

COACHING DO TREINO DESPORTIVO

3 G

1. NATUREZA DO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO
2. PODER DO TREINADOR NO ALTO RENDIMENTO: DO PODER ATRIBUÍDO AO PODER CONQUISTADO
3. O DESEMPENHO DO PAPEL NO ALTO RENDIMENTO: DO TREINADOR SOCIALIZADO AO TREINADOR AUTÓNOMO
4. O CONFLITO COMO INGREDIENTE OMNIPRESENTE DO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO

Isabel Mesquita // Rúben Gomes

IPDJ_2021_V1.0

COACHING DO TREINO DESPORTIVO

Foto: Leixões Sport Clubs/IMAPRESS

Isabel Mesquita // Rúben Gomes

Índice

CAPÍTULO I.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	3
RESUMO	3
1. NATUREZA DO <i>COACHING</i> DO TREINO DESPORTIVO	4
1.1. ÂMBITO DO <i>COACHING</i> DO TREINO DESPORTIVO	4
1.2. A NATUREZA COMPLEXA E DINÂMICA DA ATIVIDADE DO TREINADOR	7
1.3. A INCERTEZA E A AMBIGUIDADE COMO CONSEQUÊNCIAS DO AMBIENTE “CAÓTICO” ONDE O TREINADOR ATUA	9
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	11
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	62
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	63
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	64
GLOSSÁRIO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

- 1. NATUREZA DO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO
- 2. PODER DO TREINADOR NO ALTO RENDIMENTO: DO PODER ATRIBUÍDO AO PODER CONQUISTADO
- 3. O DESEMPENHO DO PAPEL NO ALTO RENDIMENTO: DO TREINADOR SOCIALIZADO AO TREINADOR AUTÓNOMO
- 4. O CONFLITO COMO INGREDIENTE OMNIPRESENTE DO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

GERAIS

- Compreender a natureza dinâmica e complexa da atividade do treinador e do contexto onde atua.
- Descortinar sobre a influência mútua entre o poder do treinador e o desempenho do papel.
- Reconhecer o impacto do domínio dos conceitos correlatos ao *coaching* do treino desportivo na prossecução da excelência profissional do treinador.

ESPECÍFICOS

- Reconhecer a natureza social e pedagógica da atividade do treinador.
- Reconhecer a ambiguidade e a incerteza, omnipresentes no processo de treino, como elementos chave a integrar na decisão e ação do treinador.
- Perceber a influência da paisagem social e dos poderes vigentes no contexto, na configuração do papel (do treinador).
- Reconhecer a relação dialética entre controlo e poder e a sua relevância no alcance da excelência profissional do treinador de alto rendimento.
- Diferenciar conflito construtivo de conflito destrutivo.
- Identificar estratégias de resolução do conflito a partir da negociação, troca social e reciprocidade.



RESUMO

O processo de treino é, sobretudo, um ato pedagógico (aprendizagem e rendimento) e social (interações entre os intervenientes) e, por isso, o sucesso do treinador não depende apenas da sua experiência e conhecimento, mas também da compreensão da “arena” profissional onde atua. Isto é assunto do *coaching* do treino desportivo, o qual se centra no estudo da natureza complexa e dinâmica da atividade do treinador, constituindo a “face oculta do treino”.

Em particular, no treino de alto rendimento em que o “contexto é rei”, o poder do treinador deve ser usado, por ele, como uma ferramenta para conquistar credibilidade, respeito e admiração, uma vez que parte do poder é atribuída, mas outra é conquistada. Neste reduto, o treinador de alto rendimento (TAR) tem de: (i) reconhecer a influência da micropolítica vigente no poder que possui; (ii) se autoanalisar para perceber os tipos de poder que possui e delinear planos de otimização;

iii) “trabalhar” na gestão da impressão que pretende que os outros construam sobre si; iv) delinear e melhorar a sua frente, ou seja, a parte social da sua performance. Adicionalmente, a compreensão dos fatores que interferem no desempenho do papel pode auxiliar o TAR a construí-lo como deseja, colocando as suas características pessoais a seu favor. Tal passa por alcançar mais liberdade individual para ser ele a “Fazer o papel”, o que significa que tem de estar menos sujeito às imposições externas. Por fim, o conflito, ao estar presente no quotidiano da prática desportiva, em particular no alto rendimento, deve ser utilizado de forma construtiva e intencional. Para o efeito, o treinador tem de estar ciente da importância em saber “capitalizar” o conflito, o que requer o desenvolvimento de competências negociais, para otimizar a troca social e para que a reciprocidade emergja de forma natural, expressa em cedências sinérgicas e construtivas.



1. NATUREZA DO COACHING DO TREINO DESPORTIVO

1.1. Âmbito do *coaching* do treino desportivo

No treino de alto rendimento é cada vez mais exigido ao treinador, para além do domínio dos conteúdos específicos da modalidade e conhecimentos correlatos às ciências do desporto, a **capacidade de liderar equipas técnicas pluridisciplinares e projetos de desenvolvimento desportivo** (IPDJ, 2020).

Em boa verdade, é reclamado ao treinador, para além do domínio dos conteúdos de treino e áreas afins, a capacitação para **saber lidar** com os atletas/jogadores e outros intervenientes, aprendendo a **influenciá-los – dentro dos limites** éticos requeridos – a **saber gerir situações conflituosas**, ambíguas e problemáticas, apanágio do quotidiano da sua profissão.

Em concomitância, o TAR¹ tem de estar preparado para a **gestão de pessoas, de recursos e de interações humanas** em contextos de trabalho pautados pelo **rigor, exigência e tensão**

omnipresente, o que requer, em primeira instância, a compreensão da natureza da própria atividade profissional e da condição de “Ser treinador”, no alto rendimento (Mesquita, 2018).

 **Ser treinador de alto rendimento (TAR) requer a compreensão da natureza dinâmica e complexa da sua atividade e de si próprio (incluindo a pessoa) que é**

O estudo do treinador e da sua atividade, com vínculo essencialmente **pedagógico e social** é, sobretudo, realizado na área de **coaching do treino desportivo** (Jones, 2006). A sua importância reside no facto de:

- (i) Sem o treinador se conhecer bem a si e sem identificar as exigências da atividade profissional, **não estará à “altura” dos desafios**, contrariedades, dificuldades que constantemente o colocam à “prova”.
- (ii) Quando as dificuldades, próprias da sua atividade, não são compreendidas nem bem resolvidas, **o treinador pode “deitar por terra”**, todo o labor desenvolvido na otimização da *performance* dos atletas/jogadores.

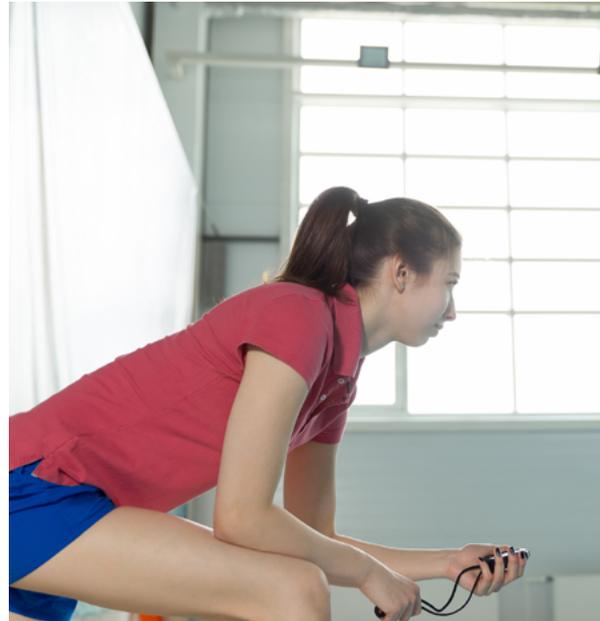
¹ Neste documento entende-se por Treinador de Alto Rendimento (TAR) a atuação deste profissional em etapas avançadas da carreira de atletas/jogadores, em virtude de em Portugal nem todas as modalidades desportivas possuírem um nível de desenvolvimento que se enquadre no quadro normativo do Alto Rendimento (decreto-lei nº 272/2009 de 1 de outubro e na portaria nº 352/2010 de 16 de junho).



Foto: Carlos Alberto Matos/FGP/IMAPRESS

Nomeadamente, o reconhecimento do “peso” dos ambientes únicos de prática, com alterações constantes das circunstâncias que dão espaço à **incerteza e à ambiguidade** constitui **matéria do coaching do treino desportivo** (área de investigação e domínio profissional da atividade do treinador) (Mesquita, Jones, Fonseca, & De Martin-Silva, 2012).

Ademais, a compreensão do modo como as relações são estabelecidas entre os diferentes protagonistas do contexto, com um foco particular na **vulnerabilidade da ação do treinador às diferentes pressões sociais e constrangimentos situacionais** constitui, sobremaneira, fator decisivo na otimização da intervenção do treinador no contexto do alto rendimento. Em países como o Reino Unido, os treinadores reconhecem, já há algum tempo, o valor e impacto do domínio dos conceitos e conteúdos correlatos ao *coaching* do treino desportivo no seu próprio sucesso profissional e na *performance* desportiva de atletas/jogadores (Jones, Armour & Potrac, 2004).



A necessidade do treinador compreender aprofundadamente a natureza da sua atividade numa **perspetiva micro social** (isto é, aquela que considera a cultura, as pessoas, as interações, os discursos e poderes instalados em determinado “nicho” social), decorre do facto do seu sucesso não depender apenas dos resultados desportivos, mas também em ser capaz de **conquistar a aprovação dos elementos do contexto**, sejam eles os atletas/jogadores, a equipa técnica ou, mesmo, outros elementos do clube (Jones *et al.*, 2004).

Por isso, o domínio dos conceitos correlatos ao *coaching* do treino desportivo, é crucial para ajudar o treinador a saber **gerir e orientar as dinâmicas das relações** dos atores sociais (p.e., entre treinador e dirigentes; entre treinadores e árbitros; entre treinador e atletas/jogadores, etc.) bem como a **resolver os problemas** que emergem no quotidiano da sua prática, com impacto no sucesso profissional (Mesquita, 2015).

Em conformidade, treinadores de excelência manifestam a importância em compreender profundamente o que lhes é exigido bem como o **autoconhecimento de “quem sou e como sou”**, em estreita ligação com o ambiente social e político onde labutam. De facto, o treinador só estando bem atento para compreender a natureza das **interações sociais** bem como o próprio **Poder** (ver Glossário) e **Estatuto** (ver Glossário) (temas a desenvolver na subunidade 2) que possui no contexto de trabalho (clube/ federação, etc.), é capaz de tomar as **“rédeas do processo”** e saber se **“posicionar”**, em função dos eventos que vão acontecendo de forma imprevisível e que, muitas vezes, **não pode controlar**.

O que treinadores de elite destacam ser a essência do *coaching* do treino desportivo:



- *Coaching* refere-se à **gestão da pessoa**, isto é, a **gestão do indivíduo dentro do coletivo**.
- *Coaching* consiste em **reconhecer situações, tomar decisões e agir**: lidar com pessoas é fundamental.
- *Coaching* tem a ver com aspetos sociais: **saber o quanto se pode exigir aos jogadores** e reconhecê-los como pessoas.
- *Coaching* é, sobretudo, influenciar os atletas/jogadores a **fazê-los querer trabalhar arduamente**, na salvaguarda do respeito da sua pessoa.

Jones *et al.*, 2004.





Coaching do treino desportivo: para lá do dom, os saberes necessários para o TAR

Tradicionalmente esta área, e talvez por **não ser “palpável” como os conhecimentos e conteúdos de treino**, tem sido **ignorada** na formação de treinadores. Esta realidade tem vindo a criar um **dogma**, considerando-se não raramente estas competências um **“dom”, algo inato, que o treinador traz consigo ou, quando muito, apenas a experiência o poderá melhorar**. Consequentemente, o treinador fica entregue “à sua sorte” na gestão das contrariedades que, naturalmente, emergem todos os dias na sua “arena” profissional.



Ademais, a “matéria” do *coaching* do treino desportivo por se basear em “**ingredientes invisíveis**” (isto é, **dinâmicas e nuances das interações** que ocorrem no contexto onde o treinador exerce a sua atividade e que não são diretamente observáveis nem facilmente identificáveis), constitui a “**realidade submersa**” do contexto e atividade, o que faz jus a que o *coaching* do treino desportivo seja apelidado de “**Face Oculta do treino desportivo**”. (Figura 1).

////////////////////////////////////
**COACHING:
A FACE OCULTA DO TREINO...
O DIFÍCIL DE ACEDER**

- Não é traduzido diretamente pelo que se vê!
- Não se consegue definir e classificar como o conhecimento técnico e tático!
- Tem que se agir mesmo com pouca informação!

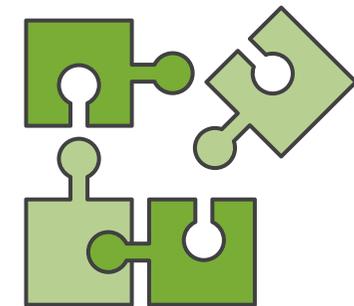
... Logo não há receitas que funcionem!

FIGURA 1 - *Coaching* do treino desportivo - a face oculta do treino.

Em suma, o *coaching* do treino desportivo é uma vertente imprescindível para a formação e desenvolvimento profissional do treinador e, por isso, não é mais adiável a sua inclusão nos programas de formação. Nos programas de formação, de modo a permitir-lhe:

- (i) Compreender que a capacidade do treinador em lidar com os “**ingredientes invisíveis**” não depende apenas de “dons inatos”, mas, muito, do conhecimento e experiência.
- (ii) **Desconstruir percepções e, sobretudo, crenças** (Ver glossário), adquiridas por modelação (imitação) ao serem submetidas a escrutínio (pelo próprio treinador).
- (iii) **Reconhecer e desconstruir as suas próprias práticas**, com abertura para novos entendimentos (sobre si próprio e sobre a sua atividade profissional), o que o irá **empoderar** (isto é, passar a ter mais influência sobre os restantes intervenientes) na condução dos processos e, consequentemente, na **perseguição da excelência profissional**.

6



1.2. A natureza complexa e dinâmica da atividade do treinador

É lugar-comum reconhecer-se que **a orientação do processo de treino não constitui uma atividade linear**, uma vez que é baseada em tomadas de decisões que raramente são pré-definidas, dada a mutabilidade das circunstâncias. Nomeadamente, o treinador, ao ser responsável direto pelo processo de treino, exerce naturalmente **influência sobre os demais** e é obrigado a **tomar decisões** em situações difíceis pois tem de o fazer, mesmo que perceçione que a informação que possui não é suficiente.

Deste modo, não é expectável que a atividade principal do treinador (i.e., orientar atletas/jogadores no treino e competição) seja algo que, simplesmente, se planeia, se implementa, se monitoriza e se avalia. É uma **atividade eminentemente**

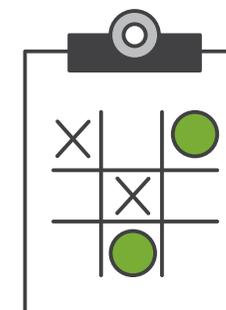
social, dependente da interação dos diferentes intervenientes e, como tal, **sujeita a todo o tipo de circunstâncias contextuais** que marcam o curso das decisões e ações. Em conformidade, a sua natureza é **complexa** (i.e., possui situações/problemas que se influenciam mutuamente de um modo intrincado e que não podem ser simplesmente resolvidas), **dinâmica** (i.e., mutável a cada momento, porquanto nada se repete exatamente igual, para além de existirem eventos que obrigam o treinador a alterar o plano estratégico de trabalho e, logo, o tipo de decisões) e **multifacetada** (i.e., elementos de diferente dimensão coabitam e influenciam-se mutuamente). Neste sentido, no treino desportivo o **“Contexto é Rei”** (Figura 2).

Natureza da atividade do treinador Dinâmica, complexa, multifacetada

- Treinar não é racional, sem sequência ou racional
- É sobretudo baseada na tomada de decisões
- É um processo de influência de outros
- É sobre a capacidade de gerar aprendizagem e rendimento

“Contexto é Rei”

FIGURA 2 - Natureza da atividade do treinador.



Ademais, no decurso da atividade de treino/competição coexistem **processos de influência**, o que significa que existe **partilha de poder**. De reforçar que o **poder que o treinador possui não é só aquele lhe é atribuído, mas também o que é, por ele, conquistado**. Tal significa que o ambiente inerente ao desenvolvimento do processo de treino é **coletivamente construído** por isso, o TAR tem de ser capaz de:

- (i) **Orquestrar a ação dos outros num “mundo” relativo, dinâmico e fluido**, ou seja, sem soluções definitivamente certas.
- (ii) **Partilhar tarefas e responsabilidades**, no modo de liderar para empoderar e comprometer em particular os **“Outros significativos”** (ver Glossário) (p.e., colaboradores diretos, atletas/jogadores), consigo próprios e com o projeto coletivo.
- (iii) **Otimizar o desempenho do Papel** (tema a ser desenvolvido na subunidade 3), de modo a asseverar o respeito e a confiança, sobretudo, dos **“Outros significativos”**.
- (iv) **Influenciar o curso de ação de todos os intervenientes**, mormente pela disseminação do **Discurso** (ver Glossário) (tema a ser desenvolvido na subunidade 2) que pretende que seja “comprado” por todos.
- (v) **Reinventar-se**, sempre que tal se impõe, **com base na análise de si e do contexto**, o que impõe o recurso a estratégias de **Micropolítica** (ver Glossário), (tema a ser tratado na subunidade 2), as quais o ajudam a melhorar o seu **estatuto** e/ou **poder**, de modo a se manter em **“estado de prontidão”** no ambiente “caótico” que usualmente molda o seu quotidiano de atuação profissional.

Neste sentido, o aumento do conhecimento sobre as temáticas correlatas ao *coaching* do treino desportivo tem vindo a ser reconhecido como um importante **auxílio para o desenvolvimento dos treinadores**, uma vez que lhes permite saber lidar melhor **consigo próprios**, com os **outros** e com os **ambientes polémicos** em que labutam. Assim, o TAR tem de estar preparado, para gerir **situações conflituosas e problemáticas que emergem “sem avisar”**.

Em suma, **o treino de alto rendimento** constitui um contexto de exigência e rigor onde paira uma **tensão constante** que confere ao cenário laboral do treinador, não raramente, os contornos de uma **“arena”**, porquanto a **adversidade** e o **imponderável estão omnipresentes**. Os próprios treinadores de excelência reconhecem os contextos de atuação profissional como “arenas” onde existe elevada probabilidade para emergir o **conflito**, as lutas de **poder**, as tentativas de ganhar **estatuto** e ocupar posições mais vantajosas, por alguns intervenientes.



Treino de alto rendimento: a “arena” de atuação profissional do treinador

TESTEMUNHO DE UM CASO REAL: Thomas Tuchel (treinador) *versus* Antero Henriques (diretor desportivo).

Um dos temas “quentes” do futebol mundial em 2018 foi o duelo marcado pela clivagem entre o treinador e o diretor desportivo no Paris Saint-Germain. Entre ambos existiu um “braço de ferro” intenso e duradouro em que, de um lado, o diretor português recrutou vários compatriotas para cargos ligados ao clube, enquanto o treinador alemão também estava a tentar reunir junto de si vários colaboradores da sua confiança. Segundo as notícias de fontes próximas do clube francês, cada um dos dois elementos estaria a tentar reforçar a sua posição no seio do Paris Saint-Germain F.C., o que culminou com o “voltar de costas” entre ambos e a impossibilidade de continuarem a trabalhar em simultâneo no clube francês.

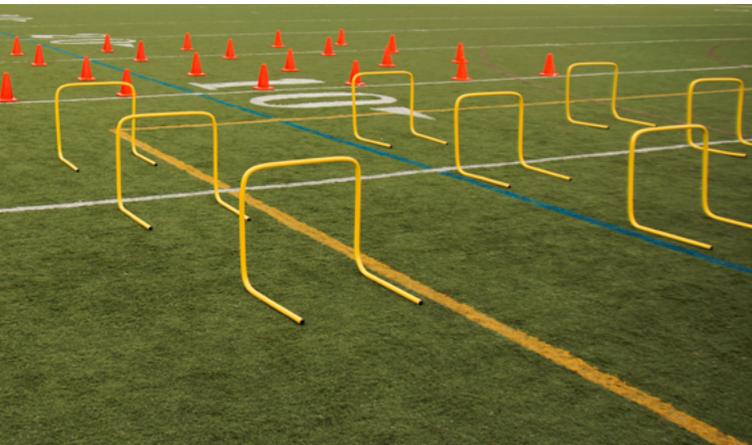
Obtido de <https://www.record.pt/internacional/paises/franca/detalhe/thomas-tuchel-vs-antero-henrique-guerra-aberta-em-paris> (acedido em 24/05/2021).



1.3. A incerteza e a ambiguidade como consequências do ambiente “caótico” onde o treinador atua

O processo de treino desportivo tem duas faces, a **explícita ou visível**, composta por eventos controláveis e, consequentemente, mais previsíveis, enquanto outros são menos controláveis e, portanto, mais imprevisíveis, a **face implícita ou oculta**.

Assim, a **face explícita do processo de treino** possui uma estrutura sistemática e previsível que permite regular a cronologia dos eventos, de forma a dar aos treinadores orientações temporais de preparação, competição e recuperação da equipa e/ou atletas/jogadores.



Estas sequências de eventos expressam um **lado previsível**, o qual permite ao treinador um maior controlo da situação e, naturalmente, a perceção de maior segurança na sua gestão e resolução. Por exemplo, é possível fazer um **planeamento da época desportiva de forma estruturada** que culminará em planeamentos mensais, semanais e diários das sessões de treino, sendo que cada sessão é eventualmente estruturada de forma semelhante com aquecimento, parte principal e retorno à calma. Para além disso, existe também um **ciclo pré-determinado que inclui as diferentes competições** e que permite ao treinador orientar o processo de treino de forma planeada ao longo da época desportiva e, eventualmente, ao longo dos anos.

Por sua vez, a natureza complexa e dinâmica desta atividade profissional, conforme referido, aumenta inexoravelmente a **ambiguidade** no treinador, sempre que tem de tomar decisões porquanto há quase sempre mais que uma solução possível e a **necessidade de decidir obriga-o a escolher**, mesmo quando tem pouco tempo e/ou pouca informação. Deste modo, este profissional tem de fazer a **“prática da aceitação” do ambiente caótico** onde labuta no dia a dia, de modo a integrar nas suas decisões e ações as circunstâncias que o envolvem e, assim, estar mais preparado para resolver os problemas que enfrenta (Figura 3).



9

Lidar com o inevitável: “Ambiguidade e incerteza”

O treinador tem de fazer algo de diferente quando a sua equipa está a perder, quando está a jogar uma final, quando um jogador se lesiona, quando a equipa adversária muda a estratégia de jogo, etc.

**O que hoje é problema, amanhã é solução!
O que hoje é solução amanhã pode ser problema!**

FIGURA 3 - A “prática da aceitação” da ambiguidade e da incerteza para decidir e atuar com discernimento.



Esta é a **face implícita do processo de treino**, onde a imprevisibilidade instalada gera, não raramente, **ambiguidade no treinador na “hora” de tomar decisões**, por conta de estas não poderem ser, simplesmente, preparadas ou **antecipadas**.

De facto, os treinadores quando têm que tomar decisões, **raramente** possuem um **“grau de certeza” confortável** e, por isso, têm de aprender a **integrar a ambiguidade e a incerteza** que se instala neles, como resultante da natureza da sua atividade. Tal irá permitir-lhes **decidir de forma ponderada e ciente da “relativa certeza”**, pois só assim se mantêm **“lúcidos” no meio do caos**.

Por outras palavras, os treinadores no curso da sua ação deparam-se com situações problemáticas que provocam neles próprios **Dilemas²** (ver Glossário), na medida em que é **difícil identificar qual a melhor solução ou o melhor caminho** a seguir.

² Para um conhecimento profundo desta temática sugere-se a consulta da subunidade 3 da unidade curricular “Pedagogia do Desporto” de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, *in Press*).



Foto: Carlos Alberto Matos/FGP/IMPRESS



Face implícita do processo de treino provoca dilemas ao treinador

Por exemplo...

- ↳ quando o treinador prepara uma estratégia para dominar a equipa adversária através da ação do seu jogador mais influente, mas este se lesiona e tem de ser substituído por outro com características completamente diferentes;
- ↳ quando a equipa adversária muda surpreendentemente de estratégia para algo que não foi previsto antecipadamente;
- ↳ quando as condições climáticas se alteram abruptamente numa prova que depende destes fatores ambientais;
- ↳ quando os atletas/jogadores deveriam estar sempre predispostos a dar o seu melhor em cada treino. No

entanto, é reconhecido que há uma série de fatores que influenciam o comportamento humano e que podem levar o atleta/jogador a não se mostrar disponível para fazer o que lhe é pedido, podendo gerar conflitos entre treinador e atleta/jogador;

- ↳ quando o treinador considera que o jogador pode ajudar mais a equipa numa posição/função que não é a que ele mais gosta de jogar ou, ainda, quando este tem uma reação inesperada (p.e., agressivo; mal-educado) a uma chamada de atenção do treinador.



Como vencer na profissão

A ambiguidade que se instala naturalmente no treinador impõe-lhe que para “vencer na profissão” seja capaz de:

- (i) compreender sem inquietação que é **impossível controlar tudo**;
- (ii) **aceitar o que não controla**, mas considerar a sua existência de modo a estar preparado para a sua interferência;
- (iii) **concentrar a sua energia e foco**, fundamentalmente, no que **pode controlar**.



Torna-se evidente que toda esta panóplia de situações inesperadas, quase sempre de difícil resolução, exige deste profissional **um domínio de si próprio, dos seus pensamentos** (i.e., “é capaz de eleger intencionalmente sobre o que pensa”), o que depende, e muito, da sua capacidade de reflexão³. Neste sentido, a reflexão é insubstituível enquanto processo intencionalmente desenvolvido pelo treinador, na medida em que impulsiona o seu desenvolvimento profissional, ajudando-o a aprender a saber “**mover-se na arena**” onde trabalha, apanágio do alto rendimento.

³ Para um conhecimento mais profundo desta temática sugere-se a consulta da subunidade 4 da unidade curricular “Pedagogia do Desporto” de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022a).



Este processo reflexivo quando **sistemático e intencionalmente construído** é indutor do desenvolvimento de treinadores com “**mente de qualidade**”, através da implementação de hábitos de reflexão e de problematização (uso da dúvida como motor do próprio conhecimento) que possibilitam uma melhor análise e interpretação dos **dilemas** concretos da prática (Mesquita, 2018).

Em conformidade, o **hábito de refletir de forma intencional e com determinado foco**, permite ao treinador lidar de forma mais ponderada e **controlar melhor a ambiguidade** que se instala sempre que acontecem imprevistos e quando as **negociações** perturbam a “ordem” planeada e aparentemente controlada. Em concomitância, o lado “oculto” da sua atividade é melhor acedido pelo esforço reflexivo de se compreender a si próprio, aos outros e ao próprio processo de treino, o que lhe irá permitir **aceitar o desafio do incontrolável, do imponderável e do risco**, como algo natural, que faz parte da condição de “Ser TAR”.

Pontos-chave da subunidade

1. O TAR tem a missão de liderar equipas técnicas pluridisciplinares e projetos de desenvolvimento desportivo, o que exige saber lidar eficazmente com os atletas/jogadores e outros intervenientes, aprendendo a influenciá-los, dentro dos limites éticos requeridos, bem como a saber gerir situações conflituosas, ambíguas e problemáticas, apanágio do quotidiano da sua profissão.
2. O *coaching* do treino desportivo constitui área de investigação e profissional da atividade do treinador sob um prisma pedagógico e sociológico, o qual reconhece as pressões sociais e os constrangimentos situacionais que brotam dos ambientes idiossincráticos de prática e que, naturalmente, geram no treinador, incerteza e ambiguidade (p.e.: “O que hoje é solução amanhã pode ser problema”).
3. A compreensão da natureza dinâmica e complexa da própria atividade profissional e da condição do que é “ser TAR” é o preceito basilar para este estar preparado para a gestão de pessoas, de recursos e de interações humanas, em contextos de trabalho pautados pelo rigor, exigência e tensão.

COACHING DO TREINO DESPORTIVO

Foto: Leixões Sport Clubs/IMAPRESS

Isabel Mesquita // Rúben Gomes

Índice

CAPÍTULO II.

2. PODER DO TREINADOR NO ALTO RENDIMENTO: DO PODER ATRIBUÍDO AO PODER CONQUISTADO	14
2.1. CONCEITO DE PODER (DO TREINADOR)	14
2.2. RELAÇÃO ENTRE PODER E CONTROLO: DUAS FACES DA MESMA MOEDA	16
2.3. A INFLUÊNCIA DA MICROPOLÍTICA VIGENTE NO PODER DO TREINADOR	19
2.4. TIPOS DE PODER	23
2.5. RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DA IMPRESSÃO, FRENTE E PODER	27
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	31
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	62
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	63
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	64
GLOSSÁRIO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1. NATUREZA DO <i>COACHING</i> DO TREINO DESPORTIVO	
2. PODER DO TREINADOR NO ALTO RENDIMENTO: DO PODER ATRIBUÍDO AO PODER CONQUISTADO	
3. O DESEMPENHO DO PAPEL NO ALTO RENDIMENTO: DO TREINADOR SOCIALIZADO AO TREINADOR AUTÓNOMO	
4. O CONFLITO COMO INGREDIENTE OMNIPRESENTE DO <i>COACHING</i> DO TREINO DESPORTIVO	

2.

PODER DO TREINADOR NO ALTO RENDIMENTO: DO PODER ATRIBUÍDO AO PODER CONQUISTADO

2.1. Conceito de poder (do treinador)

Na sua essência, o **poder** é manifestado através de interações sociais, onde as ações de alguém ajudam a guiar ou a direcionar as ações de outros (Foucault, 1983). Tal significa que as ações, na sua maioria, não são autonomamente geradas pelas pessoas, mas, antes, resultado da **influência das relações de poder** que se estabelecem dentro de determinado “nicho social”. Torna-se, assim, inequívoco, que o **poder** é uma componente essencial de qualquer **atividade social**, independentemente da sua natureza, como é o caso do treino desportivo. Em particular no alto rendimento, onde processos de influência e de conflitos de interesses coabitam de forma intrincada e permanente, o poder assume importância redobrada.

Por sua vez, o treinador, ao ser a figura central do processo de treino, é responsável por liderar e implementar projetos de trabalho estando, todavia, a sua operacionalização dependente de outros intervenientes (p.e., atletas/jogadores e colaboradores). Deste modo, o treinador tem de possuir **domínio informativo** (p.e., trespassar para os outros ou obter deles a informação que necessita), **domínio político** (p.e., exercer a influência necessária sobre quem precisa) e **domínio operacional** (p.e., ser capaz de otimizar recursos e trabalhar sinergicamente com todos para alcançar os objetivos propostos).

Portanto, as **relações de poder são dinâmicas** pelo simples facto de que cada um dos intervenientes pode **influenciar o(s) outro(s)** a alterarem-nas (p.e.: “Um jogador poderá transmitir a um colega informação com o intuito de fragilizar o estatuto de um terceiro jogador que joga na sua posição”). Neste sentido, o treinador tem de estar sempre atento e vigilante, porquanto o **poder nunca pode ser entendido como algo garantido**, ou seja, estável e duradouro. Até porque o poder ao ser um processo **dinâmico e bidirecional não constitui propriedade de nada nem de ninguém**, como seja, um lugar, uma instituição ou uma pessoa.





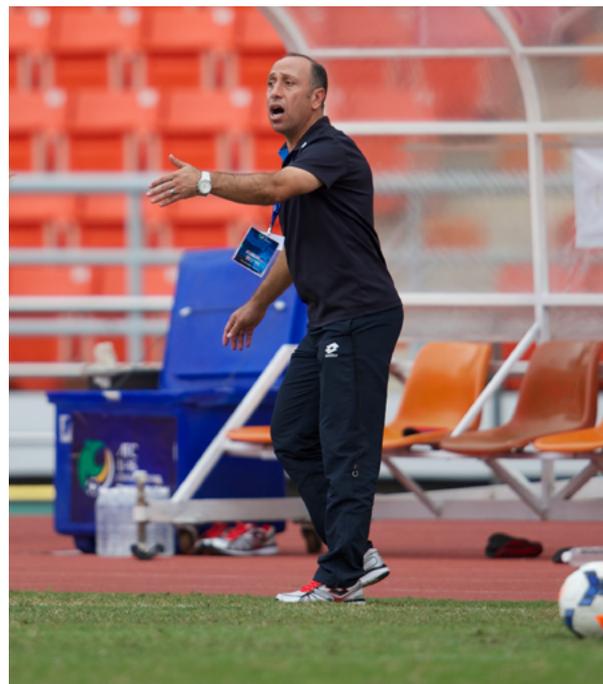
O poder não é determinado apenas por um agente (pessoa), mas sim pelas relações criadas entre todos os agentes, englobados em determinado tecido social

Exemplo: ANALOGIA DO CONCEITO DE PODER

Imaginemos um conjunto de pequenos metais de diferentes tamanhos colocados sobre uma mesa. Ao aproximarmos um íman de maior dimensão, os pequenos metais vão reagir a essa aproximação. Uns vão ser mais atraídos, outros menos e talvez outros nem se movem sequer. Podemos ainda mover o íman à volta do conjunto de pequenos metais e perceber que dependendo da posição do íman, os pequenos metais vão sendo atraídos em determinada direção.

Transportando para as relações interpessoais, o íman (**indivíduo com maior poder**) vai influenciar o comportamento dos pequenos metais (**grupos subordinados**) e em função do posicionamento do íman, os pequenos metais vão ser influenciados, quer na direção em que se movem, quer na extensão ou velocidade desse movimento. No entanto, a influência pode ser diferente em função do tamanho e da dimensão de cada um dos metais (oferecendo mais ou menos resistência, consoante o tamanho). Então, o **resultado final é, não só, influenciado pela força e posicionamento do íman, mas também pela dimensão da resistência oferecida por cada um dos metais.**

Esta analogia evidencia que, embora todos os intervenientes possuam poder, as **relações são assimétricas** (i.e., **não igualitárias**), uma vez que os mais poderosos têm mais espaço de influência e de decisão. Não obstante, as interações dos intervenientes no processo podem alterar a **“balança do poder”**, nomeadamente pela **resistência** ou pelo **consentimento** dos grupos subordinados, o que significa que o treinador está dependente do modo como os outros resistem ou consentem o **poder** exercido.



A consciência da “balança do poder”

TESTEMUNHO DE SÉRGIO VIEIRA,
treinador de futebol

“Naturalmente, **no início da carreira temos de ceder um pouco, porque há quem tenha mais poder do que nós**, em diversas áreas da gestão de um clube, no dia a dia. Por exemplo, na contratação de profissionais, há treinadores que vão para uma estrutura e levam três ou quatro adjuntos de diferentes áreas, mas há clubes que não permitem isso, só permitem levar um adjunto. **Naturalmente, à medida que um treinador vai melhorando o seu currículo, com conquistas, quase vai impondo quem quer.** Se os clubes querem, então tem de ser com aquelas pessoas. **Quando um treinador ainda está à procura do seu espaço, tem de ceder um pouco nisso”.**

Obtido de <https://tribunaexpresso.pt/no-banco-com-os-mister-s/2019-05-31-Sergio-Vieira-Isto-de-se-meter-o-aspeto-tatico-em-primeiro-lugar-no-Futebol-como-foi-vendido-por-ai-nao-e-muito-logico> (acedido em 24/05/2021).

É comum a existência de tensões ou atritos por entre certos intervenientes no contexto, nomeadamente entre treinadores e atletas/jogadores, dirigentes, outros funcionários e, por vezes, até mesmo entre membros das próprias equipas técnicas. Neste sentido, quando alguém exerce determinada influência para criar “ruído/perturbação”, o treinador deverá desenvolver ações estratégicas de **micropolítica** (tema a desenvolver no subponto 2.3.), no sentido de manter a “**balança do poder**”, sob pena da instabilidade relacional gerada afetar, e diminuir, o domínio e influência que possui sobre os demais.

Para que o treinador seja capaz de estabelecer interações sociais **produtivas** (i.e., que se orientam para a colaboração de todos, de acordo com o **estatuto** e/ou **poder** que ele próprio possui bem como cada um dos outros) tem que, constantemente, “**cuidar e proteger**” a manutenção das **relações de poder** que lhe interessam para criar o ambiente de trabalho desejado. Tal requer, da sua parte, uma análise constante do ambiente social onde opera, para manter o maior controlo possível sobre o curso dos eventos, de modo a ser capaz de **negociar** o que se impõe para manter a “balança do poder”.

2.2. Relação entre poder e controlo: duas faces da mesma moeda

Torna-se claro pelo referido que a conquista de uma “posição” favorável do treinador, no seio do grupo/instituição, depende, em grande medida, do controlo que ele tem sobre os eventos correntes, o qual, por sua vez, depende da influência que ele possui sobre os restantes intervenientes, em especial atletas/jogadores. Daí que para possuir **poder**, o treinador necessita de ter uma “**boa dose**” de **controlo**, sobre as interações “hospedadas” no **contexto particular e único**, onde exerce a sua atividade profissional.

////////////////////////////////////

O contexto (social) único e singular de cada “nicho” de treino influencia o modo como o “Ser treinador” se manifesta.

Por exemplo:

- ser treinador em **países diferentes** significa ser um **treinador diferente**;
- o mesmo treinador em **clubes diferentes** é um **treinador diferente**;
- **treinadores de modalidades diferentes**, no mesmo clube, **são treinadores diferentes**, pois têm de atuar em sintonia com a própria cultura da modalidade e, mesmo, a sua relevância no clube, etc...

////////////////////////////////////



EXEMPLO ILUSTRATIVO:

O treinador principal, por ter maior poder atribuído, tenta conduzir o atleta/jogador para a realização de determinada *performance*. No entanto, como o poder não é unidirecional, os interesses do atleta/jogador (p.e., pensar na sua *performance* acima do projeto coletivo; querer mais protagonismo em competição, etc.) podem conduzi-lo a manifestar alguma resistência em aceitar a decisão do treinador. Assim, o atleta/jogador é “livre” de oferecer resistência à decisão do treinador, evidenciando um comportamento que pode conduzir (ou não) à alteração/acerto desta, com o intuito das ações subsequentes lhe serem mais favoráveis.

Neste reduto, o treinador tem de estar **ciente do que significa ceder**, isto é, se tal atitude não é encarada como fragilidade, mas como um **ato de compreensão**, o que fará toda a diferença em continuar a ter controlo ou, pelo contrário, perdê-lo. Assim, uma maior abertura, da sua parte, para a **compreensão e aceitação** deste jogo de influências, percebendo o “quanto está dependente” dos outros, em o “deixarem” exercer o seu poder, é crucial para se manter atento à **“teia” de interações** que moldam a **Paisagem social** (ver Glossário) (tema a ser desenvolvido na subunidade 3) do seu contexto de trabalho.

Assim, quanto **maior controlo** o treinador tem sobre os outros intervenientes, mais **poder exerce** porque **parte** significativa deste lhe é **concedido**. Pelo contrário, quando **mais resistência** existir, pela parte de outros intervenientes, **menos poder** o treinador possui e, obviamente, **menos controlo** exerce sobre tudo o que acontece (Figura 4).

O Poder é diretamente proporcional ao Controlo

RESISTÊNCIA ou ACEITAÇÃO DO PODER DO TREINADOR?

A diferença para ter efetivamente poder



O controlo que o treinador tem em relação a todos os aspetos do treino é diretamente proporcional ao Poder que ele exerce sobre os jogadores, o ambiente e todos os outros aspetos relacionados.

No treino de alto rendimento tudo tem a ver com controlo!

Portanto, **o poder não pode ser imposto**, uma vez que envolve por um lado **consentimento** e/ou **submissão** e, por outro, a **resistência**, sendo ambos fatores-chave das relações de poder. De notar que entre o consentimento e a submissão é imperioso que, nos contextos de treino de alto rendimento, o primeiro prevaleça sobre a segunda, porquanto o **consentimento é agregador e sinérgico e a submissão é impositiva** gerando, consequentemente, menor compromisso e menor responsabilidade.



FIGURA 4 - Poder e controlo do treinador no treino de alto rendimento.



O poder do treinador na “voz” do jogador

Testemunho: Em entrevista à *Sports Illustrated*, Zlatan Ibrahimovic (jogador de futebol) refere implicitamente a forma como percebe o **poder** de José Mourinho (treinador), em particular a forma como consente a sua liderança.

Nesse sentido, Ibrahimovic refere: **“Ele convence-te. Ele manipula-te para que faças o que ele quer. E é por isso que foi tão bem-sucedido e até mesmo um treinador fantástico. É um dois em um”. Concluiu, ainda, que, por essa razão [...] “morreria por Mourinho”.**

Obtido de <https://maisfutebol.iol.pt/internacional/ibra-abre-o-livro/ibra-mourinho-manipula-leva-te-a-fazer-as-coisas-que-pretende> (acedido em 27/05/2021).

Por sua vez quando existe **resistência** do grupo, um trunfo do treinador constitui o recurso a **táticas persuasivas** (Hogg & Vaughan, 2008), tendo estas de ser **convincentes** para levar os outros (em particular, os atletas/jogadores) a **aliviar gradualmente a resistência** em relação a si. Por exemplo, é frequente os atletas/jogadores questionarem o treinador sobre as razões de determinada decisão, como seja, em que medida esta potencia a melhoria das suas *performances*. Se o treinador não conseguir argumentar e persuadir os atletas/jogadores, de modo a que acreditem nas suas ideias, então a resistência deles às suas indicações/ordens pode aumentar, diminuindo assim o seu poder.

De facto, o treinador terá de ser **persuasivo**, capaz de **convencer os outros** do valor do seu projeto, das suas ideias, dos seus métodos e dele mesmo, como alguém que merece a **confiança** e a **admiração de todos**. Entre as estratégias persuasivas da comunicação, salientam-se **as expressões faciais** (p.e., palavras, entoação, tom de voz, paralinguagem como os gestos faciais e corporais) e, em particular, a mestria do **contacto visual** (i.e., “olho no olho”) intencional e focado.

Na medida em que a convicção da veracidade dos argumentos é aumentada através do recurso à persuasão, importa que o seu impacto, nos outros, **ultrapasse a aceitação e alcance a compreensão**. De realçar que a **persuasão** sobre os outros deve estar alinhada com as **competências efetivas** do treinador, bem como com o seu poder e estatuto, o seu **poder e estatuto**, porquanto quando tal não acontece pode surgir a **descredibilização** o que constitui, sem sombra de dúvida, o seu “**pior inimigo**”.

////////////////////////////////////

No recurso a **táticas persuasivas o treinador** deve ter em conta que:

- (i) a **otimização da capacidade de persuasão não acontece naturalmente**, tendo que ser desenvolvida, isto é, **aprendida, cultivada e praticada**. Ademais, a **convicção plena do valor da persuasão** na construção de ambientes e circunstâncias potenciadoras de jogos de influências, os quais, por sua vez, **melhoram as sinergias do trabalho em equipa**, constitui um aspeto central;
- (ii) estas devem criar condições para a **aceitação com base na compreensão**, através da **consciencialização voluntária** (p.e.: “Pensa em como atua porque compreende e quer melhorar e nunca porque é obrigado”).

////////////////////////////////////

Tanto o **estatuto** como o **poder** apresentam implicações organizacionais importantes, uma vez que é através de ambos que são formadas as bases formais e informais das hierarquias nas organizações. Embora sejam conceitos distintos, a relação entre **estatuto e poder é estreita**, e até interligada, na maioria das circunstâncias.

Enquanto o **estatuto** conquistado por alguém resulta, sobremaneira, do **respeito e admiração** granjeados aos “olhos” dos outros, o **poder** é encarado como o **controlo assimétrico** sobre os recursos existentes (Magee & Galinsky, 2008). Por exemplo, apesar de uma pessoa possuir substancial poder pode ter um estatuto frágil, sendo que o contrário também é verdade; isto é, alguém com fraco poder pode usufruir de um estatuto elevado, pela pessoa que é, pelo que transmite de valioso aos outros. Ademais, o **poder** do treinador na equipa/estrutura não depende apenas da sua posição na hierarquia (como seja, ser treinador principal da equipa sénior), podendo outro treinador, por qualquer razão, ter mais poder, o que evidencia que este pode ser exercido de “**baixo para cima**” e/ou “**lateralmente**”, isto é, por quem ocupa uma posição **assimétrica ou simétrica, respetivamente**. Este fator é deveras importante, uma vez que o treinador pode ser **descredibilizado por alguém que encontra formas para resistir ao seu poder** (p.e., por saber que tem apoio institucional) podendo, mesmo, subverter a posição de domínio do treinador, ficando bem evidente a perspetiva dinâmica das relações de poder.

Em conformidade, os **atores sociais** de determinado contexto têm implicações no **estatuto e/ou poder conquistado pelos outros**, sendo marcante esta influência em relação ao treinador. Por exemplo, no treino desportivo, os **atletas/jogadores** com



mais influência tendem a ser aqueles que mais determinam os contornos que as relações entre o treinador e restantes intervenientes adquirem. Por outras palavras, são estes os atletas/jogadores que nos ambientes de treino mais adversos e problemáticos têm mais condições para comprometer os objetivos do projeto do treinador ou, mesmo, do clube, quando tal é do seu interesse (Purdy, Jones & Cassidy, 2009). Este impacto é ainda mais marcante quando o treinador tem pouco influência na configuração da **paisagem social** do ambiente de trabalho, o que acontece quando ele próprio tem um **estatuto** e/ou **poder** reduzido.



O estatuto dos atletas /jogadores como fator que influencia o poder do treinador

Investigação: num estudo realizado na Nova Zelândia no remo de elite, apesar dos treinadores pretenderem afastar o remador mais rápido da equipa por causar problemas, esse desejo não foi possível de concretizar, uma vez que o seu **estatuto permitiu-lhe exercer algum poder** sobre os outros atletas. Tal aconteceu, porque o atleta sabia que a sua *performance* era fundamental para que a equipa atingisse bons resultados e, eventualmente, a conquista de medalhas, o que o levou a usar o próprio estatuto para **pressionar os treinadores a tomar determinadas decisões**. Ademais, os atletas com estatuto inferior foram relegados para embarcações mais antigas, demonstrando que não possuíam o **poder** necessário para inverter essa decisão tomada pelos treinadores. Em suma, é importante reconhecer que **o estatuto e o poder** dos atletas/jogadores podem afetar o **clima de treino**, as relações entre os intervenientes e, inclusive, influenciar as decisões do treinador, sendo crucial que este tenha consciência disso, para antecipadamente prever estas possibilidades que o podem colocar numa situação de fragilidade.

Purdy *et al.*, 2009.

Em suma, o **poder** deve ser examinado pelo **treinador *in situ*** (i.e., analisando minuciosamente a natureza do contexto único e particular em que labuta), onde se instalam manifestamente os **jogos de poder e os conflitos de interesse** que explicam, não raramente, a **resistência** à sua aceitação. Por exemplo, um atleta/jogador que esteja **lesionado** precisa da **complacência** do seu treinador e, por isso, pode ter menos **poder** que outros colegas, porquanto mesmo que não concorde com as decisões dele, está **“obrigado” a ser-lhe fiel**, no sentido de ser mantido em perspectiva para lhe ser útil, quando estiver apto para treinar.

2.3. A influência da micropolítica vigente no poder do treinador

O treinador tem de recorrer frequentemente a **ações estratégicas**, para influenciar e ganhar ascendente sobre outras pessoas, de modo a criar condições que lhe permitam atingir os seus objetivos, isto é, realiza **micropolítica**:

- (i) na medida em que é capaz de descortinar as **intenções** que estão na base das **estratégias** utilizadas por **outros** intervenientes, a fim de obter ascendente sobre eles (Kelchtermans & Ballet, 2002);
- (ii) o que lhe permite controlar os problemas/obstáculos que vão surgindo os quais, não raramente, resultam de situações de conflito.

As ações de micropolítica, as quais envolvem duas ou mais pessoas, evidenciam elevada importância particularmente quando existe **disputa de poder, diversidade de objetivos, conflitos**, etc., algo omnipresente na atividade do TAR. De facto, o treinador no quotidiano da sua prática lida com **tensões diárias interpessoais**, as quais têm origem num conjunto variado de razões, como seja, a pressão dos resultados, a insegurança de alguns ou, até mesmo, a tentativa de alguém tentar ganhar o seu “espaço” dentro do clube/equipa. Em conformidade, são encetadas **ações de micropolítica** com vários propósitos, como seja a **construção de alianças**, através de **coligações e colaborações**.

Este processo decorre da “luta” de alguém, ou alguns, em obter **posições privilegiadas**, sendo importante que o treinador destrinja, na **paisagem social**, quem são os elementos com quem importa estabelecer alianças, podendo ser com:

- (i) quem têm preponderância;
- (ii) quem no momento se oferece como recurso valioso e/ou;
- (iii) quem possui mais poder e/ou estatuto, o que depende, obviamente, da conjuntura e circunstâncias correlatas, da natureza dos problemas e, mesmo, de quem são as pessoas envolvidas.
- (iv) “**Outros confiáveis**” (ver Glossário) do contexto de trabalho.

Este processo de construção de alianças resulta numa reorientação/reconfiguração das relações interpessoais, promovida pelo impacto do “**círculo de influências**”, entretanto desenvolvido. Tal irá permitir ao treinador “**ler nas entrelinhas**” (ou seja, no que não é explícito nem óbvio e que, embora implícito e quase invisível, é indiciador de algo) certos jogos de poder e de influências para atuar em conformidade. Tal significa que possui **Literacia micropolítica** (ver Glossário), já que é capaz de observar e compreender as intenções que estão na base das estratégias utilizadas por outros (Kelcheterms & Ballet, 2002).



Foto: Jorge Marques



Micropolítica em ação no contexto do futebol

Investigação: O estudo de Jones e Potrac (2009) examinou as **ações micropolíticas utilizadas por um treinador principal recém-chegado a um clube**, o qual percebeu que o treinador-adjunto seria uma ameaça para si. Nesse sentido, para ganhar a credibilidade dos jogadores e do presidente do clube, no apoio aos seus métodos de trabalho, colocou o treinador-adjunto em posições de **fragilidade perante o grupo**, promovendo exercícios no treino em que, intencionalmente, o conduziam a revelar dificuldades na sua orientação. Para além disso, utilizou as dificuldades técnicas de um jogador, com quem ele próprio tinha conflitos, para evidenciar a incapacidade do treinador-adjunto em o ajudar, conseguindo assim **retirar-lhe “crédito” e ganhar “crédito” para si próprio**.



Este cenário propícia o aparecimento de **conflitos de interesses** que, caso não sejam identificados por ele, pode conduzir à sua perda de poder, podendo, mesmo, ser incitado a abandonar o exercício das suas funções.

Entre a panóplia de razões que requerem **intervenção micropolítica**, por parte do treinador, destacam-se algumas:

- utilizar determinadas estratégias para **gerar o suporte e o espaço** necessário para implementar as suas ideias;
- **evitar a perda de respeito** dos atletas/jogadores e dos colaboradores;
- tentar criar ligações estratégicas com os atletas/jogadores para, por exemplo, passar à direção a mensagem que o grupo está com ele;
- **aliar-se à direção, de forma estratégica, em determinado momento**, como seja, diminuir o poder dos atletas/jogadores, em caso de conflito;
- **estreitar o relacionamento com os adeptos** para ser bem apoiado por eles, desde que não se coloque numa situação que se pode “virar” contra ele próprio;
- **utilizar intencionalmente um número reduzido de atletas/jogadores na competição** para passar, por exemplo, a mensagem à direção de que não tem um plantel suficientemente bom e tem motivos para solicitar reforços;
- **envolver-se intencionalmente em situações de conflito** dentro da equipa técnica, para reforçar a sua “posição” e fragilizar ou mesmo inibir a de outros que estão a “remar contra a maré”;
- **ganhar credibilidade aos “olhos” dos atletas/jogadores** (ou de “outros significativos”), quando alguém (como seja, o treinador-adjunto) está a tentar, por exemplo, “ocupar o seu lugar”, tomando decisões que estão para além do seu âmbito, adotando atitudes pouco confiáveis, etc.

De um modo geral, os estudos sobre as **ações micropolíticas**, realizados no âmbito do *coaching* do treino desportivo, têm vindo a demonstrar que o comportamento dos treinadores pode ser manipulado, ou seja, instrumentalizado por outros, o que lhes pode **retirar poder, na medida em que atuam mais em conformidade com o que outros pretendem do que de acordo com as suas próprias convicções** (Potrac & Jones, 2009).



A inabilidade de um treinador (adjunto) em “ler” a paisagem social quando contratado

Investigação: Num estudo realizado no futebol no Reino Unido foram examinadas ações micropolíticas utilizadas por um treinador principiante (na função de treinador-adjunto), com o intuito de ser aceite pelos colegas mais velhos da equipa técnica.

Numa fase inicial, as estratégias utilizadas pelo treinador principiante não foram as mais adequadas para permitir a sua integração uma vez que, com o objetivo de ser aceite no grupo, adotou deliberadamente uma **Frente** (ver Glossário) **de aceitação garantida** (a qual se baseou na percepção de que se foi escolhido é porque é competente), tendo tido o efeito contrário ao desejado. Consequentemente, o treinador-adjunto contratado criou relações problemáticas com o treinador principal, com o treinador de guarda-redes e com o fisioterapeuta, tendo gerado a degradação da sua **frente** ao longo do tempo.

A sua **inabilidade para ler a paisagem social** marcou definitivamente a dificuldade em ser aceite pela equipa técnica e apenas com a mudança de atitude, envolvendo-se em estratégias micropolíticas como, por exemplo, participando nos jogos pós-treino entre membros do clube e em “brincadeiras” que ocupavam um espaço central na cultura da organização conseguiu, paulatinamente, ser integrado no grupo de trabalho.

Jones, 2004, pp. 116-134.

Perante esta evidência, o treinador não pode negar os **constrangimentos sociopolíticos** onde se move, pois pode gerar em si próprio uma **falsa ilusão de segurança e controlo** (Santos, Jones & Mesquita, 2013). Pelo contrário, tem de expandir os seus horizontes na **compreensão que a sua prática é contestada e, por isso, requer negociação entre os envolvidos**. Mesmo em culturas desportivas mais colaborativas, em que a partilha é o tom dominante, as decisões sobre o processo de treino não deixam de se basear em **estruturas assimétricas de poder**, porquanto há sempre quem tenha mais autoridade que outros onde, convenientemente, importa que o treinador possua “a última palavra” (Santos *et al.*, 2013).

Por isso, em tempo útil e apropriadamente, o treinador tem de aprender a realizar ajustamentos (de influência) que asseveram o **“equilíbrio relacional”** e a orientação da **“bússola coletiva”** para o objetivo central (isto é, o rendimento desportivo) pois é ele que **terá de “dar a cara” e assumir as responsabilidades**, pelos resultados obtidos.

Rendimento desportivo



A negociação em ação do TAR para alcançar o “equilíbrio relacional”

Testemunho de Luís Castro, treinador de futebol:

“O Matheus não jogava no Chaves quando eu cheguei [...] e pensava que em Chaves eram todos menos do que ele. Ele não jogou, não jogou, não jogou. Eu punha-o a aquecer 90 minutos e metia-o a dois, três minutos do fim. E houve um dia em que ele chegou ao treino e pediu para falar comigo [...] e eu disse-lhe: ‘Tu és grande, grande, grande jogador miúdo, sabes porquê que és grande jogador? Porque tu transportas contigo todas as condições que um jogador deve ter; capacidade física, capacidade técnica, entendes o jogo [...] agora falta-te aqui uma coisa [apontando para a cabeça], a tua dimensão mental [...]’ e aí eu percebi que ele não tinha culpa. **Fizemos um pacto os dois. Eu fiquei com a responsabilidade de olhar por ele enquanto treinador e ele ficou com a responsabilidade de olhar por mim enquanto jogador. E assim foi.** Eu olhei por ele e ele por mim, porque os jogadores é que nos fazem. Eu ajudei-o, ele ajudou-me, mas o grande mérito foi inteiramente do Matheus por tudo aquilo que ele fez.”

Jónatas, 2020, p.141.

De facto, o treinador ao reconhecer os benefícios de **saber analisar a paisagem social**, fica habilitado para **desenvolver ações micropolíticas**, no sentido de impulsionar **associações e alianças** indutoras do **“equilíbrio de forças”** que deseja, o que



Ihe permite ser respeitado e corresponder às expectativas, em particular dos “**outros significativos**” (p.e., atletas/jogadores, colaboradores, diretores, etc.), base de uma **estrutura e dinâmica relacional construtiva e produtiva**.

dos que mais se apropria ao *coaching* do treino desportivo, ao englobar seis formas de poder: **Legítimo, Perito, Informativo, Recompensa, Coercivo e Referente** (Figura 5).

Treinador de alto rendimento: Obter e manter o poder social



FIGURA 5 -Tipos de poer (Raven, 1992).

Apesar de ser necessário algum cuidado na distinção dos tipos de poder, uma vez que todos se relacionam, a sua sistematização e diferenciação pode auxiliar o treinador a reconhecer os aspetos (do poder) que mais (e menos) valoriza, como se revê em cada um deles, compreendendo melhor onde e como investir para melhorar.

O **poder legítimo** deriva da posição ocupada, neste caso o treinador, em determinada estrutura organizacional (p.e., clube, federação, associação, etc.), não estando relacionado com qualquer qualidade especial que a pessoa em questão possa possuir. Por essa razão, este **poder é relativamente frágil**, em virtude de ter mais a ver com a **função social desempenhada** do que propriamente com a competência e/ou pessoa em si; ou seja, exercer as funções de treinador em determinado clube/equipa é um fator que, por si só, garante **poder legítimo**. Este tipo de **poder** constitui **um ponto de partida**, sendo **insuficiente para garantir a confiança e respeito de outros**, uma vez que são as ações do treinador no quotidiano da sua prática que determinam a direção e a intensidade desse poder.



2.4. Tipos de poder

O poder, conforme referido, constitui a habilidade de alguém em levar os outros a fazerem aquilo que ele quer ou a levá-los a fazer algo que, caso contrário, não fariam (Purdy *et al.*, 2009). Neste âmbito, é de suma importância que o TAR possua conhecimentos sobre os **diferentes tipos de poder**, de modo a intervir com a assertividade e a segurança necessárias, para ser **convincente** perante os outros, o que significa que compreendem as suas decisões e estão convencidos da sua propriedade e adequação.

Existem diferentes quadros conceituais para a definição de **tipos de poder**, sendo o proposto por Raven (1992) um



Poder legítimo do treinador

Exemplo: no momento em que um novo treinador é apresentado aos seus atletas/jogadores, ele grangeia algum **poder** pelo facto de ter sido o escolhido para o exercício da função (usualmente pelo presidente do clube/direção). Contudo, o modo como realiza o exercício da função é que determina a **dimensão do seu poder inicial** no sentido de este ser **aumentado** (p.e., os atletas/jogadores apreciam os seus métodos de treino, o seu plano estratégico, as suas habilidades motivacionais, etc.) ou **diminuído** (p.e., os atletas/jogadores consideram os métodos de treino inapropriados, o treinador manifesta expectativas irrealistas, maneirismos ou linguagem que rebaixam os jogadores, etc.).



Foto: Carlos Alberto Matos/FGP/IMAPRESS

O **poder perito** pode ser utilizado para reforçar o **poder legítimo** que alguém possui. No caso do treinador, este tipo de **poder** resulta do **conhecimento especializado** que possui e da percepção que os atletas/jogadores (e outros intervenientes) têm desse conhecimento. Nesse sentido, quanto **maior é a percepção dos outros do elevado nível de conhecimento e competência do treinador, maior é o seu poder perito** (p.e., demonstração de técnicas, táticas, reputação, recordes de sucesso, etc.).



Poder perito do treinador

Exemplo: durante um exercício, o treinador para corrigir o posicionamento de um jogador numa situação de finalização, pode referir: “Posiciona-te desta forma (i.e., realiza demonstração) para teres uma melhor visão do jogo”.

Contudo, o treinador, com o mesmo objetivo de correção da ação do jogador, evidencia maior **poder perito** se especificar as razões que poderão levar o jogador a finalizar melhor e, para isso, refere: “Posiciona-te com o corpo na lateral, assim consegues tocar a bola e desmarcar para a baliza. Se estiveres de costas, não vês onde existe o espaço para atacar!”

Apesar da intervenção em ambos as situações ser direcionada para o mesmo objetivo, o jogador percebe claramente que no segundo caso o **treinador o corrige baseado no seu conhecimento**, acerca daquela **situação específica de treino** (p.e., específica as componentes críticas de realização do exercício e fornece informação detalhada ao jogador). Com isto, o jogador reconhece que o treinador **“sabe do que fala”** e que, por isso, aquilo que lhe diz para além de estar correto é útil para o seu desenvolvimento e compreensão do jogo.

À semelhança do **poder legítimo**, o **poder perito** resulta numa base limitada de poder, **quando usado isoladamente**. Assim, a obtenção de maior sucesso pelo treinador passa pelo **uso combinado destes dois tipos (de poder) com o poder informativo**.

O **poder informativo**, o qual resulta da eloquência e persuasão no modo como se transmite a informação, é definido essencialmente pela **“força” dos argumentos** apresentados pelo treinador aos atletas/jogadores e outros intervenientes. Trata-se, sobretudo, da capacidade do treinador em ser persuasivo e convincente para levar os atletas/jogadores a acreditarem no que diz e reconhecerem que “aquele é o caminho certo” para melhorarem as *performances* individuais e/ou coletivas.



Poder informativo do treinador

Testemunho de Fernando Valente, treinador de futebol:

“[...] a grande arma do treinador, hoje em dia, não é aquilo que ele sabe, é a maneira como ele transmite as coisas. [...] a comunicação só vale pelo resultado que obténs dela. [...]. Portanto, o processo de transmissão de ideias passa muito pela tua capacidade de influência, de modelar, e, depois, em função daquilo que eles te vão dando, vais reajustando.”

Obtido de <https://tribunaexpresso.pt/no-banco-com-os-misters/2018-12-21-Fernando-Valente-Quem-tem-a-ousadia-de-tentar-jogar-esta-sempre-sob-suspeita.-O-Futebol-em-Portugal-e-muito-sofrimento.-A-bola-sofre> (acedido em 27/05/2021).



Dois exemplos de poder informativo:

- (1) O treinador convence os jogadores, em determinado jogo, a passarem mais tempo a defender sem bola, **argumentando** que poderá ser uma vantagem para aproveitarem o espaço existente nas costas da defesa adversária. Para isso, tenta que os seus jogadores **“comprem”** a sua ideia, dizendo-lhes que se defenderem bem e relativamente recuados vão ter mais espaço no meio-campo adversário criando, por consequência, mais oportunidades de golo.
- (2) O treinador convence um jogador, pela força dos argumentos, **que ele pode ser utilizado numa posição que não lhe agrada tanto**, mas que poderá ser importante para a melhoria da performance coletiva e, consequentemente, individual.

Pelo contrário, o não reconhecimento da validade dos argumentos do treinador pode conduzir à perda de respeito/confiança e, concomitantemente, da sua credibilidade o que evidencia a importância da **interação do domínio de conhecimento especializado** (poder perito) com a capacidade de **comunicar e informar de modo apropriado e persuasivo** (Poder informativo).

Em boa verdade, os **treinadores de excelência** evidenciam avançado **poder perito e informativo** porquanto ao conjugarem sabiamente conhecimentos robustos (sobre treino) e “dons” comunicativos (onde impera a persuasão), **umentam as probabilidades de convencimento dos outros** (com destaque para os seus atletas/jogadores), mormente em acreditarem neles e a **“comprarem”** as suas ideias (i.e., tanto na sua estratégia para a competição como nos seus programas de treino).

Outro tipo de **poder** importante é o **de recompensa**, o qual resulta fundamentalmente de comportamentos elogiosos. É um **poder** que no caso do treinador é utilizado, preferencialmente, para gerar **“climas” de incentivo**, pelo reforço de comportamentos considerados por ele apropriados de atletas/jogadores, ou mesmo, de colaboradores, com o intuito de os estimular a perseguirem determinado modo de estar e/ou atuar. De facto, os treinadores acreditam que os atletas/jogadores estão mais dispostos a responder positivamente quando lhes dizem “coisas” positivas/elogiosas e ainda mais perante uma “audiência”, o que torna o **elogio um ato público que não só influencia quem o recebe como também todos os outros que assistem**.

Dentro do campo da recompensa, o treinador pode estipular outros procedimentos, para além do elogio, como seja **atribuir prémios** (p.e. de mais empenhado, de melhor em campo, ou algo que queira explicitamente mostrar que valoriza, como seja, folgas em dias especiais, etc.).



O poder recompensa pela atribuição de prémio meritório

Testemunho de Dejan Stankovic sobre José Mourinho.

Após a conquista do campeonato italiano o jogador reporta acerca do seu treinador: “Mourinho chegou-se ao pé de mim e disse: Agarra na tua mulher e vai para o Dubai. Não precisas de vir ao treino. **Mereces férias depois de todo o trabalho que fizeste por mim e pela equipa**”.

Obtido de <https://www.dn.pt/desporto/Futebol-internacional/o-lado-humano-de-jose-mourinho-na-sua-nova-biografia-3816522.html> (acedido em 27/05/2021).

Não obstante, o uso do **poder recompensa** tem de ser **tem de ser baseado na meritocracia**, isto é, a recompensa tem de ser atribuída em função da magnitude da ação do atleta/jogador ou da pessoa em questão. Até porque se a utilização da recompensa se tornar rotina, ou não tiver uma razão óbvia para ocorrer, perde o efeito pretendido, uma vez que se percebe que o treinador recompensa **por hábito e não por merecimento**.

A outra face do poder recompensa é o **poder coercivo**, o qual deriva da habilidade de uma pessoa em punir outras. Apesar de este **poder** ser geralmente percebido como **disfuncional**, pois pode ter consequências nefastas (p.e., ressentimento e/ou insatisfação, sobretudo, quando a reprimenda é pública), é uma ferramenta que permanece à disposição dos treinadores.

No entanto, e apesar do **poder coercivo** ter um impacto inicial usualmente negativo, tal **não significa que não deva ser usado**, desde que possua um propósito; ou seja, que se referencia a diretrizes de atuação/procedimentos estipulados e que foram negligenciados. Por exemplo, se o treinador estiver constantemente a criticar determinado atleta/jogador, este sente-se injustiçado podendo perder o respeito por ele. No entanto, o **uso apropriado do poder coercivo combinado com o poder de recompensa**, pode-lhe conferir um **sentido construtivo**, exponenciando a influência desejada de quem os pratica.



Poder coercivo do treinador (como ato público)

Exemplo 1:

O treinador, no início de um treino, refere: “a equipa que sofrer golo, tem de fazer 10 flexões”. Quando há o primeiro golo, o treinador manda a equipa que o sofreu fazer as 10 flexões. Até aqui, tudo bem, uma vez que a punição foi exemplarmente efetuada. Contudo, no momento do segundo golo, esquece-se de mandar a equipa que sofreu golo “pagar” as 10 flexões. Mas de seguida, no terceiro golo, o treinador volta a lembrar-se e manda a equipa fazer as 10 flexões.

É precisamente aqui que surge o problema, uma vez que a equipa que sofreu o terceiro golo vai sentir-se injustiçada pelo facto de a outra equipa não ter sido punida pelo golo sofrido. Até porque, apesar desta equipa ter sido punida de acordo com o estipulado (uma vez que a regra estava instituída desde o início do treino), os jogadores perceberam que houve **“tratamentos” distintos para o mesmo acontecimento e é precisamente esse um dos perigos do mau uso do poder coercivo**.

Exemplo 2:

O treinador critica um atleta/jogador ou mesmo a equipa publicamente. Mesmo que o atleta/jogador saiba que errou, sente que a crítica deveria ter sido realizada em privado. Neste sentido, se a **crítica for privada**, o atleta/jogador até pode **reconhecer que a coerção foi justa** pois o treinador não o expôs publicamente.

Por fim, o mais “nobre” é o **poder referente**, o qual resulta da **pessoa** que desempenha a função (o treinador), tendo os outros o desejo de serem como ele. Em contraste com o **poder legítimo** que é baseado no ‘título’ (isto é, função que desempenha), o **poder referente baseia-se no respeito e admiração pela pessoa que o treinador é**, o que pressupõe que possua **carisma**⁴. Por conta disso, é-lhe reconhecido elevado significado e impacto, em particular nas vidas dos atletas/jogadores, para além do facto de ser considerado um treinador competente.



Poder referente: distingue o treinador de glória do treinador de sucesso

O poder referente é o que distingue, de facto, um treinador de glória de um treinador de sucesso. A glória advém da **notoriedade e reconhecimento** que o treinador conquista, sobretudo, pela Pessoa que é, manifestando-se: (i) num **cariño genuíno** pelos atletas/jogadores e outros intervenientes; (ii) numa ética de conduta que o torna num **“embaixador do desporto”** no mundo. Por exemplo, a admiração que **Cristiano Ronaldo nutre por Sir Alex Ferguson**, ao reconhecer que este havia sido muito importante para ele numa fase inicial da sua carreira e, ainda, mais o facto de o **ver como um “pai”, evidencia bem o poder referente**.

⁴ Para um conhecimento mais profundo desta temática sugere-se a consulta da 1ª subunidade da Unidade Curricular “Coaching do Treino Desportivo” de Grau IV para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022,b).



Em conformidade, os treinadores devem perseguir ao longo da carreira de forma assertiva e intencional a **conquista do poder referente**, pois este é aquele que de facto mais perdura no tempo e faz o treinador sentir-se pleno, no legado que deixa em prol do **valor insubstituível do desporto na formação, desenvolvimento e excelência humana**.

Em síntese, é o **uso conjugado dos diferentes tipos de poder** (Legítimo, Perito, Informativo, Recompensa, Coercivo e Referente) que permite ao treinador aumentar o seu estatuto e influência sobre os outros. Por outro lado, o **uso inapropriado de alguns tipos de poder** pode levar o treinador a **ser desrespeitado** e, conseqüentemente, **descredibilizado**. Assim é importante perceber que:

- (i) isto acontece porque poder e resistência são inversamente proporcionais, ou seja, quanto **menor poder tiver, maior é a resistência, dos outros, em o aceitar**;
- (ii) à medida que se **torna mais credível e ganha a confiança e o respeito** dos outros, **adquire mais poder e diminui a resistência** deles em o aceitarem e o “seguirem” verdadeiramente.

2.5. Relação entre gestão da impressão, frente e poder

Para fazer face a esta realidade incontornável, o treinador tem de cuidar da **Gestão da impressão** (ver Glossário) para que possa **ter consciência e controlo sobre a imagem que pretende que os outros formem de si**, nunca esquecendo o necessário alinhamento com a identidade da organização.

De facto, os agentes do mundo do desporto e, em particular, o treinador, estão constantemente sob o escrutínio de todos os que os rodeiam, existindo a necessidade de se comportarem de forma congruente com o que é expectável na sua profissão. Isto significa que a **frente** que o treinador apresenta **publicamente** não é escolhida de forma livre e independente dos constrangimentos sociais, políticos, etc., que configuram a **paisagem social** do seu ambiente de trabalho.

Em conformidade, a **gestão da impressão** manifesta-se no modo como o **treinador planeia a apresentação do seu desempenho perante os outros**, bem como a **manipulação estratégica da percepção que os outros formam de si**, no sentido de alcançar os seus objetivos. A investigação nesta área tem revelado que muitos treinadores reconhecem realizar intencionalmente a manipulação do seu comportamento para atingirem determinados objetivos, envolvendo-se em **“performances teatrais”** com o objetivo de transmitir a impressão desejada (Jones *et al.*, 2004). Tal não significa que não estejam a ser sinceros, apenas manifestam **intencionalmente atitudes/comportamentos exagerados**, para terem o impacto que desejam sobre os outros, como seja, um maior envolvimento e compromisso por parte dos atletas/jogadores.



Planear a gestão da impressão não significa ser falso, mas alinhar o que pretende que os outros vejam em si, sem nunca ir contra a sua essência

Exemplo: Quando um treinador percebe/presente que tem alguma dificuldade ou algum receio (por qualquer motivo) em se expor perante o grupo, pode **manipular situações sociais para atingir os seus objetivos, mostrando-se mais confiante ou seguro através de comportamentos premeditados.**

Estes comportamentos por serem premeditados não significa que sejam falsos, isto é, não têm que ser contrários ao que o treinador sente e quer; apenas são planeados por ele para ser bem-sucedido, em situações que percebe serem complicadas.

Em conformidade, o modo como o treinador se apresenta perante os outros (isto é, a **frente** que apresenta) é influenciado pelo comportamento social expectável associado à profissão, em sinergia com a representação que tem de si, como treinador, ou seja, **o que quer ser aos “olhos” dos outros.**

Assim, ao nível da identidade social⁵ da profissão são requeridos ao treinador atitudes e comportamentos alinhados com normas e valores considerados “padrão” no desempenho da função. É por esta razão que os treinadores têm de procurar manter uma imagem apropriada deles próprios em referência à função social que desempenham, no sentido de desenvolverem e manterem a admiração dos atletas/jogadores, bem como dos restantes elementos que compõe a estrutura do clube e do contexto onde estão inseridos. Quando tal não acontece e emergem atitudes e/ou comportamentos que não se coadunam com o que é aceitável de um treinador, **a censura social instala-se**, podendo influenciar de forma negativa e drástica o desenvolvimento da carreira deste profissional.



⁵ Para um aprofundamento desta temática sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade curricular Pedagogia do Desporto de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022,a).



A convergência desejável entre a **frente** que deseja ter e as **expectativas** que os outros têm de si, como treinador.

Testemunho de Luís Freire, treinador de futebol: patenteia, de forma inequívoca, a necessidade de atender às expectativas que os jogadores têm em relação ao modo como é treinador, quando refere: “As grandes armas da liderança de um treinador são a autenticidade e apresentar competência. Os jogadores detetam logo se é organizado, se dá o exemplo, se treina bem, se tem boa ideia, se é honesto, se é justo, se tem uma lógica [...] são todas elas características fundamentais para liderar.”

Jónatas, 2020, p.66.

Mesmo no treino de alto rendimento, onde existe mais espaço para cada treinador colocar mais de si (isto é, possui mais graus de liberdade no desempenho da função, dado já ter provas consumadas e estatuto adquirido), ele nunca deve ir contra o que está socialmente estipulado (como normativo da função), sob pena de comprometer ou, mesmo, destruir a sua carreira. Assim, se por um lado, é fundamental que o treinador não “cruze a linha” do socialmente aceitável no exercício profissional, por outro, para se **distinguir, para ser capaz de influenciar positivamente todos os que com ele trabalham** (para além do público em geral), tem de ser um **gestor exímio da impressão** que causa. Tal passa, inexoravelmente, pelo **cunho e singularidade** que coloca no modo de ser, de estar e de atuar, o que o **torna diferente, para melhor.**



Ser treinador no alto rendimento: a sintonia entre o especial e o expectável

Exemplo 1: O treinador expectável é aquele treinador que não tem dificuldades em explicar a sua ideia de jogo, que é justo e coerente nas decisões que toma, que transmite as suas ideias com clareza e objetividade, que se comporta com dignidade perante os erros do árbitro, que assume a responsabilidade dos resultados da equipa, que protege os seus atletas/jogadores, etc. Em suma, evidencia congruência entre aquilo que mostra ser e as exigências da função profissional que desempenha.

Exemplo 2: O treinador especial é aquele treinador que revela características “únicas”, como seja o modo de comunicar, de persuadir, de criar naturalmente “seguidores”, que apresenta uma filosofia de treino bem própria, etc. Sendo, no entanto, desejável que não crie ruturas com o que é socialmente expectável na sua função.

Assim, a **gestão da impressão** que causa nos outros constitui um fator-chave do sucesso, pois torna o treinador “senhor de si próprio” e com controlo sobre o que quer construir e mostrar aos outros e, por consequência, um **influenciador** de pessoas.

Entre as estratégias que o treinador pode utilizar para melhorar a **frente** que deseja construir destacam-se as seguintes:



Foto: Carlos Alberto Matos/FGPI/MAPRESS

- **Esconder as suas fraquezas e mostrar-se confiante** perante o grupo/equipa requer preparação prévia para apresentar uma **frente** credível, assertiva e que projeta com **genuinidade o seu compromisso indelével**.
- **Planear uma estratégia de intervenção baseada no conhecimento** e tendo a precaução de **planear o modo como vai comunicar**, no sentido de utilizar linguagem/paralinguagem, etc. que sabe que tem o efeito desejado nos atletas/jogadores (p.e., para aumentar o foco atencional, o compromisso, etc.).
- **Agir de modo “teatral”** (Jones *et al.* 2004) e demonstrar **emoções exageradas**, quando necessário, para aumentar o **foco e compromisso individual**.

Exemplo:

Após uma primeira parte de um jogo em que o empenhamento foi parco e os jogadores não demonstraram entrega genuína, o treinador no intervalo pode provocá-los, evidenciando

“emoções” fortes, com manifestações de desagrado em que coloca grande energia e empenho, mas que, de facto, é um comportamento “montado” (isto é, sabe que está a “teatralizar” para conseguir “passar a mensagem”) para surtir o impacto desejado (isto é, influenciá-los a quererem “dar mais de si” na segunda parte do jogo).

Aliás, se o **treinador estiver sempre a “puxar” pelos jogadores, desgasta-se demais e não faz uma gestão emocional eficaz de si próprio** (necessária para intervir nos “momentos-chave”); para além de **transformar em ruído sonoro a informação transmitida**, porquanto a certa altura os jogadores deixam de lhe prestar atenção.

- **Utilizar mentiras inofensivas** (Jones *et al.*, 2004), isto é, aquelas que não prejudicam ninguém e ajudam a criar as situações necessárias para concretizar os objetivos definidos, como seja, levar os atletas/jogadores a acreditarem, por exemplo, na sua “agenda” de treino ou no seu modelo de jogo.

Manipulação estratégica utilizada pelo TAR:

As mentiras inofensivas são usadas como meio de **manipulação estratégica**, da percepção que o treinador pretende que os outros possuam dele, com o intuito de atingir os seus objetivos.

A título exemplificativo uma **mentira inofensiva é a justificação dada pelo treinador a um jogador por não ter entrado em jogo**, pelo que lhe refere que a sua decisão se deveu à estratégia de jogo planeada, na qual um outro jogador com características distintas “encaixava” melhor.

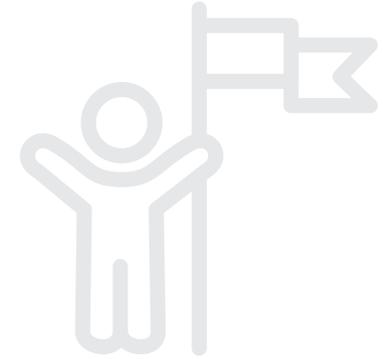
>>



Não obstante, quer seja intencional ou não, se estas impressões transmitidas não forem geridas de forma eficaz, os atletas/jogadores podem ganhar ressentimento, o que os levará à perda de respeito do treinador. Portanto, tem de existir controlo da informação que é transmitida aos outros, na salvaguarda de uma conduta pautada por normativos éticos: **isto é, o treinador quando usa mentiras tem de ter um propósito concreto e estar ciente que não belisca em nada o seu código de ética e o dos outros**, mormente na salvaguarda do respeito pelos visados.

- **Criar proximidade ou manter uma postura mais distante** (i.e., mais séria) em função daquilo que necessita em determinado momento. Por exemplo, os atletas/jogadores estão num momento de euforia no treino por algo que se passou; o treinador ao perceber que se está a desperdiçar tempo útil de treino e para voltar ao modo de trabalho mostra um semblante mais sério ou compenetrado, o qual é percebido de imediato.

- **Evitar a perda de respeito dos atletas/jogadores pelo recurso a linguagem corporal e/ou expressões faciais adequadas.** Por exemplo, o treinador ao pressentir que algum atleta/jogador vai ter um comportamento que vai gerar um **conflito**, manifesta determinada postura ou expressão facial que é representativa de uma mensagem para o grupo, o que rapidamente é compreendido e, por conseguinte, evita algo não funcional que estivesse para acontecer.
- **Condicionar o ambiente de treino para provocar nos atletas/jogadores determinado comportamento.** Por exemplo, o treinador cria **conflitos** na semana de trabalho para “abandar a mentalidade” em relação a uma jornada aparentemente fácil; ou, pelo contrário, numa semana que antecede um jogo extremamente difícil, transmite mais confiança aos jogadores para os libertar do *stress* pré-competitivo.



Em jeito de síntese, para o TAR ser um **influenciador** de formas de ser e de estar tem que construir uma **frente convincente, credível e persuasiva**, o que requer capacidade para ser capaz de gerir a **impressão** que pretende causar nos outros. Tal exige trabalho e esforço intencional em **refletir acerca de si próprio** como treinador (e pessoa), para identificar e reconhecer aspetos menos apropriados em relação ao que pretende que “vejam” em si. Ao atuar desta forma, o treinador **aumenta a sua influência sobre os outros** e, concomitantemente, o seu **poder e estatuto**.

Pontos-chave da subunidade

1. O poder constitui o controlo assimétrico sobre os recursos e deriva, em grande medida, de relações de domínio que se estabelecem em determinado “nicho” social sendo, sobretudo, importante no contexto de treino de alto rendimento, onde jogos de interesse e processos de influência coabitam de forma intrínca e permanente.
2. As relações de poder são dinâmicas sendo que o poder que o treinador possui não é só o atribuído, mas também, e muito, o conquistado e que se evidencia no domínio informativo (perpassar ou receber informação importante), no domínio político (exercer influência sobre quem interessa) e no domínio operacional (otimizar recursos e processos para alcançar os objetivos).
3. O TAR deve estar ciente que está dependente do modo como os outros resistem ou consentem o poder que exerce, de modo a ter controlo na “balança do poder”, pois este não é propriedade de ninguém ao ser um processo dinâmico e bidirecional.
4. Para o TAR aumentar o poder conquistado, de preferência por aceitação/consentimento e não por submissão, é crucial que possua elevado estatuto e que recorra a táticas persuasivas, com valorização e aceitação consciente e deliberada por parte dos outros.
5. O recurso a ações estratégicas para influenciar e ganhar ascendente sobre os outros, isto é, micropolítica, é crucial no TAR, para este ser capaz de descortinar as intenções que estão na base das ações de outros e resolver de forma natural e intencional conflitos, retirando vantagem da sua ocorrência, ou, pelo menos, minimizando os danos causados.
6. Entre os diferentes tipos de poder destacam-se, como fulcrais, para o TAR: o poder legítimo (deriva da função formalmente ocupada), o poder perito (conhecimento especializado percebido pelos outros intervenientes), o poder informativo (eloquência e persuasão no modo de comunicar), o poder recompensa (comportamentos elogiosos para gerar incentivo), o poder coercivo (habilidade para punir alguém) e o poder referente (baseado no respeito e admiração pela pessoa que é e pelo carisma que tem e não pelo cargo que ocupa).
7. O treinador para granjear e manter poder tem de construir e manter uma frente credível, convincente e persuasiva. Para o efeito, é crucial ter em atenção a gestão da impressão que causa nos outros, a qual se manifesta no modo como planeia o seu desempenho perante os outros, bem como na manipulação estratégica da perceção que os outros formam dele.

COACHING DO TREINO DESPORTIVO

Foto: Leixões Sport Clubs/IMAPRESS

Isabel Mesquita // Rúben Gomes

Índice

CAPÍTULO III.

3.	DESEMPENHO DO PAPEL NO ALTO RENDIMENTO: DO TREINADOR SOCIALIZADO AO TREINADOR AUTÓNOMO	33
3.1.	O TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO NO DESEMPENHO DO PAPEL	33
3.2.	A IMPORTÂNCIA DA COMPREENSÃO DA PAISAGEM SOCIAL E DOS PODERES VIGENTES NO DESEMPENHO DO PAPEL	36
3.3.	A INFLUÊNCIA DO ESTIGMA E DO PRECONCEITO NO DESEMPENHO DO PAPEL	38
3.4.	O TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: DO FAZER O PAPEL À CONSTRUÇÃO DO PAPEL	43
3.5.	DA IMPOSIÇÃO SOCIAL À LIBERDADE INDIVIDUAL NO DESEMPENHO DO PAPEL: O IMPACTO DO <i>SELF-IN-ROLE</i> E DO DISTANCIAMENTO AO PAPEL	45
	PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	48
	SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	62
	AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	63
	RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	64
	GLOSSÁRIO	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1. NATUREZA DO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO
2. PODER DO TREINADOR NO ALTO RENDIMENTO:
DO PODER ATRIBUÍDO AO PODER CONQUISTADO
3. O DESEMPENHO DO PAPEL NO ALTO RENDIMENTO:
DO TREINADOR SOCIALIZADO AO TREINADOR AUTÓNOMO
4. O CONFLITO COMO INGREDIENTE OMNIPRESENTE DO *COACHING*
DO TREINO DESPORTIVO

3.

DESEMPENHO DO PAPEL NO ALTO RENDIMENTO: DO TREINADOR SOCIALIZADO AO TREINADOR AUTÓNOMO



3.1. O treinador de alto rendimento no desempenho do papel

Para melhor se compreender conceitos, como sejam o **poder e a gestão da impressão** que influenciam a qualidade de atuação do treinador, é inevitável entender em profundidade a natureza do seu papel bem como as facetas que este assume. A análise do desempenho do papel, numa perspetiva social, é crucial para se entender de que forma o treinador é influenciado por **“forças externas”** no modo de ser, de estar e de atuar, mormente no treino de alto rendimento.

De facto, o **papel é culturalmente determinado** (pela profissão, quando remete para este domínio, como é o caso) e está associado à adoção de determinadas atitudes e comportamentos que podem ser **seguidos ou modificados** por quem o desempenha.

Neste campo, a **teoria do papel** (do inglês *Role theory*, Callero, 1994) mostra-se deveras apropriada na análise do papel do treinador, ao considerar **duas dimensões vitais**:

- (i) **Estrutura**: dimensão **social**, ou seja, aquilo que se constitui como norma, comportamentos, rituais, etc., que fazem parte do que é socialmente definido e, por isso, é expectável no desempenho de determinado papel social (p.e., treinador, médico, mãe, pai, cozinheiro, etc.);
- (ii) **Agência**: dimensão **pessoal** que se revela no que cada um coloca de si (isto é, o que é unicamente seu, mormente a sua forma de ser) no desempenho do papel (Figura 6).

Equilíbrio desejável no desempenho do papel

ESTRUTURA

Dimensão **social**: A **“postura” de base** no desempenho do papel é imposta pelas **normas sociais**.
Exemplo: O que os outros esperam de nós no desempenho do papel?

AGÊNCIA

Dimensão **pessoal**: Existe **algum espaço de liberdade do “eu”** no desempenho do papel.
Exemplo: O que posso (e quanto) dar de mim ao papel?

Premissa:

Cumprir as expectativas do papel (ESTRUTURA) mas sem deixar de ser quem é (AGÊNCIA).

FIGURA 6 - Dimensões da teoria do papel: estrutura e agência (Callero, 1994).

Assim, a dimensão **social** no desempenho do papel comporta as ações guiadas por uma partilha de expectativas do comportamento, isto é, daquilo que a sociedade acredita que aquele ator (neste caso, o treinador) deve fazer ao assumir aquele papel (**Estrutura**). Assim se compreende a existência de atitudes e comportamentos do treinador que são expectáveis, sendo que quando estes estão ausentes, tal pode ser percebido como uma afronta ao que é a **essencialidade de “Ser treinador”** (p.e.: “Chegar atrasado ao treino; atribuir exclusivamente a si as razões do sucesso competitivo; atuar de forma incorreta com os atletas/jogadores”, etc.).



O lado social do desempenho do papel (do treinador): a parte obrigatória.

O treinador possui uma “**liberdade limitada**” para escolher o modo como desempenha o papel, uma vez que a “**força das expectativas**” presentes na sociedade/contexto de atuação profissional não pode ser ignorada por ele.

Exemplo: existe a expectativa (social) que o treinador seja líder, transmita conhecimento, ensine e ajude os atletas/jogadores a melhorar a sua *performance* individual e coletiva (se for o caso). Por outro lado, não há a expectativa (social) que o treinador estimule os atletas/jogadores a terem comportamentos disruptivos, como fumar, ingerir bebidas alcoólicas ou ter uma alimentação desequilibrada.

Não obstante, a **função social do papel** também evoluiu ao longo dos tempos e de forma mais célere nos dias de hoje, devido às vertiginosas mudanças nos vários domínios da sociedade e na evolução do conhecimento, o que se manifesta naturalmente no modo de se “Ser treinador”. Assim, e embora uma das missivas do papel do treinador hodierno é ser um **influenciador, o modo como se espera que esta influência seja exercida, logo manifestada, é distinta de outros tempos.**

De facto, a influência do treinador sobre os outros requer atualização pois a **imposição tem “os dias contados”**. As mudanças sociais, culturais e económicas da sociedade em geral, e do treino desportivo em particular, conferem à influência exercida pelo treinador um carácter **menos impositivo e mais sugestivo, no sentido de conquistar os outros por convicção e não por obrigação** a integrarem o seu projeto e as suas ideias, como sendo deles próprios.

Para tal, o treinador tem de ser, a um tempo, **persuasivo e credível**, capaz de convencer os outros do valor do seu projeto, das suas ideias (base da persuasão) em **alinhamento com os procedimentos que utiliza e com as atitudes/comportamentos que adota** (credibilidade).

Neste desígnio, o TAR é sobretudo um **orquestrador**⁶, o que significa que **não necessita de lembrar que quem manda é ele**, pois tal é natural e perfeitamente aceite e compreendido

⁶ Para um maior aprofundamento desta temática sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau IV para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, *in Press*).

por todos. A metáfora da **Orquestração** (ver Glossário) ao sugerir a ideia de **guiar, em oposição a ordenar**, consubstancia, sem dúvida, o perfil perspetivado como mais adequado nos dias de hoje para o desempenho do papel de TAR (Santos *et al.*, 2013).

Neste alcance, a dinâmica de **envolvimento, participação e cooperação** de todos os intervenientes para se alcançar elevados níveis de rendimento é, sem dúvida, a “mola” do sucesso de equipas pluridisciplinares. Até porque a complexidade do processo que envolve as equipas técnicas, **mesmo no alto rendimento, não é mais compaginável com orientações autocráticas**, não só devido aos atributos mais democráticos das sociedades atuais como também ao imperativo de uma maior autonomização, responsabilização e comprometimento de todos os **intervenientes**.

34





Mais do que ordenar, o TAR tem de sugerir e orquestrar a dinâmica de trabalho

O conceito de **orquestração** foi inicialmente criado por Wallace e Pocklington (2002) e refere-se à capacidade dos líderes (treinadores) em **instigar, planejar, organizar, monitorizar e responder** em circunstâncias particulares, próprias do “caos” da sua atividade, às demandas da *performance* individual e coletiva dos visados.

Em conformidade, uma das mais-valias da **orquestração** no treino de alto rendimento consiste na **otimização dos recursos individuais em prol do coletivo**, de modo a que cada colaborador seja potenciado numa **sinergia de trabalho que visa a excelência desportiva**.

Não obstante ser desejável o recurso a abordagens pedagógicas no treino de alto rendimento que enaltecem a partilha e colaboração de todos os intervenientes, é necessária alguma cautela porquanto este contexto desportivo é repleto de tensão derivado das demandas competitivas e onde coexistem interesses de diferente natureza que conflituam no quotidiano da prática.

O mesmo será afirmar que **o treinador não se deve expor**, o que usualmente acontece quando confere:

- (i) mais “espaço” aos outros do que aquele que estes estão preparados para assumir e, por conta disso, **confundem o espaço concedido com liberdade de atuação por “conta própria”**;

- (ii) **espaço, independentemente da função e /ou características a quem é atribuído**. De facto, nem todos os atletas/ jogadores e, mesmo, colaboradores estão habituados a ter autonomia na realização do seu trabalho e, por isso, quando não se sentem controlados de forma diretiva, podem adotar uma **“postura” menos comprometida e menos profissional**, comprometendo o desempenho cabal do papel.

Outro fator que influencia, sobremaneira, o desempenho do papel (de treinador) no alto rendimento é, sem dúvida, a **Cultura desportiva**⁷ (ver Glossário) da organização, sendo que a ideologia/valores vigentes, os rituais próprios, as pessoas que nela gravitam e a forma como é disseminada confere às organizações desportivas uma identidade **própria**, a qual modela atitudes e comportamentos de todos os que dela fazem parte e, em particular, do treinador.

O mesmo será afirmar que o TAR para implementar e consolidar o seu projeto tem de considerar a **cultura desportiva** da organização em questão, porquanto é necessário que **“diferentes vozes ecoem as mesmas mensagens”**. Tal requer a aceitação do seu projeto pela organização e que ele próprio esteja **ciente do que o espera “agarrando” o desafio**, seja para manter ou transformar práticas vigentes (p.e.: “É contratado para promover a mudança, a renovação de objetivos e implementação de novas práticas”).

⁷ Para um maior aprofundamento desta temática sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau IV para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, *in Press*).



Sendo que o desempenho otimizado do papel requer sintonia total da **filosofia de trabalho do treinador com a cultura desportiva** da organização é necessário que o treinador esteja ciente de que:

- (i) **O papel não existe *per se***. Tal significa que é reconstruído, no dia a dia com rotinas impregnadas de ideias, valores, perspectivas, objetivos bem concretos do que quer e como quer.
- (ii) **O alinhamento do seu projeto com o “projeto da organização”** é imprescindível. Em particular, para conquistar **espaço para passar valores** que deseja implementar, para **construir a sua equipa/grupo** em torno de um “saber ser e estar”, o qual terá de **congregar as suas** concepções de treino e a **cultura desportiva** da organização.
- (iii) O desempenho do papel com **clarividência, intencionalidade e objetividade** permite que os outros formem uma ideia bem concreta do projeto, a desenvolver e a implementar. Deste modo, estão todos mais preparados para mudanças, sempre que as circunstâncias obrigam o treinador a reorientar a “bússola” da sua atuação profissional.
- (iv) O desempenho do papel requer que (o treinador) **assuma e externalize a sua identidade em sintonia com a cultura** da organização, com tudo o que é idiossincrático (e vinculativo) daquele contexto/ambiente. Só assim, toda a estrutura desportiva, incluindo os adeptos, irão “ver o treinador como um nosso”. Por exemplo, expressões **faciais e linguísticas com vínculo identitário** e, mesmo, o domínio da língua do país quando não são nativos, são aspetos que o treinador tem de prestar atenção.

Acresce relembrar que a **literacia desportiva** (a qual é do domínio da ética e da deontologia desportiva, do culto do “bem formado” desportivamente), a fomentar e implementar nos ambientes de treino desportivo de forma **urgente e prioritária**, adiciona ao treinador o papel **de mensageiro de “boas práticas”** através de atitudes e comportamentos que elevam o valor do desporto na sociedade.

Neste reduto, o treinador não só tem de “praticabilizar” tais valores, através da sua forma de ser, de estar e de atuar, como tem a incumbência de persuadir, convincentemente, os outros a adotar condutas, eticamente consistentes e significativas. Esta é, sem dúvida, uma das **facetas da função social** de treinador, a ser perseguida com maior afincamento nos tempos que correm, sob pena do **desporto não fazer jus ao seu potencial educativo e de expressão da excelência do humano**.

3.2. A importância da compreensão da paisagem social e dos poderes vigentes no desempenho do papel

O TAR, pela posição social que ocupa, está sob constante **observação e escrutínio** de uma diversidade de intervenientes, sejam eles jogadores, dirigentes, meios de comunicação social, etc. Por isso, os treinadores quando chegam a um novo contexto de trabalho, por mais reconhecido que seja o seu trabalho e competência, terão de analisar meticulosa e **cultura desportiva da organização associada à paisagem social** que nela impera, de modo a não conflitar, logo à partida, com outros que possuem no contexto poderes confirmados e estatutos adquiridos e que podem “ver quem chega como uma ameaça”.



A dificuldade de integração de treinadores em equipas técnicas, principalmente em início de carreira, é comum, sendo **mais problemático quando se encontram em fase de realização do estágio profissionalizante**, isto é, estão em formação e necessitam ainda mais ajuda e suporte. Obviamente que esta **disfuncionalidade tem duas faces**; por vezes, por vezes, são os próprios treinadores inexperientes que por se convencerem que o conhecimento que levam consigo é suficiente para lhes ser concedido estatuto, não percebem a **paisagem social** vigente nem o “lugar” que lhes é concedido.



Ser treinador estagiário no futebol: a luta pela sobrevivência no desempenho do papel

Investigação: num estudo realizado em Portugal, no âmbito do estágio profissional de treinador de Grau II em futebol na FADEUP foi analisado o modo como os treinadores estagiários lidavam com a cultura desportiva vigente e, em particular, a sua capacidade de adaptação ao contexto.

O estudo demonstrou a **inabilidade dos treinadores estagiários em “ler” a paisagem social**, o que lhes causou **dificuldade no desempenho do papel**. Aqui, foi visível a dificuldade dos treinadores estagiários em entenderem a cultura desportiva do clube que os acolheu, assim como a compreensão da “forma de estar” do treinador principal e dos jogadores, o que os conduziu a terem **atitudes pouco expectáveis** condizentes com

o papel que estavam a desempenhar (**treinador-adjunto**). Em particular, perceberam que o **papel que lhes foi atribuído era bem diferente (e “menor”) que aquele que estavam à espera**. (p.e.: “Podiam orientar quando muito o aquecimento e eram responsáveis por organizar o material, o que lhes causou frustração e desânimo, de tal modo que colocaram mesmo em causa o valor do estágio”).

A situação apenas foi revertida ao longo do tempo através de um processo reflexivo, intencionalmente desenvolvido sobre a compreensão das culturas desportivas, em particular no futebol, bem como sobre o domínio e desconstrução de conceitos da área do *coaching* do treino desportivo, como Micropolítica, Paisagem social, Poder e Papel.

Gomes, Jones, Batista & Mesquita, 2018.

Neste particular, é imperioso que os **treinadores experientes sejam proclamadores da mudança, no espaço concedido aos mais inexperientes** quando chegam ao terreno profissional, auxiliando-os na compreensão da cultura desportiva que impera no contexto e **concedendo-lhes espaço de atuação**; obviamente, na salvaguarda da otimização dos recursos em prol da concretização dos objetivos de rendimento desportivo.

3.3. A influência do estigma e do preconceito no desempenho do papel

O desempenho eficaz do papel está dependente, em grande medida, do alinhamento entre a forma como o mesmo é desempenhado e as expectativas sociais que existem acerca deste desempenho. Em consonância, o treinador **internaliza expectativas sociais** acerca do modo de desempenhar o papel (do inglês, *Role-following*, Jones, 2004) (ver Glossário), podendo ser, mais ou menos, permeável a elas. Assim, quando existe um grande **alinhamento** entre o modo como o papel é desempenhado e as expectativas sociais, significa que existe **consenso** no desempenho do papel (do inglês, *Role-consensus*) (Jones, 2004) (ver Glossário).

Por exemplo, quando o treinador inicia funções num novo contexto (p.e.: “Ser treinador num novo clube, num clube no estrangeiro, num país de outra língua nativa, com cultura religiosa, ou política bem própria”, etc.) existem aspetos do **Role-following, impostos por aquele contexto único**, que têm de ser internalizados pelo treinador (em maior ou menor dimensão, conforme o seu poder e estatuto).



O desafio da migração de treinadores para contextos moldados por culturas distintas

É assunto cada vez mais crítico do **mundo desportivo multicultural hodierno** orientar o processo de treino em contextos culturais e sociais não familiares, na medida em que são colocados ao treinador grandes desafios no desempenho do papel. Até porque:

- (i) As divergências, não raramente, iniciam-se na **língua para se estenderem às questões culturais**. Em larga escala e de forma frequente assiste-se, cada vez mais, a **dificuldades** (nomeadamente na linguagem, costumes e formas
- (ii) O processo de **Aculturação** (ver Glossário) é penoso e quando não realizado apropriadamente pode conduzir, em última instância, ao abandono (por parte do treinador) ou à sua demissão.

de pensar, sentir, ser e estar) experienciadas por treinadores que migram para trabalhar em países com culturas distintas da nativa, o que se **agudiza quando não se preparam para a nova realidade** (cultural, social, política, económica e educativa).



Tais exigências de adaptação requerem deste profissional uma **análise pormenorizada dos contornos sociais e culturais do contexto de trabalho**, mesmo antes da sua contratação, para perceber se “está na disposição” de aceitar possíveis imposições no modo como configura o desempenho do papel. Aliás, mesmo com uma preparação eficiente, para a nova realidade (desportiva, social e cultural, etc.), tal pode não ser suficiente para que exista alinhamento das suas expectativas com as da organização.

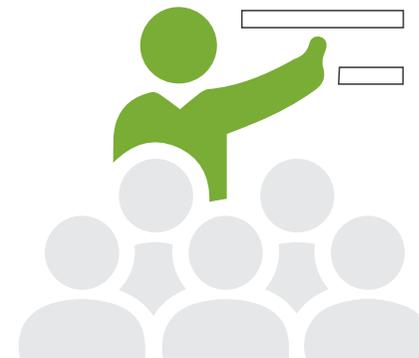
Por exemplo, quando existe **Preconceito** (ver Glossário) enraizado no contexto, o treinador tem tarefa árdua em o combater, porquanto a existência de opiniões formadas de forma antecipada sobre ele ou “Outros significativos”, sem o devido conhecimento e reflexão, pode conduzir a uma análise errónea da pessoa em causa, **desprovida de critério ou racionalidade** (p.e.: “No caso de o clube de proveniência do treinador ser o maior opositor no campeonato do clube que o contrata, pode levar a que os sócios, logo à partida, o encarem como alguém em quem não podem confiar”). Torna-se claro que o preconceito emerge, não raramente, por força de **referenciais substancialmente distintos** (p.e., país, clube, região, etc., língua, forma de vestir, de falar, etc.).

Por sua vez, o **preconceito quando se instala pode originar o Estigma** (Goffman, 1963) (ver Glossário). De facto, mesmo em situações não extremadas, mas onde não existe **fluidez na interação entre o treinador e os restantes intervenientes**, podem emergir clivagens ao nível relacional, incitadoras de comportamentos que **“desqualificam”** alguém, ou alguns, dos envolvi-

dos de uma aceitação social completa (isto é, estigma). Este, quando instalado, pode originar processos que prejudicam ou mesmo inviabilizam o desempenho do papel pelo treinador.

Para que o desempenho do papel seja realizado à altura das expectativas do que é denominado de “boas práticas” profissionais, o treinador hodierno tem de desenvolver **sensibilidade para a diversidade, combatendo o preconceito e o estigma, porquanto estes corroem a integridade, a formação e a excelência do humano**. Tal passa por ser capaz de:

- **Refletir sobre o mundo, a sociedade e o desporto** entendendo que a **diversidade** constitui, hodiernamente, um fator intrínseco às práticas desportivas. Tal requer que o treinador esteja preparado para integrar na sua forma de atuar as exigências que daí advém (p.e.: “Saber comunicar com todos; entender possíveis comportamentos de alguns atletas/jogadores que aparentemente não ‘encaixam’ na sua perspetiva, apenas porque são diferentes de si”).
- Integrar o **valor do diferente**, como charneira propulsora da excelência desportiva e do desenvolvimento humano e que assenta nos **princípios da igualdade, do respeito e da criação de oportunidades de participação equitativa**, qualquer que seja o contexto desportivo, características dos atletas/jogadores e propósitos de prática desportiva;
- **Comunicar expectativas realistas** aos atletas/jogadores (e colaboradores), sem partir de pressupostos conservadores e discriminatórios, evitando **comentários depreciativos ou mesmo agressões verbais** que apesar de serem utilizados,



não raramente, sem fins maléficos, veiculam a **desvalorização da pessoa** (atleta/jogador, colaboradores etc.) em algum aspeto (p.e.: “Imagem corporal, atribuição de azar ou sorte a determinada pessoa; utilizar o modo de ser mais desprezado de alguém como falta de limpeza; forma de ser da pessoa utilizada para denegrir a imagem, etc.”)

- **Ter noção e consciência de que para possuir uma mente aberta e flexível**, capaz de expandir os seus horizontes de compreensão da igualdade e da diversidade de direito, terá de desenvolver **sentido crítico** de si próprio (autoanálise), aprendendo a saber **cooperar e comunicar** com todos, independentemente das suas características e potencialidades.
- **Reconhecer os preconceitos dominantes na sociedade** e, em particular, no desporto, quer seja de forma **explícita** (assumidos e manifestados por quem os possui) ou **implícita** (embora não sendo assumidos, ou mesmo percebidos, emergem em atitudes e comportamentos).

////////////////////////////////////
O preconceito, ainda, enraizado no desporto:
“Há modalidades mais próprias para os homens do que para as mulheres”.

A título de exemplo e de forma marcante emerge o facto de certas modalidades desportivas serem consideradas, por muitos, **mais apropriadas para os homens, o que fragiliza logo à partida o estatuto e o poder das mulheres**, tanto no acesso ao desempenho de funções cimeiras nas instituições (p.e., cargos de direção, etc.), como no suporte à carreira desportiva, o que **coloca em causa a igualdade de direitos**.

////////////////////////////////////



- **Analisar as suas próprias crenças, conhecimentos e experiências**, de modo a compreender-se nas atitudes e comportamentos que toma. Não raramente, existem **preconceitos socialmente construídos** que passam de gerações para gerações, num processo que nem sempre é consciente para quem os internaliza e os assume como seus. Por exemplo, o racismo embora seja criticado em todas as sociedades democráticas, **continua a existir de um modo implícito**, veiculado em palavras e atos que denotam **atitudes racistas, mesmo que quem as toma se posiciona, usualmente, como não sendo racista**.



O “grito de dor” do jogador que não admitiu o abuso e a falta de respeito pela pessoa que é

Testemunho de um caso real: o exemplo de Marega, jogador do Futebol Clube do Porto, na época 2019/2020.

Num jogo da liga portuguesa de futebol, a 16 fevereiro de 2020, em que o Vitória de Guimarães recebeu o Futebol Clube do Porto, Marega abandonou o relvado após ouvir cânticos racistas proferidos da bancada. O jogador com a atitude que manifestou contribuiu, sobremaneira, para o apelo à **humanização do desporto**. Em boa verdade, Marega ao sair do recinto de jogo (colocando em causa os objetivos competitivos da equipa, ainda mais no desporto profissional e numa modalidade onde os fatores financeiros condicionam quase tudo) mostrou que **acima do jogador e dos seus deveres está o ser**



humano que merece respeito de todos e, por isso, não admitiu, a qualquer preço, atitudes racistas contra a sua pessoa.

Naquela noite, Marega não só foi **defensor acérrimo da luta contra o racismo** como também **prestou um serviço ao desporto** e, em particular ao **futebol**, pois outros interesses **“caíram por terra”** na premência de ser salvaguardada a integridade e a dignidade do ser humano; algo que o **desporto nunca pode ignorar, sob pena de não servir os seus propósitos e se tornar num negócio**.

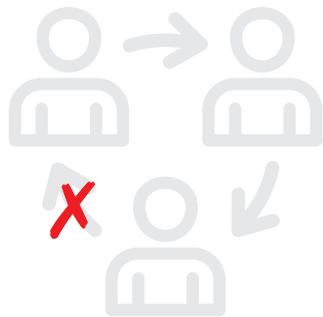
Obtido de https://www.rtp.pt/noticias/desporto/marega-abandona-jogo-apos-canticos-racistas-em-guimaraes_v1205704 (acedido em 20/05/2021).

COACHING DO TREINO DESPORTIVO

O **preconceito** e o **estigma** podem ocorrer no seio da própria equipa, muito por conta de as **expectativas dos atletas/jogadores** não estarem alinhadas com os “olhos e o pensamento” do treinador.

A desconsideração destas possíveis divergências pelo treinador, pode conduzir à criação de climas contraproducentes, os quais geram **obstáculos a interações produtivas**, base do trabalho colaborativo e sinérgico.

Do mesmo modo, a dependência do treinador das expectativas dos atletas/jogadores pode conduzir a que ele abdique de aspetos centrais no desempenho do seu papel e que vão contra a sua filosofia de trabalho/projeto. Neste reduto, os treinadores devem tomar consciência de **“quanto e até que ponto”** estão preparados para aceitarem a interferência das expectativas dos atletas/jogadores no modo como desempenham o seu papel, para **“não serem surpreendidos quando a realidade lhes cuspir na cara”**.



Até que ponto o treinador deve moldar o papel para corresponder às expectativas dos atletas/jogadores?

Investigação: em estudos realizados no Reino Unido alguns treinadores evidenciaram a alteração do modo como desempenhavam o papel para corresponder às expectativas que os atletas/jogadores possuíam deles com o intuito de evitarem sentimentos de frustração por parte destes.

Exemplo 1. Um treinador alegou que os atletas/jogadores evidenciavam gostar mais de sessões estruturadas com tarefas de habilidades e jogos e, por via disso, tentava organizar a sua prática em função dessas expectativas.

Exemplo 2. Um outro treinador referiu que a maioria dos grandes nadadores era dependente do treinador e, nesse sentido, procurava demonstrar que possuía sempre um controlo total das atividades de treino e competição.

Jones *et al.*, 2004.

Pelo referido, percebe-se que é desejável que exista um **alinhamento entre as expectativas de treinadores e atletas/jogadores** (e outros intervenientes diretos, como seja os colaboradores), para existir um **ambiente de trabalho positivo e produtivo**, em que todos possam desempenhar os seus papéis, de forma congruente com eles próprios e com as demandas externas.

3. DESEMPENHO DO PAPEL NO ALTO RENDIMENTO: DO TREINADOR SOCIALIZADO AO TREINADOR AUTÓNOMO

Tal requer **negociação e cedência, as quais, não devem nunca colocar em causa a base identitária do treinador**, nomeadamente no que configura a sua filosofia/conceção, em relação ao modo como interpreta o processo de treino, e a condição de líder de um grupo de trabalho (na otimização de meios, recursos e circunstâncias para alcançar o sucesso desportivo).

De facto, os **atletas/jogadores exercem grande pressão** na forma como o treinador realiza o seu trabalho, ainda mais evidente quando as atitudes e comportamentos que este demonstra não são os idealizados por eles. Por vezes, a **incongruência** resultante de diferentes expectativas (p.e., treinador e outros elementos do grupo de trabalho) não é, simplesmente, passível de ser ultrapassada, provocando a disfuncionalidade na interação.

A designação de **“perder o balneário”** é, geralmente, a consequência de atitudes e comportamentos que o treinador percebe como sendo de **impossível negociação/concessão**. Ademais, que quando ele não possui o poder necessário para “impor” a sua “visão/posição” provoca o aparecimento do **estigma**.

41





A “perda do balneário” no futebol

Testemunho de um caso: “O jornal ‘Marca’ refere que a relação entre o treinador do Valência, Albert Celades e alguns dos jogadores, tem vindo a ser **deteriorada devido à falta de confiança dos jogadores na equipa técnica**. Após o jogo contra o Osasuna F.C., houve alegadamente uma discussão entre o treinador e Maxi Gomez, que começou devido a este ser substituído durante os últimos jogos. Para além disso, **alguns companheiros saíram em defesa de Maxi Gomez, mostrando o descontentamento** com o técnico. Ainda relativamente ao caso, os capitães pediram a intervenção do diretor-desportivo de forma a tentar resolver uma **situação que tem vindo a ser problemática para o ambiente no balneário** do clube”.

Obtido de <https://desporto.sapo.pt/Futebol/1a-liga/artigos/balneario-do-valencia-novamente-a-ferro-e-fogo-jogadores-estao-contra-o-treinador> (acedido em 20/05/2021).



A realidade interativa, dinâmica e problemática que inclui conflitos latentes no quotidiano do *coaching* do treino desportivo, em particular no alto rendimento, impõe ao treinador a necessidade de **aprender a lidar com o preconceito e o estigma**, refletindo sobre o modo como o desempenho da sua função pode estar a prejudicar as suas interações com os atletas/jogadores, em particular, e com os restantes intervenientes, em geral.

Daí que é vital nesta profissão considerar as expectativas dos atletas/jogadores no desempenho do próprio papel, o que não significa mudar a base identitária de atuação. Para isso é importante que o treinador:

- (i) em vez de utilizar estratégias que podem não ser reconhecidas pelos atletas/jogadores, **aprenda a colocar-se “no lugar do(s) outro(s)” e reflita sobre as expectativas deles**, ao nível da *performance* desportiva e mesmo em relação a si próprio;
- (ii) aprenda a “prender a atenção dos outros”; através de uma linguagem apelativa e revelando atitudes e comportamentos que, na salvaguarda do seu poder e função, **evidenciam abertura para compreender outros pontos de vista**;
- (iii) não realize ajustamentos no desempenho do papel de acordo com o que os atletas/jogadores (ou “Outros significativos”) querem, mas que considere, em certa medida, as expectativas que eles têm acerca do exercício da função (de treinador).



A importância do treinador compreender as expectativas dos outros sobre o desempenho do seu papel (“Role following”) de modo a não ocorrer estigma

Investigação: Um estudo realizado em Portugal, na FADEUP, evidenciou que os treinadores estagiários de futebol por perceberem **dificuldade em serem aceites pelos próprios jogadores, criaram num primeiro momento uma relação demasiada próxima com alguns deles** (de amizade paritária e não hierárquica), o que aos “olhos” dos jogadores foi entendido como **falta de capacidade no desempenho do papel** (de treinador). Como consequência, os **jogadores foram perdendo o respeito pelos treinadores-estagiários** pois aperceberam-se claramente do **distanciamento deles ao papel** (de treinador), em relação ao que para eles era expectável), provocando uma situação **disruptiva**.

Apenas com a **compreensão do que se estava a passar** (no modo como desempenhavam o papel e compreendendo que a amizade teria de existir nos limites impostos pela relação treinador/jogador), foi possível aos treinadores-estagiários desenvolverem **estratégias produtivas de interação**, onde o seu poder informativo (derivado do domínio aprofundado dos conteúdos de treino) foi determinante, para serem reconhecidos como alguém que “sabe sobre o que se treina” e pode ajudar os jogadores a serem melhores.

Gomes *et al.*, 2018.

42



3.4. O treinador de alto rendimento: do fazer o papel à construção do papel

////////////////////////////////////

No sentido de o treinador melhor controlar situações onde pode emergir o preconceito e/ou o estigma é importante que:

- reconheça que treinadores e atletas/jogadores têm papéis complementares e que se **influenciam mutuamente**;
- procure nos limites do aceitável para ele, corresponder o desempenho do seu papel às expectativas dos outros. Ou seja, as “fronteiras” daquilo com que se identifica nunca são “violadas”, sendo que o **“que altera é porque está convencido e percebe que é importante e não porque se sente perdido e fragilizado”**.
- estabeleça **estratégias para resolver clivagens emergentes**, as quais quando compreendidas e naturalmente resolvidas, evitam que surjam mais tarde estigmas difíceis ou impossíveis de ultrapassar;
- **orquestre e influencie as regras de interação** para aumentar as possibilidades de alinhamento de expectativas;
- **controle a informação** que transmite (e o modo como o faz) nos momentos de interação, para ter o impacto desejado.

////////////////////////////////////

O conceito “Jogando o Papel” (do inglês, **Playing-Role**) (ver Glossário) manifesta o desempenho de um papel social, em conformidade com o socialmente esperado (isto é, o **Role-following**) e decorre, sobretudo, das pressões sociais (externas) que a pessoa é sujeita no seu desempenho. Por outras palavras, as expectativas que a sociedade, em geral, ou mesmo as instituições desportivas edificam em relação ao desempenho de determinado papel social (neste caso, o de treinador) podem ser **limitativas da ação da pessoa** que o desempenha, nomeadamente em se sentir **constrangido para conferir um cunho pessoal** ao mesmo.

Este tipo de comportamento (p.e.: “Mostra que tem tudo controlado e organizado; mostra que possui uma liderança forte e assertiva”) é mais frequente entre **treinadores com menos experiência**, os quais procuram desempenhar o papel de acordo com aquilo que é esperado, sendo tal justificado pela necessidade de atuarem de acordo com o que lhes parece ser **socialmente bem aceite** (Jones, 2004). Por seu turno, é desejável que a aprendizagem pela observação de outros, com **mais experiência e notoriedade**, seja fonte de inspiração, no sentido dos menos experientes serem ajudados a construir a sua própria identidade, não devendo, por isso, existir a ideia de replicação de padrões de atuação.



O treinador de alto rendimento: o “exemplo” a seguir

Esta evidência sinaliza a importância que os treinadores mais experientes têm sobre os menos experientes porquanto estes são elementos preponderantes no processo de formação e desenvolvimento de praticantes, em todos os níveis de prática.

Assim, a **responsabilidade** do treinador de alto rendimento, no modo como desempenha o papel, tem de ser assumida não só em relação a si próprio, mas também à **imagem que quer passar para os outros treinadores**, principalmente os que estão em fases menos avançadas da carreira, que os veem como exemplos a seguir.



43

Contudo, apesar dos treinadores serem socializados para exibir certos comportamentos, **o papel desempenhado não deve ser encarado como restritivo** no modo de atuar. Por sua vez, à medida que os treinadores adquirem **estatuto e poder** nas organizações e na comunidade desportiva, podem ir conferindo um **cunho mais pessoal ao papel**, o que aumenta a sua **projeção e influência**, sendo estes os que mais, comumente, se salientam no exercício da função; ou seja, mais do que estarem “Jogando o Papel” eles estão **“Fazendo o Papel”**, sendo capazes de evidenciar elevada capacidade de **negociação e reinvenção** (do inglês, *Making-role*) (ver Glossário). De algum modo, tal vai acontecendo ao longo da carreira, sendo, todavia, mais pronunciada a capacidade de ir “Fazendo o Papel”, em alguns treinadores relativamente a outros.



Neste sentido, o conceito **“Fazendo o Papel”**, aporta a capacidade do treinador na configuração do papel em que se revê, manifestando, claramente, a pessoa que habita (no treinador, o que significa que não é um “recipiente passivo” que absorve diretamente os normativos da função); bem pelo contrário, assume **independência criativa na modelação do papel**.

A investigação neste domínio tem evidenciado que o **Making-role** em ação tem evidenciado, sobretudo, a mestria dos treinadores em serem capazes de **manipular estrategicamente as interações sociais e as impressões que os outros têm de si** para sustentar as suas *performances* (Jones, 2006) e evitarem, sobretudo, a perda de respeito de todos os que lidam, direta ou indiretamente com ele, em particular, os atletas/jogadores.

Neste reduto o **“Making-role” realça o “peso” da pessoa que habita no treinador na performance manifestada**, porque:

- (i) consegue combinar, sabiamente, exigências sociais no desempenho do papel com as **próprias intenções e características pessoais**. Aqui, destaca-se a capacidade em se “moldar” às necessidades de determinado contexto de trabalho, sem perder a sua identidade, o que aumenta o seu **protagonismo ao evidenciar ser uma “mais-valia” para aquele contexto**;
- (ii) quando atribui ao papel aspetos especiais da sua pessoa, por perceber que são apreciados pela cultura desportiva onde está envolvido, **umenta o seu espaço de influência** pela admiração que granjeia em seu redor.



O Making-role do treinador em ação no alto rendimento:

A manipulação do próprio comportamento através de **“performances teatrais”** para conseguir nos outros a **“impressão” desejada**.

Investigação: Num estudo no futebol inglês, o treinador envolveu-se em “performances teatrais”, em situações em que teve algum receio de perder o respeito dos atletas/jogadores e, também, para criar e consolidar laços sociais. Assim, através de **estratégias de recompensas e reapreensões**, o treinador procurou criar um **vínculo social** que fosse baseado no respeito e na sua competência, mas, também, na sua pessoa. Entre outras estratégias, o treinador procurou desenvolver **sessões extra** com os jogadores, **demonstrar preocupação sobre a vida pessoal** deles e **criar momentos específicos** para debater as suas *performances*. Para além disso, os treinadores mais experientes, utilizaram estratégias para conferir um **significado mais pessoal ao papel**, como, por exemplo, retirando-lhe alguma “seriedade”, o que lhes permitiu “colocar” mais do seu “Eu” na **frente** adoptada.

Jones, 2004.

No caso das *performances* teatrais denotaram comportamentos **não credíveis**, pois não existe qualquer coerência entre o que o treinador mostra ser no dia a dia e o que enfatiza em determinado momento (com intenção para alcançar determinado propósito), podem ter um **efeito nefasto e o impacto obtido ser demolidor**, no modo de “fazer o papel” (p.e.: “O treinador chama a atenção de um jogador em público, de uma forma depreciativa e desproporcionada em relação ao sucedido; perante essa atitude, o jogador sente que a sua imagem está a ser beliscada, o que pode conduzir a que o jogador deixe de confiar nele”).

3.5. Da imposição social à liberdade individual no desempenho do papel: o impacto do *Self-in-role* e do distanciamento ao papel

Para além da problemática associada ao “**peso na balança**” entre o social/pessoal no desempenho do papel e que varia de treinador para treinador e, mesmo, em cada um ao longo da carreira, existem outras facetas que manifestamente podem auxiliar este profissional na melhoria do desempenho do papel.

Em conformidade, o treinador ao ganhar distanciamento ao papel (do inglês, *Role distance*) (ver Glossário), ou seja, em relação ao que é requerido socialmente, é capaz de lhe **incutir mais personalidade**. Tal acontece, porque compreende melhor o modo como o está a desempenhar e fornecendo-lhe elementos para “**ser mais ele próprio e dar mais de si**”, isto é, desenvolver o *Self-in-role* (ver Glossário). Por outras palavras, o distanciamento às obrigações sociais, permitem **uma maior expressão do que é próprio de cada um**, no exercício da função social (p.e.: “Um significado mais pessoal é conferido ao papel quando o treinador se desprende do **semblante sério e carregado**, que usualmente está associado à sua **frente**, mostrando, oportunamente, mais a sua pessoa aos outros, o que **augmenta a proximidade** entre os membros da equipa/grupo”).

O mesmo será afirmar que o papel do treinador deve ser cumprido de um modo que evidencia algo “**especial**”. Tal significa que o treinador tem de ser mais do que aquilo que os outros esperam dele (denominado de “**papel extra**”) e que se consubstancia em algo que vai para além das obrigações estipuladas, manifesto na capacidade de evidenciar o seu “**Eu ao serviço do Papel**” (do inglês, “*Self-in-role*”).

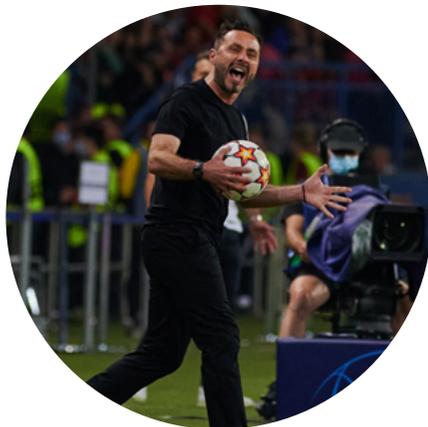
////////////////////////////////////

O *Self-in-role* no treinador de alto rendimento possibilita a **expressão da excelência desportiva humanizada**, porque:

- (i) **mais do que ser competente é comprometido** no desempenho do papel;
- (ii) ao possibilitar a expressão mais humana do papel, **ganha a confiança e o respeito dos outros**;
- (iii) mostra aos “Outros significativos” que são importantes, pois “**quem são**” está bem para além daquilo que produzem (e “rendem”).

////////////////////////////////////

Portanto, apesar do papel ser influenciado socialmente, a **performance profissional do treinador pode (e deve) ser consciente e intencionalmente desenvolvida** por ele (Jones *et al.*, 2004), de modo a conferir-lhe um significado/**marca pessoal**, na salvaguarda das atitudes e comportamentos que a função social impõe.





O papel como recurso para aumentar a reputação do treinador aos “olhos” dos outros

Possíveis estratégias:

- **Utilizar o humor⁹ para criar bom clima de treino** na salvaguarda que o treinador já possui estatuto e reconhecimento para o usar e para ser bem-sucedido.
- **Investir tempo com os atletas/jogadores** para além do gasto nas atividades correlatas ao treino e competição em **momentos informais** que, pela sua espontaneidade, aumentam a partilha e a cumplicidade.
- **Mostrar** aos atletas/jogadores e **“Outros significativos”** da cultura desportiva que se **recorda de datas especiais das suas vidas**, como por exemplo, o aniversário, o nascimento de um filho, etc.
- **Mostrar aos atletas/jogadores** que, por qualquer razão, se encontram **mais fragilizados**, como seja os que estão lesionados, que se **interessa** particularmente por eles (p.e.:
“Passando pela sala de tratamento para os ver, sentando-se com eles em momentos oportunos para conversar, visitando em casa um atleta/jogador que tenha sido operado, etc.”).
- **Realizar sessões extra** com os atletas/jogadores para os ajudar em aspetos que evidenciam mais dificuldades.
- **Criar momentos especiais para debater as performances** com os atletas/jogadores sem teor avaliativo e, bem mais, para mostrar que lhes confere “espaço”, caso sintam necessidade de manifestar expetativas, interesses, problemas, etc.
- **Evidenciar que domina os conteúdos de treino bem como o modo de os operacionalizar** (p.e.: “Forma hábil de dar informação, de realizar demonstração e fornecer elogio/repreensão”) para criar um **vínculo “pessoal” com os seus atletas/jogadores**, baseado no seu profissionalismo e competência.

É neste âmbito que emerge o conceito de *Caring*⁸ (ver Glossário), que consiste sobretudo no auxílio e compromisso do treinador com o lado mais pessoal dos atletas/jogadores, bem como de outros que com ele trabalham no quotidiano da sua atividade (Jones *et al.*, 2004). A importância conferida aos **“Outros significativos”** da sua esfera profissional através da preocupação que revela para com eles, é de facto um **“papel extra”** que todos os treinadores devem integrar na sua “agenda”.

^{8,9} Para um maior aprofundamento desta temática sugere-se a consulta da 1ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau IV para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).



COACHING DO TREINO DESPORTIVO

Ademais, o treinador ao colocar as suas **qualidades pessoais ao serviço do papel** aumenta o seu **poder referente** e quando possui impacto significativo nos outros tem potencial para ser **um treinador com carisma**. De facto, os treinadores carismáticos podem ser **poderosos agentes de mudanças, sociais, políticas, desportivas**, etc., muito por conta das suas excecionais competências comunicativas, alicerçadas na “força” da sua pessoa e nos seus ensinamentos. Em concomitância, são capazes de envolver todos à sua volta, e em particular os atletas/jogadores, com o **objetivo de os influenciar para o seguirem, nas suas convicções e nos seus projetos**, conseguindo “passar a ideia” que aliam as suas orientações com os interesses dos “seguidores”.

Portanto ter poder referente significa ter carisma e, por isso, os treinadores com estes predicados, colocam o seu “Eu” ao serviço da função, conseguindo que os seus atletas/jogadores, entre outros, os admirem mais e, conseqüentemente, lhes sejam fiéis e internalizem as suas ideias, no modo de treinar para alcançar a *performance* desportiva.



O Self-in-role ao serviço do papel (de treinador)

Testemunho de João Cancelo acerca de Pep Guardiola.

João Cancelo (jogador de futebol) não poupa elogios para demonstrar a admiração por Pep Guardiola (treinador de futebol), referindo mesmo que **este o ajudou a evoluir como jogador e conseguiu fazê-lo jogar noutras posições que não se sentia capaz anteriormente**. O jogador enfatiza a importância do treinador na sua evolução ao manifestar que Guardiola ensinou-o a “[...]”jogar por dentro, de costas para a baliza adversária e [eu] não estava habituado” [...]”uma evolução enorme da temporada passada para esta [...]. Abri o meu leque de opções. [...] Isso vem da forma como a equipa joga, **mas também daquilo que o Pep me ensina.**”

A admiração não se resume apenas à evolução que teve, mas também ao **trabalho que o treinador desenvolve com os jogadores para sentirem que são capazes**, dentro de campo, e refere: “Quando vamos jogar contra um adversário, já sabemos o que eles vão fazer. **Ele especifica muito cada detalhe do jogo e acho que a melhoria da equipa vem daí.** [...] Isso é meio caminho andado para a vitória.”

Obtido de <https://maisFutebol.iol.pt/manchester-city/joao-cancelo/guardiola-taticamente-e-muito-bom-inteligente-pensa-cada-pormenor> (acedido em 24/05/2021).



47

Pontos-chave da subunidade

1. O papel de treinador é culturalmente determinado pela natureza da sua função e atividade profissional e está associado à adoção de atitudes e comportamentos que podem ser mais ou menos seguidos por ele. Tal está dependente do treinador adotar comportamentos e rituais socialmente mais espectáveis, designados de Estrutura (o que acontece, usualmente, mais no início da carreira), ou colocar mais de si, da sua pessoa, no modo como desempenha o papel, assinalado como Agência (o que surge com mais frequência numa fase mais avançada da carreira).
2. Hodiernamente, no desporto de alto rendimento, o desempenho do papel, por parte do treinador, requer que este se assuma como um influenciador que atua mais por reconhecimento do que por imposição; isto é, sugere e orquestra, mais do que ordena.
3. A sintonia da filosofia de trabalho do treinador com a cultura desportiva da organização é crucial, pois o papel não existe por si, devendo ser reconstruído no dia a dia com clarividência, objetividade e intencionalidade. Em particular, o desenvolvimento de literacia desportiva é crucial, de modo a se tornar um mensageiro de “boas práticas”, o que eleva o valor da sua missão e do desporto em geral.
4. O escrutínio a que o TAR está sujeito impõe que ele seja “mestre” na análise da paisagem social, isto é, que reconheça os poderes vigentes, os jogos de influência, os conflitos de interesse etc. que determinam as dinâmicas das interações entre todos os intervenientes do seu contexto de trabalho. Só assim estará “apto” a desempenhar o papel com astúcia e eficácia na sua “arena” profissional.
5. O alinhamento entre o que é expectável (do inglês, *Role-following*) e o modo como o papel é desempenhado, é importante para que exista consenso no desempenho do mesmo (do inglês, *Role-consensus*), principalmente quando o treinador ainda não tem estatuto e/ou poder referente que lhe permita “dar mais de si” ao papel. Tal acontece em fases mais precoces da carreira ou quando se muda de clube, de país, etc.
6. À medida que o treinador granjeia estatuto e poder, logo projeção e influência, aumenta a sua possibilidade de “Fazer o Papel” (do inglês, *Making-role*) em vez de “Jogar o Papel” (do inglês, *Playing-role*). Tal permite-lhe ganhar mais liberdade individual para incutir personalidade ao papel (do inglês, *Self-in-Role*) ao ganhar distanciamento ao que é socialmente requerido no papel (do inglês, *Distance-in-Role*).
7. No âmbito do treino de alto rendimento, o Preconceito ocorre com frequência e decorre de ideias pré-concebidas sobre algo ou alguém desprovidas de fundamento, o que pode gerar Estigma, ou seja, a desqualificação de uma aceitação social completa (de alguém ou alguns).
8. O Preconceito e o Estigma quando instalados no seio da cultura desportiva de um clube, equipa/grupo, podem originar clivagens relacionais que prejudicam o desempenho do papel. O TAR hodierno tem de desenvolver sensibilidade para a diversidade, combatendo o Preconceito e o Estigma porquanto estes corroem a integridade e prejudicam a expressão da excelência desportiva na salvaguarda do humano.

COACHING DO TREINO DESPORTIVO

Foto: Leixões Sport Clubs/IMAPRESS

Isabel Mesquita // Rúben Gomes

Índice

CAPÍTULO IV.

4. O CONFLITO COMO INGREDIENTE OMNIPRESENTE DO <i>COACHING</i> DO TREINO DESPORTIVO	50
4.1. CONCEITO DE CONFLITO E SUA IMPORTÂNCIA NO <i>COACHING</i> DO TREINO DESPORTIVO	50
4.2. DISTINÇÃO ENTRE CONFLITO CONSTRUTIVO E CONFLITO DESTRUTIVO	51
4.3. FATORES A CONSIDERAR NA “COMPRA” DO CONFLITO	54
4.4. COMPETÊNCIAS NEGOCIAIS, TROCA SOCIAL E RECIPROCIDADE NA RESOLUÇÃO DO CONFLITO	57
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	61
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	62
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	63
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	64
GLOSSÁRIO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1. NATUREZA DO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO
2. PODER DO TREINADOR NO ALTO RENDIMENTO: DO PODER ATRIBUÍDO AO PODER CONQUISTADO
3. O DESEMPENHO DO PAPEL NO ALTO RENDIMENTO: DO TREINADOR SOCIALIZADO AO TREINADOR AUTÔNOMO
4. O CONFLITO COMO INGREDIENTE OMNIPRESENTE DO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO

4.

O CONFLITO COMO INGREDIENTE OMNIPRESENTE DO COACHING DO TREINO DESPORTIVO



4.1. Conceito de conflito e sua importância no *coaching* do treino desportivo

O **conflito**, na perspetiva sociológica, pode ser definido como uma interação entre duas ou mais partes que percecionem a existência de **objetivos, desejos e valores incompatíveis e que encaram a outra parte como potencialmente capaz de interferir na realização desses desideratos** (Cunha & Leitão, 2012).

Deste modo, o conflito constitui uma evidência vincada da vida das organizações e constitui uma **consequência da própria interação social, onde fecundam relações de poder e de interesses divergentes**, ainda mais premente em contextos em que a nota dominante é a competitividade acérrima, apanágio do **treino de alto rendimento**.

Apesar do **conflito** existir em qualquer contexto, é um assunto que não é assumido com facilidade, verificando-se

frequentemente alguma **inibição** em os protagonistas envolvidos **admitirem ou reconhecerem que subsiste uma falha ou “perda de controlo”** (McIntyre, 2007). Esta perceção mais conservadora do conflito, como algo negativo, tem vindo a induzir a ideia de que a sua presença é prejudicial e, por isso, mais importante do que serem geradas estratégias de resolução do mesmo é, algo, a ser **evitável ou, no mínimo, ignorado**. Não obstante, a sua ocorrência no treino de alto rendimento é inevitável e, por isso o treinador tem de aprender a **gerir o conflito**, para que este **não obstaculize o curso da sua ação**; aprendendo a retirar vantagens da sua ocorrência ou, quando tal não é possível, fazer com que os seus potenciais efeitos nefastos sejam anulados ou, pelo menos, mitigados. Além do mais, o conflito pode ser um **“motor” propulsor** do desenvolvimento das interações sociais e, concomitantemente, exercer influência na *performance* desportiva, desde que seja gerido e aproveitado **para fins justos e prósperos** (McIntyre, 2007) (Figura 7).

FIGURA 7 - O treinador de alto rendimento no modo de encarar o conflito.





////////////////////////////////////

Tal passa por o treinador ser capaz de:

- **usar o conflito em prol de determinados fins** que aumentam a coesão do grupo, o sentido de compromisso, a responsabilidade, a justeza, a credibilidades de meios, etc;
- **gerir o conflito passando a mensagem**, principalmente para os “Outros significativos” da sua missiva, da sua filosofia de trabalho, do seu projeto, dos seus valores e dos seus procedimentos;
- **criar condições para transformar situações difíceis e caóticas**, imbuídas de negatividade, em **situações resolúveis** envoltas em propósitos positivos e credíveis.

////////////////////////////////////

Os treinadores mais experientes e de sucesso **assumem o conflito como uma parte integrante do processo de treino e procuram manipulá-lo** de diversas formas, com o intuito de atingir os seus objetivos, reconhecendo nele uma oportunidade de desenvolvimento.



A face positiva do conflito no treino de alto rendimento: o treinador como transformador de conflitos em soluções

Investigação: Um treinador principal recém-chegado a um clube, **utilizou um conjunto de estratégias, com o objetivo de persuadir os atletas/jogadores, o treinador-adjunto e o presidente do clube a apoiarem os seus métodos de trabalho.** Numa primeira fase, ao pressentir o treinador-adjunto (contratado pelo presidente) como uma ameaça, **criou situações comprometedoras** que levassem os atletas/jogadores a duvidar do conhecimento e da competência dele. Este tipo de estratégia foi também usado com um dos atletas/jogadores que lhe estava a criar alguns problemas disciplinares, criando **exercícios que salientavam as suas dificuldades técnicas**, conseguindo argumentos para o retirar da equipa. Para além disso, **conseguiu a contratação de atletas/jogadores da sua confiança** e, assim, constituiu o grupo de trabalho pretendido para o acompanhar até ao final da época desportiva.

Potrac & Jones, 2009.

Nesta senda, os **treinadores de excelência não se fragilizam com o conflito**; bem pelo contrário, encaram-no como uma oportunidade, na medida em que lhes permite impulsionar o **desenvolvimento de estratégias para antecipar e alterar o rumo dos eventos que lhe estão associados** e, deste modo, manipular positivamente o seu impacto no que importa preservar no momento.

4.2. Distinção entre conflito construtivo e conflito destrutivo

O facto de as pessoas não possuírem idêntico poder nem autoridade semelhante dentro de uma organização, pode despoletar, por si só, uma situação de conflito (McIntyre, 2007). Nomeadamente no treino de alto rendimento perduram razões diversas que originam o conflito, como seja, a definição de regras e/ou objetivos conflitantes, formas de trabalhar em equipa, etc., que evidenciam interesses individuais distintos ou mesmo diferenças na forma de estar na estrutura do grupo/equipa.

Neste reduto, o **poder** do treinador aliado à **frente** que manifesta interfere, sem dúvida, no facto de outros intervenientes se sentirem (ou não) suficientemente empoderados para despoletar o conflito. De facto, tanto os atletas/jogadores como colaboradores na “hora” de decidirem encetar um conflito (qualquer que seja a sua dimensão) **“pesam na balança” a força do seu estatuto e poder**, em comparação com o daquele(s) com quem o vão desenvolver.



Em conformidade, quando o treinador não possui estatuto nem poder suficientemente confirmado dentro da organização e/ou equipa ou grupo de trabalho, a sua exposição à ocorrência de conflito é francamente superior. Daí que o **respeito e a credibilidade que o treinador provoca nos outros são peças chaves na existência (ou não) de conflito** e mesmo no modo como é manifestado. Ademais, embora a filosofia de trabalho, os objetivos e delineamento dos procedimentos metodológicos para a equipa e para os atletas/jogadores sejam definidos pelo treinador, este têm de ter a **complacência de outros** que na estrutura possuem **mais autoridade, logo mais influência**, quer seja por via **formal** (p.e., estatuto e/ou função que ocupa) ou, mesmo, **informal** (p.e., alguém que embora sem função formal de relevância tem influência no modo como os outros analisam e se posicionam em eventos críticos).



A autoridade informal em ação, no contexto do treino, no apoio à gestão do conflito. Testemunho de autor (narrativa): “O porteiro que todos os dias se encontra na porta principal do recinto de treinos cumprimenta os jogadores quando chegam ao treino e ao longo do tempo vai estabelecendo com eles, através de anedotas e ‘piadas’, maior proximidade relacional. O treinador principal, sabendo disso, solicita-lhe para ele tentar saber se o Tiago (pseudónimo) anda a sair à noite ou a fazer algo que o está a desfocar dos treinos (pois antes de despoletar o conflito com o jogador em questão, quer ter mais informação).”

“Moral” da história: O porteiro, pelo **poder que o treinador principal possui na organização** assume de imediato

esse pedido como uma **ordem** e até motivação, pois sabe a importância que tem, mais que não seja para assegurar o seu trabalho. Então, quando o Tiago chega começa uma **conversa natural, na “linha” da proximidade** que já tem com o jogador e, sem este se aperceber, deriva para assuntos sobre “saídas” evidenciando uma curiosidade “natural de conversa entre amigos”. **O Tiago confia-lhe as “saídas” e de imediato o porteiro possui a informação tão desejada.** O treinador principal perante **a informação recebida trata de planejar a resolução desta situação de modo construtivo, evitando o conflito**, mas passando a mensagem ao jogador do seu incumprimento face às normas estipuladas.



Para além da credibilidade, a **capacidade de persuasão do treinador** pode, sobremaneira, evitar conflitos ou ajudar a resolvê-los de forma positiva quando acontecem. Para o efeito tem de existir um trabalho prévio, **permanente e intencional**, em particular junto dos atletas/jogadores, para lhes **mostrar e argumentar os objetivos** que tem para eles (como seja, as funções/tipo de performance) e de os **preparar para aceitarem**, se necessário, realizar algo diferente em prol dos interesses da equipa/clube. Caso contrário, ao lhes ser solicitado algo em que não acreditam e/ou não querem (p.e.: “Serem colocados a jogar na função que melhor defende os interesses da equipa, mas que não está alinhado com o que pretendem para si”) podem recusar-se a aceitar, e conseqüentemente, essa divergência ser “fonte” de conflito. Por isso, muitos **conflitos são evitáveis se o treinador manifestar de forma convincente e credível com o que “conta” e o que quer de cada atleta/jogador.**

Na sequência do referido, uma **visão construtiva do conflito** (Figura 8) implica que este seja entendido como algo que tem, simultaneamente, **aspectos positivos e negativos**, tal como **vantagens e desvantagens**, pois tem de existir compreensão da perspetiva do(s) outro(s), através do esforço de cada um para se colocar no “lugar” dele(s) (Cunha & Leitão, 2012).

Em boa verdade, **provocar ou potenciar um conflito construtivo** pode promover a comunicação, fomentar a cooperação intergrupar e desenvolver a criatividade e, por isso, os treinadores frequentemente:

- (i) utilizam **conflitos latentes com pessoas externas** à equipa/instituição, exponenciando-os “aos olhos de quem interessa”, para servirem os seus propósitos, como seja, aumentar a coesão do grupo. Tal acontece, pelo posicionamento uníssono em estarem do lado do treinador ou do grupo, conforme o caso, o que torna o **conflito um instrumento de aproximação**, logo, da criação de melhores condições para o trabalho e, conseqüentemente, para o desempenho desportivo;
- (ii) **criam “conflitos fingidos”** (i.e., é passada a ideia da sua existência, mas de facto não existem) que servem para unir quem interessa, em torno de um objetivo comum por oposição a alguém que, aparentemente, está a prejudicar a consumação desse objetivo. Estes conflitos “fingidos” podem ser combinados entre os envolvidos ou, então, não o serem, o que se torna mais complicado de gerir e menos correto.

FIGURA 8 – Visão construtiva do conflito.



“Capitalizar” o conflito como meio de alcançar objetivos determinados

Investigação: num estudo realizado em Portugal na ginástica artística, um treinador relata as razões que o levam a provocar o conflito e até quanto o pode provocar.

“Eu tenho atletas que se não houver um conflito, elas não fazem nada, deixam-se andar, e tenho outras que eu já sei que se provocar ali um conflito, vai ter exatamente o efeito contrário e não vou conseguir que eles façam o que eu quero, porque elas entraram em conflito.” [...] “Eu tenho que [...] provocar o conflito até uma certa altura, depois daí para a frente não consigo porque psicologicamente a atleta já está ‘de rastos’, já não consegue mais”.

Queiróz, 2016, p. 52/3.



CONFLITO CONSTRUTIVO

Perceber o que pode gerar o conflito dá **PODER para ANTECIPAR** a utilizá-lo para algum fim!

CAPITALIZAR O CONFLITO

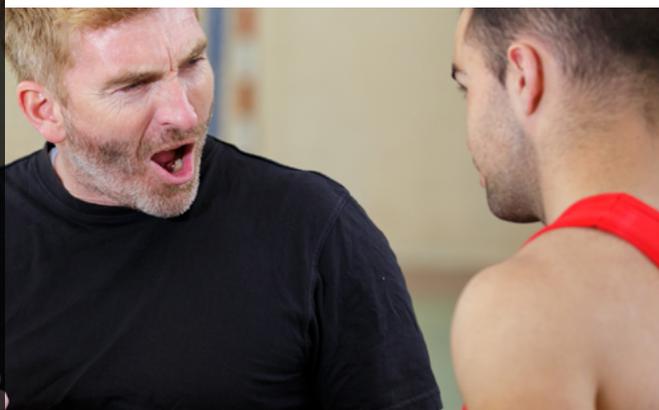
Ex.: Uma equipa dispensar alguém que está a afetar negativamente!

Por outro lado, uma **visão destrutiva do conflito**, acontece quando este é encarado como algo negativo e, na sua essência, irresolúvel. As **consequências negativas do conflito** tendem a suscitar **reações de desagrado e/ou disruptivas**. Nomeadamente, um conflito destrutivo que pode surgir resulta do modo como o **treinador discrimina negativamente** algum dos intervenientes, em particular, um **“Outro significativo”**. A título ilustrativo, certos atletas/jogadores são alvo de discriminação negativa, de múltiplos modos, como seja no trato, em serem motivo de troça, em terem menos oportunidades, etc.; o que, quase sempre, tem repercussões sobre eles próprios e outros atletas/jogadores, cujo processo de desenvolvimento pode ser afetado.



A provocação de um atleta/jogador pelo treinador ao ser realizado num espaço público pode provocar um conflito destrutivo

Testemunho de autor (narrativa): “Devido ao resultado adverso no decorrer da competição, o treinador encontra-se perturbado devido ao mau desempenho da equipa. Então chama à atenção um dos seus jogadores e grita-lhe de um modo que todos os que assistem percebem claramente o ato punitivo do treinador. Caso o jogador considere a punição injusta e/ou humilhante, pode mesmo “virar as costas” ao treinador, uma vez que sentiu que ele o fragilizou socialmente e, ainda por cima, injustamente.” Neste caso, está criado um conflito de difícil resolução.



Por sua vez, a própria **cultura desportiva, e em particular as abordagens pedagógicas** do treinador, interferem claramente na exponenciação de conflitos ou, pelo contrário, no seu impedimento ou mesmo resolução pois não existe “rastilho que os provoque ou inflame”. O mesmo será afirmar que ambientes mais ou menos autocráticos de trabalho influenciam o teor **mais destrutivo ou construtivo do conflito**, porque:

- (i) os conflitos parecem ser melhor resolvidos em culturas desportivas mais **democráticas** e por treinadores mais **flexíveis e adaptativos**, circunstâncias que possuem mais potencial para transformar **situações complicadas e difíceis em algo funcional e útil**, para todos;
- (ii) as instituições desportivas com culturas organizacionais demasiadamente **rígidas** e treinadores com abordagens de **treino autocráticas** podem dificultar a gestão de conflitos, na medida em que **autoridade é sinónimo de autoritarismo** (ou seja, uma forma de imposição) o que se traduz, no final, em **dissonância ou resignação**.

4.3. Fatores a considerar na “compra” do conflito

Na medida em que a origem do conflito pode ser diversa, é fundamental que o treinador consiga:

- (i) identificar os **fatores que originaram o conflito**;
- (ii) **tomar a decisão de “comprar” (Buy-in)** (ver Glossário), **ou não**, o conflito, em tempo útil;
- (iii) **estabelecer estratégias de resolução** do conflito, com o apoio ou não de outros (isto é, **com ou sem mediação**), bem como o modo de ser resolvido em função de toda a análise conjuntural.

Este “estar desperto”, por parte do treinador, é um aspeto decisivo para ser capaz de agir em tempo oportuno e de forma apropriada, na medida em que **“pequenos detalhes”** poderão estar na origem de **conflitos críticos**. Por sua vez, estes quando “hospedados” podem dificultar ou mesmo obstaculizar a concretização dos objetivos estipulados, obrigando o treinador a aplicar **estratégias de remediação**, mas que nem sempre permitem alcançar as “circunstâncias favoráveis” que existiam antes do (s) conflito(s) despoletar.

Em conformidade, o treinador tem de **descortinar**, no momento de decidir, se deve dar **visibilidade ao conflito** (ou seja, “comprá-lo”) o que depende de analisar que:

- ao **“comprar” o conflito** é porque compreende que se o ignorar está a prejudicar a sua **frente** e/ou o seu projeto ou, ainda, a prejudicar alguém indevidamente (p.e.: “Quando acontece uma situação de indisciplina grave no treino, o treinador não pode deixar passar, por muito que possa ser uma situação difícil de gerir, pois ao ignorar pode perder o controlo do grupo”);
- ao **“comprar” o conflito** é porque percebe o seu **“capital”, como recurso**, para passar mensagens que, de outro modo, nunca seriam tão bem compreendidas (p.e.: “Numa semana em que o jogo será ‘teoricamente’ mais acessível, o treinador pode criar situações de dificuldade acrescida para **“cobrar”** dos seus jogadores para além de os **alertar** que, daquela forma, não conseguirão vencer o jogo que se avizinha”);

- ao **“comprar” o conflito sem perspetiva**, sem lhe atribuir um significado e um propósito, está a colocar-se **“nas mãos” de outros, pelo facto de estes** puderem **instrumentalizar o conflito**, para ser usado contra os seus interesses ou da equipa/clube. A título ilustrativo, quando um treinador apenas porque não gosta de determinado jogador o deixa de fora da convocatória, está a **“comprar” um conflito que pode ser usado contra os seus interesses** se os restantes jogadores considerarem aquele comportamento **injusto ou inapropriado**.

No processo de resolução de conflitos, o treinador pode utilizar **atores sociais** que sejam confiáveis e possuam mestria para resolver conflitos, **como aliados na sua mediação**, servindo, inclusive, de forma de proteção da sua pessoa, pois só se deve expor quando é absolutamente necessário; contudo, esta aliança na mediação só deve existir se o treinador tiver a **“certeza”** que não corre o risco de perder poder.



A mediação para evitar o conflito no treino desportivo

Investigação: Estudo realizado em Portugal na ginástica artística, na FADEUP. Numa reunião no final do treino surgiu um conflito com uma atleta e através das redes sociais o treinador obteve informação de uma atitude contrária em relação ao que ambos tinham acordado. Nesse momento, e **para proteger a sua frente, o treinador principal criou uma aliança com uma das treinadoras-adjuntas**, instruindo-a que abordasse a atleta e informasse os pais de que o treinador principal **ainda não tinha visto o post nas redes sociais** e caso o visse, entretanto, poderia colocar a sua participação em causa na prova seguinte. Nesse sentido, disse à treinadora-adjunta: **“Vais fazer de conta que eu não sei o que se está a passar, mas vais dizer que é bom que recue no caminho, porque se o treinador souber [...], ele vai reagir e tu vais perder tudo o que fizeste até agora”**.

Queiróz, 2016, p.54.

Neste sentido, torna-se importante que os treinadores criem o hábito de considerar possíveis **estratégias para a resolução de conflitos**, na medida em que disso depende a melhoria das interações sociais e a criação de ambientes de trabalho onde deve imperar a **transparência** (na medida das características do contexto, mas na salvaguarda da integridade e respeito pelos outros) e a **credibilidade** (vetor central do sucesso do treinador no alto rendimento).

Assim, é de vital importância que o treinador possua um **autoconhecimento relevante**, pois só assim se **“pode entender” nas atitudes e comportamentos** que assume, em simbiose com as interferências constantes que emergem no contexto social onde desenvolve o seu trabalho. A partir deste labor consigo mesmo é capaz de gerir e **mediar as relações** com todos os intervenientes, desenvolvendo **mestria** em utilizar o conflito como **“seu aliado e não como seu inimigo”**. Um exemplo desta mestria surge na capacidade do treinador em conferir a **ilusão de poder a “Outros significativos”**, como seja em permitir aos atletas/jogadores tomar decisões, para estes **aceitem e interpretem o que ele quer** aplicar no processo de treino.

A figura 9 apresenta uma sinopse de aspetos fundamentais que auxiliam o TAR a lidar com o **conflito de forma construtiva**.

Quais os aspetos centrais para o TAR saber lidar com o conflito?

- Compreender a essência do conflito e decidir se “vale a pena dar-lhe palco”.
- Avaliar o impacto do mesmo em função do modo como o vai tratar e as consequências que daí podem ocorrer.
- Utilizar estratégias de negociação.
- Estabelecer diálogo e cooperação com aqueles que podem ajudar a resolver o conflito.
- Mostrar que são satisfeitas as necessidades e expectativas de outros mas sem perder o controlo e poder.
- Intentar o equilíbrio, empoderando quem convém ser empoderado.
- “Testar a balança do poder” ... porque depende de outros e não só dele!



FIGURA 9 - Sinopse de aspetos fundamentais que auxiliam o TAR a lidar com o conflito de forma construtiva.



Dar a ilusão de poder para obter a complacência de “Outros significativos” e antecipar a possibilidade de existir conflito

Investigação: Um estudo com treinadores portugueses de elite evidenciou que estes conferem **oportunamente espaço aos jogadores** para darem a sua **opinião**, até mesmo para exporem as suas ideias, **utilizando-as posteriormente no seu discurso**. Esta estratégia teve como propósito conceder aos jogadores a **“ilusão” de poder na decisão** o que aumentou, pela parte deles, a **aceitação das decisões do treinador e reduziu a possibilidade de ocorrerem conflitos**.

Santos *et al.*, 2013.



4.4. Competências negociais, troca social e reciprocidade na resolução do conflito

O treinador ao assumir protagonismo central **na liderança das equipas/jogadores e das equipas técnicas** assume uma **duplicidade de funções** porquanto é, simultaneamente, o responsável maior pelo desempenho desportivo de atletas/jogadores e um gestor de grupos de trabalho na orientação do processo de treino. Tal realidade multifacetada exige que o treinador possua, cada vez mais, competências **negociais** pois não raramente **o conflito** requer alguma **cedência pelas partes envolvidas**.

A **negociação** surge então como um processo complexo que ocorre no quotidiano da vida social, mormente nos **contextos desportivos**, evidenciando ser vital para o estabelecimento de **sinergias positivas nas interações e compromissos**. Para tal, o treinador tem de atender aos seguintes aspetos:

- A negociação resulta de uma **tomada de decisão conjunta**, durante a qual os negociadores processam a informação e tomam as suas decisões de forma sinérgica.
- A noção de **“potenciar” o conflito** deve ser conotada como fator de **desenvolvimento e não como fator castrador** do processo, até porque, quando este é bem gerido, não fragiliza a relação entre os intervenientes podendo inclusive reforçá-la.

- O reconhecimento de diferentes pontos de vista, mesmo em contextos pautados pelo rigor, exigência e competitividade, é vital para permitir a **negociação**, pois são criadas condições para que cada um dos intervenientes **defina e manifeste em que pode e como pode ceder**.
- A cedência do treinador nunca deve ultrapassar os limites que podem colocar em causa a **“balança do poder”**, sob pena de sair fragilizado na impressão “desviada” que causa e, consequentemente, na perda de estatuto e/ou poder.
- No caso de a cedência **não colocar em causa a sua frente** nem o desenvolvimento do curso da sua ação, o treinador demonstra que é capaz de se adaptar, pois **integra as perspetivas de outro(s) nas suas decisões** o que, não raramente, facilita a resolução do conflito.

Por sua vez, a **negociação ao integrar a cedência** está intimamente ligada ao conceito de **Troca social** (ver Glossário) (Blau, 1986). A **troca social** distingue-se claramente da troca económica, porque é formada por **obrigações não especificadas**, isto é, apesar de haver expectativa de uma recompensa futura, não **há uma obrigação previamente estipulada**. Assim, na **troca social** há o interesse (mesmo que não seja consciente) em **agradar outra(s) pessoa(s)** como forma de não a(s) desiludir, pela ligação criada e também para que se **“abram portas” para manter associações benéficas** no futuro (Blau, 1986).



Troca social: a **“dívida” é paga não como obrigação, mas como forma de recurso** ao serem criadas condições favoráveis à requisição, no futuro, da pessoa em causa (Blau, 1986).

Exemplo: “Se o meu vizinho me pedir a chave da garagem porque se esqueceu da dele, eu crio a expectativa de que um dia, quando me esquecer de algo, ele também me ajudará. Portanto, é o **favor realizado que cria essa `obrigação` difusa”**.



Esta **obrigação não especificada** é deixada ao critério de cada um, o que faz com que não seja possível assegurar um retorno apropriado e, por isso, requer a existência de **confiança** na(s) outra(s) pessoa(s), em relação à **retribuição da obrigação** (Blau 1986), ou seja, que exista **reciprocidade**. Daí ser importante reter que:

- A **troca social envolve inicialmente pequenas trocas**, que progressivamente aumentam de **dimensão, à medida que a confiança também aumenta**.
- Apesar de haver, sempre, um risco envolvido que poderá arruinar a troca, as relações baseadas nela são caracterizadas pela **interdependência e reguladas por normas**, como a **reciprocidade** (Figura 10) e a justiça.

RECIPROCIDADE



A CHAVE DA NEGOCIAÇÃO

Surge quando há troca social entre duas ou mais pessoas.

Parte da premissa que os intervenientes:

- ▼ não explorarão a relação que iniciaram;
- ▼ responderão de forma recíproca com obrigações não especificadas de dimensão semelhante.

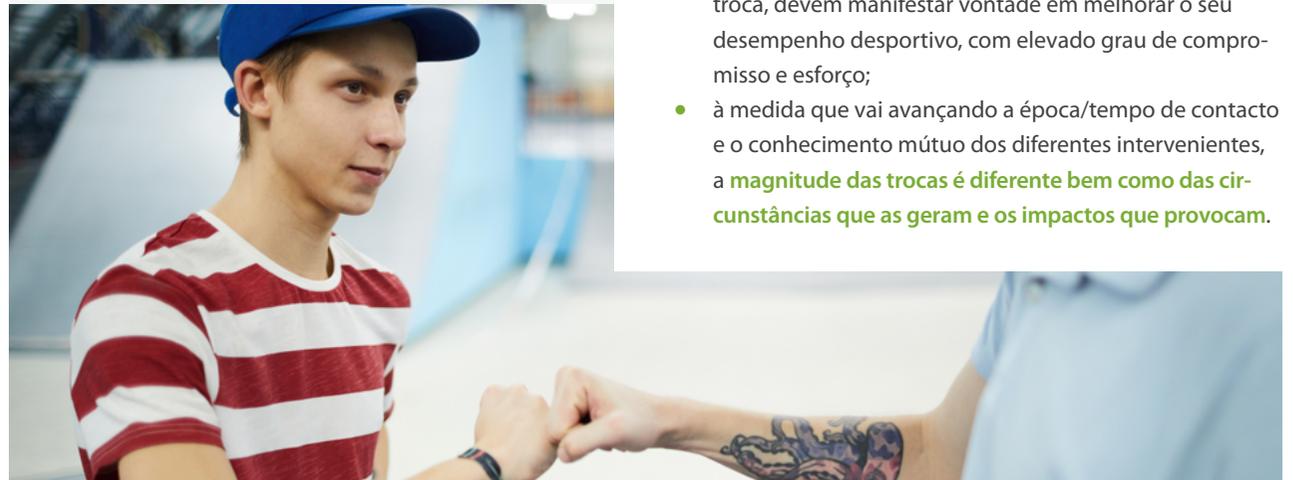
FIGURA 10 - A reciprocidade como chave de negociação.



A troca social induz compromisso para além de ajudar a resolver (ou mesmo evitar) o conflito

Exemplos:

- (1) Um jogador possui um comportamento incorreto, o qual vai contra as normas instituídas no grupo e, mesmo assim, o treinador dá-lhe **mais uma oportunidade; tal significa que está, por certo, confiante** de que esse jogador é **merecedor dessa confiança** e, por isso, irá trabalhar com **mais afincamento e compromisso** pois é a **“dívida”** que tem para com ele.
- (2) Os treinadores esforçam-se por **não esquecer** datas especiais dos atletas/jogadores, eventos que marcaram as suas carreiras, etc., também com o intuito de os **encorajar a obrigações não especificadas**, como seja empenharem-se e esforçarem-se mais (Jones *et. al.*, 2004).



No entanto, e apesar da troca social ter benefícios para os envolvidos, tal não significa que o poder dos diferentes intervenientes seja idêntico. Numa associação de **troca**, as pessoas normalmente não beneficiam do mesmo poder, existindo por isso sempre algum **desequilíbrio**.

Tal significa que:

- numa relação de **troca**, espera-se **reciprocidade**, apesar de ser reconhecido de antemão pelas partes envolvidas que esta, por si só, **não equilibra o poder**;
- a **estabilidade das relações** depende mais dos **níveis de atração e dependência** experienciados pelas partes, do que propriamente da existência de estatuto e/ou poder simétrico ou paritário;
- numa **primeira fase de relacionamento**, espera-se que os treinadores tragam conhecimento, mestria, direção e assistência aos atletas/jogadores, enquanto estes, em troca, devem manifestar vontade em melhorar o seu desempenho desportivo, com elevado grau de compromisso e esforço;
- à medida que vai avançando a época/tempo de contacto e o conhecimento mútuo dos diferentes intervenientes, a **magnitude das trocas é diferente bem como das circunstâncias que as geram e os impactos que provocam**.

No entanto, **as noções de troca e consentimento** devem ser elas próprias problematizadas, uma vez que embora os atletas/jogadores (ou outros, como seja os colaboradores) permitam, geralmente, aos treinadores uma atuação/domínio que ultrapassa, em alguma medida, o que entendem como ajustado, eles têm também a possibilidade de **resistir e subverter essa submissão**, de várias formas, colocando o **acordo em risco** (Purdy *et al.* 2009).

Portanto, o treinador antes de atuar tem de **refletir sobre a consequências dos seus atos**, já que muitos conflitos podem ser evitados ou até utilizados para **servirem “os seus interesses”** (p.e., associado a um trabalho mais produtivo que sirva os interesses da performance desportiva), ponderando sempre a **relação “preço/custo” e “benefício”** nas estratégias que utiliza.



59



“Capitaliza” o conflito aumentando o compromisso e a responsabilidade dos jogadores

Testemunho de um caso real: episódio de conflito entre dois jogadores do Tottenham Hotspur F.C. de José Mourinho.

Apesar de ser uma situação de conflito entre jogadores, a opção do treinador poderia ser castigá-los como consequência de um mau comportamento. Contudo, a gestão do conflito passou por uma solução diferente: Mourinho aproveitou o conflito para que os jogadores reconhecessem o erro e se sentissem na obrigação de dar o seu máximo ao permitir-lhes jogar.

“Moral da história”: de facto, em vez de os tirar de “cena” como forma de castigo, manteve-os em jogo com o intuito de os estimular a darem ainda mais de si. Foi o preço a pagar pela discussão ter sido entre dois dos seus melhores jogadores. Assim, resolveu o conflito de forma a retirar dele benefícios, mantendo em campo quem considerava que o ajudava mais a ganhar.

Obtido de <https://maisFutebol.iol.pt/made-in/internacional/video-como-mourinho-lidou-com-a-discussao-entre-lloris-e-son> (acedido em 24/05/2021).

O treinador pode ainda **usar a troca social como prevenção para evitar a ocorrência do conflito**. Ao analisar o contexto e perceber que alguém vai utilizar uma estratégia para tentar exercer o seu poder, os treinadores podem procurar **negociar e mudar o foco do conflito** para tirar vantagem.



Negociar em antecipação: usar a troca para evitar o conflito e tirar vantagem

TESTEMUNHOS:

Caso 1: EPISÓDIO ENTRE JOSÉ MOURINHO E MAICON (INTER DE MILÃO)

Em anos anteriores, Maicon **procurava levar o 5.º amarelo** antes do Natal, **cumprindo um jogo de castigo** nessa semana, o que lhe permitia **viajar para o Brasil sem ter de “faltar a um jogo” voluntariamente**. Apesar de este ser um aspeto que Mourinho sabia que não podia controlar, ele **procurou negociar com Maicon** de forma a que o jogador percebesse essa situação como uma **troca**. Então Mourinho sugeriu que o deixaria ir de férias mais cedo, se ele marcasse dois golos no jogo, o que iria contribuir grandemente para uma vitória da equipa. Nas palavras de Mourinho: “Maicon sempre tomava o 5.º amarelo antes do Natal para ir ao Brasil mais cedo. Falei com ele e disse que se isso acontecesse não teria férias. Ele me perguntou quantos golos precisava para ter férias, eu respondi 2. Ele fez 2 golos, tirou a camisa e recebeu o seu 5º amarelo.”

Então aqui estão presentes a **negociação** (Mourinho propõe um acordo a Maicon), a troca (férias por 2 golos) e a **reciprocidade** (ambos dão algo um ao outro).

José Mourinho em entrevista à DAZN, a 28 de março de 2020. Obtido de <https://onefootball.com/it/notizie/mourinho-a-dazn-maicon-a-siena-segno-due-goal-per-volare-in-brasile-25327629?variable=2019-04-24T17:16:44Z> (acedido em 21/05/2021).

Caso 2: BASQUETEBOL (NBA), PHIL JACKSON E DENNIS RODMAN
Dennis Rodman era reconhecido como sendo um dos melhores jogadores de basquetebol de sempre no processo defensivo, tendo contribuído decisivamente no sucesso dos Chicago Bulls. Não obstante, todos sabiam que o jogador gostava da vida noturna e que necessitava de vez em quando de “desaparecer” para estar no seu melhor. O seu treinador, Phil Jackson, e os colegas aceitaram, por isso, que ele fosse de “férias” (pois estaria ao seu melhor nível posteriormente nos jogos decisivos da época). Então, aqui, tanto o treinador, Phil Jackson, como os restantes colegas de equipa, **pagaram o “preço”** de Dennis Rodman usufruir de um “estatuto especial”, tendo a **garantia que assim o responsabilizavam a “dar tudo”** pela equipa, quando regressasse.

“**Moral da história:** O **estatuto** que Dennis Rodman possuía foi decisivo para ser autorizado a ir de “férias” a meio da época. **De forma recíproca**, assumiu esforçar-se ao máximo das suas possibilidades, quando estivesse presente, para ajudar o treinador e os colegas a serem campeões da NBA: **era um preço que certamente valia a pena pagar**. Portanto, aqui, a procura da conquista do campeonato e o respetivo reconhecimento como melhor equipa do mundo, **superou** o facto de os atletas/jogadores **não serem tratados de forma igual**; e, inclusive, a **aceitação da “violação” das regras** de atuação, **compreensão e complacência de todos**, inclusive do treinador.

Obtido de https://www.espn.com.br/nba/artigo/_/id/6956060/nba-10-coisas-sobre-jordan-e-os-bulls-que-last-dance-nos-ensinou (acedido em 22/05/2021).

Destes exemplos ressalta que estas ações dos treinadores, na gestão de conflitos, requerem **mestria e conhecimento** para “capitalizar” o conflito (alterando inclusive normas e regras impostas), embora não possa ser realizado por qualquer treinador e em qualquer contexto desportivo.

A capacidade para **negociar, utilizar a troca como meio de reverter situações desfavoráveis em favoráveis e instalar a reciprocidade**, são ingredientes essenciais **da atuação social do treinador**, na resolução do conflito. Ademais, é expectável que o treinado, ao longo do tempo, aprenda a **“capitalizar” os conflitos, antecipando problemas e revertendo focos de instabilidade em fatores propulsores dos seus objetivos**, vetor central de excelência deste profissional, com evidência acrescida no contexto de alto rendimento.



Pontos-chave da subunidade

1. No treino de alto rendimento onde a competitividade é acérrima fecundam, não raramente, relações de poder e de interesses divergentes, incitadoras da ocorrência de conflito, o qual tem de ser encarado com algo natural desde que a “balança do poder se mantenha alinhada”.
2. A probabilidade de ocorrência do conflito no seio da equipa/grupo é menor quando o treinador é encarado como alguém respeitado, credível, seguro, íntegro, persuasivo e com elevado autoconhecimento e sentido crítico. Tal requer um trabalho permanente e intencional da sua parte em mostrar e argumentar os objetivos que tem para cada um dos intervenientes e de os preparar para aceitarem algo diferente do que estavam à espera, em prol dos interesses da equipa/clube.
3. O conflito, por estar omnipresente no treino de alto rendimento, deve ser gerido de forma construtiva, de modo a que não obstaculize o curso de ação do treinador e demais intervenientes, o que requer que situações difíceis e caóticas imbuídas de negatividade sejam transformadas em situações resolúveis envolvidas em propostas credíveis e realistas.
4. Uma visão construtiva do conflito impõe que este seja entendido como tendo aspetos positivos e negativos bem com vantagens e desvantagens, pois tem de existir a compreensão da perspetiva do(s) outro(s), pelo esforço de cada um em se colocar no lugar dele(s).
5. A “capitalização” do conflito significa que este é utilizado como meio de impedimento ou resolução de algo problemático, o que estimula a comunicação, a cooperação, a criatividade e a resolução; ou mesmo, o evitar de problemas que se advinham, ao invés de lhe ceder e permitir que estimule o retrocesso ou a estagnação.
6. O treinador tem de decidir se deve ou não “comprar” o conflito, o que requer a análise dos fatores que o originam (a sua relevância) e a sua importância (se tem potencial para colocar em causa a sua frente, o seu projeto, ou mesmo, alguém indevidamente, etc.). Por sua vez, o treinador, se “comprar” o conflito sem qualquer perspetiva, corre o risco de se colocar “nas mãos de outros”, os quais o podem usar contra si e contra os seus interesses.
7. O treinador quando “compra” o conflito tem de estabelecer estratégias para a sua resolução, o que requer que possua literacia micropolítica, para entender possíveis desequilíbrios relacionais inibidores da sua resolução, bem como da pertinência (ou não) no recurso a aliados para a sua mediação.
8. Para a resolução ou inibição do conflito, o treinador tem de: (i) possuir competências negociais, o que exige que perceba que existem, por vezes, cedências a serem feitas; (ii) saber usar a troca social, isto é, agradar a alguém intencionalmente, o que “abre portas” para serem mantidas associações benéficas; (iii) aplicar a reciprocidade para criar compromissos em que existe uma “dívida a pagar” por parte de quem recebeu algo especial.



SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR



- A natureza dinâmica e complexa da atividade do TAR, exige que este seja capaz de reconhecer que a incerteza e a ambiguidade que constantemente o assolam devem-se, sobretudo, ao ambiente “caótico” onde atua, pois “o que é certo hoje amanhã pode deixar de o ser”. Esta é a face oculta do treino, matéria de *coaching* do treino desportivo.
- O TAR tem de reconhecer a interdependência entre o poder que possui e o controlo que tem sobre os intervenientes e contexto, sendo que parte desse poder é conquistado, ou seja, tem de existir da parte dos outros, aceitação e consentimento do seu uso, mesmo que seja de modo implícito.
- O TAR tem de distinguir poder de estatuto, pois embora estando relacionados não são a mesma coisa. Enquanto o poder se evidencia no controlo assimétrico sobre os recursos existentes, o estatuto resulta sobretudo do respeito e admiração granjeados. O TAR deve procurar possuir ambos, pois na ausência de um deles não tem condições para controlar eficazmente o curso da sua ação e ter sucesso.
- Sem reconhecer as características da paisagem social vigente no contexto onde atua, o TAR não será capaz de identificar as estratégias micropolíticas que tem de utilizar para melhor fazer a gestão da impressão que causa nos outros e colocar em prática a frente que pretende ter e mostrar, fatores-chave do poder e estatuto que conquista.
- O modo como o papel é desempenhado pelo treinador é o resultado de forças externas (estrutura) e internas (agência), sendo que, usualmente, à medida que a carreira se desenvolve tem mais liberdade para dar um cunho pessoal ao papel e colocar mais da sua pessoa no desempenho profissional (*Making-Role* e *Self-in-Role*, respetivamente).
- O treinador internaliza expectativas sociais no desempenho do papel, as quais podem estar associadas ao preconceito, e que, por sua vez, pode gerar estigma. O TAR, ao ser comumente uma referência, um modelo a seguir, tem de estar ciente da responsabilidade cívica e social que possui, o que exige sensibilidade para a diversidade e inclusão, fatores imprescindíveis de um desporto que visa a excelência na salvaguarda do humano.
- O conflito constitui um ingrediente omnipresente no contexto do treino de alto rendimento e, por isso, o treinador tem de o compreender de forma construtiva, aceitando a sua existência e discernindo antecipadamente sobre o modo de atuar (“comprar” ou ignorar o conflito). Para o efeito, o TAR tem de desenvolver competências negociais e ter mestria no recurso à troca social para que a reciprocidade emergja de forma natural e sinérgica, onde todos se sentem confortáveis com as cedências feitas.



AUTOVERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

A. Aferição do conhecimento

1. Em que consiste o coaching do treino desportivo? Indique as razões do *coaching* do treino desportivo ser conotado como a “face oculta do treino”.
2. Defina poder e indique as razões do TAR ter de controlar a “balança do poder” no âmbito do contexto onde atua.
3. Descreva os tipos de poder, realçando a dependência uns dos outros e a sua relevância no treino de alto rendimento.
4. Defina micropolítica, paisagem social, gestão da impressão e frente em referência ao TAR.
5. Defina papel, preconceito e estigma e indique as razões do TAR conhecer e refletir sobre estes conceitos para melhor controlar e orquestrar o seu ambiente de trabalho.
6. Defina conflito (diferenciando o conflito construtivo do destrutivo), negociação, troca social e reciprocidade, relevando a importância do TAR dominar este conhecimento.

B. Aplicação do conhecimento

1. Por que razão no treino de alto rendimento o “Contexto é Rei”? Em que medida a compreensão da natureza complexa e dinâmica da função e atividade de treinador pode ajudar este profissional a gerir a incerteza e ambiguidade que o assolam para decidir e agir?
2. Como pode o TAR otimizar a influência que quer ter sobre os outros, isto é, ter poder? Em que medida a consciência do poder que tem, onde parte deste tem de ser conquistado, pode ajudá-lo a ler melhor a paisagem social?
3. De que modo a combinação de diferentes tipos de poder pode otimizar o poder que o treinador tem? A partir dos diferentes tipos de poder, analise-se a si próprio, num esforço autocrítico e sinalize o que tem de melhorar para granjear mais poder e/ou estatuto.
4. Em que medida o recurso a estratégias de micropolítica (p.e., construção de alianças), uma melhor gestão da impressão e a construção intencional da frente que pretende, pode ajudar o treinador a ter mais poder e/ou estatuto e, consequentemente, a desempenhar o papel com mais agênci
5. Quais as razões que explicam o facto de, nos dias de hoje, o papel do TAR ter de ser desempenhado bem mais por aceitação do que por imposição? Porque deve o treinador procurar de forma sustentada, ao longo da carreira, colocar mais de si (p.e., mais *Making –Role*, mais *Role-distance* e mais *Self-in role*) e estar menos sujeito às pressões externas no desempenho do papel (*Role-following*)?
6. Por que razão o TAR hodierno tem de estar “desperto” para questões relacionadas com o preconceito e o estigma? Em que medida o desprezar destas problemáticas podem colocar em causa a função humanizante do desporto, em particular no alto rendimento?
7. Em que medida o conflito, quando não analisado pelo treinador, quer seja para “ganhar palco” ou para ser evitado, pode colocar em causa o sucesso da sua ação? De que modo pode o treinador “capitalizar” o conflito, tratando-o de uma forma construtiva e com propósitos concretos? Em que medida a troca social e a reciprocidade podem ser fatores-chave na resolução do conflito? Recorra a exemplos concretos da sua prática.



RECOMENDAÇÕES DE LEITURA

Jones, R. L., Armour, K.M. & Potrac, P. (2004). *Sports coaching cultures: From practice to theory*. London: Routledge.

Jones, R. L., Potrac, P., Cushion, C. & Tore, L. (2010). *The sociology of sports coaching*. London: Routledge.

Mesquita, I. (2016). *Investigação na formação de treinadores: Identidade profissional e aprendizagem*. Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.

Lyle, J. & Cushion, C. (2010). *Sports Coaching: professionalization and Practice*. Churchill Livingstone, Elsevier.





GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



Aculturação

Processo dinâmico de mudança ou adaptação cultural que acontece pelo contacto entre grupos sociais com características distintas.

Buy-in

Estratégias utilizadas por alguém (p.e., o treinador) para persuadir outros (p.e., jogadores, presidente ou outros agentes), com poder em determinado contexto social (p.e., contexto de treino desportivo), de modo a retirar alguma vantagem da sua utilização (Jones et al, 2004).

Caring

Capacidade de alguém (p.e., o treinador) em se preocupar genuinamente com os outros (p.e., atletas/jogadores) e comporta preocupação, solidariedade, atenção, simpatia e empatia, envolvendo um compromisso e uma transferência do foco motivacional da própria pessoa para uma outra (Noddings, 1984).

Cultura desportiva

Constitui o que está enraizado no modo de funcionar de determinada or-

ganização (p.e., desportiva) e declara-se fundamentalmente nos valores, nas pessoas de referência que simbolizam os valores culturais nos diferentes setores, nos rituais e na rede cultural (isto é, disseminação implícita e informal da cultura que perpetua os valores e define a identidade da instituição).

Dilema

Consiste num raciocínio que parte de premissas contraditórias (e até mutuamente exclusivas em alguns casos), sendo de conjuntura difícil e que pode não ter uma saída conveniente, porquanto mesmo existindo alternativas pode não haver uma opção completamente satisfatória.

Discurso

É uma forma institucionalizada de pensar e agir, referindo-se a um conjunto de regras não escritas que guiam, produzem e regulam as práticas sociais e, portanto, tornam-se normas que encaminham os indivíduos para determinadas decisões (Foucault, 1983).

Estatuto

Constitui algo valioso (isto é, “capital”) que permite a alguns atores sociais possuírem ascendente (de modos e contornos distintos) sobre outros, estando-lhe associada a luta de bens e recursos, disponíveis em determinado contexto social (Purdy et al., 2009).

Estigma

Motivos que originam que as pessoas se deparem com dificuldades na interação e que se manifestam em situações em que as mesmas são “desqualificadas” de uma aceitação social completa (Goffman 1963).

Frente

Manifestação da *performance* (no espaço social) que o “próprio ator” pretende construir e manifestar aos “olhos de outros” no decurso da interação e onde são realçados, intencionalmente, alguns aspetos enquanto outros são suprimidos (Goffman, 1959).



GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



Gestão da impressão

Modo como as pessoas apresentam a sua performance perante os outros, mas também como manipulam estrategicamente a perceção de si próprios aos “olhos dos outros” para atingirem os seus objetivos (Goffman, 1959).

Literacia micropolítica

Capacidade de observar e compreender as intenções que estão na base das estratégias utilizadas por outros intervenientes, a fim de obterem ascendente (Kelcheterms & Ballet, 2002).

Making-role

Constitui um trabalho interpretativo, enquanto ator envolvido que coloca criatividade, negociação etc., no desempenho de determinado papel social. Neste sentido, este conceito enforma uma ação consciente, no modo como o papel é interpretado e que está bem para além do socialmente espectável (Callero, 1994).

Micropolítica

Recurso generalizado do comportamento humano que envolve duas

ou mais pessoas e que interrelaciona diferentes aspetos como seja, poder, diversidade de objetivos, conflito, disputa, atividade política e controlo (Ball, 1987)., As ações de micropolítica estão portanto muitas vezes ligadas às condições de trabalho e às consequências que daí advém, podendo implicar a criação de conflitos, colaboração ou coligações.

“Outros significativos”

Refere-se aos intervenientes do contexto de treino que estão implicados diretamente com a ação do treinador (adjuntos, atletas/jogadores, dirigentes, etc.) e se apresentam como elementos preponderantes na otimização de recursos, procedimentos, bem como na construção de ambientes positivos e sinérgicos de trabalho.

“Outros confiáveis”

Refere-se a todos aqueles do seio do contexto de trabalho ou fora dele que se constituem cúmplices do treinador, com quem pode partilhar as suas frustrações, dilemas, inquietações, etc., ou seja, com

quem se pode revelar, confiando que nada vai ser usado contra si em nenhum momento.

Orquestração

Conceito baseado na metáfora da orquestra musical, onde o desempenho é corporizado pelo maestro e seus músicos (Jones & Wallace, 2005). No âmbito do treino desportivo, o treinador hodierno tem de ser um orquestrador porquanto, em vez de impor, orchestra o processo de treino e os seus intervenientes de forma dinâmica e flexível, para retirar de cada um, o máximo das suas possibilidades em prol do interesse comum.

Paisagem social

Conceito (utilizado metaforicamente) que se referencia à configuração que os poderes vigentes (formais e informais), as interações e as negociações assumem em determinado contexto social, com o intuito de influenciar os cursos dos eventos, os jogos de influências e interesses desenvolvidos por determinados atores (Kelcheterms & Ballet, 2002).



GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



Playing-role

Este conceito enfatiza as características predeterminadas pela sociedade bem como os constrangimentos associados ao desempenho de determinado papel social (Callero, 1994).

Poder

Manifesta-se através de interações, onde as ações de alguém (ou alguns) influenciam a direção/sentido das ações de outro(s) (Foucault, 1983). O poder é, por isso, uma componente essencial de qualquer atividade social porquanto está dependente da natureza e sentido das interações que se estabelecem dentro de uma determinada cultura (grupo), não sendo gerado autonomamente pela(s) pessoa(s).

Preconceito

Baseia-se em julgamentos desprovidos de fundamento, critério ou racionalidade porquanto decorre de opiniões formadas de forma antecipada, sem o devido conhecimento ou reflexão, acerca do assunto em causa.

Role-following

Referencia-se à tendência de a pessoa internalizar as expectativas das forças sociais (externas) no desempenho de determinado papel social (p.e., treinador) (Jones, 2004).

Role-consensus

Referencia-se ao alinhamento do que significa ser apropriado e coincidente no desempenho de determinado papel social (p.e., treinador) com as expectativas dos membros do contexto (Jones, 2004).

Role distance

Referencia-se ao esforço da pessoa em criar distanciamento no cumprimento do que o papel requer socialmente (p.e., treinador), de forma a ser capaz de incutir maior personalidade no seu desempenho (Callero, 1994).

Self-in-role

Consiste no que cada pessoa coloca, de si mesmo, no desempenho de determinado papel social (p.e., treinador) o que lhe confere alguma singularidade, isto é, a pessoa manifesta-se no papel que desempenha (Callero, 1994).

Troca social

Pressupõe que a “dívida” é paga não como obrigação mas como forma de recurso para que, futuramente, a pessoa em causa possa ser requisitada (Blau, 1986).



REFERÊNCIAS

Blau, P. (1986). *Exchange and power in social life*. (2nd ed). New Brunswick, NJ: Transaction.

Callero, P. (1994). *From role-playing to role using: Understanding role as recourse*. *Social Psychology Quarterly*, 57(3): 228-243.

Cunha, P. & Leitão, S. (2012). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Foucault, M. (1983). The subject and power. In H. L. Dreyfus & P. Rabinow (Eds.), *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics* (pp. 208-226). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday.

Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes of the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Goffman, E. (1969). *Strategic interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Gomes, R., Jones, R., Batista, P., & Mesquita, I. (2018). Latent learning in the work place: the placement experiences of student-coaches. *Sport, Education and Society*, 23(1), 68-81. DOI: 10.1080/13573322.2016.1141287.

Instituto Português do Desporto e Juventude (2020). *Referenciais de formação geral: Cursos de treinadores de desporto*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude.

Jónatas, R. (2020). *Descodificando o treinador e o Jogo*. Prime Books.

Jones, R. (2004). Coaches' roles. In R. L. Jones, K. M. Armour & P. Potrac (Eds.), *Sports coaching cultures* (pp. 116-134). London: Routledge.

Jones, R. (2006). Dilemmas, maintaining 'face' and paranoia: An average coaching life. *Qualitative Inquiry*, 12(5), 1012-1021.

Jones, R. & Potrac, P. (2009). Micropolitical Workings in Semi-Professional Football. *Sociology of Sport Journal*, 26, 557-577.

Jones, R., & Wallace, M. (2005). Another bad day at the training ground: Coping with ambiguity in the coaching context. *Sport, Education and Society*, 10(1), 119-134. DOI: 10.1080/1357332052000308792

Jones, R., Armour, K. & Potrac, P. (2004). *Sports coaching cultures: From practice to theory*. London: Routledge.

Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002). Micropolitical literacy: reconstructing a neglected dimension in teacher development. *International Journal of Educational Research*, 37(8), 755.

McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2(25), 295-305.

Mesquita, I. (2015). Formação de treinadores: como alocar um discurso teórico à prática? In Lemos, K.; Greco, J. & Morales, J. (Eds.), *V CIJD, Congresso Internacional dos Jogos desportivos* (pp.143-168). Belo Horizonte: Casa da Educação Física.

Mesquita, I. (2018). Formar treinadores com mente de qualidade: razões e procedimentos. In *Anuário do treino desportivo* (pp. 95-106). Lisboa: Comité Olímpico de Portugal.

Mesquita, I., Jones, R., Fonseca, J., & De Martin-Silva, L. (2012). Nova abordagem na formação de treinadores: O que mudou e porquê? In J. Nascimento & G. Farias (Eds.), *Construção da identidade profissional em educação física: da formação à intervenção* (pp. 41-60). Florianópolis: Coleção Movimento.

Noddings, N. (1984). *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. California: University of California Press.

Potrac, P., & Jones, R. (2009). Power, Conflict, and Cooperation: Toward a Micropolitics of Coaching. *Quest*, 61(2), 223-236.

Purdy, L., Jones, R. & Cassidy, T. (2009). Negotiation and capital: athletes' use of power in an elite men's rowing program. *Sport, Education & Society*, 14(3), 321-338.

Queiróz, E. (2016). *A orquestração dos Conflitos mediados pelo Poder e pelas micropolíticas no Coaching Desportivo: Estudos com treinadores de Ginástica Artística*. Porto: R. Gomes. Dissertação de Mestrado em Desporto para Crianças e Jovens apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Raven, B. H. (1992). A power-interaction model of interpersonal influence. In I. D. Steiner & M. Fischbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 217-244). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Santos, S., Jones, R. & Mesquita, I. (2013). Do Coaches Orchestrate? The Working Practices of Elite Portuguese Coaches. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 84(2), 262-272.

Wallace, M. & Pocklington, K. (2002). *Managing Complex Educational Change: Large-Scale Reorganisation of Schools*. London: Routledge Falmer.



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

ISABEL MESQUITA E RÚBEN GOMES
COACHING DO TREINO DESPORTIVO

LUÍS HORTA
ANTIDOPAGEM

JOÃO PAULO VILAS-BOAS
BIOMECÂNICA DO DESPORTO

JOSÉ GOMES PEREIRA
FISIOLOGIA DO DESPORTO

ABEL SANTOS
GESTÃO DO DESPORTO

CLÁUDIA SOFIA MINDERICO
NUTRIÇÃO

ISABEL MESQUITA
PEDAGOGIA E DIDÁTICA DO DESPORTO

**CLÁUDIA DIAS, SARA MESQUITA, NUNO CORTE-REAL,
ANTÓNIO MANUEL FONSECA**
PSICOLOGIA DO DESPORTO

PAULO CUNHA, JOSÉ AFONSO E FILIPE MANUEL CLEMENTE
TEORIA E METODOLOGIA DO TREINO DESPORTIVO

MARTA MASSADA
TRAUMATOLOGIA DO DESPORTO

COORDENAÇÃO DA PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS
Isabel Mesquita

COORDENAÇÃO DA EDIÇÃO
DFQ - Departamento de Formação e Qualificação

DESIGN E PAGINAÇÃO
BrunoBate-DesignStudio

© IPDJ - 2021