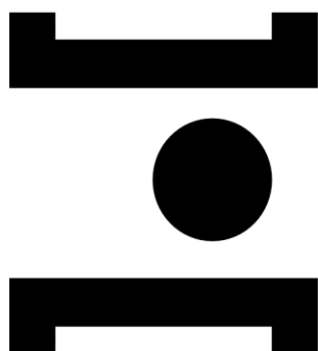


**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**  
**Escola Superior de Desporto de Rio Maior**



**POLITÉCNICO  
DE SANTARÉM**

**CARACTERÍSTICAS, FUNÇÕES E PAPÉIS DO TREINADOR  
ADJUNTO SOB O OLHAR DO TREINADOR PRINCIPAL**

**Relatório de Estágio**

**Mestrado em Treino Desportivo**

**Martim Fernandes Gonçalves**

**Orientação:**

**Fabício Vasconcellos**

Abril, 2024

## **Agradecimentos**

A realização deste Relatório de Estágio constitui o alcançar de mais uma meta a nível pessoal. Apesar deste trabalho ser individual, a sua realização só foi possível graças ao apoio incondicional de algumas pessoas, às quais expresso o meu mais sincero agradecimento.

Ao Professor Doutor Fabrício Vasconcellos pelo apoio prestado. À Deborah Touguinhó por toda a ajuda prestada, ideias e acompanhamento na fase final do trabalho.

Ao Professor João Paulo Costa por me ter proporcionado a oportunidade de realização deste estágio.

À Escola Superior de Desporto de Rio Maior por ter sido a minha casa durante cinco anos e por me ter dado a oportunidade de crescer não só a nível profissional como também pessoal.

Aos meus colegas e amigos, Bernardo Colaço, João Frazão e Pedro Vaz. Obrigado por todo o apoio e motivação, por todos os conselhos e experiências partilhadas nestes anos.

À Entidade Acolhedora, ao GOA e equipa técnica dos sub-14 B, assim como aos restantes elementos da Área Técnica com quem tive a oportunidade de trabalhar. Obrigado por todas as aprendizagens e momentos de partilha.

Agradeço aos meus pais por sempre me terem facilitado a dedicação total à realização e finalização do meu percurso académico. Agradecer por celebrarem comigo as pequenas e grandes conquistas ao longo deste percurso.

Por fim, agradeço à minha namorada, Mariana. Pelo acompanhamento, por ser um pilar de apoio incondicional e por me levar a acreditar que sou capaz. Muito obrigado.

## Índice Geral

Índice de Figuras .....	5
Índice de Tabelas.....	5
Lista de Abreviaturas .....	7
Resumo.....	8
<i>Abstract</i> .....	9
Introdução .....	10
1 – Parte I – Relatório de Estágio.....	11
1.1. Avaliação do Contexto .....	11
1.1.1. Análise da atividade .....	11
1.1.2. Análise do envolvimento.....	11
1.1.3. Análise do plantel.....	15
1.1.4. Análise da equipa técnica.....	19
1.2. Definição de objetivos.....	22
1.2.1. Objetivos da intervenção profissional .....	22
1.2.2. Objetivos a atingir com a população alvo .....	25
1.3. Conteúdos e Estratégias de Intervenção Profissional.....	27
1.3.1. Calendarização .....	29
1.3.2. Treino - Avaliação e Controlo.....	29
1.3.3. Competição – Plano de Jogo, Avaliação e Controlo .....	29
2 – Parte II - Enquadramento do Estudo .....	34
2.1. Introdução .....	34
2.2. Enquadramento Teórico .....	35
2.3. Apresentação do Problema/Objetivos .....	40
2.4. Metodologia .....	41
2.4.1. Caracterização da Amostra.....	41
2.4.2. Materiais e Programas Necessários.....	42
2.4.3. Procedimentos .....	42
2.5. Apresentação dos Dados e Discussão de Resultados .....	48

2.5.1. Codificação das Entrevistas .....	48
2.5.2. Discussão dos Resultados.....	51
2.6. Conclusão .....	57
2.7. Limitações .....	58
2.8. Bibliografia .....	59
Anexos.....	60
Anexo 1 - Guião da Entrevista .....	60
Anexo 2 - Transcrição das Entrevistas .....	61
Anexo 2.1. - Entrevista 1 – T1 .....	61
Anexo 2.2. - Entrevista 2 – T2 .....	66
Anexo 2.3. - Entrevista 3 – T3 .....	68
Anexo 2.4. - Entrevista 4 – T4 .....	72
Anexo 2.5. - Entrevista 5 – T5 .....	75
Anexo 2.6. - Entrevista 6 – T6 .....	79
Anexo 2.7. - Entrevista 7 – T7 .....	84
Anexo 2.8. - Entrevista 8 – T8 .....	89

## Índice de Figuras

Figura 1 – Academia Cristiano Ronaldo .....	11
Figura 2 - Organograma das áreas multidisciplinares do Modelo Centrado no Jogador .....	13
Figura 3 - Recursos materiais de hardware alocados ao GOA .....	14
Figura 4 - Recursos materiais de software alocados ao GOA .....	14
Figura 5 - Plantel S14B .....	16
Figura 6 – Funções Gerais do Analista GOA .....	24
Figura 7 - Horário Semanal de Estágio .....	29
Figura 8 - Exemplo de folha estatística de titularidades, minutos, golos, assistências e disciplina .....	31
Figura 9 - Exemplo de folha de registo posicional dos atletas .....	31
Figura 10 - Exemplo de folha de controlo dos golos marcados .....	32
Figura 11 - Exemplo de folha de controlo dos golos sofridos .....	32
Figura 12 - Competências do treinador adjunto, segundo Baptista et al. (2022) .....	37
Figura 13 - Caracterização dos treinadores entrevistados .....	42
Figura 14 - Janela de Trabalho do MAXQDA .....	43
Figura 15 - Categorias do Sistema Categorical .....	43
Figura 16 - Subcategorias da Categoria 1 - Características Técnicas .....	44
Figura 17 - Subcategorias da Categoria 2 - Características Pessoais .....	44
Figura 18 - Subcategorias da Categoria 3 - Importância da experiência enquanto jogador .....	45
Figura 19 - Subcategorias da Categoria 4 – Importância da experiência enquanto treinador .....	45
Figura 20 - Subcategorias da Categoria 5 - Importância da área de especialização .....	46
Figura 21 - Subcategorias da Categoria 6 - Funções em treino .....	46
Figura 22 - Subcategorias da Categoria 7 - Funções em competição .....	46
Figura 23 - Subcategorias da Categoria 8 - Relação pessoal com os jogadores .....	47

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resultados da codificação da categoria 1 - Características Técnicas .....	48
Tabela 2 - Resultados da codificação da categoria 2 - Características Pessoais .....	48
Tabela 3 - Resultados da codificação da categoria 3 – Importância da experiência enquanto jogador .....	49
Tabela 4 - Resultados da codificação da categoria 4 – Importância da experiência enquanto treinador .....	49
Tabela 5 - Resultados da codificação da categoria 5 – Importância da área de especialização ..	49
Tabela 6 - Resultados da codificação da categoria 6 – Funções em treino .....	50

Tabela 7 - Resultados da codificação da categoria 7 – Funções em competição ..... 50  
Tabela 8 - Resultados da codificação da categoria 8 – Relação pessoal com os jogadores ..... 51

## Lista de Abreviaturas

- AVA – Avançados
- DDI - Departamento de Desenvolvimento Individual
- DEF – Defesas
- EA – Entidade Acolhedora
- ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System
- ET – Equipa Técnica
- GOA - Gabinete de Observação e Análise
- GPS – Global Positioning System
- GR – Guarda-redes
- MCJ - Modelo Centrado no Jogador
- MED – Médios
- PDI - Plano de Desenvolvimento Individual
- PSE – Perceção Subjetiva de Esforço
- PSR – Perceção Subjetiva de Recuperação
- S14A – Sub-14 “A”
- S14B – Sub-14 “B”
- TA - Treinador Adjunto
- TP – Treinador Principal

## **Resumo**

### **Características, funções e papéis do treinador adjunto sob o olhar do treinador principal**

Este trabalho refere-se ao Relatório de Estágio inserido no Mestrado em Treino Desportivo do ano letivo 2022/2023 e respetiva época desportiva, na modalidade de futebol. Este documento, dividido em duas partes, caracteriza e descreve o contexto do estágio (Parte I), realizado no escalão de sub-14 masculino, num clube de elite em Portugal. A Parte II refere-se ao estudo desenvolvido em contexto de estágio, no qual foram entrevistados oito treinadores principais de escalões de formação, abordando o tema da importância dos seus treinadores adjuntos, passando pelas características, funções e papéis que estes consideram fulcrais nas suas equipas técnicas. O objetivo deste estudo foi agregar as principais características que um treinador adjunto deve ter e as suas principais funções, de acordo com a visão dos treinadores principais, a fim de considerar um conjunto de pontos-chave em que os treinadores que aspiram ocupar esse cargo devem trabalhar para melhorar. Os dados foram analisados qualitativamente, utilizando a ferramenta de análise MAXQDA. Os resultados revelaram que a capacidade de análise do jogo coletivo, planeamento e operacionalização do treino foram competências técnicas destacadas pelos treinadores principais, reforçando a necessidade de o treinador adjunto ser uma extensão do principal e atuar de forma proativa no processo de treino. De entre as competências pessoais, a lealdade e o espírito crítico surgiram como pontos-chave.

**Palavras-chave:** Futebol; Entrevista; Treinador Principal; Treinador Adjunto

## ***Abstract***

### **Characteristics, functions, and roles of the assistant coach from the perspective of the head coach**

This work refers to the Internship Report within the Master's Degree in Sports Coaching during the 2022/2023 academic year and the corresponding sports season, in the sport of football. This document, divided into two parts, characterizes and describes the internship context (Part I), which was carried out with the Under-14 boys' team at an elite club in Portugal. Part II refers to the study developed during the internship, in which eight head coaches from youth levels were interviewed, addressing the topic of the importance of their assistant coaches, focusing on the key characteristics, roles, and functions they consider essential within their coaching staff. The aim of this study was to identify the main traits and responsibilities an assistant coach should have, according to the perspective of head coaches, in order to establish a set of key points for aspiring assistant coaches to work on and improve. The data was analyzed qualitatively using the MAXQDA analysis tool. The results showed that collective game analysis, training planning, and implementation were the most highlighted technical skills according to the head coaches, reinforcing the idea that an assistant coach should be an extension of the head coach and act proactively throughout the training process. Among personal competencies, loyalty and critical thinking emerged as key aspects.

**Keywords:** Football; Soccer; Interview; Manager; Coach; Head Coach; Assistant Coach

## Introdução

Este documento insere-se no âmbito da realização do estágio na época desportiva 2022/2023. O Estágio é uma unidade curricular anual do Mestrado em Treino Desportivo – decorre no 2º ano e corresponde a 60 ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System). O Regulamento de Estágio do Mestrado em Desporto, da Escola Superior de Desporto de Rio Maior, propõe 1500 horas de trabalho do estudante: 150 destas horas de contacto, divididas em 50 horas de Orientação Tutorial e 100 horas de Estágio, sendo que o estagiário superou essa marca. O estágio pretendeu contribuir para os objetivos do Mestrado em Treino Desportivo, para a sua formação e especialização do conhecimento científico, teórico e prático, no contexto profissional do Desporto e concretamente no Futebol.

A entidade acolhedora (EA) onde foi realizado o estágio é um clube eclético e multidesportivo com o objetivo de unir os fins da prática desportiva à solidariedade e responsabilidade social, mantendo a ambição de vencer todas as competições que disputa e contribuindo para os principais pilares que retratam o lema do clube: “Esforço, Dedicção, Devoção e Glória”.

A seleção da EA desempenhou um papel crucial no estágio. Foi importante garantir uma harmonia perfeita entre os valores defendidos e praticados pela EA, os princípios que o estagiário adota e os objetivos de estágio previamente estabelecidos. Essa sincronia entre o estagiário e a EA facilitou o desenvolvimento contínuo da sua formação académica, curricular e profissional ao longo de todo o processo.

Deste modo, o Relatório de Estágio, está dividido em dois capítulos. A Parte I – Realização do Estágio - e a Parte II – Enquadramento do Estudo. No primeiro capítulo é descrito o contexto de estágio e efetuada uma breve decomposição do mesmo, com a definição de objetivos, estratégias de intervenção, processos de avaliação e controlo, descrição de funções e tarefas, assim como um planeamento. A Parte II – Enquadramento do Estudo objetiva referenciar o estudo planeado e desenvolvido, apontando às evidências científicas, utilizando-as a fim de alcançar os objetivos definidos e retirar conclusões que procuram solucionar a temática em estudo.

# 1 – Parte I – Relatório de Estágio

## 1.1. Avaliação do Contexto

A entidade acolhedora (EA) foi fundada no ano de 1906, é reconhecida oficialmente no mês de maio e marca a data da sua fundação no dia 1 de julho de 1906. A ambição do seu fundador para que o clube fosse “tão grande como os maiores da Europa” foi acompanhada pela sua história centenária, pelas constantes vitórias e títulos conquistados nas diversas modalidades e fixou as raízes da forte coletividade do clube projetada a nível mundial.

### 1.1.1. Análise da atividade

O cargo desempenhado na EA foi de treinador estagiário. Dentro da equipa técnica (ET) as funções desempenhadas foram de treinador adjunto (TA) e analista dentro de um contexto de formação, no escalão masculino de iniciados sub-14. As principais responsabilidades passaram pela análise qualitativa e quantitativa à própria equipa, análises individuais, participação no planeamento, montagem e operacionalização de exercícios de treino, filmagem dos jogos, corte e edição de momentos do jogo, elaboração dos documentos de apresentação pré-jogo e pontualmente algum trabalho específico de carácter físico e de organização e recolha dos dados fisiológicos dos jogadores aquando da ausência do preparador físico.

### 1.1.2. Análise do envolvimento

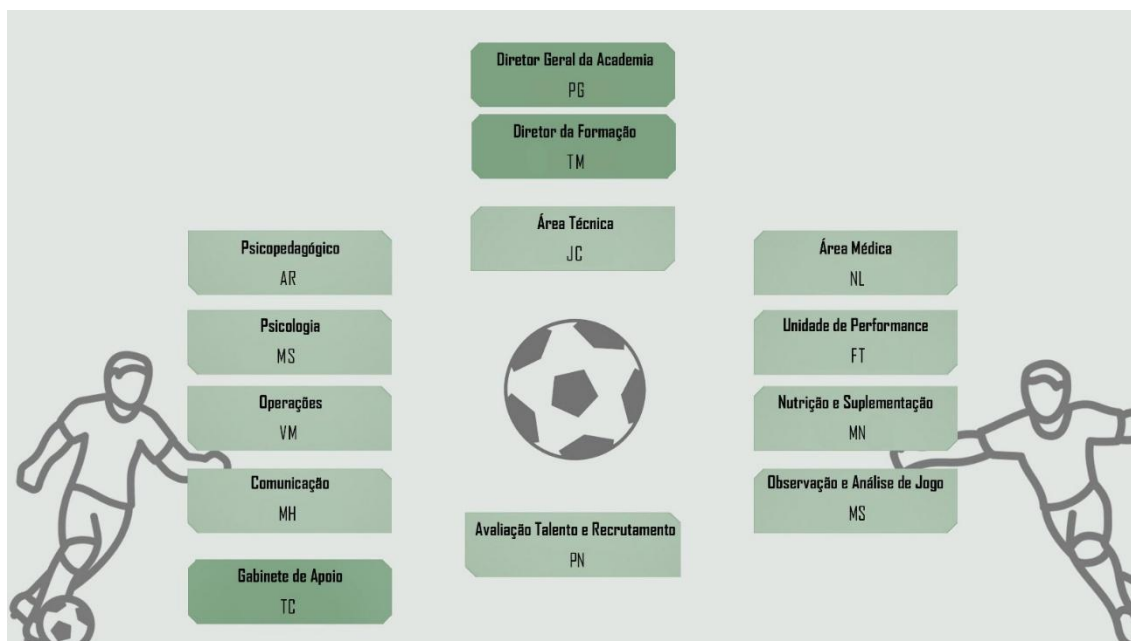
A EA está situada na Academia Cristiano Ronaldo (Figura 1), Alcochete, em Setúbal, desde a sua inauguração a 21 de junho de 2002.



Figura 1 – Academia Cristiano Ronaldo

A academia é o centro de toda a atividade do futebol da EA. Desde logo, é o local em que ambas as equipas profissionais dispõem de todas as condições para a preparação diária e para a realização dos seus estágios e onde têm o seu staff de apoio, no qual se incluem as áreas diretiva, clínica e administrativa. De outro modo, a academia é também a Escola de Formação Desportiva do clube, albergando os escalões de sub-14 a sub-23. Existem nove campos de apoio, sendo seis relvado natural e três relvado sintético, dos quais um é coberto. O campo principal, o Estádio Aurélio Pereira, tem capacidade para 1000 espetadores. Outras infraestruturas de apoio também fazem parte da academia, tais como o edifício central com as comodidades hoteleiras para atletas e staff, balneários para equipas e treinadores, todos os gabinetes que abrangem as áreas multidisciplinares do clube, instalações médicas bem apetrechadas e dois amplos ginásios dotados com a mais moderna aparelhagem para manutenção e desenvolvimento da forma física, bem como com equipamentos de recuperação da forma física como tanques de hidromassagem, tanques de hidroterapia e banho turco.

Como indicado na Figura 2, o clube está subdividido em diversas áreas multidisciplinares – dez no total, às quais se junta um gabinete de apoio – geridas e supervisionadas de uma forma hierárquica pelo Diretor do Futebol de Formação e pelo Diretor Geral da Academia. O Modelo pelo qual todas as áreas multidisciplinares se regem, em sintonia, para atingir os objetivos da EA - detetar, formar, desenvolver e projetar jovens jogadores que possam integrar a equipa profissional do clube – é denominado por Modelo Centrado no Jogador (MCJ). O MCJ é uma abordagem holística e científica aos jogadores e equipas do clube, com a intervenção de diversas áreas que contribuem para que os atletas tenham boa educação, carácter, valores, disciplina, compromisso. Através da potenciação de todas as áreas multidisciplinares, com base científica, nas Ciências do Desporto e Ciências Médicas, o MCJ procura fazer evoluir os jovens atletas, dentro e fora de campo.

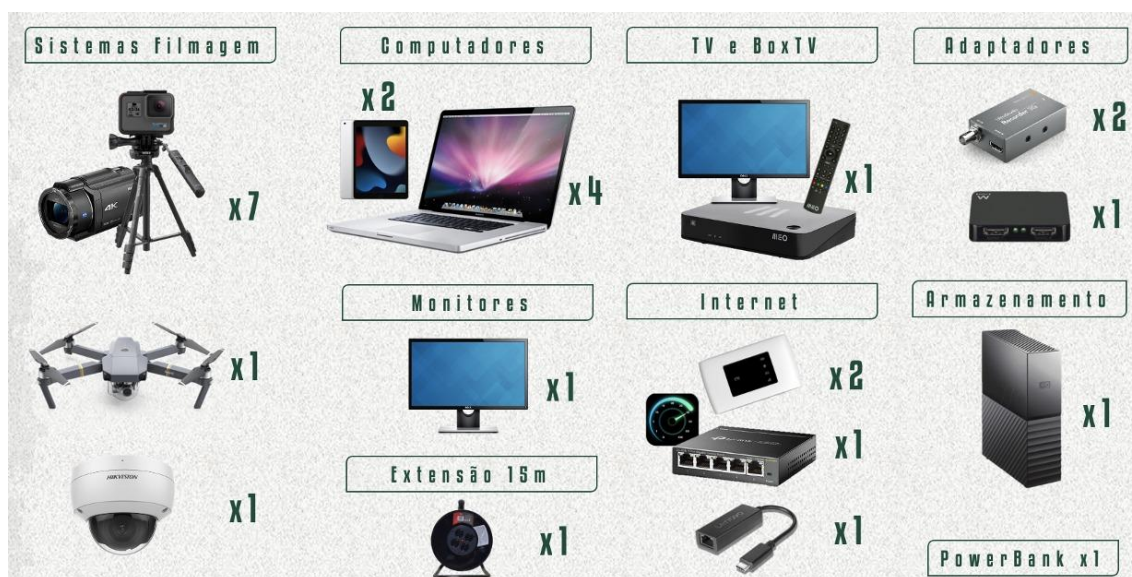


**Figura 2 - Organograma das áreas multidisciplinares do Modelo Centrado no Jogador**

O Gabinete de Observação e Análise (GOA) foi criado em 2019 e tem vindo a desenvolver-se ao longo dos últimos anos, desde os recursos espaciais, aos materiais e até aos humanos. Para tal, o clube procura efetuar de forma sistemática e sustentada um investimento financeiro para apetrechar o GOA com os melhores hardwares e softwares do mercado. Este desenvolvimento permitiu ao clube expandir a sua rede de Observação e Análise, oferecendo um suporte de informação e dados fulcrais para as equipas técnicas, contribuindo para a melhoria e consolidação do MCJ.

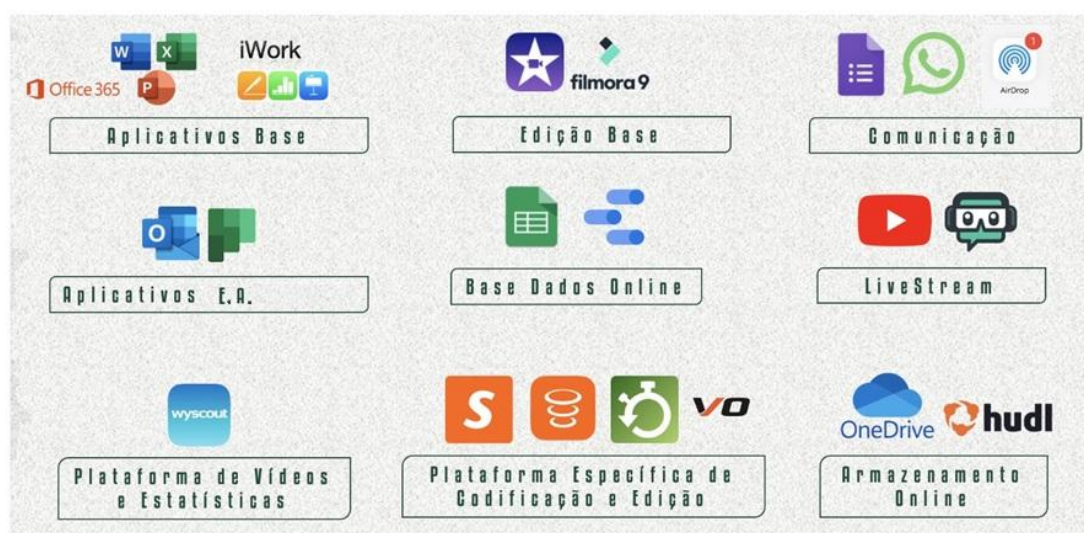
Na figura 3 são apresentados os recursos materiais de hardware do GOA. Os sete sistemas de filmagem estão distribuídos pelas sete equipas da formação do clube, desde os sub-23, sub-19, sub-17, sub-16, sub-15, sub-14 “A” e sub-14 “B”, com sete tripés e sete câmaras de filmagem com respetivos cartões de memória e carregadores. Os quatro computadores disponíveis são divididos entre os analistas das sete equipas e os restantes três elementos do GOA, consoante disponibilidade e necessidade, isto acontece porque os softwares de observação, análise e codificação apenas estão disponíveis nesses mesmos computadores. O GOA tem uma Smart TV com respetiva box com todos os canais disponíveis e ainda um outro monitor utilizado para fazer ligação com os computadores caso seja preciso ampliar imagens. Em relação a adaptadores, todo o tipo de cabos adaptadores está disponível no gabinete, desde adaptadores de Rede, HDMI, SDI, USB, USB-C, Micro e Macro S, VGA, entre outros, incluindo uma extensão de quatro tomadas com 15 metros. As ligações de internet fora do gabinete são realizadas através de dois routers de internet móvel, enquanto que dentro do gabinete a ligação é feita através do router por Wi-Fi ou diretamente por cabo. O GOA dispõe ainda de uma powerbank para garantir o funcionamento dos

aparelhos, nomeadamente da internet móvel e ainda um disco rígido externo com 14 terabytes de memória.



**Figura 3 - Recursos materiais de hardware alocados ao GOA**

Na figura 4 estão indicados os recursos materiais de software que o GOA possui. Desde os aplicativos mais básicos de trabalho do Office 365, aplicativos de comunicação, aplicativos de codificação e edição específicos de futebol até aplicativos desenvolvidos pela EA.



**Figura 4 - Recursos materiais de software alocados ao GOA**

O GOA tem estabelecido como sua missão um conjunto de pontos fundamentais:

- Colaborar na monitorização e produção de jogadores para o mais alto nível competitivo, permitindo a criação de mais valias desportivas e monetárias para o clube;
- Formação Desportiva direcionada pela/para Observação e Análise;

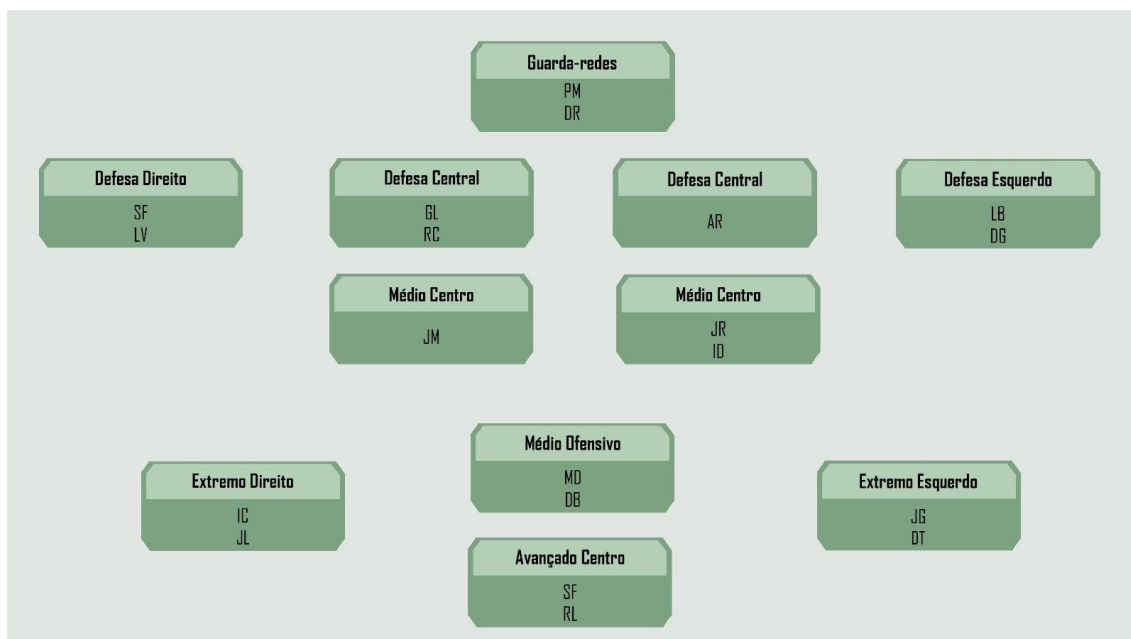
- Constante Inovação e Conhecimento específico;
- Detecção, Seleção e Promoção de Talentos para a Equipa A.

### **1.1.3. Análise do plantel**

O escalão dos sub-14, onde o estágio foi realizado, era constituído por um total de 42 atletas, todos nascidos no ano de 2009. Dos 42 jogadores, 33 já eram jogadores da Entidade Acolhedora na época transata, o que corresponde a 78%. Desse total, 11 eram residentes na Academia – 26% - por estarem deslocados das suas famílias/área de residência. Embora a especialização posicional neste escalão não seja prioritária, é possível caracterizar o plantel dividindo os jogadores pelos setores das posições que mais ocupam: quatro guarda-redes (GR), 15 defesas (DEF), 12 médios (MED) e 11 avançados (AVA). O escalão subdividia-se em duas equipas denominadas por sub-14 “A” (S14A) e sub-14 “B” (S14B), sendo que os S14A competiam no Campeonato Nacional sub-15 – II Divisão e os S14B competiam no Campeonato Distrital de Lisboa sub-15 – I Divisão. No total, a equipa técnica dos sub-14 era constituída por 11 elementos: dois treinadores principais, três treinadores adjuntos, dois treinadores de GR, dois treinadores estagiários e dois preparadores físicos.

A divisão de jogadores para as duas equipas estava definida, embora não fosse estanque, da seguinte forma: os S14A contavam com 22 jogadores - dois GR, oito defesas, seis médios e seis avançados. A sua equipa técnica contava com o treinador principal (TP), dois treinadores adjuntos (TA), o treinador de GR, o treinador estagiário (com ligação ao GOA como analista) e o preparador físico. Em relação à equipa dos S14B, onde o estágio foi realizado, a equipa contava com um total de 20 atletas, sendo dois GR, sete defesas, cinco médios e seis avançados. A equipa técnica dos S14B contava com o TP, um TA, o treinador de GR, o treinador estagiário (com ligação ao GOA como analista) e o preparador físico. Esta divisão dos jogadores não era fechada, apenas um modelo base de como as equipas se organizavam. Ao longo da época os jogadores foram ajustados ao seu momento e contexto competitivo mais adequado, tendo em conta as suas necessidades para que pudessem crescer enquanto jogadores de uma forma suportada, mas desafiante.

Na figura 5 pode ser observado em esquema a equipa dos S14B por posição, no entanto é importante realçar que as posições dos jogadores também não eram fechadas. Este esquema da figura 5 refere-se ao planeamento inicial da época.



**Figura 5 - Plantel S14B**

Por ser um escalão em que a especialização posicional não é uma prioridade, o objetivo passava por oferecer aos jogadores a possibilidade de terem diversos estímulos em posições diferentes daquelas a que estão mais habituados a jogar, por forma a contribuir para o seu, potenciando sempre as suas características e qualidades, como é referido pelo MCJ.

No escalão de sub-14, os jovens atletas são expostos a grandes alterações em relação ao seu desenvolvimento físico, maturacional, cognitivo e psicológico. Os objetivos definidos para cada um foram individualizados tendo em conta todos os fatores inerentes ao potencial e rendimento dos jovens atletas, fossem eles físicos, fisiológicos, motores, psicológicos, maturacionais, técnicos ou táticos. Desta forma, o clube realizava uma avaliação individualizada através dos treinadores principais, treinadores adjuntos, coordenador técnico e diretor técnico com o objetivo de caracterizar cada um e definir a sua potencialização e rendimento para o futuro, tanto a nível individual como coletivo, priorizando sempre o MCJ definido pela EA para toda a formação. Este documento elaborado para avaliação dos atletas no início da época desportiva era denominado por Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Abaixo estão caracterizados e analisados os jogadores da equipa de S14B no seu início de época, com uma breve descrição física e técnica, assim como uma análise das características que os destacam e os aspetos de melhoria mais prioritários para cada:

PM (GR) – Guarda-redes com algum potencial, com bom perfil físico e atlético. Possui a base das técnicas de guarda-redes bem consolidada. Maior qualidade: jogo aéreo. Aspetos de melhoria: jogo de pés, pé não dominante e tomada de decisão.

DR (GR) – Guarda-redes com bastantes dificuldades, com bom perfil físico. Psicologicamente muito introvertido e pouco motivado para a tarefa. Pouco atlético, não tem consolidada grande parte das ações técnicas de guarda-redes. Maior qualidade: perfil físico. Aspectos de melhoria: técnicas de GR, jogo aéreo, jogo de pés, tomada de decisão.

SF (DEF) – Defesa lateral, com bom conhecimento do jogo a nível de princípios gerais e específicos, inteligente mas com dificuldades a nível físico, nomeadamente a nível da velocidade de deslocamento e aceleração. Maior qualidade: ação técnica de remate. Aspectos de melhoria: velocidade, tomada de decisão com bola, posicionamentos defensivos perto e longe do centro de jogo (orientação dos apoios, compactação).

LV (DEF) – Defesa lateral, também com bom conhecimento dos princípios de jogo, muito inteligente e associativo. Possui grande atraso maturacional, dificuldades físicas ao nível da velocidade, força, potência, resistência – raio de ação e abrangência curtas. Maiores qualidades: ações técnicas com bola, muito boa técnica de remate e tomada de decisão. Aspectos de melhoria: Capacidades condicionais e físicas, níveis de agressividade, posicionamentos defensivos perto e longe do centro de jogo (contenção, orientação dos apoios, compactação).

RC (DEF) – Defesa central, muito desenvolvido em altura mas pouco desenvolvido a nível da sua estrutura muscular, pouco atlético. Maiores qualidades: abrangência defensiva perto do centro de jogo (desarme e interceção), cabeceamento. Aspectos de melhoria: agressividade, relação com bola, tomada de decisão, capacidades físicas e condicionais (agilidade, equilíbrio, velocidade, força, coordenação).

GL (DEF) – Defesa central, bom perfil físico, bem desenvolvido maturacionalmente. Maiores qualidades: agressividade, capacidades físicas de força e velocidade (passada larga), abrangência perto e longe do centro de jogo, bom remate e capacidade de passe longo. Aspectos de melhoria: cabeceamento, intensidade nas ações com e sem bola, foco e empenho no treino, tomada de decisão, princípios específicos defensivos (contenção, cobertura, equilíbrio e concentração).

AR (DEF) – Defesa central com grande potencial, bom perfil físico, muito inteligente. Maiores qualidades: relação com bola, princípio específico da progressão, ação técnica do passe, princípio específico da contenção, ações técnicas de interceção e antecipação. Aspectos de melhoria: níveis de agressividade, tomada de decisão, ação técnica de desarme, princípios específicos de cobertura, equilíbrio e concentração.

LB (DEF) – Defesa lateral, com muito potencial. Fisicamente ainda pouco desenvolvido mas com boas capacidades físicas de velocidade, coordenação, agilidade e equilíbrio. Maiores qualidades: relação com bola, princípios específicos de progressão, mobilidade e espaço,

capacidade de associar-se com os colegas, velocidade de tomada de decisão e de execução. Aspectos de melhoria: princípios específicos defensivos, ações técnicas defensivas individuais de desarme e interceção e níveis de agressividade.

DG (DEF) – Defesa lateral, forte fisicamente, focado e empenhado. Maiores qualidades: capacidades físicas, abrangência. Aspectos de melhoria: entendimento geral do jogo - princípios gerais e específicos ofensivos e defensivos, controlo de bola e tomada de decisão.

JM (MED) – Médio centro, com perfil físico médio, mas forte e agressivo a impor-se com bola e sem bola. Bastante abrangente perto e longe da bola, boa qualidade técnica. Maiores qualidades: qualidade técnica em progressão (passe e condução), tomada de decisão, agressividade, ações técnicas defensivas de desarme, interceção e antecipação. Aspectos de melhoria: utilização do pé não dominante, decisão em último terço ofensivo, remate, velocidade.

JR (MED) – Médio centro, com perfil físico muito forte, muito abrangente com e sem bola. Maiores qualidades: progressão em condução, porte físico e o remate forte. Aspectos de melhoria: utilização do pé não dominante, entendimento geral do jogo, tomada de decisão, ação técnica de passe a curta e média distância. Princípios específicos defensivos de contenção, coberturas, equilíbrio e concentração.

ID (MED) – Médio centro, fisicamente pouco desenvolvido, mas agressivo nos duelos. Tecnicamente bom com bola. Maiores qualidades: entendimento dos princípios específicos ofensivos (progressão, cobertura, mobilidade e espaço), ação técnica de passe a curta e média distância. Aspectos de melhoria: capacidades físicas (força e velocidade), entendimento dos princípios específicos defensivos (contenção e equilíbrio), tomada de decisão.

MD (MED) – Médio centro, fisicamente pouco desenvolvido mas com um bom perfil. Ocupa posições mais avançadas no campo (médio ofensivo), tem uma boa relação com bola e com a baliza. Maiores qualidades: capacidade de progressão em condução, visão de jogo, capacidade de passe, decisão em último terço. Aspectos de melhoria: utilização do pé não dominante, agressividade, motivação, predisposição e empenho em treino e competição; rotatividade e abrangência com e sem bola; princípios específicos defensivos (contenção, cobertura, equilíbrio e concentração).

DB (MED) – Médio centro, fisicamente muito pouco desenvolvido e com perfil baixo. Ocupa posições mais avançadas no campo (médio ofensivo), tem boa relação com bola, é muito inteligente e entende bem o jogo. Maiores qualidades: entendimento do jogo, princípios específicos ofensivos (progressão, cobertura, mobilidade). Aspectos de melhoria: capacidade de finalização, princípios específicos defensivos (contenção, equilíbrio e concentração), agressividade, capacidades físicas (velocidade, força).

IC (AVA) – Extremo, fisicamente algo desenvolvido, com perfil baixo. Rápido, ágil e com boa velocidade de aceleração e deslocamento. Maiores qualidades: intensidade e rotatividade nas ações, capacidade de progressão em condução, predisposição e empenho nas ações defensivas. Aspectos de melhoria: utilização do pé não dominante, tomada de decisão, princípios específicos ofensivos (progressão, cobertura, espaço).

JL (AVA) – Extremo, fisicamente pouco desenvolvido. Não realizou qualquer treino ou jogo devido a lesão prolongada.

DT (AVA) – Extremo, fisicamente pouco desenvolvido, com perfil baixo, mas muito rápido e ágil. Tecnicamente diferenciado com bola. Maiores qualidades: relação com bola, capacidade de progressão em condução e drible, duelos 1x1, velocidade máxima, princípios ofensivos de progressão e mobilidade. Aspectos de melhoria: utilização do pé não dominante, capacidade de finalização, capacidades físicas de força e potência, princípios específicos defensivos (contenção, cobertura e concentração).

JG (AVA) – Extremo, fisicamente pouco desenvolvido, com perfil baixo, mas muito combativo e agressivo. Boa relação técnica com bola. Maiores qualidades: agressividade, rotatividade sem bola, capacidade de progressão em condução e drible, capacidade de se associar, ação de desarme. Aspectos de melhoria: capacidades físicas de velocidade e força, princípios específicos defensivos (contenção, equilíbrio e concentração), velocidade de tomada de decisão e de execução.

SF (AVA) – Ponta de lança, com perfil muito bom e fisicamente já algo desenvolvido. Muito rápido, com grande abrangência ofensivamente. Maiores qualidades: velocidade, capacidade para atacar a profundidade, finalização, condução e drible em campo aberto. Aspectos de melhoria: entendimento geral do jogo, tomada de decisão, princípios específicos ofensivos e defensivos, timing e tipo de desmarcação, inteligência e predisposição para participar no momento defensivo.

RL (AVA) – Ponta de lança, fisicamente algo desenvolvido, com bom perfil. Realizou muito poucos treinos e não realizou qualquer jogo devido a lesão prolongada.

#### **1.1.4. Análise da equipa técnica**

A equipa técnica dos S14B, como referido, conta com o TP, um TA, o treinador de GR, o treinador estagiário (com ligação ao GOA como analista) e o preparador físico. As tarefas de cada um foram definidas pelo treinador principal que liderava e supervisionava a equipa técnica.

Treinador Principal – Foi a sua sétima época ao serviço do clube, tendo passado já pela equipa dos sub-17, como TA. Entrou na sua quarta época na função de TP dos S14B. Liderava

todo o processo de treino e competição, avaliação e controlo dos S14B. Realizava todo o planeamento das unidades de treino, microciclos e mesociclos. Era o elemento de ligação entre grande parte das áreas multidisciplinares e a equipa técnica, tais como a direção, a coordenação, a unidade de performance, o departamento de avaliação, talento e recrutamento, o departamento de operações, o departamento de nutrição, o departamento de psicologia e o departamento de psicopedagogia. Era o responsável e supervisor de todos os restantes elementos da equipa técnica, delegava e distribuía funções e tarefas.

Treinador Adjunto – Foi a sua sexta época como treinador no clube, a sua quarta época a desempenhar esta função. As suas tarefas passavam por: auxílio principal ao treinador principal nas suas funções. Responsável por grande parte do treino de Organização Defensiva da equipa, missões táticas e princípios orientadores da linha defensiva, bem como responsável por toda a organização da equipa nos esquemas táticos, desde os marcadores dos esquemas táticos aos posicionamentos ofensivos e defensivos de toda a equipa. Realizava os relatórios e avaliações dos jogos, escritos e em vídeo. Era quem apresentava as análises individuais em vídeo aos jogadores. Supervisionava o material produzido pelo treinador estagiário (relatórios, vídeos, análises, etc.). Liderava todo o processo de aquecimento de jogo e preparação da equipa para jogo – apresentação das posições de cada jogador nos esquemas táticos antes do aquecimento e sua revisão após o aquecimento e antes da entrada dos jogadores para o campo - assim como a ativação e reativação da equipa aquando da ausência do preparador físico em jogo.

Treinador GR – Na sua formação como GR passou 5 anos pela EA. Esta época foi a sua terceira época nesta função. Era responsável por todo o processo de treino específico e integrado dos guarda-redes com a equipa de S14B, bem como a sua gestão em jogo. Fazia a ligação do departamento de guarda-redes com a equipa técnica. Realizava a avaliação e controlo dos guarda-redes em treino e em jogo, através de relatórios escritos e em vídeo. Liderava e operacionalizava os treinos individuais de guarda-redes.

Treinador Estagiário – Designado para os cargos de treinador adjunto e de analista. Como treinador adjunto: responsável pelo auxílio à realização de tarefas do preparador físico, aquando da sua ausência - distribuição e gestão de GPS, recolha dos dados PSE e PSR; em treino, montagem dos exercícios de treino, supervisão e controlo de alguns objetivos secundários nos exercícios de treino e transmissão de feedback; produzia toda a documentação de treino, unidades de treino e microciclos. Como analista: responsável pela gravação e filmagem dos treinos e jogos; responsável pela atualização das bases de dados estatísticas dos jogadores e da equipa em jogo; realizava a codificação, a análise no plano macro e micro dos jogos da equipa; elaborava a análise geral ao adversário; responsável pela produção dos documentos para apresentação à equipa na palestra pré-jogo, pelo corte e edição dos vídeos de análise individuais e coletivos.

Preparador Físico - Elemento diretamente ligado ao departamento de performance do clube. Responsável pela elaboração dos relatórios fisiológicos da equipa em treino e em jogo. Responsável pela distribuição e gestão dos GPS aos atletas. Liderava o processo de ativação em treino e jogo e a reativação em jogo. Participava no planeamento dos microciclos e unidades de treino, na vertente física e fisiológica. Era responsável pela transmissão de feedbacks referentes aos objetivos definidos pelo departamento de performance. Liderava o processo de realização dos testes físicos aos atletas. Planeava e operacionalizava os treinos de ginásio.

## **1.2. Definição de objetivos**

Antes da definição de objetivos, foi importante enquadrar o contexto do estágio de forma a haver um claro entendimento da EA, enquanto clube, do escalão, da equipa, da equipa técnica, das funções e tarefas a desempenhar. A elevação máxima da exigência e rigor de trabalho a um nível de topo foi definida como uma premissa fundamental para o decorrer do estágio, assim como para a definição dos objetivos, pois embora o contexto do estágio seja num escalão de formação, representar esta EA significa representar um dos melhores clubes a nível mundial na formação de jogadores.

Como tal, enquanto treinador estagiário, foi importante adquirir conhecimentos e competências nos dois cargos desempenhados: como treinador adjunto e como analista - na área da Observação e Análise de Jogo.

Como treinador adjunto, aprofundar capacidades e competências nas diferentes áreas do treino: no planeamento, na operacionalização, no controlo do treino, na avaliação e na análise do treino; e objetivar o mesmo para os contextos competitivos.

Como analista, os objetivos definidos em conjunto com o GOA foram colaborar na monitorização e produção de jogadores para o mais alto nível competitivo no futebol, permitindo a criação de mais valias desportivas e monetárias para o clube; constante inovação e conhecimento específico direcionado para a formação desportiva através da observação e análise; detetar, seleccionar e promover jogadores para a equipa principal do clube.

### **1.2.1. Objetivos da intervenção profissional**

Numa primeira perspetiva mais generalizada, os objetivos definidos para a realização deste estágio passaram por fortalecer os conhecimentos técnicos nas áreas de intervenção definidas – área Técnica (Treino) e área da Observação e Análise - mas também aprofundar o conhecimento em diferentes áreas de contacto ao longo de todo o processo – Unidade de Performance, Departamento de Avaliação, Talento e Recrutamento (Scouting). Para isso, a demonstração de atenção e de vontade de saber mais para com os diferentes profissionais e especialistas de cada área deve estar constantemente presente, o que permitiu desenvolver, além do conhecimento, a rede de contactos existente.

Ao longo da intervenção realizada com a área técnica (equipa técnica dos S14B), em treino e em competição, foi um objetivo desenvolver as capacidades de observação e análise *in loco* na vertente técnico-tática. Com isto, requereu-se a compreensão total do Modelo de Treino e Modelo de Jogo da equipa e das necessidades individuais de cada jogador para a potenciação das suas características e habilidades. Desta forma iniciava-se o processo de trabalho a partir do coletivo para o individual, priorizando sempre o jogador – MCJ. O segundo objetivo foi o

cumprimento das tarefas definidas para o estagiário em treino e em jogo. Para tal, foi necessário ter um perfil de exigência e rigor, fosse para tarefas mais básicas como as montagens dos exercícios, fosse para tarefas como a avaliação e controlo de objetivos secundários dos exercícios de treino. A proatividade na execução das tarefas definidas ou na sugestão de outras que pudessem auxiliar ao sucesso do processo de treino/competição foi fundamental.

Os objetivos propostos pela EA, através do GOA, assentaram num perfil dividido em quatro vertentes:

- Social – saber ser e saber estar – ter e/ou desenvolver capacidade interativa (ser comunicativo), capacidade antecipativa (ser proativo), ter uma comunicação assertiva (claro e direto) e uma comunicação empática (ouvir e compreender);
- Emocional – demonstrar paixão pelo futebol – “esforço, dedicação, devoção”, além destas demonstrar integridade, fidelidade e resiliência;
- Tecnológica – criatividade, intuição, explorar as tendências evolutivas, versatilidade e inovação;
- Racional – demonstrar conhecimento da lógica interna do jogo – conhecimento específico, ser metódico, prático, objetivo e organizado.

Dentro das tarefas atribuídas, os principais objetivos ao longo do estágio foram:

- Dominar o Modelo de Análise GOA – compreender e aplicar o Modelo definido nas codificações e análises realizadas.
- Domínio de utilização do software de codificação de vídeo Sportscode – ser capaz de codificar jogos coletiva e individualmente, segundo o modelo definido pelo GOA, em *live*;
- Domínio de utilização de softwares de corte de vídeo (Sportscode, Filmora, iMovie) – ser capaz de identificar, selecionar, cortar e enviar cortes de vídeo, solicitados em *live*;
- Domínio de utilização de softwares de edição de vídeo (Filmora, iMovie, MetricaPlay, LongoMatch) – capacidade para melhorar o aspeto visual da informação de análise a ser transmitida aos treinadores e jogadores, ou seja, tornar a informação fácil, apelativa e compreensível;

Na figura 6 estão sintetizadas as funções do analista e/ou estagiário GOA. Outras funções referidas na figura, podem variar mediante a equipa técnica em que o elemento GOA se insere, mas podem ser, por exemplo:

- Apresentação de estratégias de melhoria aos erros identificados em análise;

- Apresentação de respostas de ataque e defesa aos pontos fortes e fracos dos adversários analisados;
- Detecção de talentos que se enquadrem no perfil de jogadores que possam ser recrutados pelo clube e criação de relatórios acerca dos mesmos;
- Contribuir para o crescimento científico através do desenvolvimento de estudos internos, assim como com propostas de investigação para posterior apresentação externa;
- Cooperar com trabalhos complementares de análise para a Direção Técnica e Coordenação;
- Articulação com meios audiovisuais de comunicação do clube (televisão), para transmissão de vídeos específicos do futebol de formação.



**Figura 6 – Funções Gerais do Analista GOA**

### **1.2.2. Objetivos a atingir com a população alvo**

Os objetivos a atingir com a população alvo foram definidos no início de cada época desportiva pelo conjunto da direção e equipa técnica. Os PDI desenvolvidos pelos mesmos foram a linha orientadora para atingir esses objetivos ao longo da época. Os tópicos de maior atenção para cada atleta foram debatidos frequentemente – a cada jogo/momento competitivo - e objetivados em cada planeamento de microciclo e unidade de treino. Fossem objetivos para desenvolvimento de capacidades físicas, técnicas, técnico-táticas ou mentais e psicológicas, todos os jogadores foram encaminhados e acompanhados para trabalhar nas suas necessidades junto dos respetivos departamentos: a Unidade de Performance para desenvolvimento das capacidades físicas, o Departamento de Psicologia para os aspetos mentais e psicológicos, o Departamento de Desenvolvimento Individual (DDI) para as capacidades técnicas e a Área Técnica para os aspetos técnico-táticos.

O DDI era responsável pelo treino das capacidades e ações técnicas dos atletas, anteriormente aos treinos propriamente ditos em equipa. Era constituído por um coordenador do departamento e por mais 1 treinador especialista em desenvolvimento individual que eram coadjuvados em cada treino DDI por treinadores adjuntos das equipas técnicas dos respetivos escalões a cada treino – por exemplo, no treino DDI a atletas sub-14 e sub-15 estavam os dois elementos do DDI auxiliados por um, dois ou três treinadores-adjuntos desses escalões, mediante necessidade e rotatividade. Consoante a disponibilidade, todos os atletas foram selecionados para realizarem, no mínimo, um treino com o DDI por semana. O DDI era responsável pelo planeamento, operacionalização, avaliação e controlo de todos os seus treinos, individualizando ao máximo os mesmos para as necessidades dos atletas que integravam cada treino. Desde o passe, à receção, ao drible e remate, ao desarme e à interceção, entre outras, as principais ações técnicas ofensivas e defensivas eram focadas para que os atletas pudessem evoluir no sentido daquilo que deve ser um jogador do clube que representavam.

Em cada treino do DDI existiram no máximo dois conteúdos a trabalhar, como por exemplo: passe e receção, em que podem ser trabalhados os diferentes tipos de passe – a curta, média ou longa distância, com a parte interna do pé, com a parte antero-interna do pé, com a parte externa, rasteiros ou aéreos – e a receção a cada um dos diferentes passes, a orientação da receção – com as diferentes partes do pé, com pressão ou sem pressão e com ou sem oposição. Outro exemplo de conteúdos a trabalhar numa sessão de treino: drible e remate, onde podem ser trabalhados diferentes dribles – com e sem oposição, com diferentes enquadramentos para a baliza, estimulando bastante a criatividade e a irreverência – e os diferentes tipos de remate – em força, em jeito (com efeito), com as diferentes partes do pé (parte interna, parte externa, peito do pé, pico do pé, calcanhar), em diferentes zonas do campo (corredores laterais ou centrais, dentro de área e fora de área) e de diferentes formas – rasteiros, aéreos, em vólei ou em semivólei.

Com a Área Técnica, os objetivos foram sempre obter o máximo de rendimento de um atleta, dentro daquilo que é o seu potencial, priorizando aqueles que estavam identificados com maior potencial. Numa perspetiva coletiva do entendimento do jogo de futebol - ofensivamente e defensivamente - entender os princípios gerais e específicos de jogo, bem como os princípios orientadores do comportamento técnico-tático são os principais objetivos coletivos para os atletas. Individualmente, a qualidade e a velocidade de execução e decisão foram os pilares para avaliar e controlar o crescimento dos atletas e a sua evolução, o que conta com a experiência e competência dos treinadores que acompanham os jovens ao longo de toda a época. Ambas as análises – individual e coletiva – a cada jogador foram feitas em sintonia, não podendo um jogador dominar muito bem apenas uma destas vertentes para ser considerado um jogador bem formado. Por exemplo: se um atleta aplicava bem o princípio de progressão em situações de vantagem numérica e até entendia qual o espaço mais vantajoso para chegar à baliza, contudo tinha deficiências técnicas ao nível do passe ou remate ou até mesmo da condução de bola, estava sempre condicionado no sucesso da sua ação. Com isso, era importante aplicar um plano de ação para melhorar tecnicamente essas ações – neste caso, com Área Técnica e DDI. Se, pelo contrário, um atleta tinha uma relação com a bola ao nível técnico acima da média, no entanto não lia nem interpretava bem as situações de vantagem numérica, não aplicando os princípios específicos – seja a progressão, a cobertura, a mobilidade ou o espaço – aí era necessário sinalizá-lo para estar presente em mais exercícios que trabalhassem esses conteúdos – neste caso com a Área Técnica.

As principais necessidades de aspetos a melhorar dos jogadores foram identificadas ao longo da pré-época e definidas individualmente, através de reuniões entre a coordenação técnica e a equipa técnica. Para posições de defesas, princípios específicos defensivos de contenção, coberturas defensivas e equilíbrios; para posições de médios centro princípios específicos ofensivos de progressão, coberturas ofensivas e mobilidade, assim como os defensivos de contenção, coberturas defensivas e equilíbrios; para posições de extremos os princípios de progressão, mobilidade e espaço (largura e profundidade); para posições de avançados, a progressão, a mobilidade e o espaço. A resolução de variadas situações de jogo em superioridade, inferioridade e igualdade ofensiva e defensiva, como por exemplo 1x1, 2x1, 2x2, 3x2, 3x3, 4x3, 4x4, entre outras, englobam vários aspetos identificáveis para melhoria dos jogadores tais como a tomada de decisão, o cumprimento dos princípios específicos e a qualidade e velocidade de execução das ações técnicas.

### **1.3. Conteúdos e Estratégias de Intervenção Profissional**

A intervenção do estagiário estava subdividida pelas duas grandes funções que desempenhou na EA – treinador adjunto e analista – sendo a primeira ligada diretamente à equipa técnica e a segunda uma interligação entre o GOA e a equipa técnica.

Na função de TA, a principal intervenção profissional foi no planeamento das unidades de treino e dos planos estratégicos para as competições - englobavam a produção de toda a documentação relacionada com o treino: unidades de treino, registo de presenças e microciclos, assim como a documentação relativa à competição: os registos de estatísticas individuais dos jogadores (titularidades, minutos, golos, assistências, disciplina), o controlo posicional (posições por onde os jogadores passam durante os jogos) e o registo coletivo de golos, através de uma caracterização de como os golos foram marcados e/ou sofridos – o momento do jogo em que foi marcado/sofrido e em que situação específica de jogo (por exemplo, 1x0, 2x0, combinação a 2, combinação a 3, remate de fora de área, cruzamento, canto 1º poste, canto 2º poste, entre outras situações). Em reuniões formais entre equipa técnica ou em conversas individuais com cada treinador, o planeamento e o dia-a-dia da equipa estava sempre presente, tanto em assuntos diretamente ligados ao treino e/ou competição, como em outras matérias mais ligadas ao plantel (gestão do grupo), também ao microciclo dos atletas ligado às restantes áreas multidisciplinares que inevitavelmente se interligavam com a área técnica.

Na função de Treinador Analista, a intervenção passava pela recolha e análise de vídeo do momento competitivo, relacionados com o desempenho da equipa em todos os momentos competitivos e relacionados com os adversários em momentos pontuais quando pedido pela equipa técnica ou quando se demonstrava pertinente fazê-lo. Esta recolha e análise de dados teve como propósitos:

1. Registrar em vídeo os jogos na base de dados;
2. Analisar os momentos competitivos – quantitativa e qualitativa, coletiva e individual;
3. Suportar os relatórios sobre os jogadores;
4. Identificar e transmitir informação à equipa técnica sobre os objetivos definidos;
5. Auxiliar na tomada de decisões de outros departamentos – Direção, Coordenação, Recrutamento e Performance.

Como Analista, foram ainda realizadas todas as apresentações pré-jogo para a preleção do TP. Para o sucesso desta função foi fundamental que a informação estivesse alinhada com o TP e os objetivos definidos, mas também tinha que estar sintetizada da forma mais eficiente possível – visualmente bem construída, adaptada ao escalão ao qual se destina - sub-14 - não

sobrecarregando com muita informação, nem com informação demasiado complexa – de forma a captar toda a atenção dos jogadores.

Ambas as funções interligavam-se e complementavam-se: as tarefas de controlo do treino e competição (ligadas à Área Técnica) e as tarefas de codificação e análise dos jogos (ligadas ao GOA). Sem a ligação à equipa técnica - ao Modelo de Treino, ao Modelo de Jogo e aos objetivos definidos para cada unidade de treino, microciclo, mesociclo e jogador – assim como a compreensão de cada uma delas, não seria possível, mesmo com um domínio total das funções inerentes ao cargo de Analista GOA.

As estratégias de intervenção foram enumeradas da seguinte forma:

1. Aprendizagem, consolidação e domínio do uso da tecnologia e softwares disponibilizados pela EA: câmaras de filmagem, software IOS, software de codificação e corte de vídeo Sportscore, software de edição de vídeo Filmora, iMovie, plataformas de vídeos e estatísticas Wyscout;
2. Aprendizagem, consolidação e domínio do Modelo de Análise e Relatórios GOA: linguagem comum de análise, uniformidade de relatórios e layouts;
3. Resumo do Jogo: exportação de dois vídeos de resumo do jogo – um apenas com os lances decisivos do jogo (golos, penaltis, golos anulados, oportunidades de golo importantes) e um resumo alargado com clipes que mostrassem todos os momentos chave, tanto positivos quanto negativos, para discutir com a equipa técnica;
4. Estatísticas do Jogo: exportação do relatório estatístico (Sportscore) e partilha com a equipa técnica e GOA.
5. Exportação do vídeo de todos os lances individuais do GR e partilha com o treinador de GR.
6. Atualização regular das bases de dados estatísticas e da documentação de controlo;
7. Criar e atualizar continuamente uma base de dados de exercícios de treino realizados ao longo da época;
8. Melhoria Contínua: participação em workshops, brainstormings, sessões práticas, formações internas.

Por fim, outra estratégia - de e para a intervenção - passou pelo frequente (mas pertinente) questionamento e constante interação com os elementos da equipa técnica/restantes, solicitação de feedback e realização de reflexões individuais e conjuntas (com a equipa técnica e GOA) de modo a somar competências e experiências, seguindo a metodologia de trabalho exigida rigorosamente para que fosse possível atingir os objetivos colocados e pretendidos pelo clube.

### 1.3.1. Calendarização

Calendarização semanal do estagiário ao longo do ano letivo e época desportiva.

Horas	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
Manhã	GOA	GOA ANÁLISE JOGO - MICRO	GOA	PROJETO / RELATÓRIO DE ESTÁGIO	PROJETO / RELATÓRIO DE ESTÁGIO		JOGO
Tarde	PROJETO / RELATÓRIO DE ESTÁGIO	TRABALHO ET TREINO DDI TREINO	TRABALHO ET TREINO	TRABALHO ET TREINO	TRABALHO ET TREINO DDI TREINO	PROJETO/RELATÓRIO DE ESTÁGIO APRESENTAÇÃO PRÉ-JOGO	GOA ANÁLISE JOGO - MACRO
Noite	DESCANSO	TREINO	TREINO	TREINO	TREINO		DESCANSO

**Figura 7 - Horário Semanal de Estágio**

### 1.3.2. Treino - Avaliação e Controlo

O processo de avaliação e controlo da carga de treino era realizado pelo Departamento de Performance do clube. No contexto dos S14B, ao estagiário era solicitado frequentemente a colaboração com o mesmo para o melhor funcionamento e gestão das cargas de treino e competição através da recolha dos dados PSE e PSR, tempo de treino e jogo e gestão do material de monitorização – os coletes e os dispositivos GPS. Para tal, o PSE e PSR era questionado individualmente a cada atleta no final da sessão de treino/momento competitivo e apontado numa folha impressa para o efeito. Os dispositivos GPS eram distribuídos pelo treinador estagiário individualmente por cada atleta, mediante a numeração de cada dispositivo correspondente a cada atleta e os mesmos eram ligados e desligados pelos próprios atletas no balneário, antes e depois do momento competitivo e entregues de volta ao treinador estagiário que depois os deixava no gabinete da Unidade de Performance para os dados serem analisados pelo Preparador Físico. O relatório dos dados era realizado pelo Preparador Físico e apresentado à equipa técnica no dia seguinte, caracterizando a sessão de treino/momento competitivo por forma a auxiliar ao planeamento dos momentos seguintes – sessões de treino, momentos competitivos e microciclos.

No contexto dos S14B os treinos não eram filmados, por preferência do TP em manter o estagiário dentro das sessões de treino com as funções de treinador adjunto, já referidas anteriormente.

### 1.3.3. Competição – Plano de Jogo, Avaliação e Controlo

O processo de avaliação e controlo dos momentos competitivos estava diferenciado em momentos pré-jogo e pós-jogo.

Como estagiário era, também em contextos de competição, responsável de igual forma pelo auxílio à realização de tarefas do preparador físico aquando da sua ausência - distribuição e gestão de GPS, recolha dos dados PSE e PSR.

O processo de observação e análise do trabalho desenvolvido e aplicado em jogo era realizado pelo TA dos S14B e pelo estagiário. As tarefas do TA passavam pela organização e elaboração do documento principal de plano de jogo, gerido e supervisionado pelo TP. Passava também pela avaliação qualitativa individual e coletiva, produzindo um documento específico para o clube que pudesse ser avaliado pela coordenação e direção técnica. O objetivo desta documentação passava por descrever e analisar o que se passou no jogo, resumindo-o de forma a que coordenadores e diretores que não tivessem oportunidade de o ver *in loco* ou até mesmo através do vídeo, ficassem enquadrados com o que se passou no mesmo de uma forma mais breve e concisa. O documento servia também como suporte à análise em vídeo, podendo ajudar na mesma como forma de reflexão pós-jogo. No documento o jogo era analisado, dividindo-o pelos momentos de jogo e pelas fases de jogo, mas tendo também em atenção acontecimentos pertinentes como os golos, expulsões, substituições, alterações táticas feitas pelo treinador, entre outros pontos que pudessem influenciar na análise qualitativa da equipa. A análise quantitativa era obtida através da codificação do jogo e entrava também como ferramenta de suporte à análise do TA.

As tarefas de controlo por parte do estagiário, além da codificação do jogo para obtenção de dados estatísticos individuais e coletivos, passavam pelo preenchimento e atualização de algumas bases de dados estatísticos individuais, em Excel. Um documento com as titularidades, os minutos jogados, golos, assistências, disciplina (Figura 8), outro documento com a posição ou posições em que jogaram (Figura 9). Num outro documento Excel cabia também (Figuras 10 e 11) ao estagiário registar dados estatísticos coletivos sobre os golos marcados e sofridos pela equipa com informações relevantes como os momentos do jogo em que os golos foram marcados ou sofridos, as ações realizadas, entre outros.



CONTROLO GOLOS CAMPEONATO	GOLOS MARCADOS																			
	GERAIS					ESPECIFICOS														
	ORGANIZACAO	TRANSICAO ESPACO	TRANSICAO PROFUNDIDADE	TRANSICAO SEGURANCA	ESQUEMA TÁTICO	1ºB	2ºB	COMBINACAO INTERIOR A 2	COMBINACAO INTERIOR A 3	REMATE FORA DE AREA	COMBINACAO EXTERIOR COM CRUZAMENTO	CRUZAMENTO	RECARGA/ RESSALTO	CANTO 1º POSTE	CANTO 2º POSTE	LIVRE DIRETO	LIVRE INDIRETO	PENALTY	AUTOGOLO	
13																				
23																				
34		2	2	1	1	2			1		1	1	1							
44		1	1			1			1											
54		1	1			1			1			1						1		
64		1	1	1		2			1				1							
74		2		1		3												1		
84																				
94																				
100		1										1								
119		3		1		1			1		2			1						
129		3		1		3			2		2	1							1	
138		1				2					1								1	
147						1					1								1	
159				2		1	1	1	1											
169				1		1	1													
177		2				1				1	1	1	1		1					
189																				
194		1		1				2												
209				1						1										
218										1										
229		1		2				1					1							
239																				
244						1										1				
257		3				1					2		1	1					1	
269																				
274		2	1	2		1	2		1		2									
284						1				1									1	
294						1													1	
309		3	1	2		2	3		1			2								
F	TOTAL	28	11	17	0	20	24	1	3	0	10	5	14	6	3	3	4	0	5	3

Figura 10 - Exemplo de folha de controlo dos golos marcados

CONTROLO GOLOS CAMPEONATO	GOLOS SOFRIDOS																		
	GERAIS					ESPECIFICOS													
	ORGANIZACAO	TRANSICAO ESPACO	TRANSICAO PROFUNDIDADE	TRANSICAO SEGURANCA	ESQUEMA TÁTICO	1ºB	2ºB	COMBINACAO INTERIOR A 2	COMBINACAO INTERIOR A 3	REMATE FORA DE AREA	COMBINACAO EXTERIOR COM CRUZAMENTO	CRUZAMENTO	RECARGA/ RESSALTO	CANTO 1º POSTE	CANTO 2º POSTE	LIVRE DIRETO	LIVRE INDIRETO	PENALTY	AUTOGOLO
1		1				2													
1						1													
		2	1			2						1			1				
1						4					1	2			2	1			
		2								2									
1						1									1				
1						1							1						1
1						1													1
1		1				1				1		1							1
1						1													1
2						1				1		1							
1		2									1								
1		1									1	1							
1						1													
1						1			1						1				
1						1													
1						1													
1						1													
1						1													
1		1				1					1				1				
14	TOTAL	10	6	1	13	14	0	2	0	5	2	5	8	0	7	1	0	4	0

Figura 11 - Exemplo de folha de controlo dos golos sofridos

Sobre a codificação do jogo, a codificação “macro” refere-se aos dados estatísticos coletivos e era possível obter um conjunto de informações que permitiam ter noção, muito resumidamente, daquilo que era o jogo como também permitiam suportar com dados quantitativos e concretos aquilo que era a análise feita ao jogo de forma qualitativa pela equipa técnica.

A codificação “micro” refere-se aos dados estatísticos individuais, contemplando a maioria das ações técnicas individuais de cada jogador, desde o guarda-redes ao ponta de lança, todas as ações, fossem ofensivas ou defensivas, eram codificadas. As variáveis englobavam os passes (curtos, longos, aéreos, de variação de centro de jogo, de rutura, entrelinhas), os remates (que dão golo, enquadrados, não enquadrados e bloqueados), os cruzamentos (com ou sem sucesso), os dribles (com ou sem sucesso), os duelos aéreos ofensivos e defensivos (ganhos ou perdidos), as recuperações de bola, as perdas de bola, os desarmes e as interceções.

Para a realização de ambas as codificações o grau de complexidade era elevado quando realizado sem experiência, dada a quantidade de informação que se produzia. Esse foi o primeiro grande problema/desafio encontrado ao longo do estágio. Uma vez adquirida a experiência, especialmente na codificação macro, o desafio elevou-se com a implementação de outras variáveis codificáveis e, posteriormente, ainda mais com a necessidade de utilizar e cruzar a

informação obtida para realizar as análises qualitativas. A constante adaptação a novos desafios foi possível através da convivência com os grandes profissionais e estagiários que integravam o GOA, onde e com quem, diariamente, havia discussão, debate e inspiração a fazer sempre algo novo e melhor.

Ainda com maior preponderância, a codificação micro também foi fundamental para o crescimento e desenvolvimento do trabalho enquanto analista, contudo foi uma dificuldade ao longo do estágio desenvolver a prática necessária pela sua complexidade. O facto de nunca ter sido realizada a codificação do jogo em direto – por receio de errar – não permitiu desenvolver essa capacidade, a de codificar jogos em direto.

A partilha de conhecimento e de experiência ao longo de todo o processo foi a maior aprendizagem retirada do estágio no clube, tanto com os elementos do GOA, como com a equipa técnica, a abertura em todos os momentos foi de tal ordem que sempre houve o sentimento que de aprendizagem de algo novo em todas as áreas de intervenção – área técnica, técnico-tática, de liderança, no treino, na competição, na observação e na análise. Com os elementos do GOA, a possibilidade de observar todo o trabalho realizado em todos os escalões de formação desde a forma como se prepara um jogo no escalão de sub-15, acompanhar as equipas de sub-16, sub-17 e sub-19 em alguns dos seus jogos, até entender as necessidades específicas nas análises dos sub-23, todas as experiências vividas na EA foram de uma riqueza enorme. Também com os elementos da equipa técnica dos S14B os debates, as partilhas de opinião e a valorização daquilo que era o trabalho realizado em prol do que decidir priorizar para cada microciclo, cada treino auxiliou no desenvolvimento e procura de sempre ser melhor.

## **2 – Parte II - Enquadramento do Estudo**

### **2.1. Introdução**

A ideia de investigar sobre a temática do papel de um TA numa equipa técnica de futebol de formação masculino de elite – equipas a competir na I Divisão dos Campeonatos Nacionais dos escalões masculinos de sub-15, sub-17 e sub-19 - surgiu com o interesse e ambição em chegar a um contexto de formação de elite. Tendo já desempenhado esse cargo – o de treinador adjunto - inserido em diferentes contextos, suscitou interesse e várias dúvidas sobre quais as competências necessárias para atingir patamares de topo no futebol. Como forma de responder a essas dúvidas, surgiu a ideia de procurar saber o que tinham os treinadores principais a dizer sobre o tema, porque, de facto, são eles os líderes não só do plantel de jogadores, como também das suas equipas técnicas.

Resumidamente, este trabalho procurou verificar a opinião dos treinadores acerca de quais as principais características que o TA deve ter e quais as suas principais funções, de forma a contemplar um conjunto de pontos-chave sobre os quais os treinadores que ambicionem ter esse cargo devem ter e sobre os quais podem trabalhar para melhorarem. Para tal, foi escolhido o método de análise qualitativa da entrevista. Foram entrevistados oito treinadores principais de equipas de futebol de formação de elite.

Muitos autores focam-se nos treinadores principais. Falam acerca das suas metodologias de treino, dos seus modelos de jogo e modelos de treino, de como trabalham as suas equipas para atingir patamares de excelência. Contudo, poucos autores focaram no papel do principal assistente ao treinador – o treinador adjunto. Sendo a função de TA também uma das quais muitos treinadores ambicionam realizar a sua carreira, a abordagem à temática das competências e características que um TA tem que ter segundo o TP é bastante pertinente no sentido de procurar entender quais aquelas que convergem na opinião de vários treinadores, pois são eles quem recrutam e escolhem quem querem que seja o seu braço direito.

Foi encontrada pouca pesquisa científica, nomeadamente na modalidade de futebol, acerca das características e funções do TA dentro de uma equipa técnica. Assim, este estudo procurou abordar o tema de uma forma direta e prática.

## 2.2. Enquadramento Teórico

O Treinador representa uma figura importante no crescimento desportivo de qualquer modalidade (Sequeira, 2022). No passado, as equipas técnicas eram compostas por um treinador principal, auxiliado pelo treinador adjunto, não existindo mais recursos humanos designados a outros cargos (Baptista et al., 2022). Atualmente, mesmo nos escalões mais jovens, é possível constatar que os jovens são acompanhados por mais do que um treinador (Sequeira, 2022). Nos escalões do futebol de alto rendimento, existem já equipas multidisciplinares com 7 a 10 elementos: desde 2 a 3 treinadores adjuntos, passando pelo treinador de guarda-redes, o fisiologista e o analista (Baptista et al., 2022). Existe já uma constante presença de um notável número de treinadores e outros membros da equipa técnica durante todos os treinos e competições, o que demonstra a significativa importância que uma equipa técnica passou a ter (Sequeira, 2022).

Dentro desta estrutura, a figura do treinador adjunto é essencial no contexto desportivo moderno, desempenhando um papel fundamental na preparação e desempenho dos atletas (Sinotte et al., 2016). No estudo de Carter & Bloom (2009), os autores descobriram que os treinadores principais dependiam fortemente da experiência e do conhecimento dos seus treinadores adjuntos para o ensino e desenvolvimento das capacidades técnicas e táticas dos seus atletas.

Os autores Gilbert & Trudel (2004) verificaram no seu artigo de revisão a “quase exclusão de pesquisas sobre treinadores adjuntos” e referem-se ao cargo como o de um “elemento fundamental e crítico do processo de treino”. Além disso, os mesmos autores afirmam que quase todos os desportos coletivos dependem de uma equipa técnica onde os treinadores adjuntos participam na organização, planeamento e operacionalização do processo de treino. Mais especificamente, segundo Gilbert & Trudel (2001), os treinadores adjuntos desempenham um papel crucial na resolução de problemas e no desenvolvimento de estratégias no seio de uma equipa.

Mais recentemente, os autores Baptista et al. (2022) referem a “enorme relevância dentro da estrutura técnica de uma equipa” por parte do treinador adjunto por participar, em conjunto com o treinador principal, em todos os momentos importantes de decisão. No estudo de Sinotte et al. (2016), foram realizadas entrevistas a 6 treinadores adjuntos profissionais no futebol canadiano universitário, analisando os dados obtidos de forma a identificar padrões nos tópicos de funções e relações do TA. Nas funções do TA, as conclusões foram que os TA são responsáveis por trabalhar um momento específico do jogo (denominada como unidade da equipa) – ataque, defesa ou “equipas especiais” – através do planeamento tático-estratégico para esses momentos. São também responsáveis pelo recrutamento de atletas, procurando criar relação com os mesmos e com as suas famílias. Por fim, estão também diretamente envolvidos no planeamento e

operacionalização dos treinos, assim como na preparação do plano de jogo antes das competições e na realização de alterações tático-estratégicas durante os jogos.

No tópico das relações, o TA é considerado crucial para a satisfação dos atletas e para a coesão de grupo, por representar uma figura de apoio emocional e orientação aos atletas. A relação TA-TP é descrita como vital, porque o TA atua como uma ponte entre o TP e os atletas e tem que assegurar a implementação da visão e das ideias do TP na equipa e isso só é possível com uma comunicação eficaz e com uma forte relação entre os dois (Sinotte et al., 2016).

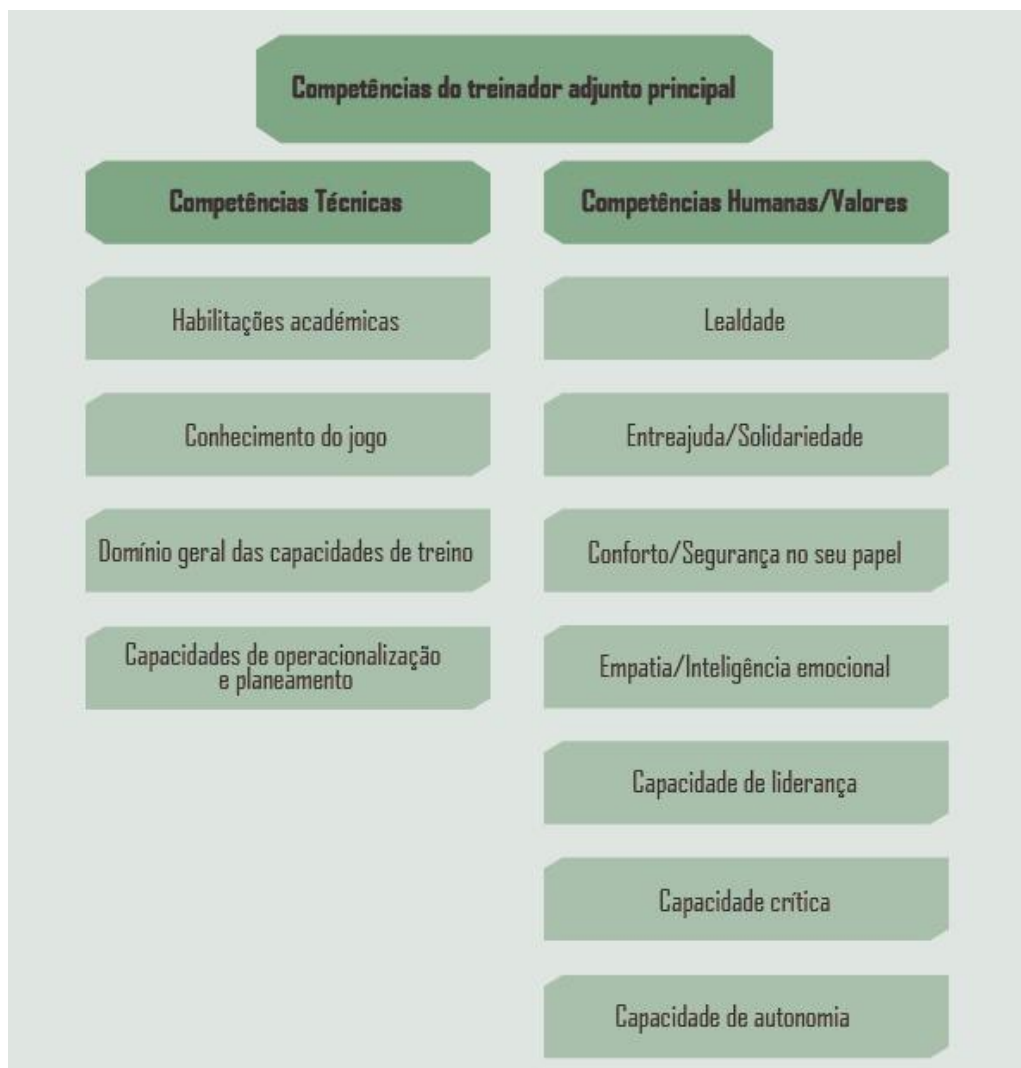
O livro “Na sombra do Mister” de Baptista et al. (2022) ajuda a compreender o que é ser TA. Através de testemunhos de quem foi ou ainda está na função, através de estudos, através da experiência e da opinião dos autores, existe acesso a um conjunto de conhecimentos que nos permite ficar a conhecer melhor como exercer a função de TA, aquilo que um TP espera de um TA.

Os autores do livro Baptista et al. (2022) depararam-se com o mesmo problema que motivou a procura por estudar o tema do treinador adjunto – “se tivermos o cuidado de analisar as investigações que se dedicaram ao estudo da função do treinador adjunto principal, dar-nos-emos conta de que as mesmas são ainda deficitárias e incipientes.” Neste sentido, de forma a estudar a problemática, os autores entrevistaram um conjunto de treinadores adjuntos com vasta experiência em alto rendimento nacional e internacional.

As evidências encontradas por Baptista et al. (2022) em relação às capacidades principais de um TA convergiram em duas vertentes – vertente técnica e vertente humana. Na vertente técnica, todos os entrevistados sublinharam a importância do TA ter um conhecimento técnico e teórico semelhante ao do TP, de maneira a ter a capacidade de o questionar, de lançar problemáticas que acrescentem valor ao processo de treino, ao modelo de jogo ou de treino.

Segundo os autores Baptista et al. (2022), a vertente humana do TA foi aquela que os entrevistados atribuíram maior relevância pela exclusividade que a mesma tem em cada ser humano. Os valores e atitudes que o treinador tem são elementos determinantes para os participantes desta obra – são destacadas as expressões do “saber ser” e “saber estar” – e alguns dos valores, comportamentos e atitudes comuns a todos são a lealdade, a ajuda ou solidariedade, a capacidade de liderança, a capacidade de adaptação, a empatia e a inteligência emocional. Numa relação entre ambas as vertentes – técnica e humana – a capacidade crítica e a autonomia correlacionam-se com a vertente técnica devido ao conhecimento teórico que é necessário para colocar em prática ambos os comportamentos junto do TP e para o mesmo.

Na figura 12, vemos em esquema as competências do treinador adjunto principal, tal como definidas pelos autores Baptista et al. (2022) após a realização das suas entrevistas.



**Figura 12 - Competências do treinador adjunto, segundo Baptista et al. (2022)**

A obra de Baptista et al. (2022) aproxima-se deste trabalho na medida em que as evidências encontradas pelos autores ao entrevistarem os treinadores adjuntos, de um modo geral, são representativas das categorias que se pretendem estudar neste mesmo trabalho. Desde as competências técnicas e humanas, apresentadas como as principais características dos treinadores adjuntos, até à exposição das funções que os treinadores adjuntos têm dentro da equipa técnica, em treino e em competição, passando ainda pela exploração do tópico do grau de relação dos treinadores adjuntos dentro da equipa (treinador adjunto-jogadores).

É possível retirar ilações dos resultados obtidos neste estudo de Baptista et al. (2022), ao entrevistar os treinadores principais e compará-los com as entrevistas realizadas por estes autores aos treinadores adjuntos. Desta forma ficamos a compreender o grau de aproximação que a perceção dos treinadores principais sobre os treinadores adjuntos tem sobre a perceção dos treinadores adjuntos sobre eles mesmos.

O estudo de Rathwell et al. (2014) teve como objetivo compreender quais as características que os treinadores principais valorizam para a contratação do seu TA, quais as principais funções e responsabilidades que estes têm nas suas ET e que técnicas e comportamentos podem ser usados para desenvolver essas mesmas valências necessárias. Para isso, foram entrevistados treinadores de futebol canadiano (similar ao futebol americano) universitário. A principal descoberta com os resultados obtidos foi que os treinadores contrataram adjuntos com características de lealdade e que possuíssem um amplo conhecimento sobre a modalidade, que complementasse o seu próprio conhecimento.

Acerca das funções, Rathwell et al. (2014) descobriram que os treinadores adjuntos participavam no recrutamento de jogadores, na gestão do grupo de trabalho e no desenvolvimento individual dos atletas. Foram ainda alcançados resultados interessantes acerca da experiência prévia dos treinadores adjuntos, enquanto ex-jogadores e já enquanto treinadores: todos os treinadores principais elevaram a importância da experiência enquanto ex-jogadores de elite que os seus treinadores adjuntos tinham tido; todos realçaram também a importância da experiência prévia enquanto treinadores adjuntos para desempenharem esse mesmo cargo. No entanto, os treinadores principais entrevistados pelos autores dizem que acreditam que é possível ter sucesso como treinador adjunto sem ter tido experiência como jogador.

Por fim, treinadores principais revelaram-se ainda comprometidos em garantir a formação contínua dos treinadores adjuntos, incentivando a exposição a outras fontes de conhecimento, como palestras, seminários, formações de futebol e conferências de treinadores (Rathwell et al., 2014).

Este trabalho de mestrado, sendo específico para o futebol, diferencia-se do estudo de Rathwell et al. (2014), apesar do mesmo entrevistar também treinadores principais, contudo na modalidade de futebol canadiano. De uma outra forma, este estudo abrange o cargo do treinador adjunto em contextos de futebol de formação masculino, ao contrário do livro publicado por Baptista et al., (2022) que aborda o cargo do treinador adjunto no futebol masculino de alto rendimento.

É uma abordagem diferenciada daquela dos autores Baptista et al. (2022) pois este trabalho de mestrado teve como propósito explorar as perceções dos treinadores principais sobre as qualidades essenciais que um treinador adjunto deve apresentar, assim como as suas responsabilidades mais importantes. Pretendeu-se reunir um conjunto de pontos-chave que possam servir de orientação para treinadores que desejem assumir este papel, ajudando-os a desenvolver e aperfeiçoar as suas competências.

A expectativa em relação aos resultados obtidos foi de ver respondidas questões consideradas pertinentes pelos autores já citados sobre qual o *background* que os treinadores principais consideram necessário para se ocupar o cargo de treinador adjunto: a importância da experiência enquanto ex-jogador, a importância da experiência já adquirida como treinador, entre outros fatores como contextos passados e conquistas alcançadas (Rathwell et al., 2014); quais as características técnicas (Baptista et al., 2022); quais as características pessoais (Baptista et al., 2022); que áreas do treino um treinador adjunto pode tentar desenvolver através de formações, aulas, cursos, *workshops*, seminários, conferências, entre outras formas (Rathwell et al., 2014). Esperou-se também responder a questões ligadas a questões comunicacionais e de relação humana e socio-afetiva entre o treinador adjunto e o treinador principal e entre o treinador adjunto e os jogadores (Sinotte et al., 2016).

### **2.3. Apresentação do Problema/Objetivos**

O objetivo deste estudo é agregar as principais características que um treinador adjunto deve ter e as suas principais funções, de acordo com a visão do treinador principal, a fim de considerar um conjunto de pontos-chave em que os treinadores que aspiram ocupar esse cargo devem trabalhar para melhorar.

A função de TA é fundamental na modalidade, pois é ele quem auxilia o TP na sua atividade: ajuda-o a tomar decisões importantes ou pode até mesmo assumir a tomada de decisão na sua ausência. Além disso, o TA muitas vezes é responsável por liderar a equipa e pode ter uma influência significativa na estratégia e no desempenho da equipa. Portanto, é importante que os treinadores tenham uma compreensão clara das principais características e competências que o TA deve ter para desempenhar as suas funções o mais eficazmente possível. Neste caso, a partilha de conhecimento e das próprias experiências dos treinadores nas suas equipas técnicas torna-se determinante para esta melhor compreensão do papel de um TA.

## **2.4. Metodologia**

Como referem Bettega et al. (2021) a imersão em casos práticos é crucial para a identificação dos princípios que os treinadores priorizam no seu processo de trabalho. Por isso a realização de entrevistas é um método bastante útil pois, tal como Resende (2016) refere ao citar Hastie & Hay (2011), a entrevista permite “aceder à forma como os participantes observam determinado tipo de fenómeno, o que sentem e pensam sobre ele” e, neste caso em particular, ouvir os responsáveis por construir e liderar uma equipa técnica.

A metodologia utilizada foi a realização de entrevistas semiestruturadas, com duração aproximada de 30 minutos, que visaram explorar as opiniões dos treinadores principais sobre a importância que eles atribuem ao trabalho dos seus treinadores adjuntos e as principais características e competências que consideram importantes para o desempenho dessa função de maneira bem sucedida. As entrevistas seguiram uma estrutura de guião, mas sempre com a possibilidade de adição de conteúdo considerado relevante e pertinente pelo entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e os dados tratados de forma confidencial. Posteriormente, durante a transcrição, as respostas obtidas foram codificadas e analisadas de forma a identificar padrões e tendências na opinião dos treinadores.

A codificação será apresentada especificamente mais abaixo, mas numa visão geral a construção do sistema categorial foi realizada à priori e à posteriori. À priori, segundo a revisão bibliográfica (Baptista et al., 2022; Rathwell et al., 2014; Sinotte et al., 2016) e a experiência do mestrando como treinador de futebol, especificamente como treinador adjunto. À posteriori, o sistema categorial sofreu algumas alterações fruto das respostas recolhidas e analisadas, com o objetivo de aprimorar a pertinência e a objetividade das categorias, assim como a sua abrangência ao acrescentar algumas categorias em falta.

### **2.4.1. Caracterização da Amostra**

A amostra do estudo foi composta por oito treinadores que trabalhavam nas equipas de futebol masculino a competir na I Divisão dos Campeonatos Nacionais dos escalões de sub-15, sub-17 e sub-19 da época 2023/2024. Os treinadores foram contactos por conveniência, através de contacto direto com os mesmos, com o auxílio de alguns colegas treinadores e colegas de mestrado. Estes indivíduos foram selecionados com base na sua experiência e posição como treinadores principais de equipas de futebol de alto nível, com um mínimo de 3 anos de experiência no cargo, havendo preferência por aqueles que treinavam nas equipas melhor classificadas na tabela dos respetivos campeonatos nacionais de cada escalão.

Apesar da população de origem ser mais ampla e incluir todos os treinadores principais de equipas de futebol de 11 de formação masculino em Portugal, apenas a amostra descrita

anteriormente foi considerada para a seleção pelo facto de ser o nível do futebol de formação masculino que mais se aproxima do nível profissional e de alto rendimento de futebol.

Na figura 13 estão brevemente caracterizados os treinadores principais entrevistados neste trabalho, identificados como T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 e T8. A média de idades é de 39,25 anos. A média de anos de experiência que estes tinham como treinadores principais ao longo da sua carreira é de 9,6 anos. A média de anos que tinham como treinadores principais em contextos de Campeonato Nacional é de 2,1 anos. Relativamente à sua experiência prévia enquanto jogadores, quatro dos oito treinadores jogaram futebol a nível federado amador, dois não jogaram em qualquer nível federado e os outros dois tiveram carreiras a nível profissional.

Treinador	Idade (anos)	Escalão	Experiência como TP (anos)	Experiência como TP em CN (anos)	Experiência como ex-jogador
T1	29	Sub15	8	1	Amador
T2	53	Sub15	15	2	Profissional
T3	43	Sub15	8	1	Nenhuma
T4	42	Sub17	12	1	Amador
T5	33	Sub17	6	2	Profissional
T6	34	Sub15	8	4	Nenhuma
T7	35	Sub19	9	2	Amador
T8	45	Sub17	11	4	Amador

**Figura 13 - Caracterização dos treinadores entrevistados**

#### **2.4.2. Materiais e Programas Necessários**

Como recursos materiais utilizados para o estudo, destacam-se um smartphone e um computador portátil, os respetivos gravadores incorporados, papel e caneta, juntamente com o guião da entrevista. Os programas utilizados incluem o Zoom Workplace, o Microsoft Teams, o *Record Screen* (tela de gravação de ecrã) do Movie Maker PRO, o Microsoft Word, o Microsoft Excel, o Microsoft Powerpoint e o MAXQDA Analytics Pro (24.1.0).

#### **2.4.3. Procedimentos**

O guião da entrevista está dividido em 3 fases – introdução, corpo e conclusão – e pode ser consultado na integridade no Anexo 1. Foi realizada previamente uma entrevista piloto com o objetivo de verificar a coerência e fiabilidade do guião da entrevista e codificar as respostas obtidas. As categorias do guião foram anotadas previamente à realização da entrevista piloto e revistas após a sua realização. Após a entrevista piloto não se verificou a necessidade de acrescentar ou reduzir as categorias ou de alterar os critérios. Contudo, após as oito entrevistas e com a codificação dos dados, foi necessário acrescentar quatro subcategorias em três categorias.

As entrevistas foram gravadas de duas formas distintas, sempre com o entrevistador e o entrevistado à distância: por chamada telefónica, gravando-se o áudio da chamada através do

gravador incorporado num computador portátil; ou por videochamada, utilizando o Zoom Workplace (gravações através do sistema disponibilizado pelo próprio programa) ou utilizando o Microsoft Teams (gravações por meio do Record Screen do Movie Maker PRO). Foi utilizado o Microsoft Word para transcrição das entrevistas (encontram-se no Anexo 2). As entrevistas foram codificadas utilizando o software MAXQDA Analytics Pro (24.1.0), cuja janela de trabalho está ilustrada na figura 14.

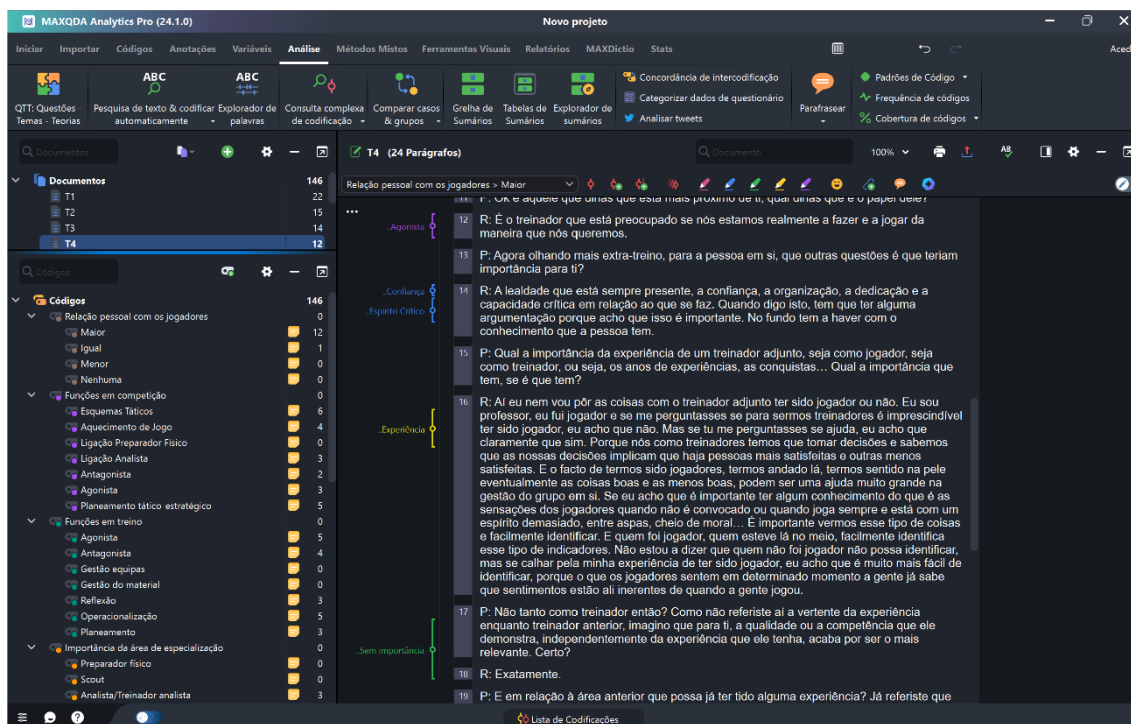


Figura 14 - Janela de Trabalho do MAXQDA

Na figura 15 são apresentadas as oito categorias da entrevista. Cada categoria teve uma pergunta que lhe correspondia na entrevista, contudo, dependendo da objetividade das respostas dos treinadores entrevistados, poderiam ser feitas perguntas complementares.

<b>Categorias</b>	
<b>Categoria 1</b>	<b>Características Técnicas</b>
<b>Categoria 2</b>	<b>Características Pessoais</b>
<b>Categoria 3</b>	<b>Importância Experiência enquanto jogador</b>
<b>Categoria 4</b>	<b>Importância Experiência enquanto treinador</b>
<b>Categoria 5</b>	<b>Importância da área de especialização</b>
<b>Categoria 6</b>	<b>Funções e papéis em treino</b>
<b>Categoria 7</b>	<b>Funções e papéis em competição</b>
<b>Categoria 8</b>	<b>Relação pessoal com os jogadores</b>

Figura 15 - Categorias do Sistema Categorical

Nas figuras abaixo são apresentadas as subcategorias às respostas das perguntas realizadas e os respetivos critérios - a definição das subcategorias para codificação.

Na figura 16 são apresentadas as sete subcategorias da categoria 1 – Características Técnicas. Nesta categoria pretendeu-se entender quais as competências técnicas que o treinador adjunto deve ter para desempenhar o cargo – seja no treino propriamente dito (planeamento, operacionalização, preparação física, pedagogia), seja em competição (planeamento, recrutamento, pedagogia), seja em momentos de análise e de reflexão entre equipa técnica ou em sessões de análise com os jogadores (análise de jogo coletiva, análise individual).

Subcategorias	Codificação	Critério
Planeamento	CTp	Competências fortes na área do planeamento do treino – macrociclo, mesociclo, microciclo, unidades de treino, exercícios de treino.
Operacionalização	CTo	Competências fortes na área da operacionalização do treino – operacionalização prática dos exercícios de treino, sua condução e liderança.
Análise de Jogo Coletivo	CTaj	Competências bem desenvolvidas na observação e análise do jogo em equipa.
Análise Individual	CTai	Competências bem desenvolvidas na observação e análise individual dos comportamentos técnico-táticos dos jogadores.
Preparação Física	CTpf	Competências bem desenvolvidas na área da preparação física do treino – manipulação e treino das capacidades motoras, preparação e recuperação fisiológica dos jogadores.
Recrutamento	CTrc	Capacidade de observar e avaliar jogadores adversários ou de outras equipas com o objetivo de recrutar para a própria equipa.
Pedagogia	CTpg	O treinador promove o desenvolvimento integral dos indivíduos, considerando tanto os aspectos técnicos e táticos do futebol quanto os valores educacionais e sociais associados à prática desportiva.

**Figura 16 - Subcategorias da Categoria 1 - Características Técnicas**

Na figura 17 são apresentadas as 5 subcategorias da categoria 2 – Características Pessoais. Pretendeu-se que os treinadores principais falassem sobre quais as características da dimensão humana que eles valorizam num treinador adjunto. Foram definidas as quatro características mais relevantes após consulta das referências literárias existentes (Baptista et al., 2022; Rathwell et al., 2014; Sinotte et al., 2016) e ainda acrescentada a subcategoria à posteriori “Espírito Crítico”, devido às respostas obtidas.

Subcategorias	Codificação	Critério
Lealdade	CPld	Demonstração de lealdade para com o treinador principal.
Confiança	CPcf	O treinador confia no treinador adjunto e no seu trabalho enquanto treinador e pessoa.
Liderança	CPld	Demonstração de liderança perante todo o grupo de trabalho em todos os momentos em complementaridade ao treinador principal.
Relação Social	CPrs	Boa relação social com os jogadores, staff e restantes elementos da equipa.
Espírito Crítico	CPes	Ter a capacidade de analisar e avaliar racionalmente e imparcialmente as diferentes tomadas de decisão, exprimindo a sua opinião sem entraves.

**Figura 17 - Subcategorias da Categoria 2 - Características Pessoais**

Na figura 18 são apresentadas as subcategorias da categoria 3, onde se tentou perceber qual a importância que a experiência como jogador tem para a escolha do treinador adjunto por parte dos treinadores principais. Foram definidas as subcategorias abaixo, de forma a perceber se apenas a experiência de ter passado por um contexto federado, independentemente do nível, tinha relevância. Ou se esse fator do nível competitivo (subcategoria “Contexto” com o código ECJc) ou outros fatores como a duração da carreira como jogador ou as conquistas que possa ter tido têm relevância.

Subcategorias	Codificação	Critério
Sem Importância	ECJsi	Experiência como jogador não tem importância relevante.
Experiência	ECJe	Experiência de ter jogado, seja a que nível for, tem relevância.
Contexto	ECJc	Experiência e contexto/nível em que jogou tem relevância.
Duração	ECJd	O tempo que jogou futebol tem relevância.
Conquistas	ECJcq	As conquistas enquanto jogador nas suas experiências têm relevância.

**Figura 18 - Subcategorias da Categoria 3 - Importância da experiência enquanto jogador**

Nas figuras 19 e 20, é possível observar que, numa perspetiva complementar, houve a preocupação de entender qual a importância que os treinadores principais davam à carreira do treinador adjunto enquanto treinador. Na figura 19, com a categoria 4 tentou se perceber, primeiramente, qual a relevância que tem a experiência do treinador adjunto enquanto treinador, independentemente da área que tenha exercido funções dentro de alguma equipa técnica. Já na figura 20, é possível observar que a categoria 5 procurou dar ênfase à área de especialização do treinador adjunto, mencionando as principais áreas dentro de uma equipa técnica – treinador principal, treinador adjunto, analista ou treinador analista, scout ou preparador físico.

Subcategorias	Codificação	Critério
Sem Importância	ICTsi	Experiência como treinador não tem importância relevante.
Experiência	ICTe	Experiência como treinador, seja a que nível for, tem relevância.
Contexto	ICTc	Contexto/nível em que treinou tem relevância.
Duração	ICTd	O tempo que é treinador futebol tem relevância.
Conquistas	ICTcq	As conquistas enquanto treinador nas suas experiências têm relevância.

**Figura 19 - Subcategorias da Categoria 4 – Importância da experiência enquanto treinador**

Subcategorias	Codificação	Critério
Sem Importância	IAEsi	Área de especialização no treino não tem relevância.
Treinador Principal	IAEtp	Maior importância ao cargo prévio de treinador principal.
Treinador Adjunto	IAEta	Maior importância ao cargo prévio de treinador adjunto.
Treinador Analista/Analista	IAEa	Maior importância ao cargo prévio de analista/treinador analista.
Scout	IAEs	Maior importância ao cargo prévio de scout.
Preparador Físico	IAEpf	Maior importância ao cargo prévio de preparador físico.

**Figura 20 - Subcategorias da Categoria 5 - Importância da área de especialização**

Nas figuras 21 e 22, aparecem apresentadas as subcategorias das categorias 6 e 7, respetivamente. Ambas procuraram encontrar respostas sobre as principais funções do treinador adjunto nas equipas técnicas dos treinadores principais – em treino e em competição, respetivamente. As subcategorias foram definidas com base na experiência do mestrando e completadas à posteriori, com base nas respostas dadas pelos treinadores principais. As subcategorias da categoria 6 permaneceram iguais após as entrevistas.

Subcategorias	Codificação	Critério
Planeamento	FPTp	Tem a função de planear o processo de treino ou parte dele.
Operacionalização	FPTo	Tem a função de estar ativamente a liderar o processo de treino ou parte dele.
Reflexão	FPTr	Tem a função de reflexão de análise ao processo de treino e às unidades de treino.
Gestão Material	FPTgm	Tem o papel de gerir todo o material de treino, inclusive controlar/supervisionar a sua montagem.
Gestão Equipas	FPTge	Tem o papel de gerir a organização das equipas nos exercícios de treino.
Antagonista	FPTant	Tem a função de controlar/liderar os objetivos secundários do treino que o treinador principal não está focado.
Agonista	FPTag	Tem a função de assistir treinador principal no principal objetivo do treino.

**Figura 21 - Subcategorias da Categoria 6 - Funções em treino**

Na figura 22, às subcategorias da categoria 7 já definidas à priori, foi acrescentada a subcategoria “Esquemas Táticos”.

Subcategorias	Codificação	Critério
Planeamento Tático-estratégico	FPCpte	Tem a função de realizar o planeamento tático-estratégico para o jogo.
Agonista	FPCag	Tem a função de observar e analisar o jogo, assistindo à visão do treinador principal.
Antagonista	FPCant	Tem a função de observar e analisar o jogo numa perspetiva antagonista à do treinador principal.
Ligação Analista	FPCla	Tem a função de fazer a ligação da informação fornecida pelo analista em live para o treinador principal.
Ligação Preparador Físico	FPClpf	Tem a função de fazer a ligação da informação fornecida pelo preparador físico em live para o treinador principal.
Aquecimento de Jogo	FPCaj	Tem o papel de liderar o processo de aquecimento para o jogo.
Esquemas Táticos	FPCeqt	É responsável por planear e coordenar todo o momento de jogo relativo aos esquemas táticos, ofensivos e defensivos.

**Figura 22 - Subcategorias da Categoria 7 - Funções em competição**

Na figura 23 é possível observar as subcategorias da oitava e última categoria, correspondente ao tópico da relação pessoal, ou seja, o grau de proximidade que os treinadores adjuntos podem ou devem ter com os jogadores do plantel, segundo aquilo que é definido (ou não) pelos treinadores principais entrevistados.

Subcategorias	Codificação	Critério
Nenhuma	RPJn	Nenhuma relação pessoal com os jogadores.
Menor	RPJme	Relação pessoal com os jogadores de menor proximidade que o treinador principal.
Igual	RPJi	Relação pessoal com os jogadores de igual proximidade que o treinador principal.
Maior	RPJma	Relação pessoal com os jogadores de maior proximidade que o treinador principal.

**Figura 23 - Subcategorias da Categoria 8 - Relação pessoal com os jogadores**

## 2.5. Apresentação dos Dados e Discussão de Resultados

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os oito treinadores principais de equipas masculinas de futebol de formação de elite. O objetivo central é identificar as principais características e funções que um treinador adjunto deve ter, de acordo com a perceção dos entrevistados, para desempenhar o papel de treinador adjunto de maneira eficaz dentro de uma equipa técnica. As respostas dos entrevistados foram codificadas e agrupadas de forma a identificar padrões, frequências e divergências nos dados.

O capítulo está dividido em duas secções principais. Na primeira, apresenta-se a síntese dos dados recolhidos, organizada por categorias e respetivas subcategorias. Na segunda, procede-se à discussão dos resultados, relacionando-os com a literatura existente e explorando as suas implicações práticas.

### 2.5.1. Codificação das Entrevistas

Neste capítulo é exposta toda a codificação realizada às entrevistas de cada treinador. Os resultados da codificação foram organizados em tabelas, por categoria. Nas tabelas 1 e 2 surgem para consulta os dados respetivos às respostas dadas pelos treinadores entrevistados acerca das características técnicas e pessoais, respetivamente, que gostam que os seus treinadores adjuntos tenham bem consolidadas como treinadores e presentes enquanto pessoas.

Nas características técnicas, o planeamento (seis treinadores), a operacionalização (seis treinadores) e a análise de jogo coletivo (sete treinadores) são aquelas que os treinadores mais mencionaram. Nas características pessoais, vemos que as características mais apreciadas pelos treinadores principais são a lealdade (seis treinadores) e o espírito crítico (cinco treinadores).

Características Técnicas	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	TOTAL
Planeamento	1		1		1	1	3	1	8
Operacionalização			1	1	1	2	2	1	8
Análise de Jogo Coletivo	1	1	1		1	1	1	2	8
Análise Individual	1				1	1		3	6
Preparação Física									0
Recrutamento	1								1
Pedagogia								2	2
<b>TOTAL</b>	4	1	3	1	4	5	6	9	

**Tabela 1 - Resultados da codificação da categoria 1 - Características Técnicas**

Características Pessoais	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	TOTAL
Lealdade	2			2	1	1	1	1	8
Confiança		2		1					3
Liderança						1	1		2
Relação Social	2	1			1				4
Espírito Crítico	2		1	2	1			1	7
<b>TOTAL</b>	6	3	1	5	3	2	2	2	

**Tabela 2 - Resultados da codificação da categoria 2 - Características Pessoais**

Nas tabelas 3, 4 e 5 verificamos os resultados das categorias referentes à importância da experiência enquanto jogador, treinador e da área de especialização enquanto treinador, respectivamente. A experiência enquanto jogador registou quatro treinadores a não darem importância a esse fator, três treinadores a indicarem a experiência como um fator importante no perfil do treinador adjunto e um treinador a mencionar o nível/contexto como fator relevante.

<b>Importância Experiência Jogador</b>	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	<b>TOTAL</b>
Sem Importância	1	1			2			2	6
Experiência			2	1			2		5
Contexto						1			1
Duração									0
Conquistas									0
<b>TOTAL</b>	1	1	2	1	2	1	2	2	

**Tabela 3 - Resultados da codificação da categoria 3 – Importância da experiência enquanto jogador**

Falando na experiência como treinador, os treinadores principais na sua maioria (cinco em oito) demonstraram não dar qualquer importância a essa experiência prévia. Os restantes três mencionaram a experiência, independentemente dos outros fatores, como forma de avaliação e apreciação ao perfil do treinador adjunto pretendido a seu lado.

<b>Importância Experiência Treinador</b>	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	<b>TOTAL</b>
Sem Importância		1	1	1	1			1	5
Experiência	3					1	2		6
Contexto									0
Duração									0
Conquistas									0
<b>TOTAL</b>	3	1	1	1	1	1	2	1	

**Tabela 4 - Resultados da codificação da categoria 4 – Importância da experiência enquanto treinador**

Na categoria 5, da importância da área de especialização, os resultados foram heterogêneos, com quatro treinadores a não darem importância a esse tópico, dois a mencionarem a experiência como treinador principal um fator de relevo e três treinadores a indicarem o cargo prévio de analista como um cargo importante para quem exerce depois o cargo de treinador adjunto.

<b>Importância Área Especialização</b>	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	<b>TOTAL</b>
Sem Importância	1		1		1			1	4
Treinador Principal						1	1		2
Treinador Adjunto									0
Analista/Treinador Analista		1		1		1			3
Scout									0
Preparador Físico									0
<b>TOTAL</b>	1	1	1	1	1	2	1	1	

**Tabela 5 - Resultados da codificação da categoria 5 – Importância da área de especialização**

Nas tabelas 6 e 7, estão expostos os resultados relativamente às funções que os treinadores principais indicam que os seus assistentes devem ser mais capazes de executar, em treino e em competição, respetivamente. Em treino, quatro treinadores mencionaram a operacionalização do treino como a principal função que os adjuntos devem ser capazes de realizar. Em relação ao foco dos objetivos do treino, três treinadores mencionaram o papel do adjunto como agonista e outros três como antagonista.

<b>Funções em Treino</b>	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	<b>TOTAL</b>
Planeamento			1			2			3
Operacionalização		1	1		1	2			5
Reflexão	2							1	3
Gestão Material									0
Gestão Equipas									0
Antagonista			1	1			1		3
Agonista		1			1			2	4
<b>TOTAL</b>	2	2	3	1	2	4	1	3	

**Tabela 6 - Resultados da codificação da categoria 6 – Funções em treino**

Em competição, cinco treinadores mencionaram a responsabilidade sobre a organização dos Esquemas Táticos sobre os seus adjuntos. Quatro treinadores referiram a responsabilidade sobre a liderança e planeamento do aquecimento de jogo. Também quatro treinadores falaram sobre a participação do treinador adjunto na delineação do planeamento tático-estratégico. Três treinadores indicaram o papel de ligação que os adjuntos devem desempenhar entre o banco de suplentes (equipa técnica) e o analista. Relativamente ao foco do treinador adjunto, três treinadores mencionaram um papel agonista ao treinador principal e dois mencionaram um papel antagonista.

<b>Funções em Competição</b>	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	<b>TOTAL</b>
Planeamento Tático-estratégico	1		1			1	2		5
Agonista		1		1	1				3
Antagonista	1						1		2
Ligação Analista						1	1	1	3
Ligação Preparador Físico									0
Aquecimento Jogo		1				1	1	1	4
Esquemas Táticos		1	1			2	1	1	6
<b>TOTAL</b>	2	3	2	1	1	5	6	3	

**Tabela 7 - Resultados da codificação da categoria 7 – Funções em competição**

Por fim, na tabela 8 estão os resultados da categoria 8, referente à relação pessoal que o treinador adjunto tem com os jogadores, segundo os treinadores principais entrevistados. Em unanimidade, sete dos oito treinadores entrevistados falam numa relação que deve de ser de maior proximidade do treinador adjunto com os jogadores, em comparação com aquela que é a relação do treinador principal com os jogadores. Apenas um treinador referiu preferir manter essa matéria em igualdade com o treinador adjunto.

Relação Pessoal Jogadores	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	TOTAL
Nenhuma									0
Menor									0
Igual							1		1
Maior	2	3	1	1	2	1		2	12
<b>TOTAL</b>	2	3	1	1	2	1	1	2	

**Tabela 8 - Resultados da codificação da categoria 8 – Relação pessoal com os jogadores**

### 2.5.2. Discussão dos Resultados

Neste capítulo, os resultados apresentados no capítulo anterior são discutidos, mantendo-se a mesma organização por categorias e acrescentando algumas frases codificadas correspondentes a cada subcategoria, para que possam ser debatidas com a literatura existente.

Primeiramente, na categoria 1, a subcategoria “Análise de jogo coletivo” mencionada pela maioria dos treinadores (sete em oito), mostra-nos que a grande capacidade mais valorizada pelos treinadores entrevistados prende-se com aquilo que é o entendimento do jogo por parte dos seus treinadores adjuntos, o que vai de encontro aos resultados de Baptista et al. (2022).

*“(…) eu gosto de ter ligado a mim pessoas e recursos humanos que tenham essa mesma competência, que saibam e que tenham conhecimento do jogo nos seus diversos momentos.” (T8)*

*“(…) capacidade na observação e análise, porque percebi que não ia conseguir chegar sozinho à qualidade que eu pretendia” (T1)*

De seguida, na mesma categoria 1, as subcategorias “Planeamento” e “Operacionalização” foram as que os treinadores sinalizaram como imprescindíveis para desempenhar o cargo.

*“Naquelas áreas de contacto direto do treinador - de preparação para jogo, estratégica ou da tua ideia – a operacionalização e planeamento do treino são aquelas que são fundamentais.” (T7)*

*“No último treino da semana eu dou-lhe os últimos 30 minutos do treino para ser ele a liderar o treino na explicação do que ele fez no vídeo.” (T3)*

Estes dois pontos - subcategorias – vão ao encontro ao que diz a literatura, tanto no futebol (Baptista et al., 2022), como noutras modalidades (Rathwell et al., 2014; Sinotte et al., 2016). O treinador adjunto deve ser uma extensão do treinador principal e deve ser capaz de planear as unidades de treino, assim como de as operacionalizar no campo.

A subcategoria “Análise individual” foi mencionada como característica técnica importante em quatro dos oito treinadores principais entrevistados. Os autores Sinotte et al. (2016), mencionam essa característica como relevante para o cargo de treinador adjunto.

*“A sua capacidade ao nível da Observação e Análise e do Recrutamento, não só da análise de performance (...).” (T1)*

*“Está mais ligado ao treino individual, conseguir fazer a ligação no pré-treino, no pós-treino, tempos que consideramos mortos e aquilo que definimos como o plano individual de cada jogador, um dos treinadores adjuntos ter essa responsabilidade de desenvolver um plano individual de cada jogador.” (T6)*

*“Nós olhamos e sentimos que o futebol está muito centrado naquilo que é o desenvolvimento individual do atleta e todos os nossos colaboradores têm que ter um conhecimento específico das missões táticas específicas inerentes a cada posição.” (T8)*

A subcategoria “Recrutamento” altamente identificada no estudo de Sinotte et al. (2016) como prioritária para desempenhar o cargo de treinador adjunto não teve a mesma atenção dos treinadores principais entrevistados, apenas um treinador valoriza essa característica.

Na segunda categoria – Características Pessoais – as subcategorias mais consensuais segundo os treinadores foram a Lealdade e o Espírito Crítico. Apenas dois treinadores não mencionaram a Lealdade como característica importante e apenas três não o fizeram para o Espírito Crítico.

*“Tem que ser alguém que não diga que sim a tudo o que eu digo. (...) se tivermos alguém que abane a cabeça logo, normalmente vai dar erro. Tem que ter espírito crítico.” (T3)*

*“(...) acima de tudo procuro alguém muito crítico para estar comigo.” (T1)*

A lealdade é largamente consensual na literatura (Rathwell et al., 2014; Sinotte et al., 2016), porque “emerge como um conceito fundamental no seio da equipa técnica, principalmente entre treinador principal e treinador adjunto”, como referem Baptista et al. (2022).

*“A primeira característica que é fundamental e sem isso, apesar de todas as restantes que a pessoa possa ter, ficam para segundo plano tem a haver com a lealdade.” (T4)*

*“A lealdade (...) que toda a gente fala e com razão. É muito importante para o principal que em muitas situações se sente sozinho saber que tem sempre ali uma pessoa que independentemente das coisas estarem a correr bem ou mal ele estará sempre do lado dele com a verdade.” (T5)*

Na categoria 3, os treinadores que não dão importância à experiência prévia enquanto jogador foram T1, T2, T5 e T8, o que pode demonstrar, ao olharmos para a Figura 9 - Caracterização dos treinadores entrevistados - que estas respostas não têm qualquer relação com as carreiras futebolísticas dos treinadores principais entrevistados.

No entanto, os restantes quatro treinadores que mencionaram a Experiência e o Contexto como fatores relevantes, vão de encontro ao que nos diz a literatura no estudo de Rathwell et al. (2014), onde os resultados dizem que todos os treinadores adjuntos tiveram carreiras como jogadores e que isso lhes proporcionaram os conhecimentos técnicos e extra-treino necessários para o cargo.

*“(...) se tu tiveres alguém que os percebe muito melhor, que já teve no lugar deles e que te consiga contribuir com coisas (...) Eu acho que acima de tudo é mesmo as experiências que eles (enquanto jogadores) têm.” (T7)*

*“Alguém como adjunto que tenha vivências de excelência profissional, a um nível alto, pelo menos num registo de primeira divisão, que traga outro tipo de experiências que acho que enriquecem também aquilo que é o papel do treinador principal.” (T6)*

A categoria 4 relaciona-se com as evidências de Rathwell et al. (2014). Os autores, através das suas entrevistas a treinadores principais, referem que é muito importante o passado como treinadores para os treinadores adjuntos, pelo facto de isso lhes permitir adquirir conhecimento e experiência que são importantes para o seu reportório de estratégias de intervenção nos contextos que se inserem.

*“(...) a experiência dá-te um olho mais ativo, maior proatividade para a resolução de problemas.” (T1)*

*“Ano após ano vamos evoluindo com a nossa experiência. Tu através destas experiências vais bebendo um pouco de tudo.” (T7)*

Neste trabalho de mestrado, apenas 3 treinadores reconheceram essa importância, priorizando até, treinadores mais jovens, sem experiência.

*“Para mim a experiência enquanto treinador não tem importância porque eu até valorizo mais alguém que esteja a dar os primeiros passos e que queira vir a atingir esse patamar e que esteja sempre disponível para evoluir, para aprender, para colaborar e para dar o seu contributo do que alguém que já tem muitos anos, que já foi treinador principal.” (T2)*

A área de especialização de um treinador, não tendo sido desmistificada na literatura, dividiu as opiniões dos treinadores, pois relaciona-se também com a categoria anterior. A maioria dos treinadores não dá importância a este ponto, por considerarem a versatilidade, a competência e ainda as características pessoais/humanas mais relevantes do que algum cargo desempenhado anteriormente.

*“para mim, face ao contexto atual, os valores humanos sobrepõem-se às competências técnicas.” (T1)*

*“Não, eu acho que quanto mais versátil, nós treinadores, seja adjunto ou principal, formos, mais áreas conseguimos abranger, mais sucessos nós podemos vir a ter.” (T5)*

A área a que foi dada maior relevância para desempenhar o cargo de treinador adjunto, foi a de analista. Com os treinadores principais a referirem o cargo de analista como muito próximo daquele que é o de um treinador adjunto na matéria da compreensão e análise do jogo.

*“A questão de analista. Acho que muitas vezes é com facilidade que se consegue transformar um analista competente num adjunto muito bom.” (T6)*

*“Eu procuraria um analista porque penso que um bom analista, alguém que consiga fazer uma boa análise do jogo, do adversário e da sua própria equipa pode ter um contributo muito positivo para a sua equipa naquilo que é o processo de treino.” (T2)*

A posição de treinador principal também se demonstrou importante para dois treinadores, pela experiência que advém de alguém já ter tido esse cargo.

Os resultados expostos em relação à categorias 6 dizem que a gestão do material e a gestão das equipas durante o treino não são funções que os treinadores tenham em conta para o seu treinador adjunto principal. Quatro treinadores mencionaram a operacionalização do treino, sendo que dois deles mencionaram também a participação do treinador adjunto no planeamento das unidades de treino, o que vai ao encontro ao que encontraram Baptista et al. (2022) e Rathwell et al. (2014), que dizem que o treinador adjunto deve ser proativo e diretamente ligado ao processo de planeamento e deve estar sempre pronto a orientar o treino e ter a capacidade de orientar e liderar os exercícios.

*“Para mim o que pesa mais é o treino, a capacidade de orientar um treino, operacionalização dos exercícios para mim é o mais importante.” (T5)*

*“Esta operacionalização e este planeamento passa muito pelo adjunto e até a própria liderança e gestão do treino em si. Acabamos por ter muito o processo orientado pelo treinador adjunto e o principal é apenas o gestor e quem confirma tudo.” (T6)*

Estas evidências relacionam-se com as afirmações dos autores citados que falam na cada vez maior necessidade de especificidade e individualidade no processo de treino, com os treinadores principais a terem maior dificuldade em controlar todos os aspetos inerentes ao treino, delegando mais tarefas aos elementos das equipas técnicas, nomeadamente ao treinador adjunto principal.

A este ponto, ligam-se as subcategorias “Antagonista” e “Agonista”, que se dividiram entre os treinadores. Os treinadores que mantêm o treinador adjunto com o foco no objetivo principal do treino (agonista) procuram alguém que lhes ajude a tomar as principais decisões e que consiga liderar o processo de treino à imagem das suas ideias.

*“O adjunto principal é aquele que está mais próximo de mim e que me ajuda a tomar decisões, é esse o papel dele. Em treino, tem as mesmas responsabilidades que eu. Estamos os dois focados no processo geral e os outros dois mais focados na organização defensiva e noutras questões do processo ofensivo.” (T2)*

*“Eu gosto que eles assumam muito o treino, portanto se calhar mais a agonista. Gosto que assumam o treino, que saibam o que é para fazer, como tenho que liderar, que tipo de feedbacks dar. Gosto muito que tenham aquele papel quase de principal durante o treino para me libertar mais noutras coisas.” (T5)*

No papel de antagonista, os treinadores querem alguém que lhes complemente, não só ao nível do feedback num exercício de treino, mas também ao longo de todo o treino e de todo o restante processo de planeamento, alguém que olhe aos pormenores que o treinador principal não está tão focado.

*“Se eu estou a falar para um grupo, se não tiver ninguém com o outro grupo, a explicar e a corrigir, só está metade do grupo a aprender. Ou seja, nós temos que andar ali os dois ou três a complementar-nos uns aos outros.” (T3)*

*“O que eu pretendo é por exemplo, se estamos a trabalhar organização ofensiva ou organização defensiva, se eu estou preocupado com a organização defensiva, a preocupação deles é sempre em relação a quem está em organização ofensiva. Eu procuro dividir as tarefas do treino nessa base.” (T4)*

*“Normalmente eu pego mais na organização ofensiva o que faz com que o braço direito esteja mais com a organização defensiva.” (T7)*

Na categoria 7, os treinadores falaram da responsabilidade do treinador adjunto nos Esquemas Táticos e no Aquecimento de Jogo, o que vai ao encontro à realidade de grande parte dos contextos que vemos atualmente e ao que afirmam os autores Baptista et al. (2022). Relativamente ao plano tático-estratégico, além de Baptista et al. (2022), também Rathwell et al. (2014) e Sinotte et al. (2016) mencionam essa função para os treinadores adjuntos como uma das principais.

A ligação realizada entre o analista na bancada e a equipa técnica no banco foi também mencionada por três treinadores. É possível que aos restantes treinadores não lhes é possível devido à sua limitação de elementos nesse sentido.

*“Durante o jogo, eu mais com a equipa, ele mais com o adversário e a comunicação é feita com ele, a ligação com o analista, ele é que pede os cortes porque criámos live no banco.” (T7)*

*“Durante o jogo, temos o treinador adjunto na bancada a ver o jogo de fora e em comunicação com o treinador adjunto (principal) no banco.” (T8)*

Na categoria 8, os treinadores foram unânimes nas suas respostas, com sete em oito treinadores a responderem que o treinador adjunto principal pode e deve ter uma relação de maior proximidade com os jogadores. Neste sentido, a literatura suporta estas evidências, com os autores Sinotte et al. (2016) a afirmarem que a importância de ter estas relações mais pessoais e próximas com os atletas é grande, pelo facto de a vertente humana se sobrepor muitas vezes às vertentes técnicas ou técnico-táticas e que vão além do sucesso desportivo.

*“(O adjunto) tem uma relação muito mais próxima com um jogador, que serve para potenciar o rendimento do jogador.” (T1)*

*“Para mim é importante que o adjunto tenha uma boa capacidade de gestão de conflitos, que consiga perceber focos de instabilidade, situações de fragilidade em algum atleta e que tenha depois a capacidade de chegar a eles, de os ajudar a nível pessoal, enquanto pessoas. Isso para mim é importante que tenha esse relacionamento com os miúdos.” (T2)*

*“(…) eu gosto que os adjuntos sejam mais próximos do plantel e que sejam ali quase a ponte entre mim e eles.” (T5)*

*“(…) acho que é fundamental os jogadores terem alguém com quem possam abrir-se um bocadinho mais do que normalmente se conseguem abrir com o principal, porque é normal nunca haver essa proximidade, nem acho que o principal possa ter essa proximidade que muitas vezes o adjunto pode ter e que acho que é importante ser através do adjunto que a mensagem chegue ao principal.” (T6)*

*“Eu delego essa responsabilidade aos treinadores adjuntos para que exista um grau de proximidade maior, para chegar mais eficazmente a esse jovem para que possa evoluir e não regredir.” (T8)*

## 2.6. Conclusão

Neste estudo, foi possível identificar as principais características técnicas, pessoais e contextuais valorizadas pelos treinadores principais na escolha de um treinador adjunto, bem como a relevância atribuída a diferentes competências e experiências. A análise revelou que a capacidade de análise do jogo coletivo, planeamento e operacionalização do treino são competências técnicas destacadas, reforçando a necessidade de o treinador adjunto ser uma extensão do principal e atuar de forma proativa no processo de treino e não apenas “aquele que anteriormente tinha como únicas funções carregar as bolas para o treino, colocar os pinos para os exercícios, efetuar os aquecimentos de treino e de jogo e voltar a recolher o material após o treino” (Baptista et al., 2022).

A lealdade e o espírito crítico emergem como características pessoais fundamentais, enquanto a experiência prévia, embora valorizada por alguns, mostrou-se menos consensual, com alguns treinadores priorizando a juventude e o potencial de evolução em detrimento de alguém com maior experiência. A proximidade entre o treinador adjunto e os jogadores foi unanimemente destacada, sendo considerada essencial para gerir relações humanas e contribuir para o rendimento e desenvolvimento dos jovens atletas. Estes resultados contribuem para uma melhor compreensão das expectativas e requisitos para o cargo de treinador adjunto em escalões de formação de alto rendimento, oferecendo bases para a prática e futuros estudos nesta área.

## **2.7. Limitações**

As principais limitações do estudo incluem o tamanho da amostra, pois o número de treinadores entrevistados (oito) pode limitar a interpretação dos resultados, pois não representa a totalidade dos contextos desportivos ou das diferentes realidades culturais e organizacionais. As entrevistas dependem da perceção pessoal dos treinadores principais, o que pode introduzir um viés subjetivo nos dados recolhidos. Os resultados podem ser influenciados pelo nível competitivo ou organizacional dos treinadores entrevistados, já que mesmo estando inseridos nas I Divisões dos Campeonatos Nacionais, a diferença etária entre escalões representa também algumas diferenças em especificidades e necessidades dos jogadores, das equipas, das equipas técnicas e dos treinadores principais e adjuntos.

Embora a análise tenha sido debatida com base em literatura relevante, pode haver lacunas na revisão bibliográfica ou estudos complementares que não tenham sido considerados. Estas limitações apontam para a necessidade de replicar e expandir este estudo, especialmente, com amostras maiores, de forma a confirmar ou melhorar os resultados.

## 2.8. Bibliografia

Baptista, A., Cabral, D., Santos, F., Rodrigues, M., & Pinheiro, V. (2022). *Na Sombra do Mister* (1ª edição). Prime Books. <https://www.wook.pt/livro/na-sombra-do-mister-afonso-batista/26989990>

Bettega, O. B., Scaglia, A. J., do Nascimento, J. V., Godoy, S. J. I., & Galatti, L. R. (2021). Princípios de jogo e estratégias de treino de treinadores de jovens no futebol de elite. *e-balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, 17(1), 45–58.

Carter, A. D., & Bloom, G. A. (2009). Coaching knowledge and success: Going beyond athletic experiences. *Journal of sport behavior*, 32(4), 419.

Gilbert, W. D., & Trudel, P. (2001). Learning to coach through experience: Reflection in model youth sport coaches. *Journal of teaching in physical education*, 21(1), 16–34.

Gilbert, W. D., & Trudel, P. (2004). Analysis of Coaching Science Research Published from 1970–2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 75(4), 388–399. <https://doi.org/10.1080/02701367.2004.10609172>

Hastie, P., & Hay, P. (2011). Qualitative Approaches. Em *Research Methods in Physical Education and Youth Sport*. Routledge.

Rathwell, S., Bloom, G. A., & Loughhead, T. M. (2014). Head coaches' perceptions on the roles, selection, and development of the assistant coach. *International Sport Coaching Journal*, 1(1), 5–16.

Resende, R. (2016). *Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI*.

Sequeira, P. (2022). Prefácio. Em A. Baptista, D. Cabral, F. Santos, M. Rodrigues, & V. Pinheiro, *Na Sombra do Mister* (1ª edição, pp. 7 e 8). Prime Books. <https://www.wook.pt/livro/na-sombra-do-mister-afonso-batista/26989990>

Sinotte, C.-A., Bloom, G., & Caron, J. (2016). Roles, responsibilities and relationships of full-time university assistant coaches. *Sports Coaching Review*, 4, 1–16. <https://doi.org/10.1080/21640629.2016.1158542>

## **Anexos**

### **Anexo 1 - Guião da Entrevista**

#### **Introdução da Entrevista**

Bom dia/Boa tarde/Boa noite, mister \_\_\_\_\_.

Agradeço a sua disponibilidade para participar neste trabalho e nesta entrevista.

Antes de mais gostava de referir o objetivo principal do mesmo que é procurar saber a opinião dos treinadores principais acerca de quais as características que o treinador adjunto deve ter e quais as suas principais funções e tarefas dentro da equipa técnica, de forma a contemplar um conjunto de pontos-chave sobre os quais os treinadores que ambicionem ter esse cargo devem ter e sobre os quais podem trabalhar para melhorarem.

#### **Corpo da Entrevista**

1 - Pedia-lhe que falasse um pouco do seu percurso enquanto treinador, como forma de enquadramento inicial. Quais os contextos, o tempo que lá esteve e um outro ponto que considere chave em cada um desses contextos.

2 – Em relação ao seu treinador-adjunto, antes de irmos diretamente ao objetivo deste estudo, que principal característica escolheria para o definir em 1 ou 2 palavras? (sem justificação)

3 – Quando o escolheu, quais foram os requisitos que procurou ou que olhou como indispensáveis?

4 – Quais são as principais características que os seus adjuntos têm como treinadores?

5 – Qual a importância que os seus adjuntos enquanto pessoas, a sua personalidade extra-treino, têm para si e para a sua escolha?

5.1 – Quais as características que considera chave como pessoa no seu treinador adjunto?

6 – Qual a importância da experiência prévia do seu adjunto enquanto jogador, se é que foi? (anos, contextos, conquistas)

7 – Como treinador, qual a importância da sua experiência? Idade, anos como treinador, contextos, conquistas?

7.1 – Se já era treinador antes, qual a importância que dá à área do treino anterior?

8 - Qual a importância da regularidade/continuidade do treinador-adjunto consigo?

9 – Que relevância tem os objetivos profissionais do seu treinador-adjunto enquanto treinador principal ou outras áreas?

10 – Em relação às funções e papéis, quais as principais responsabilidades que ele deve ter? (planos de treino, planos de jogo, planeamento, operacionalização)

11 – Relativamente à vertente mais pessoal e emocional dentro de uma equipa, o treinador adjunto deve ter esse foco atencional junto dos jogadores? Se sim, de que forma – mais, igual ou menos que o treinador principal?

12 - Para finalizar, gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista que pudesse ter sido abordada e possa enriquecer ainda mais este trabalho?

### **Conclusão da Entrevista**

Muito obrigado pela sua colaboração para este trabalho, tenho a certeza que o seu contributo enriquece e muito os resultados finais e espero poder partilhar consigo os mesmos quando o concluir.

## **Anexo 2 - Transcrição das Entrevistas**

### **Anexo 2.1. - Entrevista 1 – T1**

P: Foste tu que escolheste o teu atual adjunto ou se já vinha do clube? Em que contexto é que ele está contigo.

R: Neste clube, eu estou cá há dois anos e as coisas mudaram. Quando vim eu escolhi a minha equipa técnica. Tive a oportunidade de os conhecer e perceber se podiam fazer sentido ou não face às minhas ideias e face às suas expectativas. Mas da primeira para a segunda época houve algumas alterações estruturais do ponto de vista interno, por decisão minha. Foi um ajustar daquilo que eu identificava como eventuais lacunas que podiam acontecer na equipa técnica face ao contexto, isto porque no ano passado estávamos em campeonato distrital e fomos promovidos ao campeonato nacional e entendi que deviam haver algumas alterações estruturais. Portanto sim, tive a felicidade de escolher quem trabalha comigo.

P: Peço-te apenas para falar dos contextos em que tiveste, quanto tempo estiveste. Só como forma de enquadramento inicial.

R: Eu estive em 3 clubes, no Atlético Clube do Tojal, nos escalões de infantis, iniciados e juniores. Posteriormente, surgiu a possibilidade e o convite para ingressar no CF Os Belenenses onde comecei com infantis B e depois fui saltando vários escalões ao longo do tempo, desde iniciados campeonato nacional, sub-14, adjunto de sub-19 também. Portanto tive experiência desde campeonatos distritais na AF Lisboa até campeonatos nacionais de iniciados e juniores. Essas experiências variadas têm enriquecido a minha experiência porque aquilo que são as minhas próprias expectativas e o que é o balançar de experiências, porque num ano posso ter jogadores que são chamados a seleções nacionais (jovens) e no ano seguinte posso ter que baixar novamente e esta capacidade de adaptação também acaba por fazer parte do meu percurso e vivo bem com isso.

P: Em relação ao teu treinador adjunto atual, qual a principal característica que escolhes para o definir.

R: Para mim há duas que têm que ser claras: a lealdade e num contexto superior a competência. Muitas das vezes o treinador adjunto vem com grande base para aprender. Muitas das vezes trabalhamos com pessoas que estão a iniciar no futebol, pessoas jovens e que têm muitas ideias ou que ainda estão a esculpir algumas ideias e então aquilo que eu procuro num treinador adjunto ou mesmo eu quando era adjunto era procurar ser o mais leal à pessoa que está comigo. Isso não significa um “*yes man*”. É alguém que vai saber acrescentar e dar valor ao grupo, dar a sua opinião e ser ele próprio, fazendo aquilo que ele acha que é o melhor para o grupo e para o treinador principal. Portanto colocado a lealdade como a principal característica para uma iniciação de treinador adjunto. Claro que com o tempo a competência vem aliada a isso.

P: E em relação a requisitos que tenhas olhado para o teu próximo adjunto e tenhas dito “ok isto é indispensável”.

R: Eu procuro alguém que tenha ideias próximas das nossas, mas acima de tudo procuro alguém muito crítico para estar comigo porque procuro exigir muito de mim diariamente e gosto também que os outros exijam tanto de mim, como do grupo. Então uma das principais características que eu gosto num adjunto é que gera confronto. Porque quando não há confronto, há facilitismo, tendemos a acomodarmo-nos. Portanto gosto de ter alguém que nos desafie a ir mais longe e que nos desafie a pensar.

P: Mais especificamente em relação ao “ser treinador”, não necessariamente ao trabalho de campo, mas na função de treinador adjunto, quais as principais características além da Lealdade, do Espírito Crítico e da Competência? Que outras características consegues acrescentar?

R: Acho que não há um conjunto de competências específicas que eu diga “é isto”. Eu olho para um balancear aquilo que são as minhas características individuais e com as minhas necessidades que a minha equipa técnica tem para aquele projeto. Este ano circudei-me de pessoas que têm capacidade na observação e análise, porque percebi que não ia conseguir chegar sozinho à qualidade que eu pretendia.

P: Mais especificamente que funções é que lhe estão atribuídas?

R: A sua capacidade ao nível da Observação e Análise e do Recrutamento, não só da análise de performance mas do recrutamento de outros jogadores considero que é uma pessoa com uma análise muito positiva do jogo naquilo que é a observação do adversário e da nossa equipa, bem como naquilo que é a deteção de talentos de outras equipas e nessa área reconheço-lhe muita competência e atribuí-lhe nessa área algumas funções que tem cumprido. Tem também algumas funções do ponto de vista logístico, pelo facto de não termos no nosso contexto team manager. Depois ainda outras funções, não tão profundas, mas do ponto de vista do planeamento.

P: Qual a importância do adjunto enquanto pessoa? Extra-treino, qual o grau de importância que isso tem?

R: É importante. Consigo fazer uma divisão clara de duas coisas que vão de encontro ao que estávamos a falar. Uma delas prende-se com a relação e com a dinâmica do adjunto com o grupo de trabalho, ou seja, face à equipa técnica. Como é que interage com os restantes colegas, como é a sua abordagem face ao planeamento, a observação e análise, naquilo que são os momentos que partilhamos do ponto de vista das opiniões entre nós. Para além disso, há ainda a relação dos adjuntos com o plantel. Aí vamos de encontro ao que estávamos a falar há pouco que é o equilíbrio deles todos uns com os outros. Tenho um treinador que tem uma relação muito mais próxima com um jogador, que serve para potenciar o rendimento do jogador, neste caso alguns segredos, alguns muros que se vão criando por via daquilo que é a minha assertividade, aquilo que é a minha relação enquanto principal, que é ligeiramente mais longe do que um treinador adjunto. Aquele que está mais próximo dos jogadores, eu procuro determinadas coisas, algumas informações que serão úteis para podermos ajudá-los mais à frente. Outro que terá um papel de “cuidador” e outro com um papel de “pai”, ou seja, ter uma abordagem mais vincada e dizer-lhes que aquele não é o caminho a seguir. Portanto essas capacidades para mim não são fixas, mesmo para o treinador adjunto mais próximo de mim, eu olho para a minha equipa técnica e percebo quais são os seus pontos fortes, de forma a equilibrar os seus papéis em torno do bem da equipa.

P: Dirias então que a relação pessoal do teu adjunto com os jogadores é maior que a tua?

R: Eu penso que sim, embora não faça parte da minha personalidade. Vem sim de algumas experiências que tive, de algum crescimento da minha parte. Fui ficando mais fechado do ponto

de vista da relação pessoal com o jogador. Mais fechado, num primeiro momento, não na época toda, mas numa primeira abordagem com o grupo procuro ser sempre mais assertivo e convencer o jogador pela competência e pela ideia, fazendo-o perceber que o conseguimos cativar naquilo que é o desenvolvimento individual dele. Quando ele percebe que estamos lá para ajudá-lo, mas para ajudá-lo naquele registo, a partir daí o muro começa a ser desconstruído e a minha relação com ele começa a ser mais próxima no decorrer da época. Mas daí essa importância do adjunto ou dos adjuntos nessa ligação mais próxima num primeiro momento, por ser um momento de grande aquisição de conteúdos, um momento de adaptação novo e por vezes há receio de transmitir dúvidas ou ideias ao treinador principal.

P: Como treinador qual é a relevância da experiência enquanto treinador, os seus contextos, as suas conquistas, a sua idade?

R: A experiência de um treinador adjunto acaba por ser muito importante porque um dos papéis do treinador adjunto acaba por ser filtrar a informação para o treinador principal, ou seja, tem que passar parte da informação que vais absorvendo em treino, em jogo, em conflitos, na logística... E ele tem que tentar minimizar ao máximo a informação que chega ao treinador principal. Desta forma, a experiência acaba por enriquecer a forma como essa informação é filtrada. Portanto a experiência dá-te um olho mais ativo, maior proatividade para a resolução de problemas e isso tudo acaba por diminuir ou minimizar as intervenções do treinador principal.

P: Achas que as conquistas que o treinador adjunto já tenha tido se podem sobrepor à sua experiência?

R: Eu não diria sobrepor. Eu acho que fazem parte do mesmo jogo, isto é, tudo isto são um conjunto de fatores que não são dissociáveis. Claro que as tuas conquistas fazem parte do teu trajeto, como a tua experiência, como os teus desaires. Isso tudo junto com a tua reflexão e a tua capacidade de te adaptares a um contexto é que vão fazer de ti melhor ou pior adjunto. Tu efetivamente podes ter muita experiência e não teres aprendido nada com aquilo que foram os últimos anos. Ou podes ter muita experiência e não te conseguires adaptar a um determinado contexto. Portanto a experiência por si só não me diz nada. As conquistas também podes ter conquistado nos últimos 3 anos 3 campeonatos nacionais e teres dificuldades em ajustares-te a um determinado contexto. Tu tens que te provar todos os dias no futebol e tens que te ir renovando e ajustando todos os dias ao teu contexto.

P: Qual a importância da área de especialização do teu adjunto?

R: Eu falei com todos no início da época, percebemos claramente qual seriam os pontos que eu considerava importantes para aquele momento. Como te falei um deles é a Lealdade, o outro é o Compromisso. Ter tempo é algo que eu considero importante no futebol. Ter tempo para

pensar, para refletir. Com o meu adjunto do ano passado, o tempo que ele teria não ia de encontro às expectativas para este ano. Portanto aí colocou-se em causa um dos valores que eu considerava fundamentais – capacidade de reflexão e capacidade crítica. Ele embora reunisse muitas competências técnicas, não reunia aquilo que eu considerava fundamental para aquele momento – ter tempo para refletir porque é um campeonato longo, que nos obriga a pensar bastante porque já há abordagens diferenciadas e isso obriga-nos a ter tempo para pensar no que estamos a fazer. O meu adjunto mais próxima esta época era o treinador estagiário no ano passado. Identifiquei nele a capacidade crítica, a disponibilidade e a proatividade naquilo que eram as funções que iriam ser colocadas e a sua lealdade. Claramente ainda tem muito que crescer em algumas áreas – área do feedback, condução e execução do exercício. Contudo para mim, face ao contexto atual, os valores humanos sobrepõem-se às competências técnicas. Porque essas com um plano traçado, há uma evidência de que pode haver um desenvolvimento para o treinador. Mas há coisas que não se compram e este tipo de valores não se compra. A lealdade, a disponibilidade, a capacidade crítica é algo que tu vais desenvolvendo com a tua personalidade.

R: Qual a importância da ambição futura do adjunto, seja como treinador adjunto ou até como treinador principal?

P: Para mim tem muita importância. Costumo dizer que não são adjuntos da equipa técnica do mister Sandro e não se devem ter como treinadores de equipa técnica de ninguém. Têm que cumprir alguns objetivos individuais e só acredito que a equipa técnica é motivada se todos tiverem objetivos claros sobre quais as suas funções dentro da equipa técnica, mas a par disso ter objetivos pessoais a curto, médio e a longo prazo. No início da época é traçado um plano para perceber quais são as funções que eles se consideram mais contentes, quais as lacunas que eles identificam que têm e como vamos trabalhar para potenciar aquilo que eles já fazem bem e tentar melhorar aquilo que não fazem tão bem, dando seguimento e oportunidades para que eles se desenvolvam. Alguns treinadores adjuntos já trazem alguma bagagem em determinadas áreas e só querem aprofundar esses temas e há outras pessoas que reúnem comigo e que dizem que nunca abordaram aqueles temas, mas que possivelmente têm alguma curiosidade. Aí com o conhecimento certo e com os contactos certos, podemos abrir algumas portas no sentido de potenciar alguns contextos de desenvolvimento para o treinador.

R: A importância enquanto jogador, para o treinador adjunto, dá importância a isso?

P: Eu acho que isso surge como um complemento. Um treinador, tal como outro trabalhador qualquer, em qualquer área da tua vida tu vais ter um desenvolvimento criado por um conjunto de valências. Nesta lógica, o importante é identificar as qualidades e desenvolver/melhorar as lacunas que cada um possa ter.

P: Que outro tema achas que pode ser pertinente acrescentar?

R: Seria interessante aprofundar a forma de estar do ponto de vista de vencimentos. Por haver um espaço grande entre vencimentos do treinador principal e do treinador adjunto. O gap é demasiado grande entre eles? Penso que seria uma questão que podíamos aprofundar no futuro.

## **Anexo 2.2. - Entrevista 2 - T2**

P: Quando escolheu o treinador adjunto, quais as características que olhou como indispensáveis?

R: O indispensável é uma pessoa que seja capaz de me ajudar num contexto que seja quer de treino quer de jogo, contribuindo com ideias, sem medo de falar e sem receio de discutir ideias. Depois pessoalmente é uma questão que seja uma pessoa de confiança e confiável. Este adjunto já está comigo há quatro anos. Quando veio começar a trabalhar comigo, eu não o conhecia e desenvolvemos uma relação de amizade e as coisas foram correndo e fomos ficando sempre juntos.

P: Olhando para o adjunto como treinador, quais são as suas principais características?

R: Que tenha bom conhecimento do jogo, boa capacidade de comunicação e que consiga fazer a ponte daquilo que é o que pretendemos enquanto equipa técnica e o relacionamento com os jogadores. Isso é fundamental porque eu não tenho um relacionamento próximo com os miúdos e preciso de alguém que faça esse trabalho.

P: No fundo acaba de ser um papel antagonista ao treinador nessa vertente da relação com os jogadores?

R: Sim, é um pouco. Não diria antagonista no sentido lato da palavra, mas sim é alguém que consiga chegar aos miúdos porque até a nível etário é alguém que está mais próxima que eu. Mas não diria antagonista porque as ideias que nós partilhamos são as mesmas. A forma de fazer chegar a mensagem é que poderá ser diferente.

P: Noutras vertentes, especialmente em treino e em competição, quais seria as funções que o treinador adjunto tem?

R: Nós temos 3 adjuntos na equipa técnica e portanto, os outros dois adjuntos têm como principal função a preparação dos esquemas táticos e as situações de transição que se seguem a esse momento. O adjunto principal é aquele que está mais próximo de mim e que me ajuda a tomar decisões, é esse o papel dele. Em treino, tem as mesmas responsabilidades que eu. Estamos os dois focados no processo geral e os outros dois mais focados na organização defensiva e noutras questões do processo ofensivo.

P: Qual a importância da sua personalidade extra-treino?

R: É importante que seja uma pessoa que tenha equilíbrio, estabilidade, que seja comunicativo e isso para mim é o mais importante e tal como já tinha dito, uma pessoa que eu possa confiar e que eu saiba que a equipa fica bem entregue em caso de uma ausência ou impossibilidade da minha parte.

P: A experiência prévia enquanto jogador tem importância para ser treinador adjunto? Seja o tempo que possa ter jogado ou os contextos que possa ter passado ou até conquistas. Tem importância?

R: O nível a que o nosso clube se encontra isso não é muito importante. Óbvio que eu prefiro alguém que já tenha jogado, porque tem outras vivências que alguém que não tenha jogado não tem. Mas sou da opinião que não é um fator decisivo e fundamental que para se ser bom treinador se tenha jogado futebol. Acho que as pessoas investindo na sua formação e tendo interesse, não acredito que seja por terem jogado ou não que vão ser melhores ou piores. Mas se eu tivesse essa capacidade de recrutamento, teria sido interessante ter um treinador adjunto que tivesse tido experiências em contextos competitivos diferentes dos nossos superiores, com outra exigência.

P: E enquanto treinador? A experiência enquanto treinador tem importância?

R: Para mim a experiência enquanto treinador não tem importância porque eu até valorizo mais alguém que esteja a dar os primeiros passos e que queira vir a atingir esse patamar e que esteja sempre disponível para evoluir, para aprender, para colaborar e para dar o seu contributo do que alguém que já tem muitos anos, que já foi treinador principal, apesar de que pode dar outro contributo e um contributo bom, mas sabemos que quem já foi treinador principal durante muitos anos, o seu grande objetivo é voltar a ser treinador principal, não treinador adjunto. Depois podemos entrar ali naqueles pequenos focos de desentendimentos, porque a ideia de jogo pode ser diferente. Dou o exemplo do meu treinador adjunto, porque quando começámos a trabalhar juntos era a sua primeira experiência enquanto treinador. Nunca tinha treinador ninguém, nem como adjunto nem como principal e pronto, está a fazer o seu caminho e eu espero que ele esteja preparado para assumir um projeto sozinho porque tem condições para isso.

P: Qual a relevância dos objetivos profissionais do treinador adjunto?

R: Para mim é mais relevante e valorizo mais, alguém que esteja a dar os primeiros passos, que queira evoluir, que queira estudar o jogo, para juntos evoluirmos os dois. Prefiro isso até porque a nível de experiência já sou um treinador com experiência e necessito de alguém que venha acrescentar alguma coisa que eu não domino tão bem ou que eu não tenha acompanhado,

porque o futebol vai sempre evoluindo e é esse tipo de pessoas que eu procuro. E quero um adjunto que queira um dia ser treinador principal, não quero um adjunto que queira ser toda a vida treinador adjunto.

P: Relativamente à área de especialização, qual a importância que dá?

R: Eu sou professor de educação física e portanto a parte da preparação física eu estou à vontade. Portanto eu procuraria mais um analista porque penso que um bom analista, alguém que consiga fazer uma boa análise do jogo, do adversário e da sua própria equipa pode ter um contributo muito positivo para a sua equipa e naquilo que é o processo de treino.

P: A continuidade que o adjunto tem com o treinador principal tem alguma importância?

R: Tem importância porque as coisas já fluem de uma forma diferente e portanto as coisas saiem com naturalidade. O meu adjunto percebe os momentos que eu preciso de maior ajuda ou não e isso é reflexo dos anos que nós estamos em conjunto.

P: Em relação às funções que o treinador adjunto tem, em treino e em competição, quais são?

R: Na minha equipa técnica eles têm responsabilidades, em treino, eu estou numa posição de análise e quem está a tomar conta do treino são os 3 adjuntos, sendo o papel principal deste primeiro adjunto e portanto eles têm o papel de operacionalizar. Em competição são responsáveis pelo aquecimento, são responsáveis por falar e ajustar os esquemas táticos e durante o jogo irem fazendo a leitura do jogo e contribuir para possíveis alterações que possam ser feitas durante o jogo.

P: Que tema acha relevante acrescentar?

R: Para mim é importante que o adjunto tenha uma boa capacidade de gestão de conflitos, que consiga perceber focos de instabilidade, situações de fragilidade em algum atleta e que tenha depois a capacidade de chegar a eles, de os ajudar a nível pessoal, enquanto pessoas. Isso para mim é importante que tenha esse relacionamento com os miúdos.

### **Anexo 2.3. - Entrevista 3 – T3**

P: Dando seguimento ao tema principal, vou lhe pedir que não nos foquemos tanto no contexto atual, num adjunto ou no outro, mas sim naquilo que seria para si o treinador adjunto. Vamos olhar não para uma pessoa em específico, mas para a pessoa que considera como a pessoa ideal para estar ao seu lado.

R: Ok.

P: Que principal característica escolheria para definir essa pessoa que seria o seu braço direito numa equipa técnica em 1 ou 2 palavras.

R: Tem que ser alguém que não diga que sim a tudo o que eu digo. Ou seja, tem que ter personalidade forte. Como eu tenho personalidade forte, às vezes nós precisamos de chocar. E como precisamos de chocar, se tivermos alguém que abane a cabeça logo, normalmente vai dar erro. Tem que ter espírito crítico. Entretanto, que tenha alguma capacidade daquilo que é o treino, do jogo, daquilo que fazemos, que consiga fazer essa análise, porque eu não consigo fazer tudo sozinho, não consigo ver tudo sozinho, é impossível. Eu tenho uma forma de trabalhar um bocadinho dura, de vez em quando estico-me um bocadinho, sou um bocado mais duro, então tem que ser alguém também que tenha uma parte humana mais próxima do miúdo, ou seja, quando eu der o berro, que ele “passe a mão”.

P: Eu chamo a isso de perfil antagonista, ou seja, na relação pessoal com jogadores acaba por ter um perfil de mais proximidade. Diria que que pode ser ao contrário? Haver situações em que o treinador principal é aquele que é mais próximo ao jogador?

R: Sim, é normal. Nós quer queiramos quer não, há atletas com quem temos uma relação mais próxima. Por exemplo, há miúdos a quem tu permites umas coisas e não permites a outros: um miúdo irreverente, que desequilibra e que tem uma personalidade mais difícil e mais complexa que a dos colegas, se tu pegas e cortas tudo, ele começa a jogar “amarrado” e tu vês que ele não está à vontade. Como tal, dentro do contexto do treino e do jogo, há miúdos que tu dás mais liberdade do que a outros.

P: Destas características que foram faladas sobre o treinador adjunto, qual diria que é indispensável?

R: Essa pergunta é mais difícil. Para mim, além de ter forte personalidade, além de estar dentro da nossa ideia e que nos consiga acompanhar e consiga ter capacidade crítica (...), tem que ser alguém que me complemente, que domine as áreas que eu não domino. (...) Temos que ter personalidade mas também temos que nos entender um ao outro.

P: Há pessoas que podem ter uma personalidade diferente dentro do futebol e fora dela. Essa personalidade extrafutebol tem peso na escolha do adjunto?

R: Não. Quando estou a trabalhar, estou a trabalhar. Se for para irmos fora do contexto de trabalho, posso não ser igual – tão rígido, tão duro. Posso ter uma forma de estar um pouco mais aberta.

P: Qual a importância, para um adjunto, ter tido experiência prévia enquanto jogador?

R: Isso é uma pergunta complicada, porque eu não tive experiência enquanto jogador. E no entanto, como diz o outro “eu não tenho experiência, mas desenrasco-me”. Eu não sei, porque não tive experiência como jogador, eu não sei como é que é o balneário de outra pessoa. Eu só conheço o meu balneário e dessa forma, aquilo que eu faço da forma que eu faço, seja bem, seja mal, seja certo, seja errado é a minha forma de fazer, é genuína. Obviamente que ter alguém que foi jogador e ter alguém que teve essas vivências, também me pode ajudar. Porque se essa pessoa tiver as tais capacidades que já falámos – capacidade crítica – chamar à atenção disto e daquilo, que possa ajudar a melhorar, também é importante para mim. Como eu não conheço outra realidade, só conheço a minha... Há pessoas que entram no meu balneário e ouvem uma palestra e dizem “Fogo, este gajo deu uma palestra do caracas.” Mas eu não sei se a dos outros é assim, se não é. Eu nunca assisti a uma palestra de ninguém. Tem a haver com aquilo que é a minha realidade. Portanto se o meu adjunto ou os colaboradores que trabalharem connosco tiverem essa vivência eu acho que não tenho nada contra, acho até muito bem.

P: Não diferencia os anos de experiência, os contextos em que esteve ou as conquistas que possa ter tido enquanto jogador?

R: Sim, para mim não é importante.

P: A experiência enquanto treinador, para o adjunto que seria ideal para si, seja enquanto treinador, seja a idade da pessoa...?

R: Não acho que seja relevante. Aliás já falámos sobre isso. Nesta situação, aquilo que eu acho importante para um “braço direito” é aquilo que eu já revelei há pedacinho. Ele ter sido jogador pode ajudar-nos a perceber e a interpretar coisas que se passam num balneário. Por exemplo, estás no balneário e dizes que hoje vai jogar o João em vez de o Joaquim, o Joaquim fica de cabeça baixa e entretanto já estás a dizer o resto dos colegas e já não estás a ver as reações, como é que ele ficou e essas coisas são importantes (...) tu às vezes não consegues estar a controlar tudo. Tu teres alguém que viveu dentro de um balneário, normalmente também está mais atento a esse tipo de coisas.

P: Relativamente à área que o adjunto possa já ter trabalhado, pode ser um preparador físico que vem agora para adjunto ou pode ter sido analista...

R: Mas nós na formação, o adjunto ou o colaborador que trabalha contigo, nós não definimos, até agora em 22 anos que ando nisto, “tenho um gajo para a parte física, um gajo para a parte técnico-tática, um gajo para a análise” – eu nunca defini isso. Isso era uma coisa que eu definia em conjunto com quem trabalhava comigo.

P: Falando um pouco da continuidade que a pessoa tem consigo. Qual seria a importância de ter sempre o braço direito em continuidade?

R: Isso aí já acho que é fundamental. Se nós pudéssemos fazer sempre equipas técnicas que possam ser sempre as mesmas, era o ideal. Não digo com 5 ou 6 (elementos), mas 2 ou 3... Se eu tivesse essa possibilidade, não tinha dúvidas nenhuma. Se eu pudesse escolher um braço direito e um braço esquerdo, ou dois braços direitos não tinha problema nenhuma e acho que devia haver esse tipo de continuidade sempre. Até porque se as equipas técnicas têm de ter indivíduos que se complementem, não faz sentido estar a alterar a toda a hora. Pelo menos os (elementos) principais tinham que ter continuidade.

P: Agora relativamente a outro ponto. Qual é que seria a relevância que os possíveis objetivos profissionais que essa pessoa teria, por exemplo se o treinador adjunto tivesse o objetivo de ser treinador principal, qual seria essa relevância?

R: Não acho mau, não é um ponto que para mim seja mau. Se não tiveres a ambição de querer mais, não vejo problema em alguém querer dar esse passo à frente. Mas atenção, esse passo à frente dentro daquilo que são as condições normais. Não é dar o passo à frente queimando etapas, digamos, fazendo o que não deve ser feito. Se tu cumprires com a tua época, chegas ao fim da época: “Olha já não quero fazer esta parte, quero ser principal” Estás à vontade.

P: Quais as principais responsabilidades que o treinador adjunto tem?

R: Já falámos de tantos (risos)...

P: Ou seja, mais especificamente, diria que ele estaria mais preocupado com os objetivos secundários, enquanto que o principal está mais focado com os objetivos principais?

R: Depende, depende. Obviamente que a ideia principal é nossa (treinadores principais), mas o adjunto está connosco a meio do treino. Se eu estou a falar para um grupo, se não tiver ninguém com o outro grupo, a explicar e a corrigir, só está metade do grupo a aprender. Ou seja, nós temos que andar ali os dois ou três a complementar-nos uns aos outros. No caso do Gustavo, é ele que faz a análise ao adversário e no último treino da semana eu dou-lhe os últimos 30 minutos do treino para ser ele a liderar o treino na explicação do que ele fez no vídeo. Normalmente quem faz esse trabalho é o principal, eu neste caso deixo-o fazer e eu estou com ele – ele está a falar e eu estou ao lado a falar com ele quando é preciso. Quando não é preciso, deixo-o falar à vontade, porque eu já sei o que ele vai dizer, por isso dou-lhe esse espaço. Os próprios miúdos já lhe abordam a ele, quando querem questionar algo, em vez de ser a mim.

P: Não sei se quer acrescentar alguma coisa.

R: Aquilo que é principal dentro da equipa técnica: tem que haver um líder, um líder que põe as regras, o líder dá a margem para tu fazeres a tua parte, mas ninguém piso o risco e o risco tem a haver com aquilo que são as regras da equipa técnica. Temos regras para com os miúdos, nós não falamos com pais, apenas falamos com miúdos por escrito – se for no treino é falado – mas se algum miúdo ligar, não atendemos, é sempre por escrito. Tudo isso são regras que colocamos no início da época. A partir do momento que toda a gente cumpra com aquilo que está definido, está feito.

#### **Anexo 2.4. - Entrevista 4 - T4**

P: Vou te pedir que me indiques em uma ou duas palavras qual a principal característica que um adjunto terá que ter para ser o teu adjunto ideal?

R: A primeira característica que é fundamental e sem isso, apesar de todas as restantes que a pessoa possa ter, ficam para segundo plano tem a haver com a lealdade. Se não for uma pessoa leal, que saiba bem o seu espaço. Há pessoas que são adjunto e mas que têm, e é perfeitamente legítimo que tenham ambições de poderem eventualmente vir a ser treinadores principais, mas quando eu digo isto tem a haver com: se for uma ambição claramente excessiva e que se querem sobrepor ao treinador principal – isso é mau. Para mim a lealdade e saber estar a 100% com o treinador principal é um dos aspetos fundamentais, porque sem isso tudo o resto acaba por ser secundário. Depois é óbvio que valorizo uma pessoa proativa no treino, que não tenha medo de intervir no treino, que me faça questionar algumas coisas que eu possa fazer ou dizer. Eu não quero uma pessoa só para, e digo isto a toda a gente que passa por mim, juntar os cones e dizer que sim a tudo o que eu digo. É óbvio que a última palavra é sempre do treinador principal, mas é importante que as pessoas saibam dizer “Olha eu acho que isto não está a ser muito bem feito” ou “Eu não concordo muito com isto”, é importante que as pessoas tenham proatividade nesse sentido e sentirem-se à vontade para fazê-lo.

P: Em relação às principais características, falando mais na área do treino, portanto como treinador, existem algumas áreas em que o adjunto pode ser mais forte ou não tanto. O que é que valorizas?

R: O planeamento, no contexto em que estou e fruto de todos nós termos uma profissão além de ser treinador, o treino eu discuto com os meus colegas o que vamos fazer no microciclo semanal, mas o planeamento do treino propriamente dito sou sempre eu que planeio o treino. Previamente ao treino eu partilho num grupo que nós temos de equipa técnica em que eventualmente se houver dúvidas a gente debate, embora a partir de uma altura já não grandes dúvidas, eles já sabem o que vamos fazer. O que eu pretendo é por exemplo, se estamos a trabalhar

OO ou OD, se eu estou preocupado com a OD, a preocupação deles é sempre em relação a quem está em OO. Eu procuro dividir as tarefas do treino nessa base. Se eu estou a intervir, eles também têm que intervir, eles também têm uma área para intervir e as coisas que eu vejo eles também vêm e é importante haver uma consonância do que se pretende ver na equipa quer em termos ofensivos como defensivos.

P: Dirias que o papel do adjunto é antagonista ao do treinador principal em treino?

R: Na questão operacional do treino, sim.

P: E em competição? Também?

R: Em competição eu tenho 3 pessoas - o treinador de GR e mais dois adjuntos. Um dos adjuntos, em competição, está preocupado com a organização do adversário, se o adversário está a fazer aquilo que nós analisamos, se promoveu alguma alteração áquilo que nós analisamos e identificamos. O outro adjunto está preocupado se nós estamos a fazer aquilo que a gente planeou fazer.

P: Ok e aquele que dirias que está mais próximo de ti, qual dirias que é o papel dele?

R: É o treinador que está preocupado se nós estamos realmente a fazer e a jogar da maneira que nós queremos.

P: Agora olhando mais extra-treino, para a pessoa em si, que outras questões é que teriam importância para ti?

R: A lealdade que está sempre presente, a confiança, a organização, a dedicação e a capacidade crítica em relação ao que se faz. Quando digo isto, tem que ter alguma argumentação porque acho que isso é importante. No fundo tem a haver com o conhecimento que a pessoa tem.

P: Qual a importância da experiência de um treinador adjunto, seja como jogador, seja como treinador, ou seja, os anos de experiências, as conquistas... Qual a importância que tem, se é que tem?

R: Aí eu nem vou pôr as coisas com o treinador adjunto ter sido jogador ou não. Eu sou professor, eu fui jogador e se me perguntasses se para sermos treinadores é imprescindível ter sido jogador, eu acho que não. Mas se tu me perguntasses se ajuda, eu acho que claramente que sim. Porque nós como treinadores temos que tomar decisões e sabemos que as nossas decisões implicam que haja pessoas mais satisfeitas e outras menos satisfeitas. E o facto de termos sido jogadores, termos andado lá, termos sentido na pele eventualmente as coisas boas e as menos boas, podem ser uma ajuda muito grande na gestão do grupo em si. Se eu acho que é importante

ter algum conhecimento do que é as sensações dos jogadores quando não é convocado ou quando joga sempre e está com um espírito demasiado, entre aspas, cheio de moral... É importante vermos esse tipo de coisas e facilmente identificar. E quem foi jogador, quem esteve lá no meio, facilmente identifica esse tipo de indicadores. Não estou a dizer que quem não foi jogador não possa identificar, mas se calhar pela minha experiência de ter sido jogador, eu acho que é muito mais fácil de identificar, porque o que os jogadores sentem em determinado momento a gente já sabe que sentimentos estão ali inerentes de quando a gente jogou.

P: Não tanto como treinador então? Como não referiste aí a vertente da experiência enquanto treinador anterior, imagino que para ti, a qualidade ou a competência que ele demonstra, independentemente da experiência que ele tenha, acaba por ser o mais relevante. Certo?

R: Exatamente.

P: E em relação à área anterior que possa já ter tido alguma experiência? Já referiste que para ti não há nem preparadores físicos, nem alguém definido para apenas uma área do treino.

R: Nós temos analista, um dos adjuntos é analista. Eu deleguei essa função. É óbvio que eu também faço a minha análise, procuro ver para ter umas ideias. Mas ele faz a análise dele e depois vamos debatendo umas ideias. Este adjunto é uma pessoa extremamente conhecedora do jogo, da questão tática, da questão física e, normalmente, consoante a análise que ele faz nós temos pontos consonantes sem às vezes falarmos e acho que isso é extremamente positivo e não é fácil de encontrar.

P: Mas falando de um treinador adjunto qual é que seria a área anterior para ele?

R: Eu acho que se um analista tivesse sido treinador adjunto, seria mais relevante do que já ter sido preparador físico, porque normalmente os preparadores físicos cingem-se à questão física e estão muito focados nesse aspeto e pouco focados em aspetos coletivos, estratégicos e táticos. Eu acho que se o analista está bem dentro do aspeto estratégico e tático da equipa, ao analisar o adversário está já a ver o que é que podemos fazer para contrapor isto, isto e isto.

P: Relativamente à vertente mais pessoal e emocional que o adjunto pode ter dentro de uma equipa, qual é que é foco atencional que ele pode ter junto dos jogadores. Se pode ter um papel importante, talvez de maior intervenção maior que o principal, ou igual ou menor?

R: Chega a um ponto, ainda por cima no escalão de juvenis que, ainda por cima é uma faixa etária dos atletas, onde alguns deles ainda são muito instáveis do ponto de vista emocional, têm comportamentos inadequados, nomeadamente quando o nível aumenta... Eu enquanto treinador, procuro ter intervenção formativa, que este tipo de coisas tem a haver com a formação da pessoa, primazia do coletivo. De vez em quando procuro ter uma intervenção individual, mas

depois chega a um que eu vou delegando estas funções. Vamos imaginar que eu tive que chamar a atenção a um atleta de uma forma mais brusca. Os meus adjuntos já sabem que têm que depois ir tentar fazer o atleta ver que a minha intervenção têm a haver essencialmente com uma melhoria dele e não focar na questão pessoal. Até para não desgastar a minha imagem, para não estarem sempre a ouvir a minha voz, eu acho que é importante terem outras pessoas a falar com eles, às vezes, sobre as mesmas coisas, mas é outra pessoa a chamar à atenção: “Se ele está a falar contigo é porque quer o teu bem, quer que tu melhores”. Vou me limitando mais a intervir se for uma questão disciplinar mais forte ou na questão motivacional da equipa, é claro que pontualmente posso dar uma achega a este ou aquele em termos motivacionais, mas não me foco a fazer essencialmente isso, levo isso mais aos meus adjuntos.

### **Anexo 2.5. - Entrevista 5 - T5**

P: Em relação a características técnicas como treinador, quais é que seriam as principais competências que ele deveria ter. Pode ser muito forte no planeamento e não tão forte na operacionalização, pode ser mais forte no jogo coletivo e não tão forte no trabalho individual com o jogador, ou mais forte na preparação física. O que diria que é indispensável num treinador adjunto?

R: Aqui é um bocado difícil de responder de uma forma mais isolada porque as nossas equipas técnicas começam a ser maiores e conseguimos muitas vezes conjugar as melhores características de um com as melhores características de outro, para que no final todos possamos abranger o máximo possível, mas pensando só num e nas características técnicas, quanto mais versátil eu for e mais capacitado eu for nessas características que tu falaste: na parte do treino estar completamente à vontade em assumir exercícios, estar completamente à vontade de liderar esses exercícios, não só ter um conhecimento deles, da forma como projetá-los no campo, mas depois liderá-los na questão do feedback, quer o máximo também de capacidade técnica fora do campo: as questões de vídeo, os relatórios, o planeamento... isso também é ótimo juntar. Mas essencialmente que seja um complemento proativo daquilo que são as necessidades do momento da equipa.

P: Vamos falar agora das características pessoais. Já outros treinadores falaram da questão da lealdade que certamente é muito importante, da sua confiança, mas que outras características podemos salientar sobre o adjunto como pessoa?

R: Para mim é mais importante as características e valências do ser humano do que as características técnicas. Eu prefiro ter um pior profissional mas um muito melhor companheiro pessoal do que o contrário. Porque sei que o contrário, mais cedo ou mais tarde haverá choque,

haverá divergência e o trabalho não será bem feito. A lealdade que falou é quase unânime, que toda a gente fala e com razão. É muito importante para o principal que em muitas situações se sente sozinho saber que tem sempre ali uma pessoa que independentemente das coisas estarem a correr bem ou mal ele estará sempre do lado dele com a verdade. Um adjunto com muita verdade – não gosto de “*yes man*” – aquele adjunto que eu digo “É para a direita” e ele até quer ir para a esquerda mas como sou eu a dizer que é para a direita ele diz “não, a direita é melhor”. Não gosto disso, gosto de adjuntos assertivos, com uma opinião muito bem formada com uma capacidade de crítica construtiva muito bem afinada para que o processo seja evoluído, para que o treinador principal também se mantenha em constante formação com essas críticas. Outra coisa que eu valorizo muito num adjunto a nível pessoal é a proatividade. Não se acomodar ao cargo, gosto que os meus adjuntos sejam muito proativos, que estejam constantemente a pensar “ok nós estamos bem, o que é que podemos fazer para melhorar?”; “ok, nós estamos mal, onde é que estamos mal e se estamos mal aqui que soluções é que tenho que arranjar para resolver esta situação?” Portanto a proatividade eu também gosto muito nos treinadores adjuntos. Depois também a questão da lealdade, da amizade que se cria, da positividade, gosto muito de pessoas positivas.

P: Relativamente à experiência vamos aqui falar tanto da experiência enquanto jogador, tanto da experiência enquanto treinador. Falando primeiro da experiência enquanto jogador, valoriza um treinador adjunto que já tenha passado por um determinado nível ou contexto, se jogou durante algum tempo ou não ou se teve alguma conquista com relevância ou isso não tem tanta importância?

R: Não, acho que pode ter um peso em certas coisas mas acho que não é preponderante para a escolha. Como eu, por exemplo, fui jogador, não cheguei a um patamar de Primeira Liga mas uma formação aqui no Braga, joguei ainda jogos no banco da equipa A e eu sinto que por ter passado por certos momentos como jogador que me ajudam a perceber algumas certas coisas dos nossos jogadores. Acho que pode ser uma ajuda importante também para os adjuntos se passaram por isso, porque eu gosto que os adjuntos sejam mais próximos do plantel e que sejam ali quase a ponte entre mim e eles. Mas eu não escolho em função disso, não é um papel e um historial preponderante para a minha escolha. Acho que pode ser importante mas isso não define se vou escolhê-lo ou se é mais competente ou menos competente que os outros.

P: E enquanto treinador? Portanto falámos da experiência ou de determinadas conquistas enquanto jogador, mas enquanto treinador? Se já teve essas experiências é relevante?

R: Acho que é exatamente igual. Acho que nos pode ajudar em determinados momentos a ter uma visão mais... a relativizar algumas situações porque nós passámos por lá e “ok também fiz aquilo e tinha estas razões” e ajuda-nos a perceber um bocadinho mais aquilo que pode estar

a acontecer, a ter mais experiência, a ter mais sensibilidade em algumas situações. Mas continuo a achar que não é preponderante e que não é isso que define se vai ser bom treinador ou bom treinador adjunto o facto de ter jogado 15 anos na Primeira Liga ou nunca ter jogado e nós temos muitos casos no futebol mundial onde isso não é uma constante.

P: Agora passando para a área de especialização enquanto treinador. Se o adjunto já teve algum cargo de treinador principal ou de treinador adjunto, ou seja, se alguma área de especialização lhe diz mais em relação a poder eventualmente escolhê-lo para adjunto. Até preparador físico ou scout... Alguma das áreas tem maior relevância?

R: Não, eu acho que quanto mais versátil, nós treinadores, seja adjunto ou principal, formos, mais áreas conseguimos abranger, mais sucessos nós podemos vir a ter. Eu posso me sentir menos confortável numa área, se calhar a pessoa que eu vou escolher como um dos meus adjuntos tem que ser mais competente nessa área para depois as peças do puzzle se encaixarem todas. É um bocadinho nós fazermos a nossa autoavaliação e percebermos “ok eu aqui se calhar não estou confortável, preciso de um adjunto, vou procurar um adjunto que tenha a competência mais forte nessa área para me acrescentar esse ponto que me falta.

P: Vamos agora falar um pouco daquilo que são as funções que o adjunto pode ter, seja em treino ou em competição. Primeiro em treino, há alguma função que diga que é muito importante que ele domine?

R: Mais técnico-tática?

P: Sim, ou até antes disso pode ser muito forte no planeamento e depois a operacionalização deixar para o principal...

R: Para mim o que pesa mais é o treino, a capacidade de orientar um treino, operacionalização dos exercícios para mim é o mais importante. Porque no planeamento nós conseguimos estar todos e planear todos, são mais cabeças a pensar. Na operacionalização eu gosto de deixar os meus adjuntos assumirem muito a parte do treino e que eles tenham a capacidade de se adaptar aquilo que nós pensámos e assumir o exercício.

P: Ok, eu aqui nesta parte tenho mais ou menos dividido como um papel agonista e antagonista ao treinador principal. Agonista sendo um papel em que ele esteja mais focado nos objetivos principais do treino, junto do treinador principal e antagonista mais focado em objetivos mais secundários. Em qual destas diria que ele se encaixa?

R: Eu gosto que eles assumam muito o treino, portanto se calhar mais a agonista. Gosto que assumam o treino, que saibam o que é para fazer, como tenho que liderar, que tipo de

feedbacks dar. Gosto muito que tenham aquele papel quase de principal durante o treino para me libertar mais noutras coisas.

P: Em relação à competição podemos enquadrar ainda outros pontos. No planeamento mais estratégico isso pode caber ao treinador adjunto também ou não tanto?

R: O treinador adjunto tem que estar ligado do início ao fim. Não há divisões de “vamos tratar da parte estratégica, pode sair os treinadores e fica só o principal” isso para mim não existe. Nós somos uma equipa por isso é que falei muito na última semana, nós estamos constantemente juntos, portanto têm que estar sempre ligados.

P: E neste momento de competição diria que ele pode ter uma ligação com outros elementos do staff mais vincada? Neste caso pode ter uma ligação maior ou mais próxima com o analista durante o jogo ou uma ligação com o preparador físico. Isso existe?

R: No meu caso, como tenho três adjuntos há um que está mais próxima da parte da análise, outro com a parte física e outro mais próximo de mim no banco. Dividimos as tarefas e cada um sabe o que fazer, fica tudo definido.

P: Por fim, aqui o último tópico. Já tínhamos tocado neste tópico da relação mais próxima com os jogadores, tinha falado que gosta que o adjunto tenha essa relação de proximidade com os jogadores de forma a que o principal consiga estar um pouco mais distante, correto?

R: Sim.

P: E neste tópico acaba por ter uma relação de maior proximidade do que o principal, certo?

R: Não sei se a palavra mais e menor seja a melhor. Acho que é diferente. Os próprios jogadores vêem no adjunto uma maneira de se relacionar diferente daquela com o principal ou por receio ou porque... Eu gosto de uma liderança muito próxima com eles, mas sinto que o facto de ser principal tem ali um peso diferente no jogador desabafar ou um simples sentimento que eles têm no momento e que falem mais rápido com o adjunto. Mas depois o adjunto também que tenha a personalidade e a capacidade de fazer ver aos jogadores que também há uma linha que os separa. O momento de conseguir dar mas que também mantenha a distância, nós somos treinadores e eles são jogadores. Eu gosto que o adjunto, no geral seja próximo, mas que não confunda a proximidade e que eles não comecem a perder o respeito e a liderança e aí temos o caldo entornado.

P: Neste caso pode então servir como um elemento de ligação?

R: Sim, sim.

P: Para finalizar gostaria de acrescentar algum tópico que possa ter escapado?

R: Não, está tudo.

## **Anexo 2.6. - Entrevista 6 - T6**

P: Define em uma ou duas palavras qual a característica principal que define o treinador adjunto ideal para ti.

R: Lealdade.

P: Que características técnicas é que o treinador adjunto deve ter? Podemos olhar para o planeamento do treino ou a operacionalização, pode ser mais forte num, noutra ou em ambos. Podemos olhar para a análise de jogo ou para o trabalho individual com os jogadores, a própria área da preparação física... Qual aquela que achas que é mais importante?

R: Eu acho difícil definir como característica, porque para mim o essencial num treinador adjunto é conseguir suportar e abstrair o treinador principal daquilo que são as suas lacunas e fragilidades. Por vezes passa por conseguires arranjar pessoas que encaixem no teu perfil, as tuas limitações, os teus pontos fortes. Depois é teres pessoas que se alinhem com o teu processo, que te tragam algum input, que te consigam acrescentar às tuas fragilidades coisas boas. Neste contexto, tendo oportunidade de ter 2 treinadores adjuntos, acho que tocaste aí em dois pontos importantes: um é ter alguém virado muito capaz na parte da operacionalização e outro mais virado para o planeamento e análise. Consigo ver as coisas mais nesse ponto, a operacionalização entregar a um adjunto e o planeamento transportar para outro. Acho que são coisas distintas, acho que é muita informação e se conseguirmos tratar as coisas assim fica melhor para os adjuntos. Cada vez mais o treinador principal passa a ser um gestor de várias pessoas de uma equipa que é multidisciplinar, as equipas técnicas estão a crescer a uma velocidade brutal, de ano para ano há sempre mais uma função a acrescentar e o treinador é cada vez mais um gestor destas pessoas. Esta operacionalização e este planeamento passa muito pelo adjunto e até a própria liderança e gestão do treino em si. Acabamos por ter muito o processo orientado pelo treinador adjunto e o principal é apenas o gestor e quem confirma tudo.

P: Dirias então que o adjunto, o mais próximo do principal, tem a responsabilidade de qual dessas áreas?

R: A parte da operacionalização, é quem é mais próximo. Acho que é fundamental. Depois a parte da análise e do planeamento acaba depois por passar por mais do que uma pessoa.

O principal acaba por também ter interferência nessa parte do processo e há sempre o analista que também toca em muitos pontos da análise ao treinador e ao jogo. Portanto para mim, a operacionalização é o ponto onde o adjunto tem que dominar melhor e cada vez melhor.

P: Enquanto pessoa, que outras características consideras importantes para alguém que ocupa o cargo de treinador adjunto? Além da lealdade.

R: Tem que ser cada vez mais líder. Não alguém que só obedece, mas também uma pessoa que tem capacidade de ouvir, de questionar, de liderar, de se impor... Em tempos o treinador adjunto era a figura que falava só quando podia ou quando deixavam e acho que hoje em dia já tem que ser alguém com uma voz mais ativa e incisiva. Porque controla muito daquilo que é o treino e tem que ser alguém muito organizado e metódico. Tem que controlar muito daquilo que é a operacionalização do treino, principalmente, e isso requer muito rigor e organização.

P: Falando um pouco da importância da experiência para o treinador adjunto, seja enquanto ex-jogador, seja já enquanto treinador. Vamos falar primeiro como jogador, consideras que é importante ter um treinador adjunto que tenha tido já algumas vivências seja apenas a nível de experiência, ou até ao nível dos contextos ou conquistas relevantes.

R: Perguntas-me tendo em conta aquilo que eu sou e quem eu sou, enquanto Bernardo treinador principal, aquilo que eu quero para um adjunto? Ou estás a falar a minha opinião geral? Isso eu acho que sim.

P: Para ti.

R: Sim, olhando só ao meu caso é uma coisa que eu tenho pensado. E gostava. Alguém como adjunto que tenha vivências e vivências de excelência profissional, a um nível alto, pelo menos num registo de primeira divisão, que traga outro tipo de experiências que acho que enriquecem também aquilo que é o papel do treinador principal porque muitas vezes consegue ver coisas, viveu coisas, tem alguma sensibilidade para outro tipo de questões que nós ao estarmos tanto tempo e nunca termos atingido esses patamares, se calhar falta-nos esse tato.

P: Até nos escalões de formação?

R: Até nos escalões de formação. E cada vez acho mais importante esse tipo de pessoas estarem nos escalões de formação.

P: Achas que as conquistas podem ter mais relevância do que os contextos que ele possa ter jogado. É que às vezes as conquistas podem não querer dizer nada em relação ao que foi enquanto jogador.

R: Sim, não considero tanto as conquistas, mas sim as experiências que teve, com que treinadores se cruzou, com que balneários se cruzou, com que jogadores se cruzou. E depois também perceber que muitos jogadores passam pelas mesmas experiências mas nem todos retiram o bom que elas têm e importante é ter a pessoa certa que tenha retirado o bom de cada experiência e que nos possa trazer para nós.

P: E enquanto treinador? A experiência que tem, ou os contextos que possa já ter passado, ou as conquistas?

R: O ex-jogador já como treinador?

P: Não, ele até pode ser treinador adjunto e não ter sido jogador, mas o background dele enquanto treinador, seja como adjunto ou pode ter já exercido noutra área do futebol. Mas que importância da carreira dele enquanto treinador é que tem para ser treinador adjunto?

R: Eu acho fundamental conseguirmos aliar uma questão no nosso contexto onde temos dois adjuntos. Um claramente que já traz essa bagagem e que já tem experiências anteriores e que se calhar já tenha liderado processos. Não ser só adjunto, mas que já tenha passado pelo papel de principal, acho que é importante, porque muitas vezes vai ter sensibilidade para perceber outras questões e perceber algumas decisões que nós como principais depois tomamos. Mas acho que o outro adjunto deve ser alguém que se está a formar, que está a começar, que está a querer apanhar muito e que não seja já alguém muito feito de ideias. Alguém que se esteja a adaptar e que tem que conhecer. Porque a verdade é que também trazer só duas pessoas já muito experientes com muitos vícios acho que não acrescenta ao processo e acho que é muito importante ter alguém mais a fresco e com ideias novas, sempre a acrescentar até porque eu não sei se é muito benéfico para um treinador principal passar mais do que 5/6 anos com o mesmo treinador adjunto principal seguidos. Acho que é importante haver uma renovação e depois essa segunda pessoa começar a assumir esse papel de segundo.

P: Falámos há bocado da área que o treinador adjunto possa já ter passado anteriormente. Há alguma que aches que seja de priorizar para alguém ocupar este cargo? Falaste da experiência enquanto treinador principal, há alguma outra?

R: A questão de analista. Acho que muitas vezes é com facilidade que se consegue transformar um analista competente num adjunto muito bom. Acho que são as duas áreas que considero mais importantes para adjunto: ou ter passado por treinador principal, ou vir do contexto de analista.

P: Passando para as funções, tarefas... Falando no treino já falámos das características. Mas que funções em treino falamos especificamente que o adjunto possa ter?

R: Tentar quase sempre dividir um adjunto para aquilo que é o processo ofensivo e outro mais orientado para o processo defensivo. Colocar os esquemas táticos ao cargo de um dos adjuntos e orientar sempre um mais com a responsabilidade daquilo que é o processo individual de cada jogador. Está mais ligado ao treino individual, conseguir fazer a ligação no pré-treino, no pós-treino, tempos que consideramos mortos e aquilo que definimos como o plano individual de cada jogador, um dos treinadores adjuntos ter essa responsabilidade de desenvolver um plano individual de cada jogador.

P: Ok e olhando para aquele que é mais próximo do treinador principal, quais as tarefas que ele estaria mais focado?

R: Vai depender sempre das características dele. Pode ser completamente alternado e depende até das prioridades que possamos ter para cada equipa porque por vezes podemos identificar que uma equipa está bastante atrasada naquilo que é o processo defensivo e posso querer que o adjunto principal esteja mais orientado para esse momento como se calhar no ano seguinte posso achar que o momento ofensivo vai ser a prioridade e o adjunto que no ano anterior fez processo defensivo, no ano a seguir pode passar para processo ofensivo. Não sou fechado nisso mas sempre a olhar para as características de cada treinador e perceber se ele também realmente acrescenta nesse pedido que lhe é feito.

P: E neste caso dirias que o treinador principal insere-se em todas estas funções ou está mais focado em alguma?

R: Isso é simples. Todas mesmo. Tem que controlar tudo. Tudo aquilo que é feito, nunca é feito sem a validação do principal. Todo o processo, seja ofensivo ou defensivo nada será delineado pelo adjunto e nunca passar pela validação do principal ou ele nunca saber o que se passou. Tem que haver um planeamento prévio, porque depois o principal tem uma questão: eu estou a falar muito nisto numa divisão setorial do treino; quando passamos para um momento mais macro, um momento de organização coletiva, o principal assume sempre esse momento do treino e os adjuntos estão orientados para comandar através de feedback, através de proximidade de cada linha dentro desse mesmo exercício. Portanto o principal a orientar sempre o exercício da parte fundamental do treino, mas os adjuntos continuam a liderar aquilo que é a sua “micro-parte”.

P: E em competição quais as funções que podemos dividir ao adjunto?

R: Temos a construção do treino em si, a planificação, a criação dos croquis, a definição das regras de cada exercício, a orgânica, os tempos, tudo isso ser sempre organizado pelo adjunto. A colocação dessa informação em tudo o que seja planos, folhas de controlo de volumes, de estatísticas, o adjunto ter essa parte também. Adjuntos tocar muito naquilo que é o processo de aquecimento para o jogo, a construção dos esquemas táticos para o jogo. No jogo cada um ter a

sua função relacionada com o treino, portanto um estar claramente orientado para o processo ofensivo e outro para o processo defensivo, orientando e sempre focado naquilo que são os objetivos delineados para cada jogo. A constante reformulação do nosso modelo de jogo, a adaptação do nosso modelo de jogo e cada alteração que vá sendo feita, o adjunto ter essa preocupação de ir alterando no nosso modelo que está criado desde o início para nada ficar para trás nem ficar desatualizado. Depois vamos à análise do jogo, seja o relatório de jogo, seja o relatório físico através de imagens e de texto, seja depois o relatório visual em vídeo, mas aí ligado com o trabalho feito pelo analista. E depois a apresentação desse relatório ao treinador principal para definição da estratégia que já passa pelo trabalho do treinador principal que é guardado e transportado para o relatório de pós-jogo que é feito pelo adjunto.

P: E mesmo em jogo ele também pode fazer uma ligação com o analista?

R: Sim, um dos adjuntos tem ligação com o analista.

P: Mas aquele que está mais perto do principal no banco, qual é que é a prioridade?

R: A prioridade é rapidamente a correção daquilo que é estratégico do jogo. O que estamos a conseguir e a não conseguir fazer, ele basicamente é quem acaba por apontar tudo aquilo que eu vou dizendo que está a correr bem, mal, melhor, pior... Para depois ao intervalo me mostrar tudo aquilo que está a ser feito. Tem a responsabilidade dos esquemas táticos, a alteração e tem a responsabilidade de passar a informação aos jogadores nas substituições. Portanto durante as substituições eu nunca intervenho com o jogador, apenas passo logo ao adjunto o que quero de cada jogador e ele a seguir é que comunica ao jogador a tarefa que vai ter no jogo.

P: Já falámos das características pessoais do treinador adjunto. Falando agora da relação pessoal com os jogadores, qual é que é a relação ideal que ele deve ter com os jogadores?

R: No meu processo eu defino no início do ano um conjunto de jogadores, e vamos imaginar que temos 25 jogadores, divido os jogadores para cada adjunto. Portanto 12 a 13 jogadores para cada adjunto e quase que são os tutores de cada jogador e devem ser eles os mais atentos a cada um desses jogadores, estarem mais próximos e perceberem o que se passa com cada um deles. E basicamente crio isto ao fim de 2 a 3 semanas do período pré-competitivo, em função daquilo que percebo de alguns jogadores, as características deles, a própria personalidade de cada jogador, com quem é que se pode encaixar melhor da equipa técnica e tento definir depois o tal elemento que tem essa relação mais próxima com esse jogador. Porque acho que é fundamental os jogadores terem alguém com quem possam abrir-se um bocadinho mais do que normalmente se conseguem abrir com o principal, porque é normal nunca haver essa proximidade, nem acho que o principal possa ter essa proximidade que muitas vezes o adjunto pode ter e que acho que é importante ser através do adjunto que a mensagem chegue ao principal. Esta

proximidade é passível de alterações. Se eu perceber ao fim de 1 mês que um jogador tem muita proximidade com outro elemento da equipa técnica, passo essa tutoria para outro elemento. Nada é fechado.

P: Uma última pergunta. Que pontos achas que poderiam acrescentar ao objetivo do trabalho?

R: Acho que é importante começarmos a olhar para o adjunto e pensar até onde é que pode intervir dentro de uma estrutura. Porque ao passar a ter esta liderança mais próxima com os jogadores, fica aqui um pouco no vazio se ele pode ter intervenção com o resto daquilo que é a organização estrutural de um clube – falamos de coordenadores, psicólogos, nutricionistas – porque eles têm uma proximidade tão grande e um controlo tão grande do processo que eu acho que cada vez mais podem ser alguém a quem as outras áreas de intervenção podem recorrer para receber informação, sempre com o aval do principal como é óbvio, mas acho que ainda há muito uma desconfiança sobre as reais capacidades dos adjuntos e muitas vezes fica tempo perdido ou informação perdida por não se procurar os adjuntos. E a verdade é que o treinador principal não tem o controlo total do processo nem se consegue recordar do processo a 100% e acho importante os adjuntos estarem mais ligados neste ponto estrutural e acho que os clubes podem começar a olhar um bocadinho mais para isto: ligar mais os adjuntos ao processo diário. Falamos quando há uma reunião estrutural de um clube, uma reunião técnica, muitas vezes os adjuntos estão fora de uma reunião onde está a ser definido estratégias de processo e isso diz logo muita coisa sobre a confiança que há sobre o seu papel e acho que podem crescer nesse ponto.

#### **Anexo 2.7. - Entrevista 7 - T7**

P: Em uma ou duas palavras, qual ou quais escolherias para definir o treinador adjunto ideal?

R: A principal é lealdade e honestidade. Acho que os valores humanos para mim são muito mais importantes que qualquer valor técnico. A palavra forte é lealdade e a honestidade nos diversos momentos, sabendo o teu lugar. O saber está sempre disponível se tu quiseres, mais ou menos, se bem que cada pessoa tem o seu diverso talento, mas a verdade é que nos momentos difíceis, e são esses que contam, é o lado humano que vai prevalecer. Acredito muito nisso.

P: Olhando para as características técnicas do adjunto, quais consideras as mais importantes?

R: Não te vou dizer características, vou te dar uma expressão: acho que é muito importante tu enquanto treinador principal saberes quais são os teus pontos fortes e quais os

pontos a melhorar e perceber quais as vantagens de ambos, para que não gere desgaste da tua imagem ou da tua comunicação. Porque os momentos decisivos vais ser sempre tu a falar – a colocá-los de fora de uma convocatória – e vais ser tu que vais precisar de os puxar. Portanto enquanto treinador principal, tens que pensar assim: na impossibilidade de eu estar presente, que características é que tem que ter a pessoa para fazer as coisas andarem e rolarem da forma que eu pretendo ou defendo, não da forma que a outra pessoa defende, mas da forma que se aproxima das nossas ideias. Esta é a primeira questão. A segunda é: quem é a pessoa, para além disto que eu disse, que permite que eu não seja tanto preciso. O futebol evoluiu até um certo ponto onde o treinador principal é cada vez mais um gestor dos vários departamentos e deixa de ter tempo para controlar o todo.

P: Acaba por não ter que ser mais forte ou no planeamento ou na operacionalização, mas acaba por ter que perceber bem todo o processo e ser capaz de substituir o treinador caso ele não esteja.

R: E mais do que substituir é para que o treinador seja só preciso em determinados momentos em que tem que ser mesmo ele.

P: Há algum ponto que o adjunto tenha que ser mais forte, alguma característica, de modo a que o treinador principal não tenha que se preocupar tanto?

R: Eu percebo a pergunta de ir muito à procura das características e competências técnicas, mas eu penso que uma característica que é mesmo importante é a sensibilidade e a adaptabilidade. É importante para não gerares problemas ao principal. Do ponto de vista de competências técnicas, já vem muito mais a divisão de tarefas entre todos. Porque também só podes dar tarefas se essas tarefas aparecerem como tu quiseres, o que depende da competência das pessoas. Eu neste momento, o planeamento do treino, dos conteúdos vem da minha parte. É depois debatido com uma pessoa. O planeamento dos objetivos do treino é-me sugerido e eu fecho o treino em função desses objetivos. Porque eu percebi que há áreas que só eu, enquanto treinador principal, é que posso resolver – certas reuniões com os capitães, reuniões coletivas com a direção, com o recrutamento, a gestão dos outros departamentos – mas é aí nessa substituição do treinador principal de alguém que possa planear, que possa fazer tudo aquilo que tu depois apenas supervisionas e tomas decisões.

P: Passando às características pessoais, valores humanos, já falámos da lealdade, também a honestidade. Há mais alguns pontos?

R: O respeito, o compromisso e ainda a superação – trazermos respostas e não desculpas – temos que ser sempre melhores no dia do “adeus” do que no dia em que iniciámos. E depois

existe a questão da ambição, porque a superação está relacionada com isto – a vontade de querer ser melhor.

P: Já toquei nesse ponto da ambição com outros treinadores. Qual a relevância que tem para ti as ambições do treinador adjunto? Porque pode no fundo gerar confronto a ambição com o saber estar.

R: Eu acho que é uma coisa natural, querer ser treinador principal e não tenho fantasmas nenhuns com isso. No dia que os tiver, encerra-se o percurso com essa pessoa, com esse jogador, com essa namorada, com esse amigo. O futebol e a vida não nos permite perder tempo com desconfianças. Eu gosto de ter adjuntos com pensamento independente, não gosto de ter pessoas para me dizerem que sim. Se toda a gente tiver a concordar comigo, fico desconfortável. Para já porque me assusta: se eu tiver 100% certo não me vai permitir ser muito melhor do que sou. E eu quero pessoas que tenham o saber estar – tu tens o caso do Klopp que é um treinador extremamente pressionante e tu não lhe vais sugerir em determinado jogo (não em determinado momento do jogo) que jogue em bloco baixo, vais sim arranjar-lhe sugestões em função daquilo que ele quer e defende, da ideia dele. O adjunto que trabalhou comigo este ano, já não trabalhava comigo há mais de quatro anos. E tu voltas a trabalhar com as pessoas e tu notas que as coisas estão diferentes, estão melhores. E acho que é nesta troca de ideias, fruto das tuas ambições, é consequência natural do futebol. Se eu sou uma pessoa ambiciosa, não posso querer que os outros não sejam. E se eu não tiver estas pessoas ambiciosas, significa que eu depois vou atingir um limite ou um plateau muito cedo, incutindo na tua não-evolução. Como eu sou um gajo que não tem fantasmas e que estou à vontade, eu quero que os outros tenham a sua independência.

P: Consideras que o adjunto já ter sido jogador, ter tido vários anos de experiência enquanto jogador, seja em que contexto for, ou se o contexto tem alguma relevância. Qual a tua opinião?

R: Eu acho que isso é mais uma característica que tu consegues abranger. Eu joguei sempre num nível baixo e deixei de jogar no meu 2º ano de sénior e se tu tiveres alguém que os percebe muito melhor, que já teve no lugar deles e que te consiga contribuir com coisas, que te diga “Olha quando eles já estão a coçar a testa, já não te estão a ouvir”. E se tu conseguires ter isto, aliado aos valores que eu já te disse, acho que é fantástico.

P: Dirias que há algum ponto que eu falei, como os anos que jogou, os contextos por onde passou, etc., que seja mais relevante?

R: Eu acho que acima de tudo é mesmo as experiências que eles têm. Claro que se tivesse trabalhado com treinadores melhores, isso sempre melhor, isso é o ideal. Se tiver jogado várias vezes de 3 em 3 dias vai te ajudar. Isso é sempre o preferível, mas é o mais difícil. Eu acho que

tu teres alguém que vem desse espetro, que se sabe relacionar com os jogadores, que tenha também a capacidade de dividir que já não é jogador, que eu percebo que é o mais difícil e também compreensível, mas acho que é muito importante.

P: E agora a mesma pergunta, mas enquanto treinador. Se a experiência prévia tem importância ou se algum contexto que a pessoa possa já ter passado te possa ajudar a ti ou à equipa técnica ou aos jogadores.

R: Vou te usar uma frase que o presidente do clube disse uma vez e que nunca mais me esqueci: “Eu não sou cozinheiro, mas sei apreciar uma boa sopa”. Eu não acho que é porque tu és ex-jogador que vais ser treinador, ou que tu não foste jogador e que não vais ser treinador. Mas, o que eu tenho mais garantias é que tu enquanto ex-jogador vais ter mais e melhores oportunidades em primeiro lugar do que nós que não fomos. Acho que isto é tranquilo, é o que é. Ano após ano vamos evoluindo com a nossa experiência. Tu através destas experiências vais bebendo um pouco de tudo, mas eu acho que tens que saber ler o balneário, saber estar no balneário, saber compreender os espaços deles, o que eles são e depois compreender todas as outras áreas de metodologia e mais técnicas. E isto quanto mais tu conseguires ter destes mundos, melhor tu vais ser. Sejas tu dum espetro, sejas tu do outro.

P: Acaba por ser relevante de igual forma então?

R: Acho que sim, mas é muito importante tu compreenderes o jogador. O Ancelotti diz: “O treinador é o cargo de gestão mais difícil do mundo, porque, à partida, ganha menos que os funcionários”. E aqui entra esta parte de ser muito importante tu compreendê-los. Porque tu precisas deles. Tu precisas mais deles, do que se calhar eles precisam de ti.

P: Qual a importância da área de especialização que o adjunto possa ter? Por exemplo, pode ter um passado já como adjunto, mas também pode ter sido analista, scout, preparador físico. Alguma que tenha mais importância?

R: Quando falas de braço direito, falo-te de uma pessoa que ou tenha sido treinador principal, ou tenha perspectiva de o ser. E que, sobretudo naquelas áreas de contacto direto do treinador - de preparação para jogo, estratégica ou da tua ideia – e operacionalização e planeamento do treino são aquelas que são fundamentais. São as áreas de maior foco do teu trabalho e essa é a pessoa que tem que pôr o barco a andar no caso de não estar o treinador e a andar da forma do treinador. Depois quanto às áreas de especialização, acho que é igual aos jogadores – tens que saber tirar o melhor que cada pessoa te dá. Tem que ser alguém que domine o processo de jogo e o processo de treino e do planeamento de ambos e operacionalização dos mesmos, bem como dos esquemas táticos. Mas alguém com capacidade de planear, gerir e operacionalizar e ainda liderar.

P: Falando de funções que o treinador adjunto possa ter em treino. Que funções são essas que dá maior importância a que ele possa ter dentro da equipa técnica? Claro que pode depender das suas competências.

R: Era aquilo que eu dizia na questão do planeamento, operacionalização da ideia de jogo e da ideia de treino. Normalmente eu gosto de ter um adjunto a pensar mais o trabalho da própria equipa e outro a pensar no adversário e a ligar naquilo que realmente interessa que é o planeamento estratégico e que está ligada com a nossa equipa e não com o adversário.

P: O treinador adjunto principal está mais próximo da análise à própria equipa ou ao adversário?

R: Depende. Eu gosto de estar eu com a própria equipa e ele, não te digo mais com o adversário, mas com o planeamento: como é que a nossa equipa vai suprir os pontos fortes daquele e explorar os pontos fracos deles, respeitando aquilo que é a nossa ideia e a nossa identidade. A estratégia é isso, é olhar para a tua forma de jogar e perceberes como é que te vais proteger e como é que vais expor as fragilidades do adversário.

P: No fundo podemos chamar-lhe um papel antagonista ao treinador principal?

R: Eu não te diria antagonista porque é a ligação daquilo que é a nossa ideia e daquilo que é o planeamento que vai gerar as respostas, por isso está sempre ligado a ti, à tua equipa.

P: Falando na operacionalização do treino, em quê que dirias que o treinador adjunto deve estar mais focado? Mais perto dos objetivos definidos pelo treinador principal?

R: Acho que é uma relação q.b. Eu não gosto de estar 100% fora dos treinos, porque gosto de estar dentro do treino. Não posso estar nos exercícios todos, nem faz sentido. É um bocadinho uma divisão de partes e também o que funciona de grupo para grupo. Mas não te vou dizer que sou aquele gestor independente e que está apenas a ver o treino, não sou. Normalmente eu pego mais na organização ofensiva e faz com que o braço direito esteja mais com a organização defensiva. Mas é tudo muito pensado em conjunto, eu não acredito muito naquela questão de veres os momentos de jogo separados, acho que estão sempre ligados. Eu normalmente, pela forma como vejo o jogo pego muito mais na organização ofensiva, mas lá está, se eu estiver com a fase de criação, o adjunto tanto pode estar com a linha defensiva, dependendo dos objetivos, como pode estar com a fase de construção. É muito pensado em função daquilo que é prioritário.

P: Dirias então que estão muito ligados aos mesmos objetivos?

R: Eu acho que isso é o adjunto e a equipa técnica toda, porque é nessa fluidez que tu geras os resultados.

P: Falando em competição, as funções que ele pode ter em competição. Ele estará mais perto da equipa? O adjunto deve estar mais próximo do principal, mais longe da equipa?

R: Normalmente o adjunto é quem lidera todo o processo de aquecimento. Logicamente existe a parte de ativação que é com o preparador físico, mas ele é o treinador, digamos, do aquecimento. No meu caso até é o adjunto que me propõe o aquecimento e depois fechamos. Durante o jogo, eu mais com a equipa, ele mais com o adversário e a comunicação é feita com ele, a ligação com o analista, ele é que pede os cortes porque criámos live no banco.

P: Último tópico: a relação do treinador adjunto com os jogadores, como é que definirias essa relação? Depende da pessoa ou gostas de definir imediatamente quem fica mais proximidade com os jogadores?

R: Depende muito de grupo para grupo. Eu não tenho problema nenhum em ter proximidade e contacto com os jogadores, porque desde muito cedo eu consigo distinguir bem as duas coisas – eles podem ficar chateados com o treinador, nunca com a pessoa porque eu distingo bem as duas coisas. E a equipa técnica é igual, tem a haver com aquilo que estão mais confortáveis. Dependendo da experiência e da capacidade de criar relação do adjunto, tu podes ser mais ou menos preciso em algumas coisas. Há jogadores que preferem ouvir do principal, há jogadores que preferem abrir-se ao adjunto e que nem há necessidade do principal saber.

P: Mas então nunca está definido?

R: Vai estando definido em função das pessoas que tens contigo. Porque perguntando apenas sobre o braço direito, vais me limitando aqui a minha resposta. Há coisas que eles falam com os preparadores físicos e com o posto médico. Depende sempre daquilo que é prioritário para a equipa. Não te vou dizer que está definido que o adjunto esteja mais próximo do A, do B ou do C. Porque essas relações surgem de forma natural. Por isso é que é importante conhecer os valores da equipa e em função disso, atuar.

P: Finalizando, lanço-te uma última questão. Dentro do que falámos, tens algum tópico que achas que ficou por falar e que seja relevante para enriquecer o trabalho?

R: Acho que bates aqui nos pontos quase todos. Acho é que hoje em dia, muito mais do que um adjunto é muito mais a equipa técnica. Acho que está bastante completo, mas fica muito difícil olhar para isto no espectro de uma pessoa só.

## **Anexo 2.8. - Entrevista 8 – T8**

P: Tiveste a hipótese de escolher sempre o teu treinador adjunto?

R: Eu desde sempre tive essa mesma exigência de ser a escolher a pessoa responsável diretamente ligada a mim. Ainda agora esta semana que passou, tendo o UEFA B e estando a tirar o curso de UEFA A, segundo a legislação da FPF para esta época o treinador principal das equipas do campeonato nacional sub-19 tem que ter UEFA A. Então tivemos que arranjar um treinador com UEFA A e esse processo de recrutamento fui eu que fiz, fui eu que escolhi. Para o bem e para o mal, a escolha é minha e assumo quer seja para o positivo, quer seja para o negativo. Nós traçamos um perfil, que vai de encontro às expectativas que temos para a forma de trabalhar da nossa equipa técnica, encontramos a pessoa com esse perfil, mas apenas no dia-a-dia, no campo é que sabemos as qualidades ou os defeitos dessas mesmas pessoas, portanto há sempre uma dose de imprevisibilidade e vamos tentar acertar o máximo possível. Mas sim fui sempre eu que escolhi as minhas equipas técnicas.

P: Entrando agora um novo elemento da equipa técnica, tu podes considerar agora que ele seja o teu braço direito?

R: Não, ele tem que ganhar o espaço dele. Será muito útil para a equipa técnica, preencher o quadro que tínhamos em falta e ele entra somente por isso, precisamos de alguém com o UEFA A. Mas eu próprio não vou permitir que ele faça a figura de um testa de ferro, que esteja ali para as conferências de imprensa, nada disso. Vamos ter que delinear nele algumas especificidades do treino, da análise, alguma questão que diga respeito ao desenvolvimento individual dos atletas, para se sentir integrado. Depois com a sua competência ele vai ganhando esse espaço, mas neste momento não. Não pode entrar logo assim por cima, porque as nossas dinâmicas que já vêm há dois anos vão sempre se assumindo.

P: Vamos olhar para essa figura principal, do treinador adjunto. Que principal característica, apenas em uma ou duas palavras, escolherias para definir o treinador adjunto?

R: Lealdade. O respeito mútuo e a lealdade é um valor que eu prezo muito, porque sempre que eu estiver a fazer a maior borrada possível e imaginária, eu quero ter ao meu lado alguém que diga “ok calma, não faças isto, pensa, reflete”, em detrimento de não me dizer nada e depois chegar aos corredores e dizer “Epah já viste o que o homem fez? Epah o gajo não estava bom da cabeça”. Depois, além da lealdade, vem a Competência. A competência está quase ligada à questão da lealdade porque eu gosto de ter ligado a mim pessoas e recursos humanos que tenham essa mesma competência, que saibam e que tenham conhecimento do jogo nos seus diversos momentos. E que estejam também ligados a questões de pedagogia, porque não podemos desconectar que estamos ainda a formar seres humanos. Portanto lealdade, competência e pedagogia são valores que eu prezo muito – o saber estar, o saber estar no banco, a forma como dialogamos com os jogadores, com as equipas de arbitragem, com o máximo respeito, com

respeito mútuo – para mim é um princípio, são valores que foram inculcados desde muito cedo no clube e que eu assimilei e que faço com as minhas equipas técnicas também os tenham.

P: É interessante porque até agora todos os treinadores me falaram de valores humanos e não de competências técnicas nesta primeira pergunta.

R: Sabes porquê? Porque é a base de tudo. Tu podes traçar o melhor plano de jogo possível e imaginário, mas a base de tudo é depois a atitude competitiva deles – é o crer, a vontade, a determinação – essa atitude competitiva que é inegociável é a mesma coisa que eu traço para os treinadores adjuntos. Tu podes ser muito competente na criação dos exercícios, na forma como os elaboras, no número, no espaço, na pertinência, tudo isso. Mas depois a base é a relação humana. Porque estamos a falar de seres humanos e se as nossas relações não forem assentes numa base de respeito mútuo, lealdade, confiança, todo esse edifício ruí. Portanto ao meu lado quero alguém com lealdade, com competência, mas não quero “yes mans”. O papel dos adjuntos é muito isso é questionar o treinador principal, para que a ideia final saia mais forte, mais consolidada.

P: Passando a características técnicas enquanto treinador, quais consideras indispensáveis?

R: A pedagogia – o saber estar, o saber falar e tudo mais. Depois têm que ter uma assertividade perante os jogadores grande. E quando falo em assertividade não tem que ser uma coisa negativa – de eu quero, posso e mando – é saber interferir no momento exato na cabeça do jogador, mas de uma forma assertiva, para que ele perceba que existe uma disparidade entre treinador e atleta. Depois cada um deles tem que ter uma área multidisciplinar dentro daquilo que é o jogo muito vasta, porque têm que ter um conhecimento específico da periodização do treino, do planeamento e tudo mais e da operacionalização do treino em si – saber identificar os espaços, saber identificar em função do N qual o espaço indicado, dentro do próprio exercício quais as nuances para o tornar mais rico – e portanto todos esses conhecimentos do treino, do jogo e de exercícios eles têm que adquirir. Nós olhamos e sentimos que o futebol está muito centrado naquilo que é o desenvolvimento individual do atleta e todos os nossos colaboradores têm que ter um conhecimento específico das missões táticas específicas inerentes a cada posição, saber quais as características da posição 2, de um central, de um médio, com e sem bola, isto para que depois na prática, num exercício de treino, eles consigam moldar e limar algumas carências que os nossos atletas têm.

P: Os adjuntos têm que ter esse conhecimento de análise coletiva à equipa, mas também como falaste agora, das missões táticas, também da análise individual.

R: Têm, sim. Porque são eles que vão fazer a análise coletiva do desempenho da própria equipa, são eles que têm a legitimidade de cortar o jogo, dentro do que são as nossas ideias, e apresentar em sessão de análise individual de vídeo aos nossos atletas algumas situações que eles entendam que eles podem melhorar, algumas tomadas de decisão, portanto eles têm que ter todo esse conhecimento e fazer com que, nessa questão da análise da competição e do treino, tudo esteja fluído.

P: Dirias que análise seria mais importante do ponto de vista individual ou coletivo?

R: Depende. Nós temos diversas formas de intervir, temos a vertente coletiva, que é uma análise geral coletiva da própria equipa, que se nós entendermos a podemos fazer. Vou te dar um exemplo: houve um jogo que não tivemos bem na transição defensiva, sentimos que houve ali vários jogadores a desligar; eu entendo que para o bem geral da própria equipa, porque estamos a falar de comportamento, porque a transição defensiva é um comportamento, isto é se o teu atleta tem vontade sequer de correr para trás, nada mais, ajudar os próprios colegas; aqui eu aproveito e questiono esses jogadores à frente de toda a equipa, há quem o faça individualmente, mas não tem impacto. Depois há a vertente do setorial, as competências inerentes a uma linha defensiva, as competências inerentes aos médios, aí podes fazer individual só com os defesas ou só com os médios, porque são coisas muito específicas só para aqueles postos. Depois existe ainda a análise individual, que é as missões e comportamentos específicos para cada posição.

P: E nestas três vertentes, o adjunto pode intervir em qualquer uma delas?

R: Totalmente. Eu tenho dividido por ambos os adjuntos. Um com o momento defensivo e outro com o momento ofensivo.

P: Em relação à experiência enquanto ex-jogador, consideras que essa experiência seja importante para a escolha de um adjunto?

R: No meu caso não. Eu venho do meio académico, fui jogador, mas num contexto muito rudimentar. Mas confesso que esse tipo de perfil vem dar alguns inputs à nossa realidade, mas em relação a tudo aquilo que é extra-jogo. Ou seja, a “manha”, isto é verdade, o saber utilizar o corpo, o saber provocar o adversário para retirar energias, o próprio controlo emocional que tens que ter dentro daquilo que é a realidade competitiva em que tens um adversário que quer ganhar sempre e tens que estar focado e ter controlo emocional. Esse tipo de pessoas dão-te esse input dentro da equipa técnica. As pessoas que saem da faculdade, como eu, não temos essas tais manhas. Mas acaba por ser controverso, porque isto é olhar só para o rendimento, o querer ganhar a todo o custo. Eu sou uma pessoa que tenho um conjunto de valores que não olho a isso, mas sinto que no futebol atual e sobretudo neste patamar de rendimento, tudo conta. Mas não olho a isso para as minhas equipas técnicas, olho muito mais para a pedagogia, para o saber-estar, para o saber se

comportar em detrimento desse tipo de situações. Mas confesso que equipas com esse tipo de treinadores adjuntos vão, no momento, não a longo prazo, mas no momento, vão ganhar jogos. Mas como olhamos muito mais do que ganhar jogos ao domingo, olhamos para a evolução de todos eles para chegarem a um escalão de profissionalismo não tenho isso em consideração.

P: Olhando então para a experiência como treinador e aqui tendo em conta a idade, a experiência, os contextos por onde já passou, as conquistas. Isso é relevante?

R Não. Porque tens jovens de 22, 23 anos super competentes. Aqui não está em causa a idade, há jovens de 60 anos super competentes, como há jovens de 22 super competentes. O que impera sempre é a competência. Claro que tu aos 45 não vais cometer os mesmos erros dos 22, claro que isso é o background da experiência. Mas porque é que eu não vou dar a oportunidade a um jovem que sai da faculdade se eu próprio lhe reconhecer competência, se todas as pessoas que lhe estão no meio envolvente me dizem que ele é competente?

P: E a experiência enquanto treinador é relevante?

R: Depende da experiência, se for experiência baseado naquela premissa do ganhar a todo o custo, não quero. Portanto acaba por ser uma conjugação de ter alguma experiência, algum background, mas há pessoas com experiências que não são indicados para o contexto que eu estou neste momento. Portanto estão aí já com muitos maus hábitos que não são bons para o nosso processo e esse tipo de experiências nós não queremos.

P: E assumindo que ele antes já era treinador, pode já ter sido principal, adjunto, analista, scout, preparador físico. Há alguma importância nessa área de especialização?

R: Não. Nada a opor em relação a já ter sido analista. Sobre já ter sido treinador principal, nunca o tive, mas não fecho esse perfil para a minha equipa técnica. Porque em muitas situações quando estamos a recrutar alguém para a equipa técnica, é sobretudo conhecer a pessoa, os valores e a ambição da pessoa. Se a pessoa que vem quer ser treinador principal e quer o meu posto, as coisas vão correr mal, como é evidente. Mas sejam treinadores principais, sejam analistas, sejam treinadores adjuntos de outras equipas, eu estou aberto a tudo isso, não fecho a porta a ninguém.

P: Qual a importância da continuidade/regularidade do treinador adjunto dentro da equipa técnica?

R: É grande porque à medida que os anos vão passando, à medida que vais passando o dia-a-dia com a pessoa vai criando uma simbiose entre todos nós. Então todas as nossas ideias, estando sempre a evoluir, vamos criando laços de simbiose e até de amizade que faz com que todas as coisas fluam. Porque dentro de uma equipa técnica, a meu ver, tem que rolar um clima positivo, um clima de respeito mútuo, de lealdade, de amizade.

P: Perguntas a ambição e os objetivos da pessoa enquanto treinador?

R: Sim, isso eu pergunto. Porque não gosto de ter a trabalhar comigo pessoas que queiram ser no imediato treinadores principais. Quero pessoas ambiciosas mas que saibam estar, que saibam primeiro que têm que acumular muita experiência. Porque é diferente tu seres o líder, tu seres a cara, é muitíssimo importante, são essenciais os treinadores adjuntos. Mas não quero comigo alguém que esteja com uma agenda própria. Quero alguém que esteja 100% integrado nas nossas tarefas, mas claro que se surgir alguma proposta para ir trabalhar para uma outra equipa técnica que seja melhor para ele... Claro que sim!

P: Falando das funções do treinador adjunto, quais as principais responsabilidades dele em treino?

R: Tem que ser um bom observador e tem que estar ali nas sobras, isto é o meu estilo. Porque há treinadores que são managers e estão apenas ali a supervisionar. O meu estilo é de ser eu a liderar os exercícios, a liderar tudo o que diz respeito ao treino. Então uma das principais funções que devem ter é de ser super meticolosos na observação para que tudo o que me passe a mim, eles estejam lá e possam intervir in loco no treino. No jogo a mesma coisa, na observação do jogo eu estou a controlar e sou muito interventivo, mas o adjunto tem que estar a observar coisas mais micro que possam estar a acontecer individual, setorial ou coletiva para que possam me dar esse suporte. No fundo eu quero alguém que tenha um poder de análise, de observação muito vasto, muito preciso também saber tudo aquilo que está a acontecer in loco e com capacidade para intervir logo, obviamente com bons feedbacks, feedbacks enriquecedores para a evolução do jovem.

P: Em relação aos objetivos do treino, dirias que os adjuntos se focam mais nos mesmos objetivos que tu (papel de agonista) ou em objetivos mais secundários (papel de antagonista)?

R: Cada exercício tem um objetivo top. E eu estou muito focado nesse mesmo objetivo. Por exemplo: estamos a trabalhar o ataque, a fase de criação e estamos a tentar desmanchar uma linha de 5 e eu estou com esses objetivos, temos as nossas dinâmicas, ao paralelo que o treinador adjunto está muito mais focado naquilo que é o momento defensivo, portanto não é o objetivo principal, ele está a dar inputs para a equipa que está a defender.

P: Em relação ao jogo, que funções o treinador adjunto tem?

R: Vou te dizer como é que nós trabalhamos. No pré-jogo, sou eu que elaboro o plano de jogo, um dos treinadores adjuntos operacionaliza a apresentação e o outro treinador adjunto está apenas cingido aos esquemas táticos. O treinador adjunto (principal) entra nos esquemas táticos, já no balneário antes de sairmos e é ele que esboça tudo o que diz respeito a esquemas táticos.

Desde lançamentos de linha lateral contra e a favor, desde livres contra e a favor, a altura dos livres, onde é que é, onde é que se mete a linha, portanto isso está tudo idealizado e é o treinador adjunto (principal) que faz isso. Partimos para a parte do aquecimento específico em si e aí ambos os treinadores adjuntos têm funções semelhantes até um certo ponto: quando partimos a equipa, dos 10 jogadores de campo, quatro vão fazer trabalho de alinhamento da linha e seis vão fazer finalização, o treinador adjunto (principal) fica com a linha defensiva e o outro treinador adjunto fica com a parte da finalização. Depois, durante o jogo, temos o treinador adjunto na bancada a ver o jogo de fora e em comunicação com o treinador adjunto (principal) no banco. Aí é um bolo geral, falam ambos entre eles e passam alguma informação pertinente para mim, para tentarmos explorar os espaços que os adversários nos estejam a dar, porque uma visão de bancada superior é sempre melhor do que uma visão a partir do banco.

P: Vamos falar aqui da relação pessoal do treinador adjunto com os jogadores. Achas que o treinador adjunto pode ou deve ter uma ligação mais emocional com os jogadores do que o treinador principal?

R: Pode e deve. Nós até delegamos que eles tenham funções de tutores. O tutor significa estar agregado a algum jogador. Eu faço muito isso. Nós tínhamos dois jovens polacos que estavam cá pela primeira vez e eu deleguei o treinador adjunto como tutor deles e ele tinha a função de estar muito próximo deles de forma a traduzir tudo o que eu dizia em treino para inglês para eles perceberem. Estava também muito focado naquilo que é a vida diária dos atletas, alguns problemas que eles tenham, era tudo para o treinador adjunto. E eu tento que eles tenham esse grau de maior proximidade com os atletas do que eu. Se diagnosticarmos que há um ou outro caso de atletas que precisam de atenção permanente, isto é estar sempre em cima por quaisquer variados fatores, eu delego essa responsabilidade aos treinadores adjuntos para que exista um grau de proximidade maior, para chegar mais eficazmente a esse jovem para que possa evoluir e não regredir.

P: Para finalizar, achas que há algum tópico que foi deixado de parte e que possa ser abordado no futuro em relação a este tema?

R: Eu acho que com a evolução do futebol, isto é um ponto que eu tenho refletido nos últimos anos, o futebol vai se tornar cada vez mais igual ao que está a acontecer nas outras modalidades: a especificidade do jogo está a ir para um ponto tão individualizado que com o decorrer dos anos eu creio que vai acontecer o que acontece nos outros desportos como o futebol americano, o basquetebol, em que existem treinadores adjuntos que sejam “coordenadores” para um determinado momento do jogo. Acho que um treinador vai passar cada vez mais a ser um “head coach” em que é o bolo total, a cara total, a ideia total do jogo em si, mas fruto da especificidade vai delegar aos treinadores adjuntos o momento defensivo, o momento ofensivo e

os esquemas táticos. Cada vez mais as equipa técnicas vão evoluir para isso, porque isso é a realidade que nós temos.