Vida única, procedeu-se à realização de vários diálogos cujo objectivo foi o aprofundamento da informação e a abordagem de temas que não foram antes tratados (Poirier, Clapier-Valladon & Raybout, 1995).

O guião da entrevista foi elaborado tendo em conta os requisitos metodológicos definidos por vários autores (Bogdan & Birklen, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Ruquoy, 2005). Antes da sua aplicação ao sujeito do estudo, o guião foi submetido a um grupo de professores do ensino superior, habituados a lidar com este tipo de instrumento, que o sancionaram. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização e posteriormente transcritas.

b) a observação não participante - sem o envolvimento do observador no campo do objecto de estudo, foram observados treinos, jogos, conferências, bem como refeições e momentos de lazer da equipa. Daqui resultou todo um conjunto de informações que se constituíram como notas de campo (Heinemann, 2003; Quivy & Campenhoudt, 1998; Thomas & Nelson, 1996), as quais consistem em descrições das intervenções e comportamentos, bem como as interacções pessoais e processos organizacionais em que Percy Oncken estava envolvido.

Nesta pesquisa, a transcrição das entrevistas e notas de campo constituíram o *corpus* de análise.

A técnica de tratamento da informação utilizada foi a “Análise de Conteúdo” (Bardin, 1977; Creswell, 1994; Vala, 1986). Neste estudo foram tidas em conta as duas funções que podemos considerar na Análise de Conteúdo, ou seja, a confirmatória e a heurística (Bardin, 1977). Assim, com base na revisão da literatura, realizou-se parte da categorização - *a priori* - e após uma exploração mais aprofundada do *corpus*, efectuou-se a restante categorização - *a posteriori*.

A análise dos dados foi submetida a uma discussão com outros investigadores com o objectivo de se promover um confronto com as opções por nós efectuadas, desenvolvendo-se assim um processo com vista a tornar todo o percurso metodológico desenvolvido o mais credível possível (Bardin, 1977; Creswell, 1994).

### **COMPREENSÃO DO ÊXITO DESPORTIVO ATRAVÉS DA HISTÓRIA DE VIDA**

Seguidamente, iremos apresentar as ideias e reflexões estruturantes do pensamento, das atitudes e comportamentos do entrevistado. Estas emergiram como as categorias decisivas deste estudo.

### **Grandes Preocupações**

O nosso entrevistado expressou um conjunto de inquietações e cuidados que o tem acompanhado ao longo da sua carreira. Uma bem evidenciada está relacionada com o gosto e a paixão pela actividade que desenvolve. Assim, *“a primeira a coisa que um técnico deve ter é gostar e amar aquilo que se faz. As pessoas o que têm de fazer é amar aquilo que gostam para não serem amarguradas”*.

O gosto e a paixão pela actividade profissional são apontados na literatura como factores determinantes na promoção da excelência (Janssen & Dale, 2002; Orlick, 2008). Também Patrício (2005) afirma que “o que vale a pena ser feito, vale ainda mais se for bem feito” e isso só é possível quando se gosta daquilo que se faz.

Outra inquietação manifestada pelo Prof. Percy Oncken tem a ver com o tipo de relação que estabelece com os atletas. Nesse sentido, essa relação *“foi sempre muito boa e exigente. Umas vezes sou amado e outras odiado. O que é normal num processo onde se busca a excelência”*.

Nessa relação com os atletas existem aspectos essenciais para o êxito. Um que é sublinhado tem ver com o respeito. Assim, *“uma coisa que eu levo como propósito no treinamento é o respeito pelas pessoas. O respeito nunca se dá, se conquista”*.

Janssen & Dale (2002) também afirmam que a relação treinador-atleta deve ser norteadada pela credibilidade e respeito. Esta é uma condição vital para o treinador alcançar sucesso.

A determinação foi outra apreensão bem vincada, a qual está relacionada com a capacidade de ser firme nas suas decisões, em não se deixar abater perante as dificuldades e em não ter hesitações nos seus objectivos. Ou seja, *“essa determinação em vencer dificuldades. Se eu não tivesse essa determinação, isto não teria existido ... com 20/25 anos de carreira eu talvez tivesse desistido e ido trabalhar para uma área que talvez fosse mais rentável. Acho que determinação é a palavra que mais me acompanha até hoje”*.

Esta posição também é partilhada por Orlick (2008:11) quando afirma que: “we all possess incredible strength when we draw on the full power of our focus. Excellence flows naturally when you develop confidence in your focus and know that your focus will take you where you want to go”.

Ao longo dos tempos, e nos vários domínios, têm-se encontrado notáveis personalidades que venceram porque sempre se recusaram a desistir perante as dificuldades detectadas no seu percurso (Pereira, 2001).

### **Ambições ou projectos futuros**

Num período de grandes mudanças e transformações sociais a capacidade de olhar em frente, de idealizar é fundamental para a construção do futuro. Uma ideia que transparece de nas afirmações do nosso entrevistado, tem a ver com a necessidade de desenvolver todos os dias um bom trabalho. Isto porque *“eu acho que tenho que trabalhar no presente para pensar em alguma coisa no futuro. Porque se eu trabalhar mal agora, esse futuro nunca se vai apresentar ao meu jeito”*. E isto apesar dos numerosos títulos alcançados. Mas esses *“nunca são os suficientes, porque nunca ninguém vai te contratar somente pelo passado”*.

Também Orlick (2008:13) nos lembra que “the heart of human excellence often begins to beat when you discover a pursuit that absorbs you, frees you, challenges you, or gives you a sense of meaning, joy, or passion. When you find something within a pursuit, or within yourself, that you are truly committed to developing, everything else can grow”.

## **Constrangimentos e dificuldades**

Ao longo de todo o percurso de vida, os treinadores passam por momentos de grandes dificuldades, chegando algumas delas a gerar crises profundas. Perante tais obstáculos, a reacção do treinador Percy Onken vai num sentido positivo e construtivo. Assim, *“acho até que as crises são necessárias no processo de treinamento para você repensar o teu próprio planejamento, a tua forma de actuar. E isso aconteceu-me. Praticamente em todas as selecções tive uma crise... mas eu classifico que ela é bem vinda porque obriga-nos a descobrir soluções para superar essas crises ...”*.

Este tipo de atitude insere-se no que Bento (2004) apelida de pedagogia da inquietação e intervenção, do gosto pelo fazer, de estimulação do querer, de celebração do entusiasmo perante as dificuldades e de premiação dos progressos alcançados.

O grande constrangimento apontado pelo nosso entrevistado, tem a ver com facto de que o profundo e constante envolvimento na profissão teve, muitas vezes, consequências nefastas em termos familiares. *“Efectivamente, esse é o ponto mais difícil que eu encontrei. Porque o desgaste de você não estar presente é muito forte. Isso foi um dos motivos do meu casamento ter furado. Quando fui para a selecção o meu entendimento era que eu tinha que aproveitar essa oportunidade. Aí eu sacrifiquei tantas outras coisas. A família, os filhos...”*.

## **Os momentos marcantes**

Ao longo do seu trajecto de vida existem sempre momentos que se constituem como marcos de relevo na vida de um treinador de sucesso. Entre os momentos mais importantes, estão os relacionados com o sucesso que obteve no desempenho da sua actividade. Assim, *“o 1º foi quando ganhei o meu 1º título do estado. Foi onde tudo isto começou. Isso foi em 1984... 1985. Quando fui para a selecção, quando fui chamado, foi outro momento ímpar na minha vida... E quando ganhei o meu 1º título mundial. Como técnico, em 1993. E cada um teve um gostinho muito bom, evidentemente”*.

Os elementos aqui apontados permitem verificar que os momentos mais altos correspondem a situações riquíssimas ligadas ao seu exercício profissional. Transparece a ideia de que este profissional desde há muito tempo sentiu o desejo de se realizar através da profissão, desenvolvendo perspectivas de futuro e estabelecendo objectivos a longo prazo.

Na vida de um treinador de sucesso existem também momentos que geram infelicidade, angústia e sofrimento, sendo o mais salientado o momento da dispensa dos jogadores da selecção. Para o nosso entrevistado, *“... eles acontecem todos os anos na selecção. Quando você tem que dispensar, fazer a última dispensa de jogadores que não vão ao campeonato mundial. Então eu vou ser aquela pessoa que vou destruir o sonho de um jogador que não vai ao campeonato mundial. Então para mim este é o pior momento”*.

## **Percepções acerca da excelência**

Um dos aspectos que entendemos pertinente foi saber qual o entendimento e reflexão que o Prof. Percy Onken faz acerca do seu desempenho, das suas funções e significados que lhe atribui, bem como da sua missão na sociedade.

Algo que nos pareceu importante saber foi sobre de que forma a excelência é “construída” e gerida. As respostas vão na direcção da procura constante da qualidade. Assim, *“cada vez mais eu busco qualidade no treinamento para que a gente possa ser grande e conquistar o que foi conquistado em anos anteriores”*. Efectivamente, *“admito que as conquistas e títulos aumentaram a tua responsabilidade ... porque espera-se que a tua equipa seja sempre vencedora ou então no mínimo que se mantenha num nível óptimo de jogo.”* O que implica que *“você tem traçar metas diárias para os seus jogadores, tem que ter objectivos ... e não deixar que o ânimo, a confiança e o ímpeto daquilo que está fazendo seja diminuído”*.

Tal como diz Orlick (2008:273) *“the challenge of every coach is to bring out the best in each of his or her athletes”*. Só com um espírito criativo, inovador e empreendedor, aberto a novas ideias e disponível para aprender (Janssen & Dale, 2002), que impõe desafios a si

próprio, que acredita na sua missão e na sua equipa (Orlick, 2008), é possível partir à procura das respostas às muitas questões que acompanham um treinador no seu quotidiano.

Outro aspecto que nos preocupou foi saber qual é o papel que um treinador excelente deve ter na sociedade e no desporto, em particular. As respostas apontam, de uma forma bem clara, para a formação integral do atleta. Entende que *“como treinador da selecção brasileira há que detectar talentos... Mas depois há que tentar formar jogadores na grandiosidade que é ser jogador de voleibol e não só ser somente jogadores de quadra”*.

É nesse sentido que a acção do treinador é determinante já que *“é evidente que o talento por si só, não basta. Só ter condições inatas não quer dizer que vá ser um grande jogador...”*. A intervenção de Prof. Percy Onken vai muitas vezes ao nível dos aspectos mais básicos e simples da vida em sociedade. Por exemplo *“nós chegamos ao ponto de receber jovens na selecção brasileira que não têm os bons hábitos mínimos de conviver com os outros atletas. Por exemplo, até o modo de como se está na refeição...”*.

No âmbito da formação integral dos atletas, o nosso entrevistado dá uma especial atenção à questão dos valores. Entende que um treinador dever intervir *“não só na formação de valores mas também na transformação de valores... Que é tirar os caminhos ruins das pessoas boas... é mostrar os caminhos que esse cidadão pode seguir de modo a ser um transformador da sua comunidade. Então os valores são muito importantes, porque sem isso não se é um cidadão perfeito... só assim um atleta pode caminhar para a excelência no jogo”*.

Janssen & Dale (2002) defendem que os treinadores que procuram ter sucesso deverão demonstrar um genuíno interesse pela formação global dos seus atletas, pela sua vida extra-desportiva e pelo seu futuro. Estarem disponíveis para os ajudar nos seus problemas e procurar desenvolver com eles relações norteadas pela lealdade e amizade.

O desporto deve estar assente numa visão ética da pessoa humana (Garcia & Lemos, 2005). Pelos pressupostos teóricos em que se fundamenta, sempre foi visto como campo de vivência, de transmissão e socialização em valores e princípios humanistas (Bento, 1998).

Esta preocupação pela formação integral dos atletas vai no sentido do conceito da *paideia*. Na Grécia Antiga, a educação e a formação representavam o sentido de todo o esforço humano, sendo a justificação última da comunidade e individualidade humanas (Jaeger, 1989; Monteiro, 2007). Ora estes princípios foram bem demonstrados pelo nosso entrevistado ao longo desta pesquisa.

Por outro lado, tendo em conta que o tema essencial da história da formação grega é antes o conceito de *areté* (Jaeger, 1989), é possível verificar que o Prof. Percy Oncken expressa preocupações e atitudes que demonstram essa intenção, valorizando a disciplina, a superação, a perfeição, na direcção do bem pessoal e colectivo.

## **Conclusões**

O objectivo central deste estudo foi identificar os valores, as referências e as preocupações que orientam a actividade de um treinador de topo mundial, bem como conhecer as representações que tem sobre a excelência.

O nosso entrevistado manifestou um conjunto de apreensões que o têm acompanhado ao longo da sua carreira, salientando-se uma grande paixão pela sua profissão, respeito e dedicação pelos seus atletas e uma grande determinação que permitiu trilhar caminhos repletos de obstáculos.

Em termos de ambições e projectos futuros salientou a vontade de desenvolver todos os dias um bom trabalho. A forma como lida com os constrangimentos e dificuldades é efectuada de uma forma construtiva, encarando-os como algo indispensável para um processo de aperfeiçoamento. O ter privado a família de tempo e atenção devido à sua intensa dedicação à sua actividade profissional, foi o constrangimento que mais o afectou.

Ao longo do seu trajecto os momentos os mais importantes estão, essencialmente, relacionados com ocasiões em que foram alcançados grandes êxitos desportivos, enquanto

que os que geram mais angústia e sofrimento acontecem sempre que tem dispensar jogadores da selecção.

O entendimento que tem sobre a sua missão na sociedade está estruturado em duas referências. Uma tem a ver com o facto de que somente a procura constante da qualidade, através de um espírito permanentemente empreendedor, inovador e exigente, poderá contribuir para a busca de mais e melhores resultados desportivos. A outra tem a ver com a formação integral dos atletas, com especial atenção para a formação de valores.

A abordagem metodológica utilizada neste estudo foi a das histórias de vida, as quais se situam num quadro de valorização do subjectivo, do qualitativo e do particular. Esta abordagem do singular colocou um treinador de topo mundial no centro da investigação, com a convicção de que a singularidade da sua vida pode fornecer dados que poderão contribuir para um maior conhecimento sobre o fenómeno da excelência no desporto.

### **Agradecimentos**

Gostaríamos de, publicamente, expressar os nossos agradecimentos ao Prof. Percy Oncken por, de uma forma tão generosa, ter tolerado a nossa intrusão no seu espaço de trabalho e por ter partilhado connosco a sua História de Vida.

### **Bibliografia**

- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Lisboa: Quetzal Editores, edição de 2004.
- Aristóteles. *Política*. Lisboa: Veja, edição de 1998.
- Aristóteles. *Tratado da Política*. Nem Martins: Publicações Europa América, edição de 1977.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- Bento, J. *Desporto - Discurso e substância*. Porto: Campo das Letras Editores, S.A., 2004.
- Bento, J. *Desporto e humanismo. O campo do possível*. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 1998.
- Bogdan, R. & Birklen, S. *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994.
- Creswell, J. *Research design. Qualitative & quantitative approaches*. London: Sage Publications, 1994.
- Garcia, R. & Lemos, K. *Temas (quase éticos) de desporto*. Belo Horizonte: Casa da Educação Física, 2005.
- Hegel, G. *La science de la logique*. Paris: Librairie Philosophique J. Vrin, edição de 1986.
- Heidegger, M. *Qu'est-ce que la métaphysique?* Paris: Nathan, edição de 1985.
- Heinemann, K. *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo, 2003.
- Jaeger, W. *Paidéia: a formação do homem grego (2.ª ed.)* São Paulo: Livr. Martins Fontes, 1989.
- Janssen, J. & Dale, G. *The seven secrets of successful coaches*. Tucson, AZ: The Mental Game, 2002.
- Jones, R. *Coaching redefined: an everyday pedagogical endeavour*. *Sport, Education and Society*, Vol. 12, nº 2, May, p. 159-173, 2007.
- Jones, R.; Armour, K. & Potrac, P. *Constructing expert knowledge: a case study of a top-level professional soccer coach*. *Sport, Education and Society*, Volume 8, Issue 2, October, p. 213-229, 2003.
- Kant, I. *Crítica da razão pura*. Lisboa: Edições 70, Lda., edição de 1985.
- Monteiro, A. *Desporto: da excelência à virtude. Um caminho de vida para crianças, jovens e adultos*. 2007. Tese (Doutoramento) - Instituto de Estudos da Criança, Universidade do Minho, Braga.
- Orlick, T. *In pursuit of excellence (4th Edition)*. U.K. Human Kinetics, 2008.
- Patrício, M. *Perenidade da aretê como horizonte apelativo da Paideia. Sobre a excelência na educação*. Texto da Conferência de Abertura do I Congresso Internacional da Casa da Educação Física. Belo Horizonte – Brasil, 2005.

- Pereira, A. A excelência profissional em Educação Física e Desporto em Portugal. Perfil a partir de sete histórias de vida. 2001. Tese (Doutoramento) - Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, Porto.
- Platão. A República. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, edição de 2001.
- Poirier, J.; Clapier-Valladon, S. & Raybout, P. Histórias de vida. Teoria e prática. Oeiras: Celta Editora, 1995.
- Potrac, P.; Jones, R. & Armour, K. 'It's all about getting respect': the coaching behaviors of an expert english soccer coach. *Sport, Education and Society*, Vol. 7, Nº 2, p. 183-202, 2002.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. Manual de investigação em Ciências Sociais (2ª ed.). Lisboa: Gradiva, 1998.
- Ruquoy, D. Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In: Albarello C, Hiernaux J, Maroy C, Ruquoy D, Saint-Georges P, *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais* (2ª edição) Lisboa: Gradiva – Publicações Lda., 84-116, 2005.
- Sands, R. Sport ethnography. Champaign, IL: Human Kinetics, 2002.
- Thomas, J. & Nelson, J. Research methods on Physical Activity. Champaign IL: Human Kinetics, 1996.
- Tierney, W. Undaunted courage: life history and the postmodern challenge. In: Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). London: Sage Publications, 2000, p. 537-553.
- Vala, J. Análise de conteúdo. In: Santos Silva A, Madureira Pinto J (org.), *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento, 101-128, 1986.