

PEDAGOGIA DO DESPORTO

Olímpio Coelho

3
G

INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE //
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO DE TREINADORES

-
1. O PAPEL DO TREINADOR DE GRAU III E DA PEDAGOGIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO
 2. A CONDUÇÃO DE GRUPOS DE PRATICANTES EM CONTEXTO DESPORTIVO
 3. O COMPORTAMENTO REFLEXIVO DO TREINADOR
-

Índice

CAPÍTULO I.

1. O PAPEL DO TREINADOR DE GRAU III E DA PEDAGOGIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO	3
1.1 DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO: UMA PERSPETIVA SISTÉMICA E MULTIFATORIAL DA PRÁTICA DESPORTIVA	3
1.1.1 Treino desportivo: um processo pedagógico e de ensino	5
1.2 O TREINADOR DE GRAU III COMO ELEMENTO NUCLEAR DO PROCESSO DESPORTIVO	8
CONCLUSÕES	12
AUTOAVALIAÇÃO	13
GLOSSÁRIO	53
BIBLIOGRAFIA	54



1. O PAPEL DO TREINADOR DE GRAU III E DA PEDAGOGIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO
2. A CONDUÇÃO DE GRUPOS DE PRATICANTES EM CONTEXTO DESPORTIVO
3. O COMPORTAMENTO REFLEXIVO DO TREINADOR



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

1. Identificar o desenvolvimento desportivo como um processo de natureza sistémica e de carácter multifatorial indissociável da perspetiva ampla de pedagogia aplicada em contexto desportivo.
2. Identificar o treino desportivo como um processo pedagógico e de ensino que ocupa, no contexto do processo de desenvolvimento desportivo, um lugar relevante qualquer que seja a faixa etária e o nível de prática.
3. Perceber o enquadramento do treinador de Grau III no contexto do Plano Nacional de Formação de Treinadores.
4. Identificar o papel da pedagogia e do treinador de Grau III no processo de desenvolvimento desportivo.
5. Consciencializar os candidatos a treinadores de Grau III da importância da sua função de tutor para a formação de treinadores e para o desenvolvimento da modalidade.
6. Desenvolver um comportamento ético e deontológico como uma necessidade indiscutível da formação do treinador.
7. Identificar a necessidade de intervir no sistema de valores dos treinadores para induzir alterações nas práticas.

1. O PAPEL DO TREINADOR DE GRAU III E DA PEDAGOGIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO

1.1 Desenvolvimento desportivo: uma perspetiva sistémica e multifatorial da prática desportiva

Em primeiro lugar, o desenvolvimento desportivo (DD) é indissociável do conceito amplo de desenvolvimento (social, económico, político, cultural, educativo...)¹, estando as suas interdependências, dimensão sociocultural² e função social claramente expressas em diversos documentos jurídicos e doutrinários, internacionais e nacionais: Carta Europeia do Desporto, Declaração de Nice, Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD). Neles se identificam uma diversidade de funções potenciais³ atribuídas ao desporto: desenvolvimento social, formação e educação com reflexo particular na formação integral dos jovens, promoção de valores sociais, culturais, educativos, formação cívica.

O sistema desportivo interage com todos os outros sistemas da organização social e por isso, no desporto, por um lado, reflete-se a natureza da sociedade em que aquele se insere e por outro lado, reciprocamente, o Desporto pode constituir-se como fator contributivo para o desenvolvimento social.

¹ O desenvolvimento no seu sentido mais amplo, integrando o desenvolvimento desportivo, exerce sobre este influências de maior ou menor facilitação ou constrangimento. O desenvolvimento desportivo (conceito subordinado) é indissociável (interdependente) do desenvolvimento (conceito dominante) tal como a cultura desportiva relativamente ao sentido amplo de cultura.

² O desporto é, inequivocamente, uma «construção» humana inserindo-se, portanto, no conceito de cultura, estabelecendo com ela uma relação biunívoca. Deste modo, as condições da sua prática são alteráveis pelo que não são aceitáveis expressões como «o desporto é assim» ou «são coisas do desporto», manifestando uma atitude de «recusa» em intervir na realidade no sentido da sua transformação.

³ O que significa que podem ou não serem cumpridas.



Uma análise coerente do DD implica uma *perspetiva sistémica* que tenha em consideração a sua interdependência com os diversos setores sociais, entre os diversos setores do próprio sistema desportivo e, extremamente relevante, entre as diferentes etapas da preparação desportiva: iniciação, orientação, especialização e alto rendimento.

Os constrangimentos ao DD devem, portanto, ser identificados não apenas no contexto do próprio sistema desportivo mas também no contexto amplo do desenvolvimento económico, social, cultural, educativo, cívico. Sem que isto sirva de álibi e desculpa para a inação e a aceitação natural do *status quo* visto que muito há ainda por fazer no interior do próprio sistema.



O desenvolvimento desportivo não se promove, nem é compreensível à margem dos demais sistemas da organização social e de preocupações culturais, sociais, cívicas e educativas.

O DD deve ser entendido como um processo social e cultural, de natureza ampla e multifatorial, envolvendo significativo número de variáveis (indicadores) quantitativas e qualitativas: o número de praticantes, treinadores, árbitros, dirigentes, competições organizadas; a qualidade, a extensão e a repartição territorial da rede institucional de conceptualização, enquadramento e apoio de federações, associações, clubes; a natureza, a qualidade e a localização das instalações disponíveis. Mas também pelas taxas de crescimento destes indicadores em períodos temporais definidos, configurando, desejavelmente, uma progressiva tendência para a correção das assimetrias de desenvolvimento. Sem esquecer, pela sua importância, os resultados desportivos e os progressos técnicos e táticos manifestados pelos praticantes nos diferentes escalões etários.



A avaliação do DD não pode alhear-se destas dimensões e amplitude.

O papel do treinador de Grau III e da pedagogia no processo de desenvolvimento desportivo

O DD, envolvendo a problemática da formação dos praticantes, implica uma abordagem sistémica (análise integrada) das etapas da preparação desportiva, da iniciação ao alto rendimento, obrigando a **considerar que as várias etapas, sendo interdependentes, exercem influências entre si e dão, necessariamente, contributos umas às outras.**

Por isso, se o desporto infantojuvenil não deve subordinar-se aos objetivos, em geral de curto prazo, da especialização/alto rendimento, também não pode deixar de contribuir para o sucesso final do sistema: ter mais e melhores praticantes nos níveis superiores de prática⁴. Todavia a clarificação do tipo de influências e contributos (limites e contornos) e, sobretudo, a sua aplicação, só são viáveis, no contexto do princípio da preparação, a longo prazo (regra dos 10 anos)⁵. Assim, a formação do praticante, dividida em etapas com objetivos, conteúdos e exercitação adequados, deve, nas suas fases iniciais, promover os fundamentos da preparação desportiva: formação física e corporal numa base multilateral, aquisição consistente das técnicas básicas da modalidade, formação das atitudes⁶. Estas são aquisições importantes mas de efeitos a longo prazo, pelo que não podem ser associadas aos resultados desportivos obtidos a curto prazo. A formação dos praticantes não é, assim, compatível com a obrigação de ganhar ou de obter resultados na competição. Quem aprende não pode estar sujeito à exigência de rendimento para além dos seus limites de capacidades sendo a prática sob pressão um erro de custos em geral elevados. O desporto infantojuvenil não pode ter como meta mais importante o fazer campeões, sobrepondo os resultados desportivos aos objetivos de aprendizagem e aperfeiçoamento, sob pena de conduzir, na maior parte dos casos, a consequências opostas a esse objetivo.

É nesta conjugação de uma perspetiva sistémica com o princípio da preparação a longo prazo que podemos desenvolver uma cultura favorável à efetiva aplicação das recomendações, princípios e orientações apontadas pelos especialistas para a formação do praticante desportivo e em especial para o desporto infantojuvenil. Esta é uma orientação que o treinador de Grau III, pelas influências que pode exercer sobre todo o sistema e em particular sobre os treinadores de Grau II e I (formativas, de orientação/supervisão) deve ter em consideração⁷.

1.1.1 TREINO DESPORTIVO: UM PROCESSO PEDAGÓGICO E DE ENSINO

Se o DD implica intervir na realidade para a transformar, então uma abordagem sistémica e multifatorial daquele é indissociável de uma perspetiva ampla de pedagogia aplicada em contexto desportivo. Do mesmo modo, a compreensão do papel do treinador de Grau III, tal como dos treinadores dos restantes graus, não dispensa uma perspetiva do treino desportivo como um processo pedagógico e de ensino.

⁴ Se este objetivo é absolutamente legítimo, já a forma de o tentar alcançar pode ser questionável.

⁵ O princípio da preparação a longo prazo tem como suporte fundamental as características do processo de desenvolvimento biológico e constitui a chave para um tratamento adequado do desporto juvenil e do desenvolvimento desportivo. Relativamente às etapas do processo de preparação desportiva, as suas características e conteúdos, sugere-se uma pesquisa na online, sob a entrada LTAD (Long Term Athlete Development), que proporciona, sobre este tema, acesso a uma vasta gama de informação pertinente de países como Canadá, Austrália e Reino Unido.

⁶ Desenvolvendo, deste modo, o gosto pela prática e aumentando tendencialmente a adesão à prática.

⁷ O segmento juvenil da prática desportiva constitui, numa perspetiva sistémica, um suporte indispensável da especialização/alto rendimento e, em última análise, do DD. Por isso, este não dispensa o desporto juvenil e implica o processo de formação dos praticantes. A assunção desta relação é relevante para a construção do pensamento do treinador/a de Grau III e consequentemente para a regulação da sua intervenção pedagógica.



Ser treinador implica interagir, permanentemente, com um ou vários praticantes, em função de objetivos previamente definidos associados à aprendizagem e aperfeiçoamento desportivos. Assim, tendo como referência o sentido amplo de pedagogia, podemos afirmar que a intervenção do treinador assume um carácter pedagógico se, pelo esclarecimento (informação), conjugado com o exemplo, de forma paciente e persistente, é suficientemente persuasiva para promover nos seus alvos – praticantes em primeiro lugar, mas também dirigentes, pais e outros treinadores – a abertura e disponibilidade para alterar as suas crenças, comportamentos e competências⁸.

⁸ Num sentido amplo, a pedagogia consiste em toda a ação visando, pela persuasão, transformar crenças, comportamentos e competências de um indivíduo ou grupo de indivíduos e que num sentido restrito tem como objeto de estudo o processo educativo e o processo ensino-aprendizagem.

⁹ Se o pensamento se expressa nas práticas, estas «descrevem» de algum modo o pensamento dominante de um indivíduo ou grupo social. Esta relação é relevante como suporte à interpretação e compreensão da aproximação ou desvio aos pressupostos que configuram as «boas práticas» no desporto.

¹⁰ A filosofia do treinador traduz-se no conjunto de crenças e perspetivas que este evidencia relativamente ao desporto em geral e ao desporto juvenil em particular. Neste sentido, é equivalente aos conceitos **pensamento do treinador** e **representação social do desporto**.

¹¹ O **sistema de valores** influencia também as decisões metodológicas conforme o treinador se oriente por objetivos a curto ou a médio/longo prazo, valorize predominantemente o processo ou o produto (os resultados desportivos).

De um ponto de vista restrito, a pedagogia é indissociável dos processos educativo e formativo e tem como alvo nuclear, no contexto desportivo, a eficácia dos processos de ensino-aprendizagem e aperfeiçoamento das tarefas corporais e motoras, gerais e específicas, próprias do desporto em geral e de cada modalidade em particular.

Importa ainda salientar que a atividade do treinador decorre, por norma, num **contexto grupal** e, por isso, condicionada pelas relações interpessoais que se estabelecem entre os praticantes e destes com o treinador. Por outro lado, dado que o pensamento se expressa nas práticas⁹, a intervenção pedagógica do treinador depende da sua **filosofia (sistema de valores)**¹⁰ que constitui o suporte a partir do qual constrói o seu comportamento concreto: **a forma como intervém no treino e na competição, como transmite conhecimentos, como reage às situações com que se confronta e como se relaciona com todos os demais intervenientes na prática desportiva** (Fig.1)¹¹.



As boas práticas no desporto estão condicionadas pelo sistema de valores adotado pelo treinador. Este tem como suportes de **âmbito geral** a perspetiva cultural, social, ética e educativa do desporto. Do **ponto de vista específico**, as perspetivas adotadas pelo treinador sobre os conceitos vitória/derrota, sucesso/insucesso, preparação a longo prazo, superação, entre outros.

O papel do treinador de Grau III e da pedagogia no processo de desenvolvimento desportivo



FIGURA 1 - A pedagogia aplicada em contexto desportivo visa a eficácia do treinador nos processos de ensino e aperfeiçoamento dos praticantes, tendo em atenção que estes processos são condicionados pelas inter-relações que se estabelecem no contexto grupal em que decorrem e pelo sistema de valores (filosofia) de todos os que participam na sua conceção, organização e direção.

PEDAGOGIA
DO DESPORTO

É neste contexto que ganha legitimidade a afirmação de que o treino desportivo é um **processo pedagógico** e um **processo de ensino** visto que nele se trata, permanentemente, de promover nos praticantes transformações quer ao nível das competências corporais e motoras, quer ao nível das competências sociais. **Por isso se pode afirmar que toda a atividade do treinador tem uma matriz de natureza pedagógica:**

- as diversas tarefas quotidianas envolvem uma permanente relação interpessoal, em primeiro lugar com os praticantes, mas também com os pais, dirigentes, juizes, adeptos e outros treinadores;
- a sua intervenção visa influenciá-los, agindo sobre as suas crenças, comportamentos e competências;
- a eficácia da sua ação depende significativamente dos processos de liderança e comunicação.



O treino desportivo, qualquer que seja a faixa etária e o nível de prática, é um processo pedagógico e de ensino indissociável de preocupações formativas e educativas.

Deste modo, a **competência técnica**, sendo importante e indispensável, não é suficiente para determinar o potencial de eficácia do treinador. Na verdade, muitas vezes, os insucessos dos responsáveis devem-se não tanto a uma deficiente preparação técnica mas, sobretudo, a uma insuficiente **competência pedagógica**.



A importância do papel do treinador decorre de se constituir como o motor potencial de transformação de praticantes, obviamente, mas também de dirigentes e pais. No caso do treinador de Grau III destaca-se ainda o seu importante papel na formação em exercício do treinador de Grau I e II. É natural que se atribua ao sistema de valores e à formação de atitudes um papel relevante apontando para a necessidade de proceder a uma análise crítica da realidade e a clarificar o significado de dicotomias fundamentais como, por exemplo, sucesso/insucesso e vitória/derrota.

1.2 O treinador de grau III como elemento nuclear do processo desportivo

O processo de desenvolvimento desportivo e de uma modalidade impõe que os treinadores de todos os graus e particularmente os treinadores de Grau III assumam uma perspetiva sistémica da prática desportiva. Desde logo no entendimento de que as diferentes etapas da preparação desportiva são interdependentes e por isso devem influenciar e serem influenciadas pelas restantes. Assim, se é inequívoco que a especialização e o alto rendimento não devem impor os seus objetivos fundamentais e as suas metodologias aos outros níveis de prática (orientação e iniciação), também é um facto que estes não podem deixar de dar contributos para o sucesso e eficácia finais do sistema¹². Neste contexto, também as instituições que planeiam, organizam e conduzem a prática desportiva em geral e cada modalidade em particular, assim como os treinadores dos vários graus, são interdependentes na sua prática e no seu pensamento.

¹² A definição dos limites e contornos destas interdependências (contributos e influências) só é viável no contexto do princípio da preparação a longo prazo (Regra dos 10 anos).

O papel do treinador de Grau III e da pedagogia no processo de desenvolvimento desportivo

O processo de desenvolvimento desportivo envolve, como condição indispensável, uma **vertente quantitativa** que implica a estruturação de uma etapa com objetivos prioritários de influenciar o número de crianças e jovens que aderem ao desporto - a Iniciação Desportiva.

Sendo o treinador de Grau I, na maior parte das situações, o primeiro responsável pela iniciação desportiva de crianças e jovens, é o principal promotor da sua maior adesão à prática de uma modalidade e assume a responsabilidade de criar as bases para os transformar de meros candidatos a praticantes desportivos em praticantes efetivos começando, desde logo, a desenvolver nestes o gosto pela prática e pela aprendizagem e evolução. Desempenha um papel insubstituível na mobilização das crianças e jovens para as atividades desportivas e na formação inicial dos praticantes, contribuindo para a determinação dos limites da prestação desportiva, para o desenvolvimento de uma modalidade e, conseqüentemente, para o desenvolvimento desportivo¹³.

Além da vertente quantitativa, o processo de desenvolvimento desportivo inclui necessariamente uma **vertente qualitativa** dirigida para o rendimento associado à progressão e melhoria dos resultados desportivos.

Ao treinador de Grau II, na etapa da orientação, na sequência da ação do treinador de Grau I, além de continuar a dar um importante contributo para o aumento do número de praticantes, tomando as necessárias precauções para limitar a ocorrência de abandono precoce, cabe-lhe intervir no sentido de criar as condições para o progresso/evolução qualitativa dos praticantes:

- regulando a opção clara dos jovens praticantes por uma modalidade;
- aprofundando as suas capacidades motoras e técnico-táticas;
- dando uma atenção particular à instalação de atitudes e comportamentos de persistência, responsabilidade e gosto pelo aperfeiçoamento, determinantes para o seu progresso e desenvolvimento futuros;
- detetando os que se evidenciam como possíveis «promessas» (potenciais talentos) regulando as suas expectativas por forma a limitar a emergência das «estrelas prematuras» que tendem a surgir nesta etapa¹⁴.

¹³ O treinador/a de Grau I deve ter a consciência de que lida fundamentalmente com candidatos a praticantes desportivos cuja continuidade no sistema desportivo dependerá da natureza e do tipo da exercício selecionada, da organização e direção do processo de instrução e do estilo de intervenção e de relacionamento desenvolvidos no treino e na competição.

¹⁴ A emergência de «estrelas prematuras» resulta de uma incorreta interpretação da superioridade que alguns praticantes manifestam relativamente aos seus pares decorrente, muitas vezes, de uma maturidade mais avançada do seu processo de desenvolvimento. Importa, assim, alertar os praticantes de maturação mais adiantada que, no futuro, o sucesso pode não ser tão fácil como no presente a par de encorajar os de maturação mais lenta. O treinador deve controlar os fatores externos promotores de uma avaliação desajustada de cada praticante, **começando por regular a sua própria tendência** para facilitar este processo, que pode ser acentuado quando os responsáveis atribuem erradamente a perda das vantagens iniciais de um praticante não à melhoria dos outros mas à ideia de que ele não está a realizar o esforço necessário (menor empenho).



¹⁵ *Ocorre nesta etapa a inevitável e imprescindível inversão da relação entre rendimento desportivo e rendimento de aprendizagem começando o primeiro a ganhar supremacia sobre o segundo. Continuam, no entanto, a serem válidos e de considerar os pressupostos fundamentais dos conceitos e objetivos basilares da pedagogia do desporto já referenciados na Iniciação (Treinador/a de Grau I) e na Orientação (Treinador/a de Grau II) a fim de regular a atitude do treinador para que não considere a vitória e o resultado como os únicos objetivos da sua ação e que não perspetive o jovem atleta como um mero instrumento para alcançar os seus próprios interesses. Na verdade, continuamos a agir sobre jovens sendo válida a premissa «desporto para os jovens e não jovens para o desporto». É ainda importante não esquecer que ocorre por volta dos 17/18 anos o segundo grande momento de maior densidade do abandono precoce em que a natureza da intervenção do treinador assume um papel relevante.*

¹⁶ *O Plano Nacional de Formação de Treinadores considera o treinador/a de Grau III como sendo «...frequentemente, o responsável maior pela qualificação e salvaguarda dos processos de desenvolvimento de carreira dos praticantes tendentes à excelência desportiva...» (pág. 66). Do mesmo modo, define como uma das suas atividades: «Elabora e monitoriza a implementação de Planos de Carreira Desportiva» (pág. 67).*

Ultrapassadas estas duas etapas da formação dos praticantes, cabe ao treinador de Grau III promover a integração efetiva na etapa da especialização de todos os que permanecem no sistema, aproveitando e reforçando alicerces anteriormente adquiridos. Naturalmente que, numa progressão lógica e coerente da preparação desportiva, um dos mais importantes objetivos do treinador nesta etapa é a elevação do rendimento desportivo dos praticantes sob sua orientação¹⁵. **E é ao operacionalizar este objetivo que pode cumprir uma das suas mais importantes funções:**



A confirmação do talento dos praticantes que anteriormente se evidenciaram e se constituíram como « promessas » .

Um outro âmbito de intervenção do treinador de Grau III, com influência decisiva na qualificação dos praticantes e na sua eventual integração no alto rendimento, centra-se na transmissão do sentido de carreira desportiva¹⁶.



Sendo a especialização a antecâmara do alto rendimento, a intervenção pedagógica do treinador de Grau III deve, na sequência das etapas da iniciação e orientação, continuar a agir sobre a responsabilização, o gosto de aprender e aperfeiçoar-se, a persistência em relação aos objetivos que pretendem alcançar, o hábito da autopreparação. A que é essencial juntar a capacidade de resistência à frustração provocada pelo erro, pela derrota, pela fadiga e a intensidade e continuidade de participação no treino e na competição (empenhamento).

O papel do treinador de Grau III e da pedagogia no processo de desenvolvimento desportivo

O processo de desenvolvimento desportivo, numa perspetiva sistémica, implica uma interação entre todos os níveis de prática e consequentemente dos seus agentes. **Neste plano abre-se, ao treinador de Grau III, um espaço de desejável e importante intervenção de perfil marcadamente pedagógico.**



A formação de treinadores da sua modalidade quer na vertente curricular, quer como tutor no estágio profissionalizante dos candidatos a treinadores de Grau I e II.

Cabe ainda ao treinador de Grau III, para promover plenamente a especialização dos praticantes, em algumas situações específicas, coordenar equipas pluridisciplinares de técnicos (PNFT, págs. 66, 67). O cabal desempenho desta função assenta na liderança e comunicação que, como processo persuasivo, se institui como um exercício pedagógico.

No contexto destas atribuições, o PNFT (pág.66) considera que o treinador de Grau III deve «...possuir uma formação sólida em **matéria relacional e deontológica**, propulsora de “boas práticas profissionais” em particular face a pressões e imperativos de rendimento eticamente reprováveis».

No que respeita aos candidatos a treinador de Grau III, o PNFT (pág. 67) preconiza que estes, ao nível do estágio profissionalizante, exerçam as funções de treinador no mais alto nível de rendimento da modalidade, coadjuvando um treinador detentor de Grau III ou Grau IV ou como treinador principal. No caso de coadjuvação, é sugerido como conveniente que sejam atribuídas ao formando tarefas de participação ativa e colaborante nos processos de planeamento, implementação, condução e orientação do treino e da competição. **Ora esta situação implica também, da parte do formando, um comportamento marcadamente ético e deontológico (dever de lealdade e dever de reserva).**





Conclusões

1. O desenvolvimento desportivo é um processo de natureza sistémica e de carácter multifatorial indissociável:
 - de uma perspetiva ampla de pedagogia aplicada em contexto desportivo;
 - do conceito de treino desportivo como processo pedagógico e de ensino.
2. O pensamento expressa-se nas práticas e, por isso, para mudar as práticas que, enfermando de vícios e desvios, reconhecidamente não satisfaçam às características recomendadas para qualquer etapa da pratica desportiva, é necessário um forte investimento na mudança de atitudes dos seus principais agentes - os treinadores - atuando sobre o seu sistema de valores.
3. As «boas práticas» no desporto estão condicionadas pelo sistema de valores (filosofia) do treinador na medida em que o pensamento determina a natureza da sua ação e comportamento.
4. O treinador é um agente de mudança e tem na pedagogia aplicada em contexto desportivo um espaço de reflexão e um instrumento de intervenção na realidade.
5. A formação do treinador é um processo contínuo pelo que o treinador de Grau III não pode esquecer, numa perspetiva sistémica da formação de treinadores, os ensinamentos e conteúdos dos Graus I e II sobre os quais se suporta a construção do seu pensamento e que influenciam a sua intervenção pedagógica nos seguintes âmbitos:
 - como treinador (condução de atletas);
 - como coordenador de equipas técnicas e de equipas pluridisciplinares;
 - na formação de treinadores (tutor, preletor);
 - na monitorização da carreira desportiva de atletas.
6. Cabe ao treinador de Grau III, dando continuidade ao trabalho desenvolvido pelos treinadores de Grau II e I, promover a integração efetiva dos praticantes na etapa da especialização.
7. A conjugação de uma perspetiva sistémica das etapas da preparação desportiva com o princípio da preparação a longo prazo é um suporte da construção de uma cultura desportiva fiável.

Conclusões (continuação)

8. O treinador de Grau III deve comprometer-se com o desenvolvimento da sua modalidade, contribuindo para a formação dos novos treinadores, disponibilizando-se para exercer a função de tutoria dos candidatos a treinador de Grau I e II.

9. Fomentar e desenvolver um comportamento ético e deontológico constitui um objetivo fundamental da formação dos treinadores.



Autoavaliação


1. *Em que consiste o conceito «perspetiva sistémica das etapas da preparação desportiva»?*
2. *Comente a afirmação: «A operacionalização de uma perspetiva sistémica das etapas da preparação desportiva só é viável no contexto da aplicação do princípio da preparação a longo prazo.»*
3. *O que significa a afirmação: «O desenvolvimento desportivo é um processo multifatorial.»*
4. *Mencione os fatores de suporte à caracterização do conceito «sistema de valores».*
5. *Comente a afirmação: «O sistema de valores é determinante no processo de desenvolvimento desportivo.»*
6. *Comente a afirmação: «O processo de desenvolvimento desportivo é indissociável de uma perspetiva ampla de pedagogia aplicada em contexto desportivo.»*
7. *Identifique e mencione os principais focos de intervenção pedagógica do treinador de Grau III.*



Índice

CAPÍTULO II.

2. A CONDUÇÃO DE GRUPOS DE PRATICANTES EM CONTEXTO DESPORTIVO	15
2.1 A INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NA CONDUÇÃO DE GRUPOS EM CONTEXTO DESPORTIVO	15
2.1.1 Competência	16
2.1.2 Comportamento assertivo	17
2.1.2.1 Direção, delegação, orientação	18
2.1.3 Organização das atividades	20
2.1.4 Definição de objetivos e de regras de conduta	21
2.1.5 Conhecer os praticantes e o grupo	23
2.1.5.1 Considerar as necessidades básicas dos praticantes	23
2.1.5.2 Identificar e considerar os diferentes tipos de praticantes	23
2.1.5.3 Conhecer o grupo	25
2.1.6 Usar com oportunidade a comunicação verbal e não verbal	26
2.1.7 Elogiar e repreender com critério	27
2.1.7.1 Princípios para usar bem os elogios e as repreensões	28
2.1.7.2 Condições para conferir à repreensão um caráter pedagógico	29
2.1.8 Saber ouvir	30
2.1.9 Lidar adequadamente com os erros	31
2.1.10 Lidar adequadamente com os conflitos	34
2.2 O MODELO DE INTERVENÇÃO DO TREINADOR	35
CONCLUSÕES	40
AUTOAVALIAÇÃO	41
GLOSSÁRIO	53
BIBLIOGRAFIA	54

- 
1. O PAPEL DO TREINADOR DE GRAU III E DA PEDAGOGIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO
 2. A CONDUÇÃO DE GRUPOS DE PRATICANTES EM CONTEXTO DESPORTIVO
 3. O COMPORTAMENTO REFLEXIVO DO TREINADOR



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

1. Identificar a relação de interdependência entre pedagogia (sentido amplo) e liderança.
2. Identificar os suportes fundamentais da condução de grupos de praticantes em contexto desportivo.
3. Identificar a organização das atividades, a definição de objetivos e a definição de regras de conduta como suportes prévios à eficácia da intervenção pedagógica.
4. Identificar as características do comportamento assertivo que lhe conferem o estatuto de estilo de liderança mais adequado.
5. Identificar as condições que conferem o estatuto de autoridade ao treinador e facilitam a eficácia da sua intervenção pedagógica.
6. Identificar os instrumentos para conhecer os praticantes e o grupo.
7. Identificar as condições para conferir às regras e às sanções um caráter significativo.
8. Identificar as ferramentas de intervenção pedagógica que decorrem das necessidades básicas dos praticantes.
9. Identificar os princípios orientadores do modelo de intervenção.
10. Analisar criticamente a sua própria prática à luz dos princípios do modelo de intervenção.

2. A CONDUÇÃO DE GRUPOS DE PRATICANTES EM CONTEXTO DESPORTIVO

2.1 A intervenção pedagógica na condução de grupos em contexto desportivo

O treinador, no exercício da sua função, promove atividades com grupos de praticantes recorrendo, de forma integrada, fundamentalmente a dois procedimentos:

1. a «construção» do treino/planeamento das atividades, tendo como principal suporte a metodologia do treino desportivo;
2. a condução da(s) unidade(s) de treino, aplicando o que foi planeado, o que implicando uma interação direta com os praticantes tem na pedagogia o seu principal recurso¹⁷.

¹⁷ A condução da unidade de treino implica:
- organizar o grupo de praticantes e as atividades;
- transmitir informação (em diferentes tipos de episódios);
- supervisionar o desenrolar das atividades.

Ou seja, exerce uma ação pedagógica em que, enquanto mediador do conhecimento, estabelece uma relação interpessoal agindo sobre competências técnicas e sobre comportamentos e atitudes (numa relação biunívoca).

18 *A pedagogia aplicada em contexto desportivo não se confina, portanto, ao processo de instrução e à emissão de informação de retorno.*

19 *É a partir da conjugação do domínio integrado das bases essenciais do treino desportivo, dos conteúdos da modalidade, da habilidade comunicacional e inter-relacional e das destrezas de ensino que os praticantes lhe conferem, por reconhecimento, a indispensável autoridade.*

Desenha-se, assim, inequivocamente, uma relação entre pedagogia (tendo em conta o seu sentido amplo) e liderança: ambos os conceitos caracterizam-se por serem um ato intencional e estruturado visando influenciar um indivíduo ou grupo de indivíduos em função de um objetivo.

A condução de grupos de praticantes desportivos, independentemente da modalidade, constitui um exercício pedagógico em que o treinador exerce, com paciência e persistência, uma ação persuasiva visando fomentar nos praticantes a disponibilidade e vontade para alterar competências técnicas e sociais¹⁸.

Assim, a metodologia do treino desportivo e a pedagogia aplicada em contexto desportivo (competência pedagógica) constituem, de forma interdependente, os instrumentos «nobres» dos treinadores de qualquer grau.

A intervenção pedagógica/liderança assenta num **conjunto de pressupostos, alguns já abordados nos Graus II e I**. Mas alguns têm de novo toda a oportunidade, pela sua importância em geral, pelo seu enquadramento no tema presente e pelo papel atribuído ao treinador de Grau III na formação/tutoria dos Treinadores de Grau II e I.

2.1.1 COMPETÊNCIA

A competência do treinador assenta, em primeiro lugar, na sua vertente técnica que implica, além do domínio das bases essenciais do treino desportivo, o domínio dos conteúdos específicos de uma modalidade. A competência técnica é o primeiro aspeto a ser escrutinado pelos praticantes e demais personagens do universo desportivo,

potenciando as condições de eficácia da organização e condução de grupos de praticantes.

A competência técnica é determinante do reconhecimento da autoridade do treinador ampliando a sua capacidade de influenciar mais facilmente os praticantes. Todavia, a competência técnica não dispensa a necessidade de competência pedagógica consubstanciada no domínio da habilidade comunicacional e inter-relacional e das destrezas de ensino¹⁹. **Importa considerar, portanto, a absoluta e indispensável relação biunívoca entre competência técnica e competência pedagógica:**

- a competência técnica é um facilitador da competência pedagógica contribuindo para elevar a capacidade de persuasão;
- a competência pedagógica é um potenciador da competência técnica, valorizando esta.



Sem demonstrar competência, dificilmente se atinge o estatuto de autoridade por reconhecimento, condição essencial para uma liderança eficaz, pelo que ocupar um lugar de liderança não significa ser líder.



A competência, exigindo permanente aprofundamento e atualização, tem uma forte vinculação ao **comportamento reflexivo**, ou seja, ao hábito de regularmente se autoavaliar no que respeita às suas práticas e ao seu sistema de valores. Tal é determinante para identificar os seus pontos fortes e fracos, os acertos e os desvios no desenvolvimento da sua ação e tarefas e por essa via elevar a sua competência.



A intervenção pedagógica é fundamentalmente um exercício de persuasão e este depende, para ser eficaz, da competência evidenciada pelo treinador e identificada e reconhecida, em primeiro lugar, pelos praticantes.

2.1.2 COMPORTAMENTO ASSERTIVO

O treinador estabelece com o praticante uma relação face a face, dinâmica, de influência recíproca. **Esta pode assumir diferentes tendências sendo os designados estilos de liderança do treinador normalmente classificados em três grandes grupos/tipos:**

- o **estilo permissivo**, que não é recomendável visto que, a curto prazo, desestrutura o processo de liderança contribuindo para a sua ineficácia;
- o **estilo autocrático**: centrado no resultado, orientado para a tarefa. As atividades apresentam um elevado grau de estruturação e regulação e o envolvimento/empenho dos praticantes tende a baixar com o decorrer do processo. A interação com os praticantes é de intensidade média/baixa;
- o **estilo democrático**: centrado no praticante, valoriza a cooperação e o envolvimento positivo e dá ênfase aos objetivos a longo prazo; a interação do treinador com os praticantes é tendencialmente alta.





Sendo que o treinador tem de conjugar a assunção da responsabilidade de dirigir um processo e de atender às características e expectativas dos praticantes, a liderança tende a ser mais eficaz conjugando os traços mais favoráveis destas duas vias. **É assim que se perfila o comportamento assertivo como o mais adequado, normalmente exibido pelos treinadores de referência e caracterizado por:**

- serenidade, evitando perder o controlo;
- consistência e coerência, exibindo comportamentos idênticos em situações idênticas, fomentando a confiança em si (diz o que faz e faz o que diz);
- firme mas aberto à comunicação, manifestando disponibilidade para ouvir (saber ouvir);
- afirmativo sem diminuir o outro, concentrando-se no comportamento indesejável e menos no seu autor;
- comportamento cooperativo sempre que tal se apresente como oportuno;
- as decisões são tomadas com fundamento, reguladas por regras e objetivos claros e específicos e tendo em conta a situação e seus intervenientes;
- define as regras de forma clara e é persistente na sua aplicação.
- capacidade de autoavaliação (comportamento reflexivo).

É assim natural que os treinadores mais apreciados pelos praticantes em geral sejam os que organizam e estruturam a atividade, valorizam o ensino e o aperfeiçoamento dos conteúdos, em particular das técnicas, proporcionam a todos suficiente participação no treino e na competição, que definem regras e são persistentes na sua aplicação e que, na sua intervenção, fornecem reforço positivo, com encorajamento e informação útil quando os praticantes cometem erros ou revelam dificuldades de aprendizagem, que são pacientes e não têm favoritos, que são serenos (evitam gritar demasiado), que são leais e francos, que manifestam disponibilidades para ouvir os praticantes.

2.1.2.1 DIREÇÃO, DELEGAÇÃO, ORIENTAÇÃO

A intervenção do treinador integra simultaneamente, de forma combinada e em graus variados, a ação dirigida às **tarefas**, ao **grupo** e ao **indivíduo** (cada praticante).

Considerando a indispensável regulação de tarefas, questão vinculada ao ensino e aperfeiçoamento dos conteúdos/técnicas desportivas, como uma ação operacional essencial da intervenção do treinador, identificam-se três estilos de liderança passíveis de utilização: **direção**, **delegação** e **orientação**.

A direção e a delegação distinguem-se de acordo com dois critérios fundamentais:

1. **definição/apresentação das tarefas** formulada com caráter específico/pormenor (direção) ou formulada com caráter genérico, sem detalhes/pormenores significativos (delegação).
2. **supervisão das tarefas** (controlo da sua execução) realizada essencialmente pelo treinador (direção) ou remetida, em parte significativa, para o praticante ou grupo de praticantes (delegação).

São indissociáveis e relacionam-se com os níveis de competência: menor competência carece de indicações mais precisas/específicas e de maior supervisão por parte do treinador; maior competência «aceita» uma apresentação da tarefa mais geral e admite, em doses variáveis, a transferência do controlo da realização da(s) tarefa(s) para o praticante.

A **orientação** consiste no comportamento de **apoio e encorajamento** (através da regulação das relações: intervenção positiva/intervenção negativa e elogio/repreensão) e visa o controlo da confiança e da motivação, sendo um fator determinante para fomentar a disposição para a aprendizagem.

Significa que a gestão destes três estilos relaciona-se com o grau de competência e de empenhamento que cada praticante evidencia relativamente à realização de uma tarefa, sendo aplicáveis duas recomendações:

1. USAR ESTILOS DIFERENTES PARA PESSOAS DIFERENTES: considerando a realização de uma mesma tarefa por vários praticantes, provavelmente evidenciarão diferentes graus de competência e empenhamento.

2. USAR ESTILOS DIFERENTES PARA A MESMA PESSOA: considerando a realização de várias tarefas pelo mesmo praticante, este provavelmente exibirá para cada uma delas níveis diferentes de competência.

Assim, cada praticante, para cada tarefa, necessitará de maior ou menor «dose» de direção, delegação e orientação. Donde, diagnosticar o nível de desenvolvimento dos praticantes (conjugação de competência e empenhamento para a realização/ desempenho de uma ou várias tarefas) é um procedimento essencial para escolher e aplicar com oportunidade e flexibilidade os diferentes estilos de liderança.

A decisão quanto aos estilos de liderança a aplicar associa-se à gestão de duas ferramentas de elevado valor pedagógico: a atenção e a informação.

Não dar suficiente atenção a um indivíduo pode ser interpretado como «ser ignorado e desprezado». Dar demasiada atenção pode ser interpretado como «perseguição» ou falta de confiança.

Partindo do princípio que estas decisões são intencionais e conscientes, importa considerar a vantagem de proporcionar alguma informação sobre a razão da sua decisão e correspondente comportamento, de forma a contrariar as prováveis reações dos praticantes em causa²⁰.

²⁰ Estas podem manifestar-se de diferentes formas: inibição/comportamento defensivo, manifestação de comportamentos inabituais para chamar a atenção, baixa do empenhamento passando a atuar a um nível inferior às suas capacidades, comportamento conflituoso.



O objetivo fundamental na gestão dos estilos de liderança, em qualquer escalão etário/nível de prática, é progredir de direção para delegação elevando a competência e o empenhamento com o contributo/intervenção da orientação (comportamento de apoio e encorajamento).



2.1.3 ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

Num contexto organizacional de baixa ou insuficiente estruturação, aumenta consideravelmente a tendência para a emergência de comportamentos desviantes e para o desenvolvimento de climas de treino inadequados, com efeitos negativos na qualidade das práticas.

Evidenciar domínio dos conteúdos e das tarefas do treino assim como dar resposta adequada e coerente aos imprevistos depende consideravelmente de uma preparação prévia. Por isso, **planejar** e **organizar** o processo de treino e, em última análise, a unidade de treino, é um procedimento essencial para promover a qualidade das práticas e a qualidade da intervenção pedagógica do treinador.

A necessidade de intervir excessivamente sobre atitudes e comportamentos prejudica o essencial do processo de treino desportivo:



O investimento no processo de ensino e aperfeiçoamento das competências corporais e motoras específicas de uma modalidade, consubstanciado, sobretudo, na instrução e na emissão de informação de retorno.

De resto, a necessidade referida de intervir excessivamente sobre atitudes e comportamentos sugere insuficiências na qualidade da intervenção do treinador, provavelmente decorrentes da inadequada estruturação das atividades.

Assim, atuar sobre as atitudes e comportamentos deve contribuir para fomentar um clima de prática mais favorável.

FIGURA 2 - Regular as atitudes e comportamentos é indispensável ao desenvolvimento de ambientes de prática mais favoráveis.



2.1.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E DE REGRAS DE CONDUTA

A definição de objetivos, seja para a época desportiva, para as diferentes etapas da preparação ou para a unidade de treino, constitui uma tarefa fundamental para que o treinador dê coerência à sua atividade e faça, com oportunidade, as suas intervenções.

As **regras de conduta**, reguladoras da vida interna de um grupo de praticantes, em conjugação com a definição de **objetivos** e a **organização** das atividades, constituem um suporte indispensável à eficácia da intervenção do treinador. Em qualquer grupo humano, é fundamental que cada uma das partes que o integram saiba os seus deveres e direitos e o que cada um dos seus elementos espera dos restantes.

As regras permitem ao treinador avaliar os comportamentos dos praticantes e os seus próprios, como adequados ou inadequados e dar suporte à oportunidade e qualidade da sua intervenção.

As regras de conduta, para serem significativas e mais eficazes, devem estar relacionadas com os objetivos, serem passíveis de cumprimento e serem alvo de informação e eventual debate com os praticantes. Explicar o sentido e a relação das regras com os objetivos é determinante para, por compreensão, conseguir a adesão dos praticantes.

Importa salientar que a relevância dada ao prazer de participar não é contrariada, antes pelo contrário, pela existência de um corpo de regras de conduta.

! Explicar o sentido e a relação das regras com os objetivos é determinante para, por compreensão, conseguir a adesão dos praticantes.

O prazer de participar na prática desportiva não advém tanto da atividade livre sem constrangimentos mas sobretudo do facto de alcançar objetivos individuais ou de grupo através de um esforço organizado e orientado.



A elaboração de um código de conduta levanta inevitavelmente um problema: o que fazer quando um praticante, de forma persistente, quebra alguma das regras instituídas? A resposta a esta questão leva-nos para a necessidade de construir um «código» de sanções associadas diretamente às regras de conduta. Assim, a eficácia da operacionalização das regras e das sanções depende da forma desejavelmente partilhada de as definir e do seu prévio conhecimento por parte de todos, do carácter significativo do seu conteúdo e da clareza da sua formulação.



ALGUMAS REGRAS SOBRE AS REGRAS

Um suporte essencial à intervenção do treinador

- ↘ As regras só são significativas se relacionadas com os objetivos e se associadas a sanções no caso do seu não cumprimento.
- ↘ Evitar «saturar» um grupo com regras. Se há demasiadas regras, isso transmite uma mensagem de falta de confiança na capacidade e maturidade dos praticantes.
- ↘ Formular as regras de forma curta, clara, positiva (o que se deve fazer) e específica.
- ↘ Selecionar regras passíveis de serem cumpridas.
- ↘ Rever o código de conduta com alguma regularidade, sobretudo com os praticantes jovens.
- ↘ Envolver os praticantes, sempre que possível e conveniente, na definição das regras.
- ↘ As regras são um instrumento útil para lidar com os atletas-problema:
 - **teimosos:** evitar desvios, poder chamar a atenção de forma objetiva, com base em factos evidentes;
 - **manipuladores:** evitar «habilidades», limitar o espaço para especulações;
 - **ansiosos:** conferir segurança.
- ↘ Quando um praticante desrespeita uma regra estabelecida, o treinador deve ter em atenção:
 - se é um comportamento habitual ou esporádico;
 - a idade e a experiência do praticante;
 - o efeito que o facto poderá ter no resto do grupo;
 - em que medida o facto pode minar a autoridade do treinador.

QUE ATITUDE E PROCEDIMENTOS PERANTE OS COMPORTAMENTOS INADEQUADOS?

Na gestão das sanções, a atitude mais favorável por parte do treinador será a de investir na prevenção e na dissuasão antes da repreensão e da eventual aplicação da sanção prevista para a circunstância verificada.

É importante ter presente que a prevenção começa a construir-se previamente através da definição de objetivos, da clarificação e informação das regras e sanções, da estruturação das atividades e da identificação de atletas problemáticos, quer do ponto de vista comportamental, quer do ponto de vista das suas competências para a realização da tarefa em desenvolvimento, contribuindo, desde logo, para reduzir a emergência de comportamentos inapropriados. Durante o decorrer da unidade de treino, o treinador poderá reforçar a prevenção e dissuasão mostrando que está atento, usando a visão direta e a visão periférica e a técnica de «varredura» (radar), assim como a aproximação/afastamento dos praticantes e dos locais onde estes se encontram.

Apesar destes cuidados, alguns comportamentos inapropriados certamente irão ocorrer. Importa que, pela observação, o treinador detete as primeiras manifestações decidindo, na circunstância, intervir ou não intervir. **No caso de intervir:**

- solicitar por via verbal e/ou corporal o comportamento apropriado;
- repreender por via verbal e/ou corporal: dar ordem direta (ser imperativo);
- exigir, com indicação direta mas serena, a realização do comportamento desejado.



Em qualquer dos casos, elogiar a correção do comportamento quando tal ocorre.

- Sancionar, aplicando as sanções previstas.

Esta sequência: prevenir, dissuadir, solicitar/sugerir, repreender, sancionar, que podemos designar por «escala das sanções» pode ser alterada na sua ordem, saltando diretamente para a aplicação da sanção adequada se a natureza da situação o justificar.

2.1.5 CONHECER OS PRATICANTES E O GRUPO

2.1.5.1 CONSIDERAR AS NECESSIDADES BÁSICAS DOS PRATICANTES

O comportamento é determinado, em termos gerais, pelo grau maior ou menor de satisfação de necessidades. **Das várias categorias de necessidades identificadas, destacam-se duas com particular interesse para orientar a intervenção do treinador:**

1. **relacionadas com o ego:** necessidades de estima, aprovação, reconhecimento;
2. **relacionadas com as tendências sociais:** sentido de pertença/afiliação consubstanciada na necessidade de convivência com os outros, de integrar um grupo de interesses e afinidades comuns, de ser aceite num grupo.

Daqui resultam necessidades específicas dos praticantes, a serem do ponto de vista operacional consideradas pelo treinador:

- receber atenção;
- assumir responsabilidades;
- participar nas decisões e nas atividades que o grupo desenvolve;
- receber manifestações de confiança, aprovação e reconhecimento;
- receber informação e orientação;
- ter oportunidades de sucesso.

Estas necessidades específicas dão corpo a instrumentos de intervenção pedagógica que, num sentido metafórico, integram a «mala das ferramentas».

2.1.5.2 IDENTIFICAR E CONSIDERAR OS DIFERENTES TIPOS DE PESSOAS/PRATICANTES

O treinador lida com muitos tipos de pessoas, alguns deles categorizados como difíceis.

Qualquer praticante desportivo integra-se, em termos gerais, de forma mais dominante num destes três tipos de pessoas: passivos, agressivos, afirmativos/assertivos²¹.



²¹ Desde logo o tipo de pessoa/praticante mais favorável é o afirmativo (assertivo), cujas características gerais são idênticas às referidas para o comportamento assertivo de treinador/a.

²² Trata-se de uma adaptação das perspetivas de Tutko & Richards (1971), expressas em *Psychology of Coaching*, Allyn e Bacon, Boston, Massachusetts.

Tendo em atenção que comportamento gera comportamento e sendo que os passivos e os agressivos são categorizados como pessoas difíceis, resulta que o tipo de pessoa/praticante mais favorável é o afirmativo (assertivo) cujas características gerais são idênticas às referidas para o comportamento assertivo de treinador.

De um ponto de vista específico, emergem no desporto uma variedade de atletas-problema que podemos agrupar nas seguintes categorias²².

1. Rebeldes, teimosos, contestatários

Contestam a autoridade do treinador de forma clara mas muitas vezes de forma subtil: têm sempre uma solução melhor, fazem regularmente o contrário do que se lhes pede e têm sempre desculpa e justificação para tudo.

PROCEDIMENTOS RECOMENDADOS

- Definir as regras e as sanções com clareza.
- Ser específico e concreto nas indicações.
- As ordens diretas devem ser dadas de forma firme, mas não agressiva.
- Evitar situações de discussão (só ouvem o que querem e têm sempre mais uma resposta ou questão).
- Fazer sugestões. Não contrariar, basear-se em factos evidentes e em princípios definidos.
- Em casos mais difíceis, ignorá-lo (gestão da atenção) pode ser uma solução eficaz.

2. Vivaços, espertalhões, manipuladores

Caracterizam-se por serem egoístas, vaidosos, exibicionistas e pouco cooperativos. Bem falantes, conquistam as boas graças dos companheiros, dirigentes e adeptos.

Para conseguirem o que querem (os seus objetivos), põem as pessoas umas contra as outras. São imaturos e indisciplinados (pouco responsáveis).

PROCEDIMENTOS RECOMENDADOS

- Utilizar as regras anteriores, mas evitar fazer sugestões porque eles manipulam-nas no seu próprio interesse.

3. Ansiosos

São imprevisíveis, não se pode estar seguro do seu rendimento/desempenho. Necessitam de saber com suficiente precisão o que se lhes pede (a sua função, o que se espera deles) e que terão apoio independentemente do bom ou mau desempenho.



PROCEDIMENTOS RECOMENDÁVEIS

- Evitar ordens diretas e todas as intervenções que os ponham em cheque.
- Usar as sugestões e as conversas individuais.
- Proporcionar-lhes ambientes controlados (objetivos, regras e tarefas definidas, previsão do que pode acontecer, simulação de situações).

4. Psicossomáticos e fingidores de doenças

O treinador depara-se no seu percurso com atletas que ampliam, de forma genuína, o significado e a importância de pequenas lesões ou problemas de saúde, verificando-se uma estreita relação com o grupo dos ansiosos atrás mencionados. Mas também lida com atletas que simulam lesões como forma de justificar a não participação em partes do treino ou na totalidade deste.

Não sendo fácil identificar principalmente os segundos, impõe-se que o treinador, por observação continuada, possa distinguir entre estes dois tipos de praticante que, na essência, são bastante diferentes.



2.1.5.3 CONHECER O GRUPO

Um grupo de praticantes desportivos, como qualquer grupo humano, é uma organização social, é um «organismo» vivo, dinâmico, em que cada um dos seus elementos ocupa um lugar próprio. Estabelecem-se, assim, **redes de comunicação interna** marcadas por linhas de atração/rejeição de intensidade variável e definem-se, no seu interior, subgrupos com as respetivas lideranças.



Identificar o lugar que cada um dos seus elementos ocupa no universo do grupo é um conhecimento precioso e indispensável para orientar a intervenção e o comportamento do treinador.

Os instrumentos a explorar para conhecer o praticante são fundamentalmente a **observação** e a **entrevista**. O **questionário** porque, por princípio, anónimo, é válido sobretudo para identificar o pensamento dominante de um grupo sobre um qualquer problema. O **teste sociométrico** pode fornecer informação sobre a organização interna do grupo e sobre cada um dos seus elementos na medida em que os respondentes estão identificados (embora o aplicador do teste deva garantir-lhes total sigilo).



Estes são instrumentos que podem e devem ser explorados pelo treinador no sentido de conhecer o grupo e, dentro deste, cada um dos seus elementos.



2.1.6 USAR COM OPORTUNIDADE A COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL

A dinâmica relacional envolve comunicação verbal e não verbal, dois meios complementares de enviar e receber mensagens.

A linguagem verbal constitui um instrumento fundamental da intervenção do treinador e deve merecer, da parte deste, uma atenção particular quanto ao seu aperfeiçoamento, o que implica saber escolher as palavras que traduzam, com a maior precisão possível, a informação que se pretende fazer fluir entre o emissor e o recetor.

! Para garantir o caráter positivo da comunicação verbal, é aconselhável focar a atenção no que queremos realizar e não tanto no que queremos evitar.

Mas é também necessário que a linguagem usada seja:

- Simples.**
- Clara e audível**, em função do tom e volume de voz assim como da dicção.
- Concreta e específica**, de forma que a mensagem tenha conteúdo. Não tem o mesmo significado nem conteúdo dizer: «Passa como deve ser!» ou, de acordo com as componentes críticas, dar indicações, por exemplo, quanto à posição das mãos sobre a bola, à ação do braço e dedos na finalização, etc.
- Positiva.**

Quando o pensamento dos praticantes se orienta para possíveis acidentes ou lesões, derrota, fracasso, incapacidade para alcançar um objetivo, geram-se receios e dúvidas que interferem com as aprendizagens e o desempenho das tarefas. Assim, dizer para não fazer algo é chamar a atenção para o ato inadequado e induz uma representação mental negativa que influencia de forma desfavorável o comportamento e, por extensão, o seu desenvolvimento. Para garantir o caráter positivo da comunicação verbal, é aconselhável focar a atenção no que queremos realizar e não tanto no que queremos evitar. É ainda aconselhável **moderar a linguagem** no sentido de evitar expressões que se ouvem com alguma regularidade, **em todos os níveis de prática**, e que, pelo seu caráter negativo, são perturbadoras da confiança e da autoestima dos praticantes e, quantas vezes, origem de conflitos.



-NÃO QUEREM GANHAR?
-ABRE-ME ESSES OLHOS!
-TENS CÉREBRO?
-QUANDO É QUE ACORDAS?

-ESTÁS DOENTE OU QUÊ?
-ISTO PÕE-ME DOENTE!
-ESTOU A PERDER O MEU TEMPO!

Quanto à comunicação não verbal, é importante ter presente que pelo comportamento motor, atitude corporal, gestos, expressões faciais, contacto visual ou ausência dele, o uso das mãos, transmitem-se mensagens claras de aprovação, desaprovação, aceitação, rejeição, satisfação, insatisfação, agrado, desgosto, entre outros.

Cada ação do treinador é potencialmente uma mensagem não verbal e por isso deve utilizar adequadamente a atitude, o movimento e a voz que são instrumentos fundamentais no exercício da sua atividade.



O treinador, além de desenvolver a comunicação verbal e o aperfeiçoando da sua linguagem, e adequando o tom e volume de voz, deve desenvolver a comunicação não verbal aprendendo a interpretar sinais e a enviar mensagens com o olhar, movimentos do corpo, expressões faciais, posições corporais.

2.1.7 ELOGIAR E REPREENDER COM CRITÉRIO

Para melhorar, todos os praticantes necessitam de receber informações claras e concisas sobre os seus comportamentos e atitudes e sobre o nível dos seus desempenhos. Por isso, elogios e repreensões são dois instrumentos essenciais à ação do treinador no sentido de assegurar as condições mais convenientes ao progresso dos praticantes. Todavia, embora se completem, não têm o mesmo significado e aplicam-se, preferencialmente, em distintas condições: os elogios constituem a chave fundamental para a formação e desenvolvimento dos praticantes; as repreensões, por seu lado, não são diretamente instrumentos de formação e desenvolvimento, mas fundamentalmente um modo de lidar com problemas de atitude e comportamento que perturbem a aprendizagem e a qualidade das atividades do grupo²³.

²³ As repreensões não deixam de ser, por via indireta, instrumentos de formação na medida em que, em geral, a mudança de atitude é essencial para regular o clima da sessão e, assim, facilitar o progresso e o desenvolvimento.



2.1.7.1 PRINCÍPIOS PARA USAR BEM OS ELOGIOS E AS REPREENSÕES

Para usar bem os elogios e as repreensões, é necessário ser breve, ser específico, apontando com clareza o que foi bem ou mal feito, ser sincero e estimular o praticante lembrando-o de que é capaz de fazer melhor ou de se corrigir.

Relativamente ao uso das repreensões, existem ainda alguns aspetos particulares que importa acentuar.

↘ Fazer as repreensões de acordo com o nível de desenvolvimento dos praticantes.

As repreensões devem ser usadas predominantemente com os praticantes que sendo competentes baixaram o seu grau de empenhamento e cujo desempenho não esteja, por isso, de acordo com as suas capacidades. Mas quando indivíduos inexperientes, naturalmente inseguros, não realizam as tarefas corretamente, é preferível investir no apoio e encorajamento assim como, algumas vezes, reformular os objetivos e as tarefas.

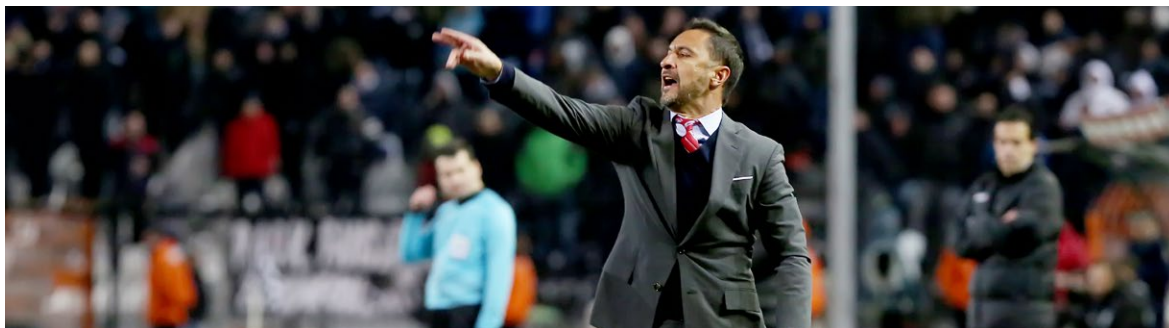
↘ Repreender comportamentos e não o valor da pessoa.

Ao dirigir indivíduos e grupos, é muito importante não esquecer que o comportamento e o valor pessoal devem ser vistos como aspetos distintos. Por isso, ao fazer uma repreensão, deve «atacar» essencialmente o comportamento e não o valor da pessoa. Uma vez que o seu valor não é contestado, o indivíduo não sente necessidade de se defender. **É preciso deixar claro que não é a pessoa que está em causa, mas o seu comportamento.** Deste modo, alcança-se o objetivo fundamental da repreensão: eliminar ou reduzir o comportamento e salvaguardar a pessoa.

↘ A segunda parte de uma repreensão deve ser um elogio.

Começar por ser crítico para com o comportamento e depois positivo para com a pessoa visada leva a que esta não fique ressentida. Por outro lado, ficará a pensar no seu próprio comportamento e não no da pessoa que o repreendeu. Trata-se de reforçar, junto do visado, a ideia de que o comportamento pode não ser bom mas a pessoa é²⁴.

²⁴ É também recomendada a utilização do método «sanduíche»: elogio-repreensão-elogio.



↳ Repreender em cima do acontecimento.

Se a repreensão não for efetuada imediatamente a seguir ao facto que a justifica, tenderá a ter muito pouco efeito sobre o comportamento futuro²⁵.

Intervir no momento próprio, relacionando a repreensão com os factos, confere à crítica um carácter significativo e justo.

²⁵ É importante ter em atenção o sentido relativo de «em cima do acontecimento», visto ser de considerar o seu cruzamento com outra regra fundamental: elogiar em público, repreender em privado.

PEDAGOGIA
DO DESPORTO

↳ Mostrar interesse sincero pela pessoa que se repreende.

As repreensões só serão eficazes quando os seus autores se interessam efetivamente pelos indivíduos visados. Por isso, é indispensável que as repreensões não sejam realizadas indiscriminadamente mas se liguem a um objetivo claro: contribuir para o progresso e desenvolvimento dos praticantes.



Repreende-se porque se julga poder alcançar alguns efeitos que serão favoráveis e não para diminuir ou humilhar o indivíduo.



2.1.7.2 CONDIÇÕES PARA CONFERIR À REPREENSÃO UM CARÁTER PEDAGÓGICO.

Na assunção, já explicitada, de que a repreensão é um instrumento de intervenção pedagógica indispensável, importa sinalizar as condições que contribuam para minimizar a sua natureza negativa e para induzir num indivíduo ou grupo de indivíduos as adequadas transformações.

²⁶ Sendo um estímulo, o seu uso demasiado frequente, como rotina, tende a fazer perder o seu efeito.

1. Evitar o seu uso indiscriminado, repreendendo apenas se necessário (não deve transformar-se numa rotina comportamental/de intervenção do treinador)²⁶.
2. Privilegiar os elogios (relação elogios/repreensões).
3. Considerar o nível de desenvolvimento do praticante (competência e empenho).
4. Estar convicto de que a repreensão vai ter consequências benéficas para o indivíduo e o grupo.
5. Salvaguardar o valor da pessoa, focando-se no comportamento e não tanto no seu autor.
6. Mostrar interesse pelo indivíduo.
7. Evitar verbalizar a repreensão de forma hostil ou depreciativa.



²⁷ Estabelecer um horário para receber os praticantes que queiram falar com o treinador em privado é uma medida aconselhável e que transmite uma mensagem de abertura e disponibilidade.

²⁸ É preciso considerar que, do ponto de vista dos praticantes, não há questões menos importantes.

2.1.8 SABER OUVIR

A ação do treinador projeta-se além da unidade de treino e, por isso, deve organizar o seu tempo para, entre outras tarefas, estar disponível para falar com os praticantes, por sua iniciativa (entrevista) ou por solicitação daqueles²⁷.

A comunicação é um processo recíproco que não consiste apenas em enviar mensagens mas também em recebê-las e, por isso, para estabelecer relações construtivas com os praticantes é necessário manter abertas «linhas de comunicação» e criar oportunidades para que expressem os seus pontos de vista, opiniões e sentimentos²⁸.

Saber ouvir é, por isso, uma parte vital da comunicação, devendo o treinador assumir uma atitude que lhe permita desempenhar eficazmente neste processo a sua função.



Reconhecer e acreditar sinceramente na necessidade de saber ouvir, estar consciente de que saber ouvir é muitas vezes difícil e estar disposto/a a exercitar esta competência constituem atitudes indispensáveis ao processo de comunicação.

Estas atitudes são o suporte fundamental para que o treinador não falhe na aplicação regular dos princípios que caracterizam uma boa prática.

1. Ouvir com atenção

A boa comunicação começa com uma audição atenta mostrando, pelo interlocutor, um interesse genuíno. O olhar do treinador focado diretamente no praticante desempenha uma função determinante.

2. Evitar interromper o interlocutor

O treinador deve permitir que o praticante se expresse completamente, evitando a tendência para se antecipar e responder ao que supõe, muitas vezes erradamente, ser o pensamento deste. Quando em desacordo, deve procurar atingir o sentido essencial da mensagem em vez de interromper para «atacar» ou refutar pormenores. Deve, ainda, quando o praticante se expressa lentamente ou com hiatos, ter a paciência suficiente para esperar pela mensagem completa, considerando que manifestar por palavras um ponto de vista, uma ideia, um sentimento, nem sempre é um processo fácil e que pode estar sujeito a bloqueios de origens diferenciadas.

A tendência para responder emocionalmente, sobretudo quando se sente «atacado», é uma das situações que mais facilmente induzem o treinador a interromper o praticante. É necessário tentar avaliar a razão pela qual o interlocutor expressa, de determinada forma, os seus pontos de vista e na melhor maneira para, com serenidade, responder construtivamente.

3. Ouvir de forma ativa

Embora a audição passiva, fazendo silêncio enquanto o praticante fala, seja algumas vezes necessária e possa transmitir algum grau de aceitação, tem limitações visto que o interlocutor pode não ficar seguro de que o treinador compreenda ou esteja com atenção suficiente. Na verdade, o silêncio não transmite, em geral, empatia e calor.

Ouvir de forma ativa envolve interação com o praticante fornecendo-lhe provas de que se tenta compreender e se está atento e interessado no que ele está a dizer e implica:

- a) **Encorajar a expressão**, incentivando o praticante a aprofundar as suas ideias, opiniões e sentimentos. Pode fazê-lo através da expressão verbal - pequenos murmúrios significando que se está a acompanhar a ideia - ou corporal, nomeadamente através da expressão visual, facial, acenos de cabeça.
- b) **Convidar à clarificação**, a fim de tentar interpretar corretamente o que o praticante diz, visto que as palavras comuns nem sempre refletem com precisão os aspetos importantes que se pretendem transmitir. Por isso, fazer perguntas, utilizando como base afirmações do praticante, constitui uma parte importante da audição ativa.

A audição ativa permite que os praticantes percebam que as suas ideias e sentimentos são considerados importantes e respeitados e por isso estarão reciprocamente mais aptos para ouvir o treinador.

Todavia, para que a audição ativa funcione em pleno, é fundamental que o treinador aceite, com sinceridade, os sentimentos dos praticantes e queira compreendê-los e ajudá-los.

Para melhorar a sua eficácia no processo de comunicação, o treinador deve, com regularidade, colocar a si próprio algumas perguntas:



- Oiço com atenção?
- Desvio o olhar?
- Deixo que o praticante se expresse plenamente?
- Mostro que estou interessado?
- Fixo os olhos no vazio?
- Incentivo o praticante a aprofundar as suas ideias?
- Olho o atleta nos olhos?
- Ponho um ar aborrecido?
- Interrompo constantemente?

2.1.9 LIDAR ADEQUADAMENTE COM OS ERROS

A intervenção sobre os erros a par da atitude perante a vitória e a derrota são dois dos episódios que mais determinam a natureza do comportamento do treinador e a relação entre este e os atletas.





A atitude do treinador condiciona a atitude dos praticantes sobre os seus próprios erros com reflexos, positivos ou negativos, sobre o sucesso e a progressão do seu desempenho.

²⁹ Desde logo, não se contrariando este quadro situacional, contribui-se, seguramente, para a eclosão, no futuro, de diferentes tipos dos designados «atletas-problema».

Uma atitude impaciente, pouco compreensiva, hostil, demasiado crítica, pode conduzir o praticante ao insucesso regular, desenvolvendo e reforçando nele uma das atitudes descritas de seguida²⁹.

1. **Negação inconsciente dos erros** - não identifica os erros, exceto nas situações que implicam uma avaliação concreta: falhar um penalti, um lançamento, derrubar a fasquia no salto em altura.
2. **Negação consciente dos erros** - identifica os erros mas não os assume, procurando encontrar sempre uma justificação, uma desculpa ou atribuindo a responsabilidade a outros.
3. **Resistência à correção dos erros** - identifica os erros, assume-nos, mas não os quer corrigir, muitas vezes como reação de oposição ao comportamento do treinador.
4. **Manifestação de intolerância** para com os erros dos companheiros.

Para intervir de forma correta, o treinador deve começar por desenvolver em si próprio, quanto aos erros, uma atitude baseada nos seguintes pontos:

1. os erros são normais e vão ocorrer muitas vezes em treinos e competições;
2. o que se pretende não é eliminar completamente os erros - o que não é realista - mas diminuir progressivamente o seu número;
3. a ocorrência de erros são oportunidades ricas e indispensáveis para intervir no processo ensino-aprendizagem e portanto sobre o progresso e melhoria dos praticantes;
4. o sucesso e o insucesso na aprendizagem é sempre da responsabilidade das duas partes envolvidas: **o treinador e os atletas**.

A partir destes conceitos, o treinador poderá orientar a sua intervenção por forma a:

1. ° Ser paciente face aos erros

O treinador deve ter em consideração que reprimendas ásperas, resultantes de impaciência e baixo grau de tolerância, sobretudo em público, fomentam desencorajamento e perda de confiança e *desenvolvem nos praticantes comportamentos de oposição* para com ele. Por isso é aconselhável evitar o criticismo exagerado assim como as intervenções com caráter hostil ou que ridicularizam os praticantes.



2.º Fazer correções e intervenções de forma positiva

A intervenção positiva é mais eficaz do que a intervenção negativa³⁰. Pela intervenção positiva reconhecem-se e salientam-se os aspetos aceitáveis do comportamento e/ou desempenho dos praticantes e facilita-se o caminho para apontar e corrigir as partes negativas.

Quando se informa concretamente qual o erro cometido, quando se dá instruções e tarefas orientadas para a correção dos erros e se fornece regularmente encorajamento e apoio, contribui-se, sem dúvida, para que o praticante que comete o erro e é corrigido possa:

- 1 - considerar os erros como factos naturais e não como fracassos;
- 2 - considerar a correção não como um castigo mas como uma tentativa de ajuda.

3.º Interrogar-se sobre o seu grau de responsabilidade na ocorrência de erros e dificuldades de aprendizagem

A ocorrência ou a persistência dos erros pode resultar de uma deficiente explicação/demonstração, do carácter «pobre» da correção, da incapacidade do próprio praticante (insuficiente desenvolvimento das capacidades motoras e do controlo corporal) ou de perturbações do processo de comunicação. Uma atitude que leva o treinador, no ato de corrigir, a culpabilizar os praticantes e a «acusar» o indivíduo que errou, às vezes de forma agressiva, sem questionar a sua própria responsabilidade, tende a inibir o processo de aprendizagem e a criar dificuldades de comunicação.

Se o treinador deve ser o primeiro a estar consciente de que os erros são naturais e fazem parte do processo de aprendizagem, deverá também ser capaz de transmitir essa atitude aos praticantes, levando-os a assimilar as seguintes ideias:

- 1 - ninguém é perfeito e isento de erros;
- 2 - reagir de forma positiva aos erros cometidos, considerando que estes são naturais e passíveis de correção, é o principal caminho para os poder corrigir;
- 3 - para poder progredir e melhorar, é necessário ter consciência dos erros que se cometem, assumir a responsabilidade da sua autoria e manifestar o desejo de os corrigir;
- 4 - é importante ser compreensivo para com os erros dos companheiros (forma de alcançar compreensão para os seus próprios erros).

³⁰ Tendo em consideração que a intervenção do treinador nunca é, neste âmbito, completamente «limpa», é conveniente tomar-se como referência a relação intervenções positivas/intervenções negativas em que, desejavelmente, as primeiras devem quantitativamente sobrepor-se às segundas.



Os praticantes, especialmente as crianças e os jovens, necessitam de ser corrigidos mas sem que isso corresponda à criação de situações perturbadoras da sua autoestima. Por isso, ao corrigir o treinador deve, de forma serena, visar o erro cometido e não o indivíduo, evitando que a correção seja um ato punitivo e desagradável.



2.1.10 LIDAR ADEQUADAMENTE COM OS CONFLITOS

O conflito é uma situação inter-relacional desenvolvida em torno de diferenças de interesses, objetivos e expectativas, envolvendo treinador e atleta(s) ou atletas entre si e que pode ter várias origens:

- escassez de «recursos» (não há lugar para todos);
- intromissão na esfera individual/pessoal;
- humilhação (repreensão em público);
- críticas persistentes e regulares à atuação/desempenho;
- ameaça (real ou imaginária) ao estatuto adquirido.

UMA ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM CONSEQUENTE DOS CONFLITOS EXIGE DO TREINADOR UMA ATITUDE SUPORTADA EM QUATRO PONTOS.



1. Admitir que **os conflitos são naturais** na vida de um grupo e irão desenvolver-se sempre de forma mais ou menos regular e intensidade variável.
2. Admitir que os conflitos **podem ser reduzidos** e, de certa forma, controlados. Importa ter em atenção que os conflitos, se convenientemente entendidos e abordados, podem, no contexto desportivo, ser fonte de benefícios: elevar a motivação individual, clarificar as questões e as ideias dos vários membros do grupo, reforçar a coesão e o espírito de equipa. Por isso, eliminar os conflitos, além de se assumir como um objetivo irrealista, poderá também ser menos aconselhável tendo em vista o crescimento e o desenvolvimento do grupo.
3. Admitir que, na resolução/controlo de conflitos, **a colaboração é preferível à imposição**. Mas isto não exclui a necessidade de o treinador ter de tomar decisões.
4. Admitir que a emergência de conflitos num grupo é potenciada pela ausência ou deficiente organização das tarefas e da formulação de objetivos e regras. Um maior controlo destes fatores traduz-se num melhor controlo da ocorrência e intensidade dos conflitos, contribuindo para uma intervenção pedagógica mais eficaz.

Para desenvolver uma abordagem consequente dos conflitos, é fundamental começar por caracterizar a natureza objetiva e a origem do conflito emergente.

Além dos elementos que os principais atores possam por vias diversas fornecer, impõe-se, por parte do treinador, o exercício do comportamento reflexivo, considerando, na análise da situação, o maior número possível de fatores envolvidos, tendo em vista a identificação da causa da ansiedade/receio que qualquer conflito emergente, em desenvolvimento, sempre comporta.



- Defini claramente no grupo objetivos e tarefas/funções de modo a que cada um saiba quais são os seus direitos e deveres (compromissos)?
- Defini, com clareza, as regras essenciais reguladoras da vida do grupo? Estive atento ao seu cumprimento?
- As minhas intervenções/decisões foram adequadas e justas e enquadradas nos objetivos, regras e tarefas definidas? Puseram em causa o estatuto de algum dos praticantes? Tiveram em atenção os procedimentos recomendados para lidar com os diferentes tipos de atletas-problema?
- Como geri a distribuição de «recompensas» (oportunidades de participação, elogios, atenção dispensada...)?
- Distribuí as «recompensas» de acordo com o desempenho de cada um?
- Qual é o grau de perturbação do grupo, presente ou futuro (previsão), promovido pelo conflito emergente?

Num segundo passo, o treinador tomará a decisão de **ignorar o conflito** identificado ou de **intervir**. Ao decidir intervir, subordinando os interesses individuais aos do grupo, deve confrontar a (s) parte(s) envolvidas subvalorizando as diferenças entre os indivíduos e reforçando os interesses comuns; e promovendo o estabelecimento de compromissos entre as partes no quadro dos objetivos e das regras vigentes.

Face à ineficácia de tal procedimento, cabe ao treinador **decidir e impor** os limites que considera necessários à salvaguarda dos interesses do grupo consignados nos objetivos previamente definidos.

2.2 O modelo de intervenção do treinador

A natureza, a direção, a intensidade e a frequência da intervenção do treinador na condução da unidade de treino é determinante da qualidade e sucesso do processo de treino desportivo em todos os níveis de prática.

Importa, portanto, definir uma referência que estabeleça os limites aceitáveis (mais convenientes) dentro dos quais se deve desejavelmente inscrever a intervenção do treinador (modelo de intervenção).



Dos dez fatores analisados anteriormente, da observação e estudo dos treinadores eficazes (effective coaches) e da identificação das necessidades e expectativas dos praticantes, define-se um conjunto de princípios (recomendações) que, configurando as «boas práticas», constituem uma referência orientadora para a regulação da intervenção do treinador, o modelo de intervenção.



PRINCÍPIO 1

OS EPISÓDIOS DE INTERVENÇÃO NAS SUAS MÚLTIPLAS DIREÇÕES DEVEM, COMO REGRA GERAL, SOBREPOR-SE QUANTITATIVAMENTE AOS EPISÓDIOS DE OBSERVAÇÃO.

A ação do treinador, na condução da sessão de treino, distribui-se por dois grandes tipos de episódios: **observação** e **intervenção**.

Na categoria **observação**, o treinador não emite qualquer tipo de informação quer por via verbal ou não verbal. Na categoria **intervenção**, o treinador emite informação verbal e/ou não verbal em três direções possíveis: **os conteúdos, a organização das tarefas e as atitudes/comportamentos**.

A intervenção sobre os conteúdos, a organização das tarefas e as atitudes/comportamentos constitui a essência da função do treinador. A observação é o suporte para melhor selecionar a intervenção adequada e só este propósito lhe dá significado.

Em termos gerais, a principal consequência de observar muito e intervir pouco traduz-se num menor potencial para influenciar o progresso/aprendizagem dos praticantes.

Em termos gerais, a principal consequência de intervir muito e observar pouco traduz-se em intervenções menos seletivas e pertinentes (menor qualidade e pouco refletidas)³¹.

³¹ Neste particular, é relevante ter em atenção que os episódios de intervenção, qualquer que seja o seu foco, constituem estímulos e que se estes forem demasiados frequentes perdem eficácia.



PRINCÍPIO 2

AS INTERVENÇÕES SOBRE OS CONTEÚDOS DEVEM SOBREPOR-SE ÀS INTERVENÇÕES SOBRE A FORMA (ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES) E SOBRE AS ATITUDES.

A intervenção sobre os conteúdos engloba essencialmente o processo de instrução e a emissão de informação de retorno e é a parte nobre da função do treinador que suporta a aprendizagem e o aperfeiçoamento dos praticantes. Assim, a intervenção sobre a organização das tarefas e as atitudes/comportamentos devem constituir-se como facilitadores da expressão quantitativa e qualitativa da intervenção sobre os conteúdos.

Qual é o significado de o número de intervenções sobre organização e atitudes/comportamentos serem superiores às que incidem nos conteúdos?

Provavelmente, a unidade de treino não foi suficientemente submetida à indispensável preparação prévia (planeamento) e, por isso, o ambiente de prática/clima da sessão evidencia desvios, dificultando a intervenção sobre os conteúdos.



PRINCÍPIO 3



AS INTERVENÇÕES POSITIVAS (ELOGIO E O REFORÇO VERBAL) DEVEM PREDOMINAR SOBRE AS NEGATIVAS (REPREENSÕES E CRÍTICAS).

O elogio e o reforço verbal devem superar quantitativamente as intervenções de natureza desaprovativa (acentuar o positivo – reduzir o negativo).

Esta aconselhável relação de dominância é essencial à configuração de um ambiente adequado de clima em que os níveis de ansiedade e frustração, desconforto, desinteresse, hostilidade, reação de oposição e resistência à ação do treinador não atinjam patamares perturbadores.

A consequência de uma inversão desta relação é, muito provavelmente, o desenvolvimento de um clima de treino inadequado com reflexos na aprendizagem e na interação e comunicação entre treinador e atletas.

PRINCÍPIO 4



A GESTÃO DO ELOGIO, DA REPREENSÃO E DA INFORMAÇÃO DE RETORNO (FB) DEVE REGULAR-SE POR CRITÉRIOS DE IMPARCIALIDADE (DISTRIBUIÇÃO HARMONIOSA DA ATENÇÃO).

Constata-se, com regularidade, a tendência para «organizar» a gestão destes fatores em função do estatuto que o treinador atribui aos praticantes e às expectativas que sobre eles formula, normalmente condicionada por perspectivas de contributo imediato para o resultado nas competições.

É comum, mesmo que inconscientemente, o treinador dar mais atenção (informação de retorno e elogio) aos praticantes sobre os quais tem expectativas mais elevadas e concentrar as repreensões naqueles que considera mais fracos e, por isso, menos «úteis».

Como recomendação geral, o treinador deve ser tendencialmente justo e imparcial, evitando ser influenciado significativamente pelo estatuto dos praticantes e pelas expectativas que sobre eles formula³².

Como nota de reflexão, saliente-se que não ser imparcial na gestão destes instrumentos é uma das principais razões que explicam o abandono e que fomentam a reação de oposição/resistência à ação do treinador.

³² *Importa salientar que ser justo não é tratar todos por igual, mas dar a todos as mesmas oportunidades e depois tratar cada um conforme o seu mérito e a forma como aproveitou as oportunidades proporcionadas.*



PRINCÍPIO 5

AS INTERVENÇÕES DE NATUREZA DESAPROVATIVA INCIDINDO QUER SOBRE A ORGANIZAÇÃO DAS TAREFAS, QUER SOBRE O DESEMPENHO DAS TAREFAS, QUER SOBRE AS ATITUDES DOS PRATICANTES, DEVEM CARACTERIZAR-SE PELA PACIÊNCIA, SERENIDADE E BAIXA HOSTILIDADE, EMBORA MANIFESTANDO FIRMEZA.

Uma repreensão, uma crítica, uma correção não tem necessariamente de ser feita com elevado grau de hostilidade (associado a perder a paciência). Firmeza e caráter imperativo não são obrigatoriamente equivalentes a hostilidade. Nestas circunstâncias, a intervenção do treinador deve ser tendencialmente **afável mas firme**.



PRINCÍPIO 6

AS INTERVENÇÕES DE TIPO *DESAPROVATIVO* INCIDINDO NO DESEMPENHO DAS TAREFAS DEVEM, EM GERAL, SER SEGUIDAS DE *REINSTRUÇÃO*.

Referenciar apenas os desvios à execução das tarefas não é, na maior parte dos casos, suficiente para induzir, como se pretende, consequências na qualidade do desempenho dos praticantes. Assim, faz sentido voltar a apresentar a tarefa (explicação/demonstração) pondo em confronto o que **foi feito** com o **como deveria ter sido feito**. Este é um dos procedimentos que caracterizam, em geral, a intervenção dos treinadores eficazes e que garante o indispensável conteúdo e especificidade da intervenção e, portanto, o seu caráter significativo.



PRINCÍPIO 7

AS INTERVENÇÕES DE CARÁTER ESPECÍFICO DEVEM SOBREPOR-SE ÀS INTERVENÇÕES DE CARÁTER GERAL.

As intervenções de caráter geral tendem a não incluir suficientes pormenores e especificidades sobre o conteúdo em análise. Assim, deve constituir uma preocupação do treinador que as suas intervenções, normalmente por via da comunicação verbal evidenciem, na sua maioria, conteúdo expresso em pormenores e especificidades. Tal é essencial à eficácia da sua ação.



PRINCÍPIO 8

AS INTERVENÇÕES INDIVIDUALIZADAS DEVEM SOBREPOR-SE ÀS INTERVENÇÕES DIRIGIDAS AO GRUPO.

As intervenções dirigidas ao grupo, se bem que necessárias, assumem um caráter indiferenciado e, quantas vezes, de efeito neutro para os

praticantes que tendem a não se reverem nelas. De facto, são as intervenções individualizadas, dirigidas com oportunidade, a cada um de forma personalizada e conforme a necessidade e merecimento que assumem um carácter significativo capaz de influenciar o seu alvo.



PRINCÍPIO 9

AS INTERVENÇÕES COM CARÁTER PRESCRITIVO DEVEM HARMONIZAR-SE, DO PONTO DE VISTA QUANTITATIVO, COM AS INTERVENÇÕES SOB FORMA DE QUESTIONAMENTO.

Embora as informações de retorno (FB) de carácter descritivo sejam úteis e necessárias, as de carácter prescritivo assumem-se como de valor acrescido no plano da intervenção pedagógica do treinador. Mas a necessidade de fomentar a autonomia e a responsabilidade, assim como o comportamento reflexivo dos praticantes, implica estabelecer um equilíbrio quantitativo entre as informações de retorno prescritivas e descritivas e as de carácter interrogativo assim como o recurso ao método de questionamento.



PRINCÍPIO 10

RECONHECER E APROVAR FREQUENTEMENTE, EMBORA COM CRITÉRIO, A ATITUDE, O EMPENHO E O ENTUSIASMO DOS PRATICANTES.

Reconhecer e aprovar (elogiar) são instrumentos mobilizadores dos praticantes e, por isso, devem ser utilizados de forma suficientemente frequente. Todavia, importa ter em consideração que, enquanto estímulos, a sua repetição indiscriminada, tendencialmente rotineira, faz baixar consideravelmente o seu impacto.

Todos estes princípios são quantificáveis através de observação e consequente registo da sua ocorrência, traduzindo os resultados obtidos a maior ou menor aproximação aos contornos definidores das «boas práticas» do treinador.



Como nota final, importa referir que o tema «O modelo de intervenção do treinador» pode ser enriquecido e aprofundado, pelos interessados, recorrendo à unidade curricular do Grau III «Análise da Performance Desportiva».



Conclusões

1. A metodologia do treino e a pedagogia aplicada em contexto desportivo constituem os dois instrumentos fundamentais do treinador.
2. O comportamento assertivo reunindo as vantagens do comportamento autocrático e democrático constitui o estilo de liderança/intervenção pedagógica mais eficaz e aconselhável e a desenvolver na formação do treinador e do praticante.
3. Na utilização da *direção*, o objetivo fundamental do treinador é criar, com apoio da *orientação*, as condições para poder recorrer com normalidade à *delegação*.
4. As regras de conduta e as sanções a elas associadas, para serem significativas e recolherem a adesão dos praticantes, devem estar relacionadas com os objetivos, serem definidas de forma desejavelmente partilhada e serem alvo de informação e conhecimento prévios.
5. A comunicação efetiva exige que o treinador desenvolva quer a comunicação verbal, quer a não verbal.
6. As necessidades de reconhecimento e aprovação (afirmação da individualidade própria) e de pertença/afiliação (tendências sociais) determinam o comportamento dos praticantes e sugerem um corpo de ferramentas pedagógicas a integrar na «mala das ferramentas».
7. A gestão de conflitos, pelos fatores que envolve, assume-se como uma parcela importante da construção da coesão dos grupos e da qualidade da liderança e assenta no comportamento reflexivo do treinador.
8. Todos os princípios definidos são suscetíveis de, numa aplicação estratégica, serem invertidos na orientação preconizada devendo neste caso o treinador:
 - ter um objetivo claro ao tomar essa decisão;
 - prever a reação provável dos intervenientes face à sua decisão;
 - estar atento e preparado para lidar com o desenvolvimento da situação.

Autoavaliação

1. Identifique o valor das regras na regulação dos comportamentos dos praticantes em geral e dos atletas-problema em particular.
2. Mencione os instrumentos para conhecer os praticantes e o grupo.
3. Qual é a atitude/filosofia que deve presidir à gestão da «escala das sanções»?
4. Mencione as condições para conferir à repreensão um carácter pedagógico.
5. Indique os fatores que o treinador deve escrutinar para identificar as origens de um conflito.
6. Como podem interferir as expetativas do treinador relativamente aos praticantes na gestão do elogio, da repreensão e da informação de retorno?
7. Comente as relações entre as intervenções sobre conteúdos, organização e atitudes, expressas no quadro seguinte.

N.º DE EPISÓDIOS DE REFERÊNCIA=100

	CONTEÚDOS	ORGANIZAÇÃO	ATITUDES
A	60	20	20
B	40	40	20
C	40	15	45




Blank area for writing answers, enclosed in a large rectangular box with horizontal lines for writing.

Índice

CAPÍTULO III.

3. O COMPORTAMENTO REFLEXIVO DO TREINADOR	43
3.1 O COMPORTAMENTO REFLEXIVO: UMA NECESSIDADE DO TREINADOR	43
3.2 OS INSTRUMENTOS DE SUPORTE AO COMPORTAMENTO REFLEXIVO	44
3.2.1 Alguns sintomas de declínio do treinador (sinais de alerta)	48
CONCLUSÕES	52
AUTOAVALIAÇÃO	52
GLOSSÁRIO	53
BIBLIOGRAFIA	54

- 
1. O PAPEL DO TREINADOR DE GRAU III E DA PEDAGOGIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO
 2. A CONDUÇÃO DE GRUPOS DE PRATICANTES EM CONTEXTO DESPORTIVO
 3. O COMPORTAMENTO REFLEXIVO DO TREINADOR



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

1. Identificar o comportamento reflexivo como um fator indutor de competência e da eficácia da intervenção pedagógica.
 2. Identificar os instrumentos de suporte ao desenvolvimento do comportamento reflexivo.
 3. Identificar as relações complementares entre a autoavaliação em tempo real e a autoavaliação em diferido.
 4. Identificar os sinais de alerta relativamente ao declínio do treinador.
-

3. O COMPORTAMENTO REFLEXIVO DO TREINADOR

3.1 O comportamento reflexivo: uma necessidade do treinador

A aquisição regular e contínua de competência foi posta em evidência como fundamental para a aquisição e salvaguarda do estatuto de autoridade do treinador, com repercussões sobre a condução de grupos em contexto desportivo (liderança e comunicação) e sobre a qualidade e eficácia da intervenção pedagógica do treinador. E ficou expresso que é pelo comportamento reflexivo, o hábito regular de autoavaliar as suas práticas e o seu sistema de valores, que o treinador garante e prepara, autonomamente, o seu próprio progresso e evolução.

Assim, desenvolver um **comportamento reflexivo** que permita ao treinador avaliar de forma sistemática e metódica a sua própria prática é essencial para promover o seu desenvolvimento pessoal, com reflexos óbvios na qualidade das suas práticas e no desenvolvimento dos praticantes. O treinador deve desenvolver competências e meios para identificar os seus pontos fortes e fracos, assim como o grau de eficácia das estratégias de intervenção que utiliza no treino e na competição, a fim de corrigir as inadequadas.



3.2 Os instrumentos de suporte ao comportamento reflexivo

O comportamento reflexivo, sendo essencialmente de autoavaliação, decorre em dois planos complementares: autoavaliação (competência percebida) e autoavaliação assistida.



1. AUTOAVALIAÇÃO (COMPETÊNCIA PERCEBIDA)

Qualquer treinador realiza permanentemente, de forma natural, no exercício das suas funções e atividades, uma avaliação do seu desempenho, das suas decisões e intervenções. Com a experiência e o treino nesta área, desenvolve e aperfeiçoa a **capacidade de autoavaliação em tempo real**, identificando em «contexto ecológico» a natureza das suas intervenções e respetivas consequências nas respostas dos praticantes. O treinador, assumindo a responsabilidade de dirigir um processo, é um provocador de situações-problema, premedita, estrategicamente, as suas intervenções e avalia, por **observação**, as suas consequências nos praticantes. Estas constituem a «prova» da maior ou menor justeza e oportunidade das suas decisões e intervenções e constitui um suporte à sua autoavaliação.

A autoavaliação em tempo real, porque é dependente na sua aproximação à realidade da experiência do treinador, da sua capacidade de observação e da necessidade de agir em cima dos acontecimentos, apresenta limitações que, conforme os casos, podem ser de maior ou menor significado. Para além de, sobretudo nos menos experientes, poder promover perda de alguma informação relevante. Por isso, pode e deve ser complementada com a *autoavaliação em diferido* em que o treinador identifica, descreve e avalia, *à posteriori*, as características e natureza dos seus comportamentos e intervenções no treino e na competição recorrendo à sua «memória» (registo mental).

Neste sentido, os procedimentos mais imediatos incidem nos registos, notas e observações a inscrever nos espaços, para tal reservados, no plano de unidade de treino e no Dossiê do Treinador. **Estes são procedimentos a realizar diariamente.**

A *autoavaliação em diferido* tem, também, como instrumento de suporte, a lista de verificação (*check-list*): esta assenta na competência percebida do treinador relativamente às características e à natureza da sua intervenção no treino e na competição.

A elaboração de uma lista de verificação pode contemplar variados aspetos: atitude do treinador, organização do treino, controlo do treino e dos praticante, dimensões que refletem as principais funções pedagógicas com particular destaque para o ensino e correção das técnicas. Trata-se de selecionar itens, associados às diferentes áreas da intervenção do treinador, colocados ou não sob forma de interrogação, para serem apreciados quanto ao seu grau de aplicação (sempre, às vezes, nunca) ou avaliados numa escala de intensidades. **A sua utilização deve ser regular.**



1.1 UM EXEMPLO: OS PRINCÍPIOS DO MODELO DE INTERVENÇÃO

O treinador atento, preocupado, tendo identificado e assumido como importantes estes princípios, vai de forma natural construindo uma noção e consciência do modo como os está a aplicar. **Poderá assim responder às questões:**



1. Estou a respeitar o princípio da dominância dos episódios de observação e de intervenção?
2. Estou a respeitar o princípio da dominância das intervenções sobre os conteúdos relativamente às intervenções sobre a organização das tarefas e as atitudes/comportamentos?
3. Estou a respeitar o princípio da dominância das intervenções de natureza positiva sobre as intervenções de natureza negativa?
4. Estou a ser tendencialmente justo e imparcial na distribuição do elogio, da repreensão e da informação de retorno?

Todavia, por muito atento e experiente que seja, o treinador, sujeito a algum grau de subjetividade, tende a afastar-se da realidade, sendo comum a manifestação de alguma surpresa quando tem oportunidade de ter acesso a dados objetivos do seu desempenho.

Uma forma de introduzir algum grau de correção e ajustamento, de aproximação à realidade, é proceder à quantificação dos princípios em análise, conforme se exemplifica de seguida³³.

³³ Percebe-se que uma lista de verificação pode dar suporte a um sistema simples de observação do treinador.



1. Numa sessão de treino, quantos episódios de observação e de intervenção se registam?

	5'	10'	15'	20'	...
EPISÓDIOS DE OBSERVAÇÃO					
EPISÓDIOS DE INTERVENÇÃO					

2. Numa sessão de treino, quantas intervenções incidem nos conteúdos, na organização das tarefas ou nas atitudes/comportamentos?
3. Numa sessão de treino, quantas intervenções de natureza positiva /elogio (reforço verbal) e quantas de natureza negativa (repreensões e críticas) se registam?
4. Numa sessão de treino, quais são s praticantes a quem foram dirigidos elogios, repreensões e informação de retorno?

	A1	A2	A3'	A4
ELOGIO					
REPREENSÃO					
INFORMAÇÃO DE RETORNO					

É óbvio que durante o treino o treinador não pode proceder a esta contagem. Como solução interessante pode pedir a alguém da sua confiança (por exemplo, um outro treinador) que faça esta tarefa que se apresenta neste formato como de extrema simplicidade (mas de grande utilidade).

Importa desde já relevar que estas duas vias de efetivar a autoavaliação, exercitando o comportamento reflexivo, são instrumentos fundamentais ao treinador e contribuem para o aperfeiçoamento das suas competências pedagógicas.

A autoavaliação, recorrendo a meios simples, é um processo indispensável e capaz de proporcionar uma informação satisfatória. Com listas de verificação adequadas, aplicadas com regularidade, é possível, com elevado grau de sucesso, que o treinador identifique as características fundamentais da sua intervenção, em particular os seus pontos fortes e fracos.

Ao longo das últimas décadas, a preocupação com a observação do comportamento do treinador deu origem, no contexto académico, à construção e aplicação de inúmeros sistemas de observação, caracterizados por alguma complexidade e integrando considerável número de categorias³⁴.

³⁴ É de salientar, por ser de origem portuguesa, o Sistema de Observação do Treinador e do Atleta (SOTA).



O treinador, não sendo um investigador académico, necessita de instrumentos simples, de efetiva e imediata utilidade à sua função e atividade³⁵.

2. AUTOAVALIAÇÃO ASSISTIDA

Naturalmente que a autoavaliação, tendo como base a competência percebida, não é suficientemente rica para identificar todos os problemas, sendo indispensável o apoio de outros meios.

A autoavaliação assistida concretiza-se em duas vertentes:

1. Autoscoopia

Processo que, através do visionamento de gravações em vídeo, permite ao treinador rever-se na ação e avaliar, com ou sem apoio de outros treinadores mais experientes, a adequação dos seus comportamentos.

O interesse do vídeo reside, essencialmente, no facto de facultar uma informação de retorno (*feedback*) mais objetiva do que aquela que os observadores são normalmente capazes de fornecer, aumentando o grau de precisão da avaliação/observação do treinador. A gravação permite, por outro lado, rever as vezes que forem necessárias as situações em análise, comparar *performances* distantes no tempo e, assim, medir os progressos efetuados.

2. Supervisão

Processo de aconselhamento desenvolvido, por um outro treinador, a partir da observação realizada, no treino e competição.

Ao instituir, com carácter obrigatório, o estágio profissionalizante/formação em exercício em todos os graus de treinador, o Plano Nacional de Formação de Treinadores vem, no âmbito das funções de tutoria, pôr em destaque, no contexto desportivo, o papel e importância da supervisão pedagógica.

Enquanto supervisor, o treinador de Grau III, analisando os comportamentos durante as sessões de treino e as competições, condiciona por aconselhamento as características da intervenção do treinador em formação, conduzindo-o ao aumento da taxa de intervenções desejáveis em áreas como a apresentação das situações de treino, os procedimentos para conseguir dos atletas o máximo de esforço, as medidas para desenvolver uma relação de confiança com os atletas, tipo de prática (o tempo dedicado à realização da tarefa e conteúdos/objetivos dominantes).

De algum modo está presente, neste contexto, o conceito **treinador do treinador**.

³⁵ Para os interessados, refere-se uma extensa e profunda pesquisa sobre o comportamento do treinador e os sistemas de observação realizada pelo Prof. Pedro Sequeira e publicada online na REDAF (Revista de Desporto e Atividade Física), Vol. 1, n.º1, 2008.





³⁶ *A autoscopia e a supervisão/aconselhamento, sendo instrumentos mais ricos em pormenores e objetivos, devem ser usados estrategicamente para dar consistência ao processo de autoavaliação e incentivar à instalação desse hábito. Esta reflexão é prévia e sobre ela terá de se apoiar o registo e o próprio visionamento da gravação vídeo. Na verdade, é preciso saber o que importa observar e orientar a gravação nesse sentido. As capacidades e as competências a observar no vídeo, na autoscopia, são as mesmas que devem ser analisadas por autorreflexão, «memória» e registo pessoal.*



Com estes instrumentos, o treinador pode submeter as suas técnicas de intervenção a um treino específico a fim de aumentar a eficácia da sua ação³⁶:

- na criação e manutenção de um clima favorável no treino e na competição;
- na elevação do empenhamento e concentração do atleta;
- na regulação dos comportamentos dos atletas;
- na gestão do processo ensino-aprendizagem, nomeadamente na correção da execução das técnicas e das tarefas.

3.2.1 ALGUNS SINTOMAS DE DECLÍNIO DO TREINADOR (SINAIS DE ALERTA)

Com alguma regularidade, alguns treinadores tendem a resistir à mudança e às inovações, atitude que, associada ao eventual desgaste de uma carreira mais prolongada, pode provocar o seu próprio declínio.

Reconhecer os sinais de declínio constitui ainda uma importante tarefa de autoavaliação como via de induzir uma correção atempada, aconselhar uma interrupção temporária (paragem sabática) ou, inclusive, o abandono.

1. O TREINADOR BAIXA O NÍVEL DE PREOCUPAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO DO SEU TRABALHO E REDUZ A VARIEDADE DO PROGRAMA DE TREINO.

↘ CONSEQUÊNCIAS

Desenvolvimento insuficiente e inconsistente dos atletas e da equipa com provável instalação de desânimo; atleta e treinador não atingem o seu potencial.

Raramente finaliza uma tarefa, salta frequentemente de uma tarefa para outra, realiza cada vez menos e fica mais exausto à medida que a semana decorre.

↘ PRINCÍPIO ORIENTADOR

Para ser efetivo, o treinador deve ser organizado e gerir adequadamente o tempo e as tarefas. A organização é uma das características do treinador de sucesso.

2. O TREINADOR BAIXA A QUALIDADE DA RECOLHA E USO DE DADOS OBJETIVOS QUER DOS SEUS ATLETAS/EQUIPA, QUER DOS OPOSTOS.

↳ CONSEQUÊNCIAS

A falta de objetivos e de informação do progresso resulta numa participação menos efetiva e mais inconsistente do atleta que terá tendência para se dispersar por estímulos e interesses exteriores.

↳ PRINCÍPIO ORIENTADOR

Definir objetivos e informar dos resultados é indispensável à motivação e progresso dos atletas em qualquer escalão/nível de prática.



3. O TREINADOR PERDE O CONTROLO DA RELAÇÃO ENTRE ASPETOS POSITIVOS E ASPETOS NEGATIVOS, PERMITINDO QUE ESTES ÚLTIMOS SEJAM EM MAIOR NÚMERO.

↳ CONSEQUÊNCIAS

Quando as situações negativas dominam o programa de preparação, os níveis de aplicação baixam, os índices de insucesso e de problemas disciplinares aumentam e o desempenho torna-se inconsistente.

↳ PRINCÍPIO ORIENTADOR

A intervenção na prática deve ter mais aspetos positivos do que negativos. As intervenções de reforço positivo, de encorajamento, as instruções técnicas devem ser mais frequentes do que o reforço de carácter negativo.

4. O TREINADOR DEIXA DE ENCORAJAR O ATLETA A MOTIVAR-SE A SI PRÓPRIO.

↳ CONSEQUÊNCIAS

O atleta não atinge o seu potencial e torna-se um potencial criador de problemas de disciplina.

↳ PRINCÍPIO ORIENTADOR

O desenvolvimento da motivação intrínseca é decisiva para o progresso dos praticantes.



5. O TREINADOR TENDE A CONSIDERAR QUE A SUA PRESENÇA É TUDO O QUE É NECESSÁRIO E SUFICIENTE PARA A CONCRETIZAÇÃO DA EXCELÊNCIA ATLÉTICA.

↳ **CONSEQUÊNCIAS**

Redução na variedade do programa de treino e quebra do conteúdo de interação treinador-atleta.

↳ **PRINCÍPIO ORIENTADOR**

Não basta a presença do treinador para a concretização da excelência atlética, sendo indispensável a organização da atividade e o envolvimento dos praticantes.

6. O TREINADOR COMEÇA A NEGAR A UTILIDADE DE NOVOS CONHECIMENTOS E PROCESSOS.

↳ **CONSEQUÊNCIAS**

Resistência e pouca abertura às mudanças pelo que evita alterar o seu comportamento habitual e justifica a manutenção do status quo.

↳ **PRINCÍPIO ORIENTADOR**

Novos conhecimentos permitem introduzir alterações úteis no processo de ensino e treino.

7. O TREINADOR TENTA NOVOS PROCESSOS E IDEIAS MAS, COMO NÃO OBTÉM RESULTADOS IMEDIATOS, AS SUAS EXPECTATIVAS NÃO SÃO SATISFEITAS E RETORNA AOS COMPORTAMENTOS ANTERIORES.

↳ **CONSEQUÊNCIAS**

O retorno às anteriores soluções diminuem o esforço de treino requerido e o treinador eventualmente opta por aquilo que é mais fácil em vez daquilo que é melhor. O uso contínuo das mesmas soluções para os mesmos problemas normalmente perde efeito porque o interesse pela solução desaparece. Quando os treinos se tornam monótonos, o treinador perde credibilidade por aparentemente não saber mais do que aquilo que faz.

↳ **PRINCÍPIO ORIENTADOR**

Novos processos e ideias não produzem resultados imediatos e exigem a capacidade de manter o esforço que é requerido para implementar a mudança.

8. O TREINADOR FALA DE SI COMO SE FOSSE A ÚNICA E MAIS IMPORTANTE RAZÃO PARA A *PERFORMANCE* VITORIOSA DO ATLETA MAS NÃO ADOTA A MESMA ATITUDE FACE AOS QUE FALHAM OU NÃO MELHORAM, NÃO OBTÊM ÊXITO, REJEITANDO UMA ASSOCIAÇÃO COM ESTES.

↳ **CONSEQUÊNCIAS**

O treinador baixa a interação com os atletas e tende a adotar um comportamento parcial, privilegiando os mais aptos com consequências negativas sobre o grau de satisfação dos restantes.

↳ **PRINCÍPIO ORIENTADOR**

Os treinadores são igualmente responsáveis pelos atletas bem-sucedidos e mal sucedidos.



9. O TREINADOR PASSA A DEDICAR PARTE DA SUA ATENÇÃO E ENERGIA A ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DO CLUBE OU A SI PRÓPRIO E RELEGA PARA SEGUNDO PLANO OS ATLETAS E O SEU DESENVOLVIMENTO.

CONSEQUÊNCIAS

- ↳ O treinador reduz o seu contacto com os atletas, degradando-se, por isso, a eficácia da sua ação. Tende ainda a começar a chegar sobre a hora, atrasado ou inclusive a faltar.

PRINCÍPIO ORIENTADOR

- ↳ A atividade do treinador deve estar prioritariamente centrada no atleta e o seu contacto com este é um fator relevante.





Conclusões

1. O comportamento reflexivo é um fator essencial para fomentar a autonomia do treinador.
2. A autoavaliação em tempo real deve ser complementada com a autoavaliação em diferido.
3. A competência percebida manifestada nas listas de verificação carece de quantificação que permita consciencializar da eventual diferença entre aquela e a realidade.
4. Os princípios orientadores do modelo de intervenção são suportes da construção das listas de verificação e do sistema elementar de observação dos treinadores.
5. Do ponto de vista dos interesses e necessidades do treinador, os sistemas de observação devem ser simples, de fácil utilização e de utilidade comprovada.
6. A identificação dos sintomas de declínio do treinador faz parte integrante dos fatores de autoavaliação e são caracterizadores do comportamento reflexivo.



Autoavaliação

1. *Relacione os sinais de alerta do declínio do treinador com os desvios ao cumprimento dos princípios orientadores do modelo de intervenção.*
2. *Estabeleça as diferenças entre autoavaliação e autoavaliação assistida.*
3. *Construa uma lista de verificação focada nos sinais de alerta do declínio do treinador.*
4. *Suponha que exerce função de tutoria de um candidato/a a treinador de Grau II.*
5. *Recorrendo aos instrumentos de suporte do comportamento reflexivo, descreva os procedimentos para fomentar a competência pedagógica do formando.*

GLOSSÁRIO

A

AMBIENTES ADEQUADOS DE PRÁTICA/CLIMA

Também designado por clima da sessão de treino, consiste na conjugação equilibrada entre entusiasmo e empenhamento e a qualidade das práticas/desempenho das tarefas. Exige que o treinador promova

C

COMPORTAMENTO REFLEXIVO

Corresponde ao hábito de o treinador(a), regularmente, proceder a uma autoavaliação das suas práticas e do seu sistema de valores. É condição determinante do seu progresso.

F

FILOSOFIA DO TREINADOR(A)

Consiste no conjunto de crenças e perspetivas que um treinador(a) ou um grupo de treinadores evidenciam relativamente ao desporto

em geral e ao desporto juvenil em particular. Corresponde aos conceitos *Pensamento do Treinador(a)* e *Representação Social do Desporto*.

FORMAÇÃO DESPORTIVA

Processo que diz respeito à formação global dos atletas e que, numa perspetiva de longo prazo, considera a formação e desenvolvimento das habilidades técnicas e táticas, das capacidades motoras e das atitudes.

I

INICIAÇÃO DESPORTIVA

Primeira etapa do processo de formação desportiva, entre os 6 e os 12 anos, visando desenvolver o gosto pelo desporto e proporcionar uma abordagem diversificada da prática desportiva, que contribua para o desenvolvimento global e a educação integral dos praticantes.

M

MODELO DE INTERVENÇÃO

O modo como o treinador intervém na condução das práticas e nos seus diferentes tipos de episódios, subordinado a um repertório de princípios

orientadores que estabelece os limites aceitáveis (mais convenientes) dentro dos quais se deve, desejavelmente, inscrever a intervenção do treinador.

O

ORIENTAÇÃO DESPORTIVA

Segunda etapa do processo de formação desportiva em que os praticantes, entre os 11/12 e os 15/16 anos, optam preferencialmente por determinada(s) modalidade(s) para as quais evidenciam capacidade e particular interesse.



BIBLIOGRAFIA

BALYI, Y. (2005). *Desenvolvimento do praticante a longo prazo - treinabilidade na infância e na adolescência.* In *Atas do Seminário Internacional Treino de Jovens «Novas práticas, melhor organização, outra atitude»* (pp. 71-96). Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal

CASTELO, J. (2003). *O Exercício de Treino Desportivo. A Unidade Lógica de Programação e Estruturação do Treino Desportivo.* Lisboa: Edições FMH

CURADO, J. (2002). *Organização do Treino nos Desportos Coletivos - Pontos de partida.* Lisboa: Editorial Caminho.

GRAÇA, A., & MESQUITA, I. (2007). *A investigação sobre os modelos de ensino dos jogos desportivos.* *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 7, 3, 401-421.

LIMA, T. (2000). *Saber Treinar, Aprende-se!* Lisboa, Centro de Estudos e Formação Desportiva.

MESQUITA, I., ROSADO, A. (2009). *Pedagogia do Desporto.* Lisboa: Edições FMH

RAPOSO, A.V. (2006) *Formar Nadadores Um processo a longo prazo.* Lisboa: Editorial Caminho

RODRIGUES, J.; ROSADO, A.; SARMENTO, P.; FERREIRA, V.; LEÇA-VEIGA, A. (1993). *O sistema de observação do treinador e do atleta (SOTA). Estudo ilustrativo em Natação e Voleibol,* in *Estudos de Pedagogia do Desporto*, n.º 1, pp. 2-17

RODRIGUES, J. (1997). *Os treinadores de sucesso. Estudo da influência do objetivo dos treinos e do nível de prática dos atletas na atividade pedagógica do treinador de Voleibol.* Lisboa: Edições FMH

SARMENTO, P. (2004). *Pedagogia do Desporto e Observação.* Lisboa: Edições FMH

STIER, Jr., W. F. (2010). *Coaching. Becoming a Successful Athletic Coach.* American Press. Boston: Massachusetts

STIER, Jr., W. F. (2010). *Coaching. A Problem Solving Approach.* American Press. Boston: Massachusetts

WRISBERG, C. (2007). *Sport skill instruction for coaches.* Champaign, Illinois: Human Kinetics



Empty rectangular box with horizontal lines, likely a placeholder for notes or additional references.

FICHA TÉCNICA

PLANO NACIONAL DE FORMAÇÃO DE TREINADORES
MANUAIS DE FORMAÇÃO - GRAU III

EDIÇÃO

INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE, I.P.
Rua Rodrigo da Fonseca nº55
1250-190 Lisboa
E-mail: geral@ipdj.pt

AUTORES

AFONSO NEVES, ISABEL MESQUITA e JAIME SAMPAIO

ANÁLISE DA *PERFORMANCE* DESPORTIVA

ANTÓNIO VASCONCELOS RAPOSO

PLURIDISCIPLINARIDADE E TREINO DESPORTIVO

JOSÉ GOMES PEREIRA

FISIOLOGIA DO TREINO

JOSÉ LOPES

GESTÃO DO DESPORTO

JOSÉ MANUEL BORGES

TEORIA E METODOLOGIA DO TREINO DESPORTIVO - MODALIDADES INDIVIDUAIS

LUÍS HORTA

LUTA CONTRA A DOPAGEM

OLÍMPIO COELHO

PEDAGOGIA DO DESPORTO

PAULO CUNHA

TEORIA E METODOLOGIA DO TREINO DESPORTIVO - MODALIDADES COLETIVAS

SIDÓNIO SERPA

PSICOLOGIA DO DESPORTO

COORDENAÇÃO DA PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS

António Vasconcelos Raposo

COORDENAÇÃO DA EDIÇÃO

DFQ - Departamento de Formação e Qualificação

DESIGN E PAGINAÇÃO

BrunoBate-DesignStudio