

COACHING DO TREINO DESPORTIVO

4 G

1. O TREINADOR CARISMÁTICO
2. EMPODERAMENTO NO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO
3. DO TEMPO COMO CONSTRANGIMENTO AO TEMPO COMO RECURSO NO TDAR
4. *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO TREINADOR

Isabel Mesquita

IPDJ_2021_V1.0

COACHING DO TREINO DESPORTIVO

Isabel Mesquita

Índice

CAPÍTULO I.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	3
RESUMO	3
1. O TREINADOR CARISMÁTICO	4
1.1. O CARISMA NO COACHING DO TREINO DESPORTIVO	4
1.2. O PODER REFERENCIAL NA BASE DO TREINADOR CARISMÁTICO: O PESO DO CARING E DA QUÍMICA RELACIONAL	8
1.3. ELEMENTOS-CHAVE DO TREINADOR CARISMÁTICO	12
1.4. O HUMOR COMO “CHEQUE-MATE” NA CONSTRUÇÃO DO CARISMA	17
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	21
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	85
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	86
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	87
GLOSSÁRIO	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92

- 1. O TREINADOR CARISMÁTICO
- 2. EMPODERAMENTO NO COACHING DO TREINO DESPORTIVO
- 3. DO TEMPO COMO CONSTRANGIMENTO AO TEMPO COMO RECURSO NO TDAR
- 4. COACHING DO TREINO DESPORTIVO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO TREINADOR



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

GERAIS

- Identificar o conceito e as componentes que enformam o que é ser treinador carismático com base na natureza e exigências da função e atividade profissional.
- Compreender o conceito de Empoderamento e o modo como se manifesta no *Coaching* do Treino Desportivo.
- Reconhecer os fatores catalisadores do desenvolvimento profissional sustentável do treinador com bases nas exigências do *Coaching* do Treino Desportivo.

ESPECÍFICOS

- Reconhecer fatores catalisadores da construção de carisma pelo treinador face à natureza do *Coaching* do Treino Desportivo.
- Compreender o peso do Poder Referencial, da Química Relacional e do Humor na construção do carisma.
- Identificar a influência da micropolítica vigente na cultura desportiva, no (des)empoderamento do treinador.
- Equacionar o Tempo como recurso ou constrangimento na atividade do Treinador de Alto Rendimento.
- Desenvolver a capacidade de “reparar para além do óbvio” (do inglês, *Noticing*), como elemento fulcral na gestão do Tempo.
- Identificar o desenvolvimento profissional autocrítico, a partilha e a colaboração como elementos-chave na sustentabilidade da carreira de treinador.



RESUMO

O Treino Desportivo de Alto Rendimento (TDAR) é pautado pela transcendência e pelo limbo da excelência, na perseguição do que parecer ser inatingível. Por isso, o TAR tem de convencer e influenciar todos os intervenientes diretos com o seu conhecimento e competência, mas também com o seu “coração” e vontade indomável de vencer, o que o torna um sinalizador, isto é, um líder carismático. Ademais, o contexto do TDAR impõe ao TAR mestria para cultivar ambientes de partilha e genuína interação com os “Outros significativos” (p.e., atletas/jogadores e colaboradores), por conta de a imprevisibilidade ser dominante e os planos flexíveis e adaptativos uma premissa para o sucesso.

Em concomitância, urge humanizar este contexto único e tão exigente do treino desportivo, fator imprescindível da sua legitimação e perpetuação no advento das gerações vindouras. Nesta senda, o Empoderamento é crucial na implementação de abordagens colaborativas, as quais exigem ao treinador o desempenho do Papel como orquestrador e não como “impositor”. Não obstante, empoderar e orquestrar no TARD requer

uma visão menos “romântica” e mais pragmática, porquanto as elevadas demandas, tensões e negociações que aqui coabitam requerem limites, no espaço concedido a cada um dos intervenientes, sob pena do “comandante”, isto é o treinador, perder o controlo da “embarcação”. Ademais, a imprevisibilidade omnipresente no TARD torna o Tempo um fator crítico, pois ao colocar “sérios” constrangimentos requer sabedoria para o transformar em recurso. Tal passa pelo TAR saber impor limites na instabilidade provocada pela pressão “da hora sem Tempo”, sendo decisiva a sua capacidade de intuir, de antecipar, de improvisar e de reparar para além do óbvio.

O treinador de Grau IV terá de ser, também, um influenciador de práticas profissionais de excelência pelo contributo que presta no desenvolvimento profissional de outros treinadores. Tal impõe, que o secretismo dê lugar à disseminação do conhecimento experiencial de excelência, sobretudo nos contextos de trabalho (p.e., clubes, federações, etc.) e no seio de comunidades de prática.



1. O TREINADOR CARISMÁTICO



1.1. O carisma no *coaching* do treino desportivo

É lugar-comum invocar o carisma como um atributo central do TAR¹. Tal impõe a compreensão deste conceito bem como as suas formas de manifestação no contexto idiossincrático do TARD.

Carisma é um conceito complexo de difícil definição porquanto envolve uma panóplia de fatores que o caracterizam e outros que influenciam a sua manifestação, pelo que não é possível encontrar uma definição que evidencie concordância generalizada. A origem da palavra carisma remete a “dom da inspiração divina” evocado por Van Knippenberg e Sitkin, (2013, p. 294) como “**algum tipo de dom, charme ou capacidade alquímica**, inacessível a muitos, que alguns líderes possuem fazendo deles pessoas capazes de **filiar ‘seguidores’ em torno de uma causa**”.

Embora esta definição seja muito abrangente integra o que de invariante tem o carisma, ou seja, ecoa **simbolismo e sinalização** (do inglês, “*engage signaling*”, Van Knippenberg & Sitkin, 2013, p. 304); isto é, ser carismático é ser capaz de **manipular símbolos e assinalar o que outros não conseguem**, resultando grandemente num impacto emocional sobre os “seguidores”.

A pessoa com carisma possui determinadas qualidades das quais se destacam (House, 1976): (i) **convicções fortes** e demonstração das mesmas de forma convincente em relação a objetivos traçados (ideológicos² ou de outra natureza); (ii) elevada capacidade de **gestão da imagem** e das **expectativas de concretização** dos seus ideais; (iii) concretiza **comunicações persuasivas** com manifestação de elevados níveis de confiança na perseguição dos objetivos e na modelação dos comportamentos desejados. Do referido depreende-se que uma pessoa

carismática, é sobretudo, “Alguém” influenciador de algo, que prediz mudanças baseadas em **Valores** (ver Glossário), **Crenças** (ver Glossário) e **Simbolismo** (p.e., metafórico, alegórico, representativo) (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).



Em concomitância, as seguintes premissas são condição necessária no Treinador com Carisma:

- que **seja** verdadeiramente **aceite** pelos “seguidores” através da capacidade elevada que revela na comunicação de valores simbólicos e de missões que apelam a ser seguido por outros;
- que exista o **efeito do carisma**, ou seja, uma **conexão forte e verdadeira** entre o líder carismático e os “seguidores”;
- que apele aos **valores** que evidenciam o que faz sentido em oposição ao que não faz.
- que **comunique** num modo **simbólico** para tornar a mensagem mais clara e “viva”, simbolizando e incorporando a unidade moral do coletivo;
- que demonstre **convicção e paixão** pela missão, principalmente pela via emocional.

¹ Neste documento entende-se por TAR aquele que atua em etapas avançadas da carreira de atletas/jogadores, porquanto nem todas as modalidades desportivas possuem níveis de desenvolvimento e expansão que se enquadrem no quadro normativo do Alto Rendimento em Portugal (decreto-lei nº 272/ 2009 de 1 de outubro e na portaria nº 352/2010 de 16 de junho).

² Apesar da ideologia incluir valores, nem todos os ideólogos são carismáticos e nem todos os líderes carismáticos são necessariamente ideólogos, o que se compreende facilmente pois os treinadores carismáticos não são necessariamente ideólogos.



O lado simbólico do treinador carismático

TESTEMUNHO DE JORGE COSTA (ex-jogador do Futebol Clube do Porto) sobre José Mourinho:

“[...] Nós no futebol falamos muito no ‘puxa saco’, mas o meu gesto nada teve a ver com isso e é até difícil perceber aquele cenário: numa final da Liga dos Campeões, porque é que o capitão de equipa quando marca o terceiro golo, **em vez de ir abraçar os seus companheiros vai abraçar o treinador** e dizer-lhe, de uma forma espontânea e sentida: ‘Tu mereces, és o maior!’. No meu caso concreto ele **era, é e há-se ser sempre, o maior**. Como é que ele **provoca isto? Não sei ... sente-se**. É quase como quando uma pessoa **se apaixona por alguém**, e o amor é **difícil de explicar**, não é? No fundo são **relações tão puras, tão naturais** que a **explicação torna-se complicada**” (Lourenço, 2010, p. 68).



Contudo, é importante reconhecer que granjear carisma depende não apenas das facetas pessoais do treinador, mas também, e em larga escala, dos ambientes **sociais, culturais e políticos**³ (os quais se evidenciam, sobremaneira, no “ADN identitário” da organização) que tanto podem **inibir como exponenciar** a sua manifestação.

Em boa verdade, o **Coaching do Treino Desportivo**⁴ tem vindo a evidenciar o **impacto social** (logo, político) dos contextos de treino desportivo, em particular no alto rendimento onde coabitam **“jogos de interesses”** que provocam naturalmente alguma **conflictualidade** e onde, ao mesmo tempo, todos têm de ser “seguidores” de alguém, o treinador. Em conformidade, para o treinador ter carisma não basta possuir certos traços de personalidade, dependendo, também, da **natureza das relações** que estabelece com os seus “seguidores” (p.e., jogadores, equipa técnica, adeptos, etc.), da **cultura da organização** e, ainda, das **circunstâncias** do momento. A ocorrência da liderança carismática requer a coexistência de três fatores, a **faísca**, a **matéria inflamável** e o **oxigénio** (Klein & House, 1995). No caso do treino desportivo:

>>

3 fatores

Faísca // Matéria inflamável // Oxigénio

- para haver **faísca**, é necessário que exista um treinador a quem são atribuídas características, atitudes e comportamentos carismáticos;
- a **matéria inflamável** ocorre quando os atletas/jogadores, a massa associativa, os colaboradores, os dirigentes etc., aspiram pela chegada de “alguém” que manifesta grandes “sonhos e os vende” de forma credível (isto é, aos “olhos” dos outros são verdadeiros e evidenciam potencial de concretização);
- o **oxigénio** emerge quando o ambiente residente evidencia **crise ou premência de mudança** e, por conta disso, possui características que manifestam a necessidade da chegada de um treinador carismático.

>>

³ Esta dimensão social do carisma foi defendida por Max Weber, em oposição à sobrevalorização dos atributos psicológicos e dons dos líderes carismáticos, com base na argumentação de que os líderes carismáticos criam “seguidores” devotados que os ajudam numa missão, algo bem evidente na prática desportiva.

⁴ Área de estudo e de intervenção do treinador que considera a natureza pedagógica e social da função e atividade deste profissional, em estreita simbiose com as particularidades dos contextos bem como da condição do que é “Ser Treinador” (Mesquita, Jones, Fonseca, De Martin Silva, 2012). Para um maior aprofundamento, sugere-se a consulta da 1ª subunidade da Unidade Curricular de **Coaching do Treino Desportivo de Grau III** para os cursos de treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).



Ganhar carisma pelo sucesso granjeado em condições adversas da conjuntura do momento

TESTEMUNHO DE RUBEN AMORIM, treinador de futebol:

Após ter vencido a taça da Liga Portuguesa de 2020/2021, ao sobressair a **conquista do sucesso em condições conjunturais desfavoráveis**, o treinador aumenta indiretamente o seu “peso” na vitória e, conseqüentemente, granjeia carisma: “Este ano tem um sabor diferente [a vitória] como jogador e como treinador. Este ano é **especialmente diferente**, por causa da **juventude** deste grupo, a in experiência de alguns jogadores, e o que eles sofreram, a **remodelação do presidente** e do **Hugo Viana**.”

Obtido de <https://tribunaexpresso.pt/sporting/2021-01-23-Ruben-Amorim-abriu-o-livro-Tenho-estrelinha-uma-boa-equipa-aprendi-com-psicologos-investi-na-carreira-e-sou-cunhado-do-Antero-Henrique>.

É indubitável que as características dos contextos desportivos onde o TAR labuta, influenciam a **construção e a manifestação do carisma**, o que explica a razão de alguns treinadores terem condições propícias para o desenvolver e manifestar em determinados clubes e momentos e, pelo contrário, noutros clubes (ou no mesmo clube em outros momentos) serem completamente “abafados”. De facto, o mesmo treinador pode numa instituição desportiva e num dado momento ser “**mestre de eventos, protagonista na resolução do caos vigente, guia devoto da ação e da promessa de um futuro**” e, num outro momento, ser considerado “pessoa não grata” ou, no mínimo, apenas mais um.

Por isso, as instituições desportivas em que a **visão de mudança é “trunfo a agarrar”**, sabem tirar partido das características carismáticas de certos treinadores (em particular, da sua paixão, entusiasmo, esperança e fé contagiante) e propiciam-lhes condições para se expandirem, obtendo elas próprias uma maior **visibilidade social, política e desportiva**. Em particular, o TAR com carisma tem “doses” avassaladoras de **esperança e fé**, mesmo perante adversidades agrestes e imprevisíveis, como seja, **insucessos, conflitos, incertezas, etc.**



O carisma do TAR carrega a “**chama**” que permite a **não desistência ou a desmobilização** em momentos difíceis, às vezes **caóticos** e de difícil compreensão

TESTEMUNHO DE VITOR PEREIRA, treinador de futebol:

“[...] **Lá dentro tinha meia equipa a querer ir embora, com promessas de ir embora**. Imagina o que é ganhares a Liga Europa e depois tens o clube A e B a telefonar-te a dizer que te dão milhões. **Até janeiro aquilo foi só sobreviver. Foi como se eu estivesse com a cabeça debaixo de água e só de vez em quando é que vinha cá fora inspirar um bocadinho de ar, a tentar não morrer [...].**”

Obtido de <https://tribunaexpresso.pt/entrevistas-tribuna/2017-01-23-Vitor-Pereira-Meti-na-cabeca-que-ia-para-a-faculdade-e-ninguem-do-bairro-ia.-Tive-de-trabalhar-a-trolha-aos-fins-de-semana> (acedido em 27 de maio de 2021).



6

É indubitável que o TAR carismático, nos dias de hoje, tem de possuir também atributos de líder transformacional⁵, sendo que um **líder carismático é mais um sinalizador enquanto um líder transformacional é mais um empreendedor**. Não obstante, é importante destacar que:

- (i) Um líder **pode ser carismático sem ser, todavia, transformacional** (ou seja, é especial, mas não tem impacto em mudanças conducentes a determinados resultados) e **pode ser transformacional sem ser carismático** (isto é, tem resultados, fruto das mudanças conquistadas, mas não é percebido pelos outros como alguém extraordinário).
- (ii) O TAR tem de ser um líder transformacional, **mas sem carisma não terá o impacto simbólico, logo sinalizador**, que “mexe” com as emoções e catapulta multidões para a perseguição de um “sonho”, de uma causa.

Assim, o treinador como líder **transformacional**, que tanto se apela nos dias de hoje para otimizar equipas de trabalho na perseguição de resultados, **sem carisma será transformado num tecnocrata “fazedor de ambientes produtivos”**. O carisma dar-lhe-á, não só o reconhecimento dos seus méritos

⁵ Tradicionalmente tem existido correspondência, como sinónimos, entre liderança transformacional e liderança carismática, o que tem produzido alguma dissonância no uso destes conceitos, com prejuízo explícito para o carisma. De facto, a eficácia e a produtividade, atributo das sociedades hodiernas, têm vindo a favorecer as características do líder transformacional, dada a sua ligação ao empreendedorismo. A confusão que prevalece entre liderança carismática e liderança transformacional deve-se, sobretudo, à assunção indevida de que os líderes carismáticos são transformacionais. De facto, o carisma ao ser definido como um atributo (i.e., algo que é concedido por outros) decorre, em grande medida, do reconhecimento externo dos “seguidores”, o que significa que esse Alguém (carismático) não tem que ser obrigatoriamente transformacional (isto é, induzir mudanças diretas).

profissionais, mas fundamentalmente **o reconhecimento da pessoa excepcional que é**, por força do simbolismo que possui; o qual é, sem dúvida, o que mais move as pessoas a acreditarem em ideais e, numa escala mais situada, nos projetos em que estão envolvidas.

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



Neste reduto, é importante esclarecer que:

- **O carisma não se copia** porque está dependente da pessoa que cada um é, bem como das características que podem ser desenvolvidas, mas sem garantia de serem conquistadas. **Por isso, o treinador deve querer ser ele próprio e não como alguém que considera um herói**: ou seja, pode aprender com os seus heróis, mas nunca indo contra o que é, pois só assim poderá vir a tornar-se carismático.



Ter carisma exige colocar o ADN da Pessoa, que mora no treinador, ao serviço da função

TESTEMUNHO DE JORGE BRAZ, selecionador nacional de futsal, bicampeão europeu e campeão mundial:

“Sinto-me o Braz, sinto-me **extremamente orgulhoso de não me desviar do que acredito, de me manter sempre eu**. Sinto, claro, o orgulho de ter **influenciado e ajudado** muitas pessoas, jogadores e treinadores, a serem melhores. Não só desportistas, mas também a ser melhores pessoas. **Se tive essa influência e continuo a ter essa influência, é a melhor medalha que podemos ter na nossa função**”.

- O treinador carismático é **amado pelos “seguidores”**, mas pode ser **“odiado” por outros**, sendo que quanto mais for visto como um **protótipo** mais isto acontece.
- Ser carismático está, ainda, dependente das **circunstâncias dos momentos, dos lugares, da história** etc., porque:
 - (i) Os lugares históricos, culturais e sociais marcam indubitavelmente o carisma, o que se percebe facilmente no facto de Adolfo Hitler ter sido carismático à semelhança de Mahatma Gandhi, pois ambos **serviam ideologias, valores** etc., mesmo que diametralmente opostos.
 - (ii) A temporalidade, os contextos, as conjunturas ideológicas, religiosas, políticas, económicas e outros prevaletentes influenciam as **pessoas a ter mais atração por determinados valores simbólicos**, o que influencia, sobretudo, quem pode ser considerado, ou não, carismático.

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

Obtido em: <https://jn.pt/desporto/jorge-braz-o-discurso-da-interioridade-realca-limitacoes-em-vez-de-procurar-solucoes-14584492.html> (acedido em 22-02-2022).



Foto: ipf/Diogo Pinto



O poder (quase) único do desporto na humanização do humano

TESTEMUNHO DE NELSON MANDELA, no Laureus World Sports Awards 2000:

“O desporto tem o **poder de mudar o mundo** [...]. Ele tem o poder de **inspirar**. [...] Ele tem o poder de **unir as pessoas** de uma maneira que poucos mais o fazem. [...] O desporto pode criar **esperança** onde antes havia apenas desespero. **É mais poderoso do que os governos para quebrar as barreiras raciais. Ele ri diante de todo o tipo de discriminação**”.

Obtido em: <https://www.youtube.com/watch?v=GdopyAFPODI> (acedido em 5/12/2019).

1.2. O poder referencial na base do treinador carismático: o peso do *caringe* e da química relacional

O **poder referencial**⁶ é uma forma refinada de **Poder** (ver Glossário) pois deriva, fundamentalmente, da pessoa que é o treinador, sendo desejável que os valores que defende entornem uma **postura ética irrepreensível**, onde a **integridade e a credibilidade** são o lema da sua conduta, o que ultrapassa, em larga medida, as suas competências profissionais. Assim, para bem do desporto e da Humanidade, é importante que os treinadores carismáticos possuam elevado poder referencial (isto é, aquele que torna o **treinador de sucesso em treinador de glória**), perfilhando-se como **“Embaixadores do Desporto”** no mundo, o que ultrapassa, pronunciadamente, o facto de terem sucesso.

Entre os atributos do treinador com poder referencial destaca-se, sobremaneira, a sua capacidade em se **preocupar genuinamente com os “Outros significativos”** (ver Glossário), especialmente com os seus atletas/jogadores. A título de exemplo, Rezende (2006) aponta os laços amistosos desenvolvidos com os outros intervenientes como o que mais importa, ao referir que no fim das contas o que conta são as pessoas, enquanto Phil Jackson (2006) refere a dádiva, o legado, como a maior gratificação do treinador.

⁶ Para um maior aprofundamento do conceito (e tipos) de Poder sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).



Em suma, no treino desportivo hodierno ainda existem **treinadores carismáticos** com **perfis autocráticos**, sendo que:

- para bem do desporto e do ser humano, o **autoritarismo**, o **despotismo** e a **prepotência têm de ter cada vez menos espaço**, dando lugar à colaboração, à partilha, à compreensão e projeção de todos, e com todos, nos processos;
- é crucial para a **perpetuação do desporto**, como instrumento inigualável de **formação e transcendência do humano**, que o carisma do TAR se pautar pela **integridade** manifestada numa **Ética** (ver Glossário) de conduta, ao **serviço do humano, do bem e do supremo**;
- a **ideologia e a ética** devem coabitar com a **premência competitiva**, onde a preservação da elevação do humano só é garantida se as transformações (exaltadas pelos líderes transformacionais) incorporarem carisma.

Tal reporta para o conceito de **Caring** (ver Glossário), o qual comporta bem mais que carinho e inclui **preocupação, solidariedade, atenção, simpatia e empatia** com o(s) outro(s), envolvendo compromisso e transferência de foco atencional de si para alguém (Jones, Bailey & Thompson, 2012).



A ética do carinho genuíno do TAR

A **face humanista** do poder referencial assume relevância redobrada no TDAR devido às exigências, por vezes, **“irracionais”** em prol do rendimento.

TESTEMUNHO SOBRE PATRICIA SUMMITT (ex-treinadora americana de basquetebol). Na cerimónia em honra do seu legado, após o seu falecimento, foram lembradas palavras suas, tais como: **“Isto [o treino e o seu processo] é acerca de relações e não acerca de campeonatos [...]”**; “[...] elas [jogadoras] tornam-se como filhas para mim [...]”; [...] **“Quanto eu me preocupo e me interesso por elas”**; **“A minha missão na vida foi fazer a diferença na vida de jovens mulheres”**.

Obtido em <https://www.secsports.com/video/18458361/honoring-legacy-pat-summitt> (acedido em 22/02/2022).



FOTO: Facebook Pat Summitt Foundation

A manifestação do **caring** no TDAR evidencia o **altruísmo** do treinador enquanto elemento-chave do **poder referencial**. Até porque, **a cobrança, a exigência, a tensão e desafio** omnipresentes **são bem melhor suportados pelos atletas/jogadores**, quando sabem que existe uma preocupação genuína dos treinadores por eles próprios e não,

exclusivamente, em função da sua performance desportiva, ou mesmo, de outros interesses. Pelo contrário, quando as manifestações de carinho/suporte do treinador são percebidas pelos atletas/jogadores como propósitos meramente funcionalistas (i.e., não existe preocupação verdadeira para com eles, “teatralizando” mais no sentido de os cativar) não resultam, levando ao descrédito dele próprio, mais cedo ou mais tarde. Daí que o **caring** não só é importante enquanto base de uma **interação humana altruísta**, como também é **condição indispensável** para almejar os limites de **superação desportiva**.



TAR: “Perceber e sentir” os atletas/jogadores para aumentar a confiança e diminuir a “interferência” indesejável (p.e., pressão)

TESTEMUNHO SOBRE PEP GUARDIOLA: “Tenho que fazer os **jogadores se soltarem**, para que possam correr e mostrar tudo o que têm. **Eu tenho que me adaptar a eles, não o contrário**. Não quero que joguem como, em teoria, segundo dizem, eu vou gostar. **O que gosto é que os atletas joguem felizes e descontraídos”** (Momento 22, Perarnau, 2014).





Este **caring** (do treinador) expressa-se, sobretudo por **atitudes e comportamentos** (p.e., conversar, ouvir atentamente, mostrar afeto num olhar, num abraço, num simples colocar a mão no ombro) que por terem **fins altruístas** (p.e., ao serem orientados para a melhoria da performance desportiva não deixam de considerar a “pessoa que mora” no atleta/jogador) são **percebidos, aceites e bem acolhidos**. No seguimento, quando existe **caring**, o diálogo estabelecido tem como propósito o **encorajamento** (pelo reafirmar do valor e das capacidades dos envolvidos), no sentido de serem ultrapassados obstáculos, enfim, tudo o que se oferece como muito difícil ou impossível. Em particular, o **caring**

manifestado pelo TAR confere largo sentido às **longas horas de partilha e aos sacrifícios de cada um e de todos**.

Em boa verdade, não raramente os treinadores mais lembrados pelos atletas/jogadores são aqueles que os marcaram especialmente como seres humanos, por conta do espaço que lhes concedem para serem eles próprios e, por isso, reconhecem os treinadores como líderes naturais a quem “obedecem” porque querem e não porque são obrigados.



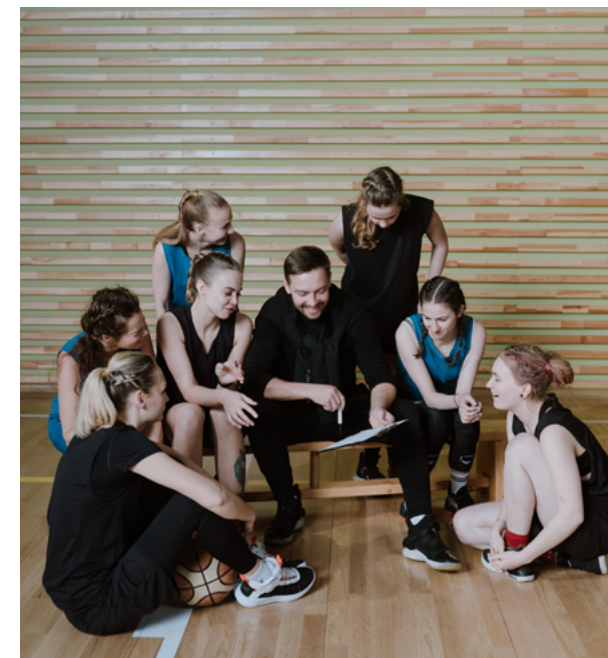
O poder referencial torna o TAR um líder natural

TESTEMUNHO DE BOUNA SARR (jogador de futebol) em relação a André Villas-Boas (enquanto seu treinador): “Para mim, ele foi o **treinador perfeito**. Com ele, **eu era eu mesmo**. Quando estávamos em boa forma, ele deu-nos **quatro dias de folga durante a pausa internacional**. Eu fui para Barcelona com os meus amigos, mandei-lhe vídeos [...]. Normalmente não se envia esse tipo de vídeos para o treinador. Mas **ele sabia que quando eu voltasse, seria o primeiro a dar 100 por cento**. **Nos jogos, se ele gritasse comigo, eu não amuava** [...]”.

Obtido em: <https://www.ojogo.pt/internacional/portugueses/noticias/guardam-boas-memorias-de-andre-villas-boas-para-mim-ele-foi-o-treinador-perfeito-14417467.html> (acedido a 19/12/2021).

Não obstante, o uso de **caring** em particular no TARD, impõe duas grandes premissas:

- (i) Uma “**química relacional**” onde a **confiança e o respeito mútuo** são os alicerces da relação estabelecida entre o treinador e todos os “Outros significativos”.
- (ii) A consciência de que a natureza das relações entre treinador e atletas/jogadores (e colaboradores) é **assimétrica**, o que significa que existe uma **relação hierárquica e não paritária**. Ou seja, o treinador é sempre o líder incontestável, o que não inviabiliza que exista amizade, cumplicidade, etc.





Para o TAR exponenciar as suas capacidades ao nível do *caring* terá de implementar estratégias, tais como:

- **Despender voluntariamente tempo e dedicação**, compreendendo este desígnio como um “caminho a palmilhar” com **paciência e persistência** e não como algo que se obtém de “uma hora para a outra”.
- **“Estar lá, verdadeiramente, quando necessário”**, exprimindo a disponibilidade para o(s) outro(s), no sentido de lhes proporcionar **conforto e segurança**.
- Promover, reconhecer e recompensar **“demonstrações de cuidado”** (p.e.: “apoiar colegas da equipa técnica em momentos difíceis, orientar jovens colaboradores”).
- Criar um **sentido de gratidão** no “espírito de grupo”, aproveitando **oportunidades de retribuição** sempre que surjam situações que se oferecem como “exemplos” sublimes para o manifestar.
- Evidenciar uma forma de estar que inspira **confiança** (p.e.: considera-se um ser humano de valor, independentemente da aparência, habilidade, etc.) e gera **autoeficácia** (p.e.: “eu consigo fazer coisas”).
- Gerar situações que **impulsionam o sucesso** de todos (em especial dos atletas/jogadores) em **“clima” de exigência com suporte**, tendo em vista exponenciar a capacidade de cada um para **lidar com o fracasso**, reveses e desapontamentos.
- **Mostrar explicitamente** o contributo que todos trazem ao grupo/organização, não apenas a nível profissional, mas também a nível pessoal.
- **Desenvolver sensibilidade apurada para as necessidades dos envolvidos** pela compreensão do(s) seu(s) modo(s) de ser e de estar e tendo em consideração o que é premente no contexto. Até porque, **“fazer o que está certo”**, por muito que custe, será o que vai conferir **crédito ao treinador** no seio da equipa, da massa associativa e dos dirigentes.
- Possuir elevada **capacidade em se “sacrificar”** em prol da conquista do **“sonho”**, o que aumenta nos outros intervenientes maior **comprometimento e responsabilidade**, muito por conta da **coragem transmitida ser percebida e assumida** por todos como fator central para enfrentar obstáculos e perseguir, sem bacilar, os objetivos.



O impacto de acreditar e persuadir os outros a acreditarem, na expressão do *caring*

TESTEMUNHO DE BOB DWYER ex-treinador de rugby: evidencia a importância dos seus jogadores **acreditarem na sua “mensagem”** (pois isso os levará na direção desejada, uma vez que o projeto passou a ser também deles) quando refere: “Eu preciso muito que os **atletas acreditem em mim**, no que eu **estou dizendo, ouvindo o** que eu estou a dizer e tentarem depois fazer no terreno. Se tu consegues orientar os atletas para **pensarem que eles são parte dos planos da organização** ou do clube, então eles **irão ter melhores desempenhos**. E tu **vês nos olhos deles e no entusiasmo deles** que eles sabem perfeitamente que estão a ir na direção certa” (Potrac & Brewer, 2004, p. 49).

11



- **Ser empático**, ou seja, ser capaz de “calçar os sapatos” do(s) outro(s). Um dos requisitos essenciais do *caring* é, sem dúvida, a **empatia** porquanto sem ela é mais difícil entender o(s) outro(s), mormente compreender as suas necessidades, as suas limitações, os seus problemas, etc. A **empatia**, para além de favorecer a admiração e o reconhecimento social do treinador, é determinante na mediação de emoções entre os distintos intervenientes, ou seja, quando **há empatia aceita-se bem melhor a crítica**.
- **Tornar-se “próximo e confiável”** com aqueles com quem trabalha, o que exige que o treinador queira (**e muito**) compreender os outros, em particular cada atleta/ jogador, para estabelecer estratégias que os “atraem” para a causa, para a **missão de darem o seu melhor**. Em particular, a criação de uma atmosfera de trabalho que transmite **suporte e confiança**, onde todos os intervenientes se sentem suficientemente **envolvidos e comprometidos**, constitui um pré-requisito para otimizar desempenhos.



Ser próximo dos atletas/jogadores significa “dar-se”, para receber em troca empenho e dedicação por parte deles

TESTEMUNHO DE BOB DWYER: “O treinador necessita de compreender que o seu papel é o de se **dar ele próprio aos jogadores**. Os treinadores que apenas treinam para ter resultados não são muitas vezes bem-sucedidos. O treinador tem que ajudar os seus jogadores; **ele tem que se dar** aos seus jogadores para que se possam tornar melhores jogadores. Eu penso realmente que o importante é saber que o papel do treinador é **o de se dar, dar e dar aos jogadores**” (Potrac & Brewer, 2004, p. 49).

1.3. Elementos-chave do treinador carismático

Apesar de não ser razoável delinear perfis de líderes carismáticos nem tampouco de treinadores carismáticos existem características pessoais que **potenciam a manifestação do carisma**. Neste sentido, os treinadores carismáticos possuem **traços pessoais** que edificam e consolidam os atributos de “**Alguém Exceccional**” (como treinador), entre os quais se destacam:

➤ **CORAGEM:** O “COMBUSTÍVEL” QUE MOBILIZA O TREINADOR A PERSEGUIR O “SONHO”

Conforme proferiu o sábio Aristóteles, a coragem é a primeira qualidade porque é aquela que garante todas as outras e, por isso, é nela que assenta toda a assertividade do treinador em tornar o **medo** de falhar e ser criticado **em seu aliado** para se **desafiar**, até às últimas consequências. Pelo contrário, a **falta de coragem bloqueia a tomada de decisão e ação**, algo incompatível com a “**arena**” do TARD; daí que só alguns treinadores estão preparados para **aguentar o desafio da adversidade**, caso o “sonho” não se concretize.

Em conformidade, o treinador **carismático não só é corajoso como mostra que o é**, pois sabe que o lado

⁷ Para um maior aprofundamento desta matéria sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).



visível da sua coragem se expressa na **Frente**⁷ que apresenta socialmente e que constitui a **prova do seu arrojo**. No TARD, a **externalização da coragem** pelo treinador é determinante para influenciar todos os “Outros significativos” a acreditarem nele e a terem a coragem de o seguir, “comprando o seu sonho”.



A coragem da profecia (ponderada) do sucesso pelo TAR lança a “chama” da credibilidade

TESTEMUNHO SOBRE JOSÉ MOURINHO: quando ao serviço do Futebol Clube do Porto, o treinador ao ecoar “em bom som” a profecia de que ia **ser campeão, “jogou” toda a sua credibilidade como treinador**, mas teve a coragem de o fazer porque **acreditou que era possível** (pela análise, meticulosa, do cenário da Cultura Desportiva do clube, da liderança assertiva da direção e da “chama” que perpassava entre todos na vontade **indomável de ganhar**).

“[...] No dia de apresentação à imprensa, Mourinho deixou o **país desportivo atónito com ‘tanta sobranceira’**... Estávamos no dia 23 de janeiro de 2002 quando, numa sala repleta de jornalistas, José Mourinho disse o seguinte: **‘Tenho a certeza de que para ano vamos ser campeões’**. [...] José Mourinho deu a entender aos portistas, logo no primeiro dia, que **estava no clube para ganhar**” (Lourenço e Ilharco, 2007, p. 26).

“[...] Ficou, desta maneira, **içada a bandeira** portista no mastro principal das Antas e **Mourinho quis, desde logo, toda a nação azul e branca unida à volta da nova bandeira**” (Lourenço, 2004, p. 99).

PAIXÃO: ENTREGA A ROÇAR O IRRACIONAL E O SOFRIMENTO, POR CONTA DE TAL ENTREGA

A etimologia da palavra paixão vem do latim *passio* e significa o facto de suportar, de sofrer. Por isso, a paixão do TAR, algo irracional, realça a faceta do sofrimento inerente à condição que enforma um modo incondicional de ser e de estar.

Esta qualidade, associada à **coragem** constitui a base de um **treinador carismático**. Se, por um lado, ela é decisiva para o treinador “calcorrear as agruras do caminho e não deitar a toalha ao chão em momentos que tudo parece estar contra ele”, por outro, a paixão é o que o move a se entregar de “corpo e alma” em qualquer circunstância.

Nos dias de hoje mais importante se torna a paixão, na medida em que a ênfase do conhecimento profissional do treinador (não deixando de ser inquestionável a sua importância), pode tornar os treinadores **exímios técnicos formatados para serem competentes**, esquecendo o seu **limbo espiritual** elemento imprescindível para **“ganhar” os outros para as suas causas**. Apenas com **paixão**, o TAR se torna **incendiário de ousadias e ambições**, na medida em que:

- (i) a **paixão pelo desafio** é propulsora de uma entrega total, **sem medo das consequências**, e requer elevado **esforço**, alavancada **dedicação** e grandiosa **persistência**. Por isso, permite ao TAR **aguentar a pressão, os insucessos e as contrariedades**;
- (ii) os treinadores com paixão irradiam-na para os outros intervenientes, sucedendo uma **“onda de contágio”** que ultrapassa as questões de desempenho profissional e se situa nas pessoas.

A paixão no TAR denuncia alguns predicados que o **treinador carismático** possui e que se encontram nos seguintes elementos:

- Exponenciado **Self-in-Role** (ver Glossário) (Callero, 1994). Numa era em que o conhecimento é disseminado de forma natural e rápida e em que as competências próprias da profissão de treinador são otimizadas, é na questão mais pessoal, mais intrínseca a cada um, alavancada pela paixão que a excelência emerge. **A paixão no TAR** significa, assim, dedicar-se de forma **altruísta**, numa entrega sem reservas, de todos, em prol do **Bem Maior**, isto é, do **projeto** (Jackson, 2006). Por sua vez, o Bem Maior quando percebido e internalizado, por todos, é capaz de mobilizar o **individual em prol do coletivo** e este, consequentemente, potencia **altruisticamente o individual**.



O self-in-role do TAR em ação: “Dar de corpo e alma” com abnegação de muito, mormente da ausência da família

TESTEMUNHO DE ABEL FERREIRA, treinador de futebol: “Ninguém ganha sozinho. [...] Não imaginam a quantidade de vezes que me deitei à noite, na minha almofada, e **chorei sozinho de saudade**. [...] Sou uma pessoa de família, adoro as minhas filhas e a minha esposa. Atravessei o Atlântico a acreditar numa coisa antes dela acontecer. [...] Mas há sempre algo que temos de sacrificar [...] **Mas volto a dizer que custa-me estar longe da minha família**”.

Obtido em: <https://maisfutebol.iol.pt/palmeiras/abel-ferreira/abel-emociona-se-sou-melhor-treinador-mas-pior-pai-filho-marido> (acedido em 12/04/2021).

- **Paixão harmoniosa e não obsessiva** (sem discernimento). Decorre da necessidade do treinador manter a “chama” na vontade de vencer com clarividência, e não de um modo obsessivo, para não perder a lucidez.
- **Dedicação extrema**. Só com paixão é possível o TAR **não lamentar as horas perdidas a trabalhar** nem o elevado esforço diário em refletir sobre tudo. De

facto, não há nenhum TAR que sem paixão esteja disposto a correr riscos, esteja disposto a ter insucesso, depois de ter **“sugado” todo o seu tempo e energia em prol da sua missão profissional**. Até porque, a **recompensa e a gratificação** pela dedicação extrema está mais no **processo** (no trabalho e nas pessoas) do que no **produto** (nos resultados competitivos); caso contrário, a maior parte dos treinadores desistiria da carreira numa fase bem precoce.



↘ **CREDIBILIDADE: A CHAVE DO “CRÉDITO” QUE GRANGEIA NOS OUTROS**

A etimologia da palavra credibilidade deriva do latim *credibilitate* e significa aquilo que é de confiança, que se pode confiar. O nível de excelência que pauta o TDAR, requer do treinador carismático elevada **coerência** entre o que advoga e o modo como o concretiza, não sendo “incendiário de sonhos” pois tem que evidenciar os **modos operantes de os concretizar, para se tornar credível** aos “olhos” dos outros.



Chave da credibilidade do TAR carismático: mostrar que o que defende “bate certo”

José Mourinho quando se iniciou como treinador do Futebol Clube do Porto fez duas “grandes” promessas aos jogadores: a **garantia** de um trabalho com elevada qualidade e a **certeza** de contarem dele **frontalidade** para com todos. Esta credibilidade foi **percebida e interiorizada pelos seus jogadores** enquanto chave do carisma granjeado pelo treinador. Nas palavras de Jorge Costa: “[...]. Nós sentíamos que ele [Mourinho] tinha algo de diferente, com admiração. Não sei se pelo discurso se pela imagem que passava, se calhar pelos dois fatores, mas fundamentalmente pelo trunfo muito importante que ele tinha e tem: **as decisões que tomava, no fundo, a sua capacidade decisória, em que tudo batia certo...**” (Lourenço, 2010, p. 67).

Assim, a credibilidade que o TAR grangeia, e que aumenta o seu carisma, deve-se principalmente ao facto de revelar: (i) **elevada coerência entre o que defende** (valores, filosofia de trabalho, concepções de treino, modelos de formação de equipas e jogadores, etc.) e **o modo como atua** (procedimentos de trabalho, de meios, e métodos); (ii) **sensibilidade acutilante** ao ambiente e aos envolvidos, porquanto o que é **compreendido** é, naturalmente, **aceite e percebido como mais credível** em relação ao que é “impingido” e apresentado como roteiro inflexível.

A **credibilidade** granjeada pelo treinador carismático também se revela, sobremaneira, nos momentos mais difíceis, em que uma **“atitude que ecoa dignidade lhe garante não perder a posse”**. Por exemplo, ser capaz de assumir as suas responsabilidades sem evidenciar **fraqueza ou fragilidade**, mesmo que tal se revele extremamente difícil, uma vez que **vacilar não é aceitável no TDAR** (p.e.: “após uma final manter e mostrar o respeito pelo adversário bem como o seu reconhecimento”; “manter a ‘postura’, mesmo quando algo inesperado acontece e uma época desportiva fica ‘em risco’”; “quando é inadvertidamente punido pelo árbitro, etc.”).

↘ **PERSUASÃO ELOQUENTE, DE VALOR SIMBÓLICO, NA LINGUAGEM E NO DISCURSO: CONFERE VERACIDADE E “DOM”**

A comunicação do treinador carismático é extremamente **persuasiva**, logo convincente, onde o **simbolismo e a sinalização** são alcançadas pela **profecia de crenças e expectativas** que geram intencionalmente emoções



calibradas e apropriadas ao momento, ao contexto e às pessoas. Não obstante, as sinalizações (p.e., o que é apresentado como o “sonho”) terão de evidenciar ações possíveis e não irrealistas, caso contrário a médio e a longo prazo **perdem credibilidade e, logo, efeito persuasivo**.



TAR: Usa a crença de forma positiva e sinaliza unindo ambição e realismo

TESTEMUNHO DE JORGE BRAZ, nas vésperas do arranque do Europeu: “Sabemos as ambições que temos, sabemos que é perfeitamente **legítimo aspirar a tocar o céu de novo, mas também sabemos a dificuldade que é vencer o Europeu**. Estamos focados no trabalho que temos de fazer para voltar a sentir o que sentimos ainda muito recentemente. Vamos ver se conseguimos que **não haja duas sem três**”, disse o selecionador Jorge Braz, em entrevista à agência Lusa.

Obtido em: <https://cnnportugal.iol.pt/futsal/portugal/jorge-braz-e-legitimo-tocar-o-ceu-de-novo> (acedido em 17/01/2022).

Do mesmo modo, a sinalização deverá estar alinhada com as capacidades do treinador, na medida em que a **descredibilização que daí pode ocorrer** constitui, sem sombra de dúvida, o seu **“pior inimigo”**. Numa sociedade pautada por uma crescente **Literacia Desportiva** (o que é do domínio do culto, do bem formado desportivamente) o treinador tem de desenvolver a capacidade de:

- **Argumentar de forma lógica e compreensiva**. Tal depende não só do conteúdo da comunicação, mas também do modo como comunica para que haja aceitação, compreensão e convicção da veracidade dos argumentos, nomeadamente: mestria no **contacto visual** (p.e.: “olho no olho”) e nas **expressões faciais** (p.e., palavras, entoação, tom de voz, **para linguagem** como seja, gestos faciais e corporais) que evidenciam **intencionalidade e foco**.



O contacto visual é um ato de mútuo respeito para além de reforçar a mensagem da comunicação baseada na confiança e na verdade

TESTEMUNHO DE KRZYZEWSKI, ex-treinador da Liga Profissional de Basquetebol Americana: “Quando estou no balneário, em sessões de vídeo e em reuniões individuais, **eu encorajo os meus jogadores para me olharem nos olhos e serem honestos e frontais, nunca tendo medo de dizerem o que sentem**” (p. 34).

O treinador revela ainda o valor que tem para ele a **evidência de que os jogadores** se sentem confiantes, quando refere: “Adorei as respostas de Hill e Laettner porque **nas suas vozes ouvimos confiança e essa confiança foi sentida por toda a equipa** [...] todos a sentir que seríamos vencedores” (p. 47) (Krzyzewski & Spatola, 2007).

- Perceber as circunstâncias onde labuta, as pessoas que o circundam, em suma, a **Cultura Desportiva** (ver Glossário) do clube, da modalidade, etc., pois, isso influencia o **Discurso** (ver Glossário) que pode ter mais impacto. Nomeadamente, para que toda a estrutura desportiva “olhe para o treinador como um nosso” ele necessita de interiorizar expressões faciais e linguísticas, humor com vínculo identitário à organização e até, por vezes, a língua do país se o treinador não for nativo. Isto requer **Literacia Micropolítica**⁸ (ver Glossário).

⁸ Para um maior aprofundamento deste conceito, sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).



Foto: i/fp/Diogo Pinto





↘ NÃO CONVENCIONALIDADE NO MODO DE ATUAR, O QUE PROVOCA SURPRESA E PERPLEXIDADE PARA “APANHAR OS OUTROS DESPREVENIDOS”

O TAR tem de **surpreender bem mais do que é surpreendido** para influenciar (o que mostra ser importante), pois só assim cria condições para concretizar os seus propósitos e alcançar as suas metas. Ora, a elevada densidade temporal em que todos estão juntos constitui, por si, um fator que aumenta o **desgaste da imagem** do treinador, sendo imprescindível para atenuar este impacto que se reinvente e surpreenda (p.e.: “que recorra quando necessário a comportamentos inabituais, não convencionais, que têm impacto nos seus ‘Outros significativos’, para ser ouvido e seguido por eles”).

Obviamente que as rotinas dinâmicas implementadas ao nível de atitudes e comportamentos são imprescindíveis para granjear credibilidade o que não impede que, de quando em vez, atue de forma inesperada e não convencional de modo a provocar nos outros **perplexidade e admiração pela originalidade das decisões e ações que o tornam especial**.



TAR: A surpresa gera perplexidade, logo impacto, quando se quer passar uma mensagem

TESTEMUNHO DE MARCELO BIELSA, treinador de futebol: “O treino do Leeds United Football Club foi notícia por todo o mundo, não pela metodologia de treino, mas pela lição que Marcelo Bielsa deu aos seus jogadores. Durante a pré-época, em vez do habitual treino no relvado, o **treinador ordenou que os seus jogadores apanhassem o lixo das bancadas no estádio**. A justificação desta opção é inusitada, uma vez que o treinador quis que os **jogadores percebessem o tempo** que os **adeptos têm de trabalhar** para conseguirem comprar bilhetes para assistirem, ao vivo, aos jogos”.

Obtido em: https://en.as.com/en/2018/08/05/football/1533474949_290528.html (acedido em 24/05/2021).



1.4. O humor como “xeque-mate” na construção do carisma

Apesar do humor estar omnipresente nos distintos contextos de treino desportivo tem vindo a ser ignorado enquanto ferramenta pedagógica valiosa na otimização da atuação do treinador.

O QUE É O HUMOR?

Nada produz mais riso do que uma desproporção surpreendente entre o que se espera e o que é revelado.

Em termos de **definição**, o humor resulta da **resolução do conflito entre duas imagens conflitantes** de uma forma que faz sentido, dada a **lógica distorcida que integra**, ou seja, o humor reflete significados contrastantes entre perspetivas incompatíveis na análise de algo (Ronglan & Aggerholm, 2013).

A importância do humor no TAR é tão evidente que **treinadores com competências que não se registam num patamar de excelência** conseguem, ainda assim, catapultar entusiasmo e motivação para o trabalho e para a entrega, pelo **recurso a um humor acutilante** impregnado de sentido tácito, isto é, de experiência feita ao longo do tempo.

Ademais, numa era em que o treino desportivo se pauta pela premência de **abordagens de treino colaborativas** (isto



é, em que todos os intervenientes diretos se envolvem de **forma interativa e construtiva** no processo de treino, em prol da otimização da performance desportiva), o humor assume importância redobrada. Em concomitância, o facto das equipas técnicas e atletas/jogadores **despenderem grande parte do tempo das suas vidas juntos e em ambientes altamente pressionantes** (p.e., estágios, treinos, competições, viagens, etc.), o humor constitui uma estratégia valiosa na **amenização de tensões, cansaço, conflitos latentes**, entre outros aspetos.

Torna-se evidente que o humor, em variadíssimas formas, faz parte das competências sociais do treinador, potenciando o desempenho do **Papel** (ver Glossário) de um modo **mais flexível e adaptativo**. Não obstante, o treinador ao usar o humor deve ter em conta que:

- **O que num contexto é considerado humor noutro pode não o ser.** Embora haja alguns aspetos do humor próprios da natureza do desporto, os contextos socioculturais, a natureza idiossincrática das modalidades desportivas, instituições, países, etc., conferem ao humor uma marca situada. Os treinadores têm de considerar, sem dúvida, o contexto e as circunstâncias em que utilizam o humor.
- Quando utilizado **intencionalmente como estratégia**, permite aos treinadores estarem mais capazes de gerar ambientes propulsores de **entusiasmo, desafio, criatividade e união**.
- Os treinadores com humor influenciam os seus atletas/jogadores bem como os colaboradores a **serem menos “sérios”** e a perceberem nele uma forma de **empatia** que os une.
- Um sentido de humor apurado permite o seu uso de forma **espontânea** e que, por força do **impacto** que tem ao provocar surpresa, aumenta o **carisma** do treinador.

Existem múltiplos tipos de humor sendo que o mais refinado é o de **natureza indireta** (isto é, percebido por associações e não traduzido diretamente pelo recetor) e **ambíguo** (isto é, pode ter várias interpretações, o que aumenta a sua qualidade). Por sua vez, o humor indireto e ambíguo, não comumente apreciado por todos, requer do treinador **sabedoria e sensibilidade para o utilizar**, em consonância com o conhecimento do modo de “ser e estar” dos outros intervenientes, bem como das circunstâncias.

No seguimento, o humor tem **quatro grandes funções sociais** (Ronglan & Aggerholm, 2013) de **apropriação e sentido** para o TAR aumentar o seu carisma (Figura 1):

FUNÇÕES SOCIAIS DO HUMOR



Foto: FGP/Carlos Alberto Matos

FIGURA 1 -Funções sociais do humor (Ronglan & Aggerholm, 2013)

↘ IDENTIDADE SOCIAL E SENTIDO DE PERTENÇA

O humor aumenta a **identidade social** (ver Glossário) e o sentido de pertença ao grupo (pode ser ao clube/modalidade desportiva/equipa, etc.), sendo manifestado pela partilha intencional de situações/casos engraçados que fazem sentido apenas para quem a ele pertence. Por consequência, o uso positivo do humor dentro do grupo **aumenta a sua coesão e a produtividade**, ao mesmo tempo que reduz a **distância social**. Estas conquistas são acompanhadas do aumento da confiança entre os membros do grupo, o que ajuda todos a lidarem melhor com as dificuldades e a sentirem-se mais próximos uns dos outros.

No entanto, o treinador terá de ter a mestria de compreender o que **“separa o rir com, do rir de...”** (Ronglan & Aggerholm, 2013) para que práticas de **insulto, demagógicas e manipuladoras** não se instalem; o que, não só, é contra os valores que o desporto deve defender como também serve de meio **para desagregar o**

grupo (p.e.: colocar atletas/jogadores mais jovens do plantel a realizar tarefas que são consideradas ridículas só para se elevar, pela piada, aos olhos do plantel, etc.).

↘ REGULAÇÃO DA TENSÃO

Uma das funções principais do humor no TARD é, de facto, **libertar os intervenientes das tensões que se instalam** de forma súbita e desmesurada, e com maior frequência, em situações de elevada exigência.

Paradoxalmente, o humor também pode ser utilizado pelo treinador para **aumentar a tensão**, como forma de provocar nos colaboradores e jogadores/atletas maior **empenhamento e produtividade**. Em suma, o humor permite ao treinador **equilibrar/estabilizar a tensão** para os níveis desejados, analisando o que de facto se está a passar e de que modo o seu uso pode provocar o efeito desejado.

Do mesmo modo, e não raramente, os atletas/jogadores ou os colaboradores, fazem **humor em relação aos seus treinadores, com o propósito de se sentirem mais próximos deles**, sem qualquer sentido pejorativo. O treinador deve estar **“aberto para aceitar o humor** produzido, em particular, pelos “Outros significativos” em relação a si, sendo fulcral que distinga as **intenções com que é usado**, ou seja, se são íntegras ou se é usado com maldade ou sentido depreciativo.

↘ CRIATIVIDADE

A **criatividade facilita a libertação de ideias instaladas e a criação de novos modos** de entender e resolver determinada situação. Assim, outra função do **humor é desencadear a criatividade**, fator crucial no TARD, permitindo ao treinador **innovar, realizar algo que urge soluções diferenciadas**, tanto para a resolução de problemas como para a sua antecipação.

Em particular, o humor quando ao serviço da criatividade permite realçar atitudes e comportamentos absurdos, derivados de superstições e crenças antigas instaladas (p.e.: “entrar no campo com o pé esquerdo é mau”) e permite a **expansão do pensamento**, liberto de clichés, em direção a outras visões/compreensões que assumem lógica e pertinência.

O humor criativo é, sem dúvida, um **trunfo do TAR para a mudança**, sobretudo de mentalidades e formas de atuação, ao gerar discrepâncias entre o que é a prática corrente e o novo, logo diferente, e que se apresenta com lógica e valor acrescentado.



➤ RELAÇÕES DE PODER NA EQUIPA/GRUPO DE TRABALHO

O humor permite **(re)posicionar as relações de poder**, podendo ser utilizado para aumentar a **influência**, de alguém, numa situação social. Contudo, a interpretação do humor pelos outros depende, em grande medida, do **Poder e Estatuto** (ver Glossário) que a pessoa que o usa possui na estrutura desportiva/equipa; sendo que o mesmo tipo de humor utilizado por atores sociais distintos (p.e., utilizado pelo treinador principal ou adjuntos) pode ter **efeitos** completamente **distintos**.

Não raramente os treinadores, em particular os carismáticos, utilizam o humor como **método eficaz de controlo social**, na medida em que adotam comportamentos em função das circunstâncias, sabendo quando é apropriado ou “permitido” rir e que tipo de comportamento (engraçado) é adequado a cada situação. Isto é,

utilizam as **facetas destrutiva e produtiva** do humor, com sentido de apropriação para provocar o impacto desejado no(s) outro(s).

Por sua vez, quando há algo a comunicar que está carregado de carga pessoal e se afigura desajustado em relação ao que socialmente é convencional, o recurso ao **humor afetivo** pelo treinador pode facilitar a **aceitação da mensagem** pelos outros. Por exemplo, perante situações graves nem sempre é conveniente colocar “peso”, quer seja porque pode existir **falta de foco**, no que no momento mais importa, quer seja porque deste modo a situação é resolvida de forma mais eficaz e “menos dramática”.

Embora **alguns treinadores** possuam naturalmente humor, outros nem tanto, o que não significa que não o desenvolvam. Tal se deve ao facto do TARD labutar em circunstân-

cias complexas, o que **sem humor torna tudo mais penoso e “ruidoso”**. Assim, o potencial do humor reside, fundamentalmente, nas seguintes razões:

- O humor tem a possibilidade de **quebrar a distância** imposta pelas circunstâncias adversas apanágio do TARD (onde a demanda e a cobrança são elemento inerentes ao processo), através da compreensão das intenções e forma de uso do humor.
- O humor está associado à necessidade de se **cultivarem ambientes mais flexíveis**, onde são promovidas **interações positivas e produtivas entre todos**, elemento-chave do sucesso.
- O humor quando usado, deve ser num **sentido construtivo** manifesto, por exemplo, na diferenciação inequívoca do “rir com, do rir de...”. Na verdade, quando o “**rir de**” é usado **indevidamente** pelo treinador, ele está a fragilizar-se pois quando o(s) outro(s) percebem que **alguém foi ridicularizado**, a sua tentativa de granjear admiração é anulada, para além de ser eticamente reprovável.




“Rir de”, sem maldade, aumenta o afeto, logo, a união da equipa

TESTEMUNHO sobre um episódio passado entre **José Mourinho e o seu treinador-adjunto** quando treinava o União de Leiria. No regresso, após um jogo com o Sport Lisboa e Benfica, quando as equipas entravam para os respetivos autocarros, o adjunto de Mourinho entrou para o autocarro errado. Então, Mourinho comentou: “[...] O Brito foi o primeiro a sair dos balneários e entrou para o autocarro que estava mais à mão. Sentou-se logo no lugar do Jesualdo Ferreira [treinador do SLB]

e **não se fez rogado quanto aos lanches** que estavam em cima dos assentos. Começou a comer um lanche, que por acaso, **até devia ser do Jesualdo Ferreira** quando, de repente, começa a ver entrar a malta do Benfica. Só teve tempo de baixar a cabeça, pensar ‘grande barraca’ e abandonar o autocarro em passo acelerado. **É evidente que viemos a rir e a brincar** [...]. Uma das frases era: **‘Já queres vir nesse autocarro, é?! Tem calma Brito, não podes dar tanto nas vistas’** (Lourenço, 2004, p. 87).



Pontos-chave da subunidade

-  1. O treinador carismático é aquele que é encarado como “Alguém” com inspiração que ultrapassa a explicação racional e possui elevada crença na capacidade de alcançar o “sonho”; perpassada para os seus “seguidores”, através da argumentação persuasiva que conjuga argumentos lógicos e emocionais.
2. OTAR tem de ser um líder transformacional, logo, empreendedor, que provoca mudanças. Contudo, sem carisma será transformado num tecnocrata “fazedor de ambientes produtivos”, porquanto não tem impacto simbólico, logo sinalizador, que impulsiona os “seguidores” para a perseguição de um “sonho”, de uma causa.
3. O treinador carismático deve possuir elevado poder referencial, respaldado numa postura ética irrepreensível, onde a integridade e a credibilidade são o lema da sua conduta, alicerçadas num carinho genuíno manifestado na preocupação e solidariedade pelos outros (do inglês, *caring*). A sua postura deve ser altruísta e revelar-se na capacidade de dar muito de si, da sua pessoa, no desempenho do papel (do inglês, *self-in-role*).
4. Os atributos de um treinador carismático são múltiplos, não existindo um perfil concreto. Não obstante, atendendo aos desafios da hodiernidade existem atributos que são invariantes, como seja, a paixão, a coragem, a credibilidade, a persuasão e a não convencionalidade.
5. O humor constitui, cada vez mais, um trunfo para o TAR granjear carisma, sendo que atualmente é vital para gerar ambientes propulsores da excelência desportiva. Isto decorre de o humor aumentar a identidade social e o sentido de pertença, regular a tensão, estimular a criatividade e equilibrar as relações de poder na equipa/grupo.



COACHING DO TREINO DESPORTIVO

Isabel Mesquita

Índice

CAPÍTULO II.

2. O EMPODERAMENTO NO <i>COACHING</i> DO TREINO DESPORTIVO	23
2.1. O IMPACTO DA CULTURA DESPORTIVA E O PODER DA ESTRUTURA NO (DES)EMPODERAMENTO DO TREINADOR	23
2.2. ESTRATÉGIAS DE MICROPOLÍTICA E O (DES)EMPODERAMENTO DO TREINADOR	28
2.3. EMPODERAMENTO DOS ATLETAS/JOGADORES E COLABORADORES: O PAPEL DA ORQUESTRAÇÃO	36
2.4. GESTÃO DO DESAFIO E DO RISCO PARA CONTROLAR OS LIMITES DA INSEGURANÇA	41
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	46
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	85
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	86
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	87
GLOSSÁRIO	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92

1. O TREINADOR CARISMÁTICO
2. EMPODERAMENTO NO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO
3. DO TEMPO COMO CONSTRANGIMENTO AO TEMPO COMO RECURSO NO TDAR
4. *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO TREINADOR

2.

EMPODERAMENTO NO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO



2.1. O impacto da cultura desportiva e o poder da estrutura no (des)empoderamento do treinador

A. DEPENDÊNCIA INTERATIVA ENTRE A CULTURA DESPORTIVA E O TREINADOR

A cultura é um conjunto tácito de procedimentos básicos sobre o **modo de entender o mundo e todos os fenómenos correlatos**, o qual é partilhado por uma **comunidade de pessoas** e determina as suas percepções, pensamentos, emoções e, em grande parte, os seus comportamentos. Nas palavras de Lourenço e Ilharco (2007, p. 134): “Cultura é uma palavra-âncora que resume a atuação de uma maneira geral, o clima que se sente e até as próprias noções gerais de como os membros se sentem, se movem e interagem numa organização”.

Nesta senda, a **cultura desportiva** de determinada **instituição** é algo que está inculcado, pois é próprio daquele nicho, e declara-se fundamentalmente nos **valores** (p.e., conceitos e crenças), nas **pessoas de referência** que simbolizam esses valores nos diferentes setores, nos **rituais** (p.e., rotinas) e na **rede cultural** (p.e., disseminação implícita e informal da cultura) que define a identidade da instituição e modela os comportamentos daqueles que dela fazem parte. Por outras palavras, a cultura desportiva manifesta modos operantes de estar e atuar, **fruto da história da instituição, das pessoas que nela gravitam e dos marcos simbólicos** que dão identidade aos valores perfilhados. Por isso, a cultura desportiva é **(re)construída** todos os dias através de **rotinas impregnadas de ideias, valores e perspectivas** interiorizadas e manifestadas em atitudes e comportamentos que ecoam mensagens identitárias da instituição. Daí que o seu **valor e vínculo identitário** ultrapasse, de longe, o que se considera ser rotinas do quotidiano, próprias dos contextos de prática desportiva. Por exemplo, apesar de existirem rotinas iguais em todos os clubes e nas diferentes modalidades, o modo como são desenvolvidas assumem contornos distintos, dada a cultura desportiva própria de cada instituição.

23





A cultura desportiva quando forte e vencedora sobrepõe-se à “cultura do treinador”

TESTEMUNHO DE RUI FARIA, ex-adjunto de José Mourinho, evidencia o **peso incontornável da cultura do clube**, nomeadamente, no modo de agir dos jogadores, mesmo que o treinador possua uma “cultura” muito própria e vencedora. O mesmo refere: “Existe uma ‘cultura José Mourinho’ nos grupos que ele lidera. Trata-se de uma cultura à sua imagem. Perante a sua personalidade, ideias e formas de estar no futebol, o modelo de jogo transmite exatamente isso. [...] No entanto, a **cultura também tem que ver com a cultura de quem a recebe**. Dou um exemplo. Quando jogámos com o Barcelona, Mourinho foi para a guerra, entrou em polémica e deu o corpo às balas. Depois vimos os jogadores do Chelsea a dar abraços aos do Barcelona, a tirar fotografias com adeptos, etc. **Ora, isto no FC Porto não aconteceria**. [...] No Porto, era todos por um e um por todos, logo, **se o treinador estava em ‘guerra’, toda a gente estava em ‘guerra’**. No Chelsea **isso passou ao lado dos jogadores**” (Lourenço & Ilharco, 2007, p. 136-137).

Ora, a **cultura desportiva constringe e é constringida**, num processo de mútua influência, pelas **dinâmicas de poder** instaladas e pelo modo como os **papéis**, dos diferentes intervenientes, são desempenhados, mesmo por aqueles que aparentemente desempenham funções menos relevantes. A título exemplificativo, o técnico de equipamentos pode ser determinante na disseminação de traços culturais da instituição por ter interiorizado, na plenitude, a cultura da instituição ao longo dos anos.

Assim, no **momento de uma contratação**, tanto a instituição desportiva como o treinador devem ter em conta certos aspetos, entre os quais destacam-se:

- **A cultura desportiva do clube prediz o tipo de treinador que privilegia em função do seu projeto**. Quando o desporto é entendido, sobremaneira, **como ferramenta social e educativa** pela estrutura, esta pode **manter o mesmo treinador** durante muitos anos, mesmo sem grande sucesso competitivo. Não obstante, numa outra cultura desportiva que assenta a sua missão noutros parâmetros, como seja os resultados competitivos, as coisas serão por certo bem diferentes.

EVIDÊNCIA: O CASO DO CLUBE INGLÊS

ARSENAL FOOTBALL CLUB E DE ARSÉNE WENGER

Este clube manteve o mesmo treinador na equipa sénior masculina de futebol (Arséne Wenger) durante 25 anos. Provavelmente, esta longevidade de contrato não frequente nos

>>

meandros do desporto, e ainda menos no futebol, deveu-se a dois tipos de razões: (i) um notório poder referencial que o treinador possuía e que lhe conferia estatuto e poder; (ii) o valor acrescentado que este treinador aportava, na disseminação da prática de um futebol apelativo, o que aos “olhos” da instituição era uma mais-valia para o clube e para a cidade.



- Existe, usualmente, um **misto de adaptação da cultura ao treinador e deste à cultura**. Por sua vez, é mais frequente a **adaptação da cultura desportiva ao treinador** quando este, por ser excepcional, possui mais **Agência**⁹ (ver Glossário) para implementar as suas ideias, os seus valores, mas **nunca ultrapassando os limites** que definem a identidade cultural do clube.

⁹ Para um maior aprofundamento deste conceito, sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).

>>



A simbiose perfeita: o “selo” da cultura da instituição com a “alma” e o conhecimento do treinador moldam a cultura de Jogo

TESTEMUNHO SOBRE PEP GUARDIOLA, na transição do Futebol Club Barcelona para o FC Bayern München em que existiu um **misto de adaptação entre ambas as partes**: “Na cabeça de Pep, confirma-se definitivamente a ideia de construir um **selo de identidade de jogo para o Bayern, diferente do selo do Barça**. [...]. Começa a construção da nova linguagem de uma raiz comum: ele próprio. Não é questão de ênfases ou matizes, mas uma **transformação muito mais profunda**, que ainda **desconhecemos**. Parece que Pep escolheu dar mais vazão à sua própria maneira de pensar o jogo, que permanecia adormecida depois de décadas de paixão barcelonense” (Momento 22).

Guardiola sabia (e sentia) que tinha todo o apoio da organização para ser o “fundador” da mudança desejada: **“Espera-se dele [Guardiola] que dê ao Bayern solidez estrutural no jogo**. [...] um caminho inequívoco e definitivo, que permitirá ao clube navegar sem temor nem contradições: **o caminho do idioma que identifica o Bayern**. [...] Não queriam o Guardiola do Barça, mas o **Guardiola do Bayern**, que ainda está se construindo a si mesmo. [...] **enquanto Guardiola reforma o Bayern [...] ele também [se] reconstrói a si mesmo fora da concha do Barça**” (Perarnau, 2014, Momento 22).

- O treinador deve **analisar as concepções sobre o desporto que prevalecem no clube** (p.e., exaltação de rendimento *versus* formação sustentada; inclusão *versus* exclusão; individualismo *versus* coletivismo; abordagens de treino colaborativas *versus* abordagens de treino impositivas; respeito e integridade *versus* desprezo e parcialidade; autonomia e criatividade *versus* dependência e reprodução) bem como as características da cultura de jogo/treino para que, **antes de aceitar o desafio, esteja ciente dos obstáculos que enfrenta**.



- O treinador deve estar ciente da premência em se **adaptar** a ideologias, concepções de desporto e desenvolvimento desportivo, etc. **instaladas na estrutura** e que, não raramente, são diferentes das que perfilha. Ademais, essa adaptação deve resultar de um processo **consciente, devidamente ponderado** por ele, de modo a estar preparado para o **processo transformativo** que o espera.
- O treinador deve ter consciência plena de que no **TDAR ninguém contrata ninguém na base da amizade, mas sim da competência**. Ademais, um treinador não deve usar argumentos baseados “na amizade, no sentir-se em casa, no sentir-se amado” ao ser contratado por um clube/instituição que assenta, sobretudo, na produtividade e não nas pessoas. Até porque, ainda não iniciou o seu trabalho e, mesmo sem intenção, já se está a desempoderar, fragilizando a sua frente (profissional).
- A **migração de treinadores** para contextos moldados por culturas bem distintas, coloca problemas adicionais devido a divergências religiosas, ideológicas, de língua, etc. que impõem costumes e formas distintas de pensar e atuar; por isso, quando não consideradas podem ser uma obstrução à construção de uma identidade com o clube. Apesar do processo de **Aculturação** (ver Glossário) ser usualmente penoso, quando não é realizado apropriadamente pelo treinador, pode conduzir tanto à sua **desistência como ao seu despedimento**.

Todos estes aspetos quando não equacionados podem embater em **clivagens** (não desejáveis) entre o treinador e a instituição desportiva, as quais geram processos de desempoderamento. Portanto os processos de **Empoderamento** (ver Glossário) **ou de desempoderar estão umbilicalmente associados** aos contextos, ideologias, valores, pessoas, logo, às **culturas desportivas vigentes**. Em resposta a esta realidade incontornável, a **formação de treinadores** deve dar atenção a esta problemática, ainda mais numa era pautada pelo **multiculturalismo e pela diversidade**, a qual exige aos treinadores, por serem **“viajantes” ininterruptos** num mundo global, preparação **para grandes desafios**.



B. Do empoderamento ao desempoderamento do treinador: possíveis razões e contornos.

Empoderamento¹⁰ significa, literalmente, **dar ou obter poder, autorizar, tornar possível, promover a influência**.

Este conceito é usado transversalmente em diferentes áreas de conhecimento, constituindo, ao mesmo tempo, uma **ferramenta orientada para a melhoria da qualidade de vida e da dignidade humana**.



////////////////////
A experiência de empoderamento tem impacto, sobremaneira, em:

- (i) fortalecer ao nível pessoal, **encorajar e inspirar** quem tem empoderamento para agir;
- (ii) valorizar e estimular a **conexão** entre os diferentes elementos do contexto;
- (iii) aumentar a **capacidade de controlo** sobre a **própria vida**, através de um sentido de **autonomia e de influência** nos próprios percursos (de vida).

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

Em conformidade, o empoderamento explica, em grande medida, elementos da ação do treinador como seja as suas conquistas, os seus modos de enfrentar positivamente os problemas, transformando-os em oportunidades de ação.

¹⁰ A sua génese advém do reconhecimento da necessidade de ser aumentado o poder aos grupos sociais oprimidos ou discriminados, logo socialmente desempoderados. A disseminação do conceito de Empoderamento ocorreu a disseminação na segunda metade do século XX (principalmente nos Estados Unidos) a partir dos movimentos emancipatórios e identitários, sendo empregue como sinónimo de emancipação social.

O empoderamento pode ser realizado de diferentes modos, sendo desejável que o **TAR ao empoderar “Outros significativos”, mais do que comparar performances incite a cooperação e a ajuda**, reforçando a importância do **papel desempenhado por cada elemento** na otimização do trabalho e, conseqüentemente, da sua expressão nos objetivos de performance desportiva. Para o efeito, o treinador tem de realizar o esforço de se colocar no **“lugar do(s) outro(s)”**, com o intuito de avaliar as suas necessidades, transmitindo-lhe a informação adequada e dando-lhe possibilidades de escolha, elementos fulcrais para a **expansão do compromisso e da responsabilização**.



////////////////////
Embora o empoderamento se consubstancie, em grande parte, no **poder concedido aos liderados** não deixa de integrar o **poder conquistado pelo próprio**. Assim, enquanto o poder concedido depende da influência **do contexto social** (no “como e até que ponto” cada pessoa é empoderada), o **poder conquistado** depende, sobremaneira, da:

- (i) **competência percebida** (percepção que a pessoa tem da capacidade de realizar a tarefa);
- (ii) atribuição de **significado pessoal** (o que aumenta a impressão de recompensa e de identidade que motiva cada um a “dar” o seu melhor);
- (iii) percepção do **impacto que tem sobre os outros** (as suas contribuições são levadas a sério);
- (iv) **autodeterminação** (percepção de controlo e autonomia para decidir e assumir a iniciativa sem pressão, resultando, daí, um maior sentido de responsabilidade).

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



O empoderamento que vem do **poder conquistado** pode mudar os papéis entre quem é **influenciador** e quem é **influenciado**.

TESTEMUNHO DE RUBEN AMORIM: O percurso ao longo da época de 2020/2021 ao serviço do Sporting Clube de Portugal, evidencia o impacto deste treinador no **empoderamento dos seus colaboradores** para ganhar **poder (conquistado)** enquanto **ideologia de serviço**. Nas suas palavras: “Nós procuramos a estrelinha. **É o espírito**, para mim. O Coates **é tão importante** como o enfermeiro Alex. Sofremos, cometemos alguns erros, mas **acreditamos muito e essa é a nossa maior força**”.

Obtido em: <https://tribunaexpresso.pt/sporting/2021-01-23-Ruben-Amorim-abriu-o-livro-Tenho-estrelinha-uma-boa-equipa-aprendi-com-psicologos-investi-na-carreira-e-sou-cunhado-do-Antero-Henrique> (acedido em 23 de janeiro de 2021).

A importância do empoderamento no TDAR do século XXI é por demais evidente, pois o **seguidismo, a doutrinação, a subordinação e o “achismo”** devem dar lugar à **partilha, à autonomização e à coresponsabilização** em simbiose com os desígnios das sociedades democráticas. O empoderamento emerge como **ferramenta, pedagógica e política**, vital no estabelecimento de relações de **compromisso, solidariedade e coresponsabilidade que visam a otimização de recursos e processos**, imprescindíveis para gerar desenvolvimento e performance.



TAR: empoderar pelo elogio público aumenta a confiança e o compromisso

TESTEMUNHO DE JURGEN KLOPP, treinador de futebol, na estreia de Luis Díaz no Liverpool Football Club, na presente temporada: “Mostrámos-lhe várias situações do nosso modelo de jogo e ele **integrou-se de forma bastante natural**. É rapidíssimo, tal e qual como nos treinos. Foi uma exibição muito boa e ele teve momentos fabulosos.

“Já na conferência de imprensa, voltou a falar sobre Díaz: ‘Havia muitas coisas que vimos quando ele jogava no FC Porto que nos levaram a pensar: ‘sim, é exatamente isto que queremos que faça’. Além disso, parece ser um rapaz do futebol muito esperto, **claramente viu o Liverpool muitas vezes. Não sobrecarregamos os novos jogadores com informações na primeira semana e ele pareceu realmente um jogador do Liverpool**”.

Obtido em: <https://www.ojogo.pt/internacional/noticias/klopp-sobre-luis-diaz-teve-momentos-fabulosos-14579059.html> (acedido em 23 de fevereiro de 2022).

Assim, o TAR para empoderar certos “Outros significativos” tem de manter o controlo sobre o poder que possui (para não ser ele próprio desempoderado) o que exige que seja **assertivo**, já que:

- (i) Para **delegar tem que confiar, responsabilizar e exigir frontalidade** a todos.



TESTEMUNHO SOBRE JOSÉ MOURINHO ao serviço do Sport Lisboa e Benfica: “Mourinho prometeu aos seus jogadores que o mote era **‘olhos nos olhos’**: **‘Ofereci-lhes frontalidade total**. Quis, assim, que todos tivessem a certeza de que, quando o treinador tomasse decisões sobre os jogadores do Benfica, fossem elas quais fossem, **eles seriam sempre os primeiros a saber e por meu intermédio**” (Lourenço, 2004, p. 39).

- (ii) Tem de ser capaz de transmitir **informação nem sempre fácil e agradável aos** “Outros significativos” sem os ofender, o que depende, em grande medida, de se sentir confiante na relação com eles, ao mesmo tempo que mantém **elevado controlo sobre si próprio**.

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

Por sua vez, o treinador **para ser assertivo** tem de:

- (i) ser uma pessoa **ativa, direta e honesta** que comunica uma **impressão de respeito próprio e pelos outros**;
- (ii) considerar os seus desejos, necessidades e direitos de **modo igualitário** em relação aos dos outros;
- (iii) encorajar relacionamentos **honestos e abertos**;
- (iv) procurar o **lado positivo** da experiência;
- (v) procurar o **sucesso**, sobretudo, pela vontade indomável de se **superar**;
- (vi) assumir a **negociação** enquanto processo que considera a **cooperação** de livre vontade (por parte do outro).

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



2.2. Estratégias de micropolítica e o (des)empoderamento do treinador

O **nível micro do poder** (isto é, aquele que acontece em micro contextos sociais, como seja, a equipa, a família, o núcleo chegado de amigos, etc.) surge em oposição ao **nível macro do poder** (p.e., grupos políticos, económicos, sociais, religiosos, etc.).

As instituições desportivas, como seja os clubes, são nichos de **interações humanas** intrincadas em que a conflitualidade, quase inevitável, de interesses gera processos de empoderamento e de desempoderamento. Por isso, o **TAR sem perceber a arena social onde se move anda perdido no “alto mar”**.

Nomeadamente, a **“teia”** de jogos de poderes, que se instala nos contextos únicos do TDAR é deveras **intrincada e de difícil descodificação**, o que impõe ao treinador, sabedoria e mestria para saber ler a **“Paisagem social”**¹¹ (ver Glossário) prevalecente. Só assim, poderá ser capaz de usar o **empoderamento**, como **ferramenta** de otimização do **trabalho individual e coletivo**. Até porque a dependência de todos os intervenientes para que o sistema funcione (p.e., o todo é mais que a soma das partes, o que significa que é a otimização da sinergia do sistema que permite um funcionamento eficaz) evidencia que não **existem pessoas totalmente desprovidos de poder, nem outras com poder absoluto**.

¹¹ Para um maior aprofundamento deste conceito sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).

Neste reduto, importa não esquecer que o **poder dos mais poderosos**, está dependente dos **menos poderosos** que têm efetivamente algum poder; o qual, quando mobilizado e utilizado eficazmente pelo treinador, amplia o seu **círculo de influência**. Por isso, o poder, enquanto **trunfo conquistado e concedido**, é determinante para a **compreensão** da ação do **treinador no empoderamento** de “Outros significativos”.

No entanto, o treinador tem de estar ciente do seguinte:

- Para se **“empoderar a ele próprio e empoderar quem lhe interessa”** tem de estar ciente do poder real que possui, desvendando as fontes “ocultas” dos poderes instalados bem como as suas formas de manifestação.
- A cultura desportiva vigente na organização dita **espaços e limites de decisão e atuação**, por vezes não comunicados; são, por isso, de natureza implícita, o que significa que no caso do treinador não os detetar, pode ser desempoderado por **“andar contra a maré”**.
- O processo de desempoderamento de determinado interveniente, tanto pode assumir **contornos formais** (p.e., através da comunicação de intenções e ações que lhe retiram protagonismo) como **informais**, através de **Estratégias micropolíticas** (ver Glossário) que paulatinamente fragilizam a sua imagem aos “olhos” dos outros; podendo, inclusive, ser retirado de “cena” (p.e., decisões que embora lhe competindo são estrategicamente tomadas por outros, não sendo aparentemente visível ou parecido, mesmo, o contrário).



- Antes de desenvolver **Estratégias micropolíticas** para empoderar “Outros significativos” (p.e., certos colaboradores, atletas/jogadores) ou outros intervenientes que lhe interessem, deve estar ciente da **conjuntura micropolítica vigente**, do seu próprio **estatuto** e do **tipo e magnitude de poder** que possui. Obviamente que quanto mais **consciência** o treinador tiver dos recursos que possui, do modo como atua sobretudo em crise, da forma como age para influenciar os outros, **mais condições cria para se empoderar e empoderar quem interessa**.

Neste sentido, para o treinador desenvolver **estratégias micropolíticas apropriadas** às circunstâncias é importante que:

- Desenvolva a **capacidade de gerir construtivamente conflitos** (numa perspetiva de resolução do problema e não apenas de banir o conflito).

- **Identifique focos de conflito** (p.e., de onde vem; o que, ou quem, o provocou; o seu significado).
- **Identifique falsos empenhados** (p.e., pessoas envolvidas na instituição que aparentemente evidenciam estar comprometidas, mas apenas são a expressão da face social montada).
- Identifique a **“vida informal”** do quotidiano da organização, onde informação micropolítica relevante circula e não é captada pela via formal (p.e., conversas de café entre colaboradores, “amizades” interesseiras para obter informação privilegiada, etc.).
- Identifique o sistema de valores, os símbolos, o espaço e a própria **dinâmica do tempo**, portadores de **novas ideias e pensamentos** que não podem ser ignorados por ele; sob pena de estar desalinhado com as **dinâmicas relacionais operantes e interesses paralelos** que, quando não identificados, podem mudar a direção ao curso dos eventos.

Em boa verdade, a estabilidade micropolítica depende mais dos **níveis de atracção e dependência** experienciados pelas partes, do que propriamente das noções de igualdade ou equilíbrio. Em conformidade, a **Teoria da Troca Social** (ver Glossário) constitui um recurso importante na compreensão dos **processos de Empoderamento**, no contexto do TDAR, porquanto: (i) assenta na **troca justa e recíproca** em que o poder que cada um tem é concedido e conquistado na base da confiança e respeito mútuo; (ii) a **amplitude do empoderamento concedido** está alinhada com as funções, mas também com o estatuto e poder de quem é empoderado.





INVESTIGAÇÃO

A troca social no TDAR: a cumplicidade gerada aumenta a obrigação de retribuição

INVESTIGAÇÃO: O estudo de Santos, Jones e Mesquita (2013) a treinadores portugueses de elite evidencia a cumplicidade gerada pelo treinador principal para com os adjuntos, com o propósito de estes **sentirem que ele conta com eles e, por isso, lhes devem lealdade**. Nas palavras de um deles: “No final do treino muitas vezes eu **puxo pelo braço de um dos assistentes** para que ele se **sinta especial ao confidenciar com ele** alguma coisa que, muitas vezes **não é nada de especial**; isto faz com que **ele sinta que ao confiar nele espero que seja leal e me retribua** na mesma moeda”.



Sendo que as culturas desportivas hodiernas promovem **participantes ativos e não reativos**, envolvidos em processos de consciencialização de sentido crítico (em oposição à cultura do seguidismo), **o empoderamento visa:**

- a participação **ativa e intencional** de todos em prol do coletivo, **ao extrair do individual o melhor de cada um**;
- **a cedência estratégica** que conduz ao reforço do poder de quem interessa empoderar;
- **a consciência ampliada de que todos são importantes e capazes**, o que não é compaginável em situações de imposição e de dominação unilateral, ou seja, com total imposição do treinador;
- a dedicação, a responsabilização e o compromisso de todos, porque a **“dívida” é paga não como obrigação**, mas como forma de recurso para continuarem a ser **requisitados**, futuramente, por quem foi complacente.

Não obstante, o empoderamento no TDAR requer **“cuidados especiais”**, como seja:

- (i) **Tempo** para se mudar **mentalidades**: por não ser um processo simples, dada a existência de múltiplos interesses conflituantes e onde o imperativo do sucesso está omnipresente, é desejável que seja implementado de **forma gradual** em sintonia com as culturas desportivas vigentes e a conjuntura do momento.
- (ii) Capacidade do treinador em **delegar poder sem colocar em causa o seu** (poder): ou seja, delega de forma cautelosa, **sem fragilizar a sua “posição” de líder**, para otimizar as dinâmicas de trabalho em equipa/grupo.
Entre possíveis **estratégias micropolíticas** que o treinador

pode utilizar no **empoderamento de “Outros significativos”** (p.e., determinado jogador, colaborador) destacam-se as seguintes:

- **DAR A “LIBERDADE” NECESSÁRIA PARA GERAR COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE.**

A capacidade do treinador “comprar para a sua causa” quem lhe interessa pressupõe **cedência e complacência**, como seja acreditar, confiar, libertar e seguir. Ademais, a partir do momento em que os “Outros significativos” **acreditam nos métodos e nas mensagens do treinador e percebem que este confia neles, sentem-se mais empoderados para “dar asas”** à manifestação do seu talento.



A liberdade na expressão do talento que vem do empoderamento (dos jogadores)

TESTEMUNHO DE PHIL JACKSON: ao empoderar os seus jogadores para tomarem decisões com **graus de liberdade concedidos por ele**, sabia que os tornava **mais unidos e mais focados no coletivo**.

“Eu descobri que **quando deixamos os jogadores usarem todos os seus recursos** – físicos, mentais e espirituais - **uma transformação interessante acontece** na sua **consciência**. [...] simplesmente **colocam apenas atenção ao que está realmente acontecendo** - não unicamente no modo como jogam melhor ou ganham mais facilmente, mas ficam também **mais sintonizados uns com os outros**” (Jackson, 2006, p. 5).

30

VALORIZAR AOS OLHOS DOS OUTROS QUEM INTERESSA
NO MOMENTO

O **código ético** do treinador, ou seja, a sua linha de orientação ética, constitui o sustentáculo da sua **credibilidade no esforço de convencer o empoderado**. Nesta senda, o treinador ao valorizar determinado atleta/jogador ou colaborador sabe que tal irá ter impacto no modo como todos o irão ver, daí para a frente. Por isso, tem de analisar se a pessoa em questão tem condições para ser empoderada perante o grupo, pois o **impacto** do empoderamento de alguém é **extensivo a outros** que fazem parte do contexto (p.e., se um jogador for empoderado pelo treinador, por certo os seus colegas irão sentir, e quiçá reagir, de determinado modo, dado estarem mais ou menos “agradados”).



A ética do TAR quando plasmada na
humildade de reconhecer um “Outro
significativo”, empodera-o

TESTEMUNHO SOBRE PEP GUARDIOLA: “Após meia hora de jogo, acontece uma mudança que marcará toda a temporada do Bayern. Kroos sofre todas as vezes que o Chelsea lança bolas às suas costas, porque a sua maior virtude não é girar rápido e defender. Então, Domènec Torrent, assistente de Pep, diz-lhe: ‘**E se colocássemos Lahm como volante [defesa direito]?...**’ (Momento 26).

>>

>>

Guardiola, **ciente da ideia brilhante do seu assistente** revela-a como sendo a **chave mestra** que organizou todo o seu jogo, sem **pruridos de o evidenciar em frente de todos** quando refere: “[...] Porque posicioná-lo como volante [defesa direito] foi o que reordenou todas as peças”. (Perarnau, 2014, Momento 26).

DAR “ESPAÇO” PARA FALHAR DE MODO A INIBIR O MEDO

A capacidade do treinador em **persuadir**, até ao ponto de os outros **interiorizarem as suas ideias** como se fossem deles próprios, **foca a atenção** (momento dos atletas/jogadores) mais na **liberdade de decisão e ação** (ou seja, experienciar com “alma” o momento) e menos no **receio de falhar**.



Dar liberdade de atuação para banir
o medo e empoderar os jogadores na
tomada de decisão

TESTEMUNHO SOBRE PEP GUARDIOLA numa grande final na hora dos penáltis: “O ambiente é **calmo, mas descontraído**. Os jogadores **sorriem**. Estão à vontade diante do tom da conversa [estratégia para marcação de penáltis numa final]. [...] ‘Não tenham medo e não mudem de opinião’. [...] ‘Vocês **decidem, como quiserem. Na ordem que preferirem e se sentirem confortáveis!**...’ (Perarnau, 2014, Momento 26).

31



▼ “SERVIR E SEGUIR” PARA AUMENTAR EM TODOS O
COMPROMISSO COM O “BEM MAIOR”

A sabedoria do treinador para “servir e seguir” é a base do sucesso. Conforme aclama Phil Jackson, o líder sábio possui uma **ideologia de serviço, é recetivo, é produtivo e segue uma abordagem de treino altruísta**. Tal acontece, porque o líder ao estar consciente das necessidades individuais e coletivas coloca a sua atenção em cada um e em todos ao mesmo tempo. Por consequência, os outros intervenientes (atletas/jogadores e colaboradores) expandem a mente, de forma a abraçarem uma visão em que os **imperativos da equipa/grupo são mais importantes que as conquistas individuais** e percebem, assumindo, que o sucesso aumenta quando há **sintonia e conexão na equipa/grupo**.



O líder invisível empodera-se, empoderando outros: A vibração dos jogadores domina e o treinador “apenas” segue, mas cedo é a **consciência dos jogadores que é transformada**

TESTEMUNHO SOBRE MICHAEL JORDAN E
PHIL JACKSON

Na fase inicial do Chicago Bulls (com Phil Jackson), Michael Jordan era um lançador exímio que conseguia obter recordes de lançamentos por jogo, mas não permitia a equipa ganhar o campeonato, dado o seu **brilhantismo individual ser “presa fácil”** para o adversário se impor. Phil Jackson quebrou esse modo operante, concedendo a todos os jogadores um “papel” (percebido por cada um como importante para a equipa) e **inspirou-os a estarem bem cientes do que se estava a passar**.

Nas suas palavras: “[...] nenhuma equipa compreendeu melhor que a do Chicago Bulls que **a alma de uma equipa é o altruísmo**”, o que se retrata na seguinte afirmação: “Nós **nos conectamos com o poder da unidade** em oposição ao poder de um homem e **transcendemos as forças do ego que mutilam equipas bem mais talentosas**” (Jackson, 2006, p. 9). Ao que, ainda, acrescentou: “[...] “Trabalhando com os Bulls eu aprendi que o caminho mais eficaz para construir uma equipa vencedora é conseguir que os jogadores percebam e acreditem da necessidade de se conectarem com algo

maior do que eles [...] **criar uma equipa bem-sucedida é essencialmente um ato espiritual**. Tal requer que os envolvidos entreguem os seus próprios interesses a um “Bem Maior” e, então, o todo será maior que a soma das partes” (Jackson, 2006, p. 5).



↘ DESEMPODERAR-SE APARENTEMENTE PARA EVIDENCIAR A FACE HUMANA QUE APROXIMA TODOS

Quando o treinador possui estatuto e poder inconteste pode **empoderar-se ainda mais, quando aclama o valor de outros**. Por um lado, revela a sua face humana **desprovida de heroísmo** (p.e., consegue que os seus atletas/jogadores e ou colaboradores sintam que são tão capazes como ele) e, por outro, projeta **alguém que lhe importa** que seja reconhecido.



O uso do lado humano, pelo treinador, no “jogo” de empoderamento

TESTEMUNHO SOBRE PEP GUARDIOLA: “[...] conta uma história rápida de polo aquático. [E diz:] ‘Pessoal, eu não sei bater penaltis. **Nunca bati um sequer na minha vida**. Mas aqui está **o homem que melhor bateu penaltis no mundo**.’...” (Momento 26, Perarnau, 2014).

↘ AUTONOMIZAR PARA AUMENTAR A COBRANÇA INDIVIDUAL E COLETIVA

Numa equipa técnica hodierna, todos os elementos devem sentir-se confortáveis para comunicar, até porque a **liberdade concedida** para se manifestarem (na salvaguarda dos papéis e funções de cada um e do estatuto e poder que possuem) **aumenta o sentido de pertença** (p.e., ninguém

dá verdadeiramente o seu melhor se não sentir que faz parte e que é um elemento importante). Assim, os treinadores no empoderamento dos seus atletas/jogadores ou colaboradores devem desenvolver neles **elevado sentido de responsabilidade** pelos próprios desempenhos.



A cobrança que vem da autonomização no empoderamento dos atletas/jogadores

TESTEMUNHO DE PETER STANLEY, ex-treinador de atletismo: “Eles têm que tomar conta deles [...] Quando eles estão numa competição e eu não estou lá, eles têm que **tomar decisões por eles próprios**. Eles têm que ter um **‘feeling’** que lhes permita perceber quando as coisas estão erradas. Eles têm que **tomar consciência para perceber o que se está a passar** e fazer os ajustamentos necessários. Felizmente eu **eduquei** os meus atletas a **serem capazes de fazer isso**” (Armour, Jones & Potrac, 2004, p. 82).

↘ INVOCAR O LADO NEGRO DO SUCESSO PARA DIMINUIR A VAIDADE QUE EMERGE DA VITÓRIA

Phil Jackson invoca o lado negro do sucesso quando refere que este tende a distorcer a realidade, fazendo esquecer as fragilidades e exagerando nos contributos de cada um para o seu alcance. Michael Jordan e os seus colegas integraram esta visão do treinador quando a estrela refere: **“O sucesso faz regressar do nós ao eu”** (Jackson, 2006, p. 21).

Ou seja, o **sucesso** pode fazer emergir a **face egoísta do ser humano** na conquista de algo, ao orientar para si as razões das conquistas **esquecendo-se do contributo dos outros**. Assim, do mesmo modo que não se deve perder tempo a lamentar a derrota, **não se deve celebrar exageradamente a vitória**, sob pena de **existir falta de foco nos desafios**, do momento ou próximos.



TAR: a consciência de que após a vitória, o difícil é “trazer à terra” os atetas/jogadores

TESTEMUNHO DE RUBEN AMORIM relativo a época de 2020/2021 ao serviço do Sporting Clube de Portugal: “Esta vitória dá outra confiança, **consolida o projeto** porque olhamos sempre para os resultados [...]. Isto é importante, dá-nos balanço, porque **vamos ter de arriscar**. Vamos ter um jogo no Bessa, portanto, há que festejar, mas também **manter o foco**. Tenho de **trazer já os jogadores à terra amanhã. Mas seria pior se tivéssemos perdido**”.

Obtido em: <https://tribunaexpresso.pt/sporting/2021-01-23-Ruben-Amorim-abriu-o-livro-Tenho-estrelinha-uma-boa-equipa-aprendi-com-psicologos-investi-na-carreira-e-sou-cunhado-do-Antero-Henrique> (acedido a 24 de janeiro de 2021).

▼ DESMISTIFICAR A DERROTA PELO VALOR ATRIBUÍDO AO ESFORÇO/TRABALHO

Em boa verdade, **ganhar ou perder não define quem é o treinador**, mesmo que muitos queiram de forma pressionante mostrar essa relação para o empoderar ou desempoderar, conforme os interesses no momento. Para que o treinador não sucumba a tal ajuizamento de outros, tem de estar ciente da **“pessoa que é e que não abdica de ser”**.

Ou seja, por muito importante que seja o cargo e nível de rendimento onde atua, o treinador não deve **internalizar o insucesso como ameaça pessoal** (p.e., sinónimo de falhado) pois essa, pode ser a mensagem **difundida intencionalmente por alguém** (p.e., dirigentes, jornalistas, etc.), para que seja construída, publicamente, uma visão de si como **“o culpado”**.



Em conformidade, alguns treinadores utilizam o **trabalho e o esforço** para empoderar os seus jogadores, face à imprevisibilidade do desfecho dos resultados competitivos, concedendo-lhes mais **liberdade para expandirem os seus talentos, pois estão cientes que o seu esforço é meritório de tal cedência**.



A cobrança pelo esforço desempodera o resultado (do jogo) e aumenta o foco no processo

TESTEMUNHO DE DIDIER DROGBA sobre o modo como Mourinho sabiamente induzia nos jogadores o valor do trabalho, do esforço: “Ele [Mourinho] dizia-nos: ‘Vamos jogar hoje e se **jogarmos bem e dermos o melhor de nós, mesmo que a derrota seja o resultado final, podemos ir jantar descansados** porque vamos de consciência tranquila’. Agora, **se jogarmos e não dermos o máximo, com ele, a vida fica difícil**” (Lourenço, 2010, p. 82).

DESEMPODERAR O PRECONCEITO INSTALADO NO DESORTO ENQUANTO IDEOLOGIA DE SERVIÇO

Por ser a figura central na gestão e liderança do processo de treino, e de todos os que gravitam em seu redor, o TAR ocupa uma posição privilegiada para **mudar mentalidades**, para ser **“arauto” de um desporto mais justo e equitativo**. Esta missão encontra espaço crítico de intervenção, mormente no **Preconceito**¹² (ver Glossário) que ainda perdura nos ambientes desportivos, competindo ao treinador, entre outros agentes desportivos, contribuir para a sua **desconstrução e eliminação**.



¹² Para um maior aprofundamento desta matéria sugere-se a consulta da 3ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).



O preconceito sobre o nadador que não tinha “perfil” de olímpico!

Testemunho sobre o atleta olímpico, Dingilius-Wallace: **“Chamaram-lhe ‘gordinho’. Ele mostrou do que é feito um atleta olímpico”**.

Conforme reportado: “Quando a câmara percorreu o elenco de nadadores, deteve-se por alguns segundos em Shawn Dingilius-Wallace, o atleta das ilhas Palau, no oceano Pacífico. **Entre risos abafados, os comentadores espanhóis lá desabafaram: ‘Bem, são estes os competidores...’** A reação não passou despercebida aos telespectadores, que inundaram de críticas a RTVE.

O motivo era óbvio: Dingilius-Wallace **está longe de ter o perfil habitual de um nadador olímpico, o que não o impediu de chegar à mais ambicionada competição desportiva do mundo**. Apesar de não carregar bíceps volumosos e abdominais definidos, o nadador de 27 anos completou com sucesso os mínimos olímpicos e conquistou, por direito próprio, um lugar entre os melhores. **Na famosa imagem que se tornou viral,**

surge ao lado de um musculado Fahim Anwari, nadador afegão. E se havia que **colocar todo o preconceito na gaveta, Dingilius-Wallace fez questão de tratar do assunto**: bateu o colega do lado com o corpo olímpico, com 50 metros percorridos em 27.46 segundos, menos 21 décimas.”

“MORAL DA HISTÓRIA” (conforme reportado na notícia): “Entre a imensidão de atletas presentes nos Jogos Olímpicos, **apenas um punhado de nomes são realisticamente candidatos às medalhas**. Todos os outros, a sua maioria, sentem-se **apenas felizes e orgulhosos por poderem competir ao mais alto nível** - e ser um **atleta olímpico é, por si só, um feito com o qual muitos de nós só poderemos sonhar**”.

Obtido em: <https://www.nit.pt/fit/ginasios-e-outdoor/chamaram-lhe-gordinho-ele-mostrou-que-e-feito-um-atleta-olimpico> (acedido em 8 de agosto de 2021).

2.3. Empoderamento dos atletas/ jogadores e colaboradores: o papel da orquestração

O processo de TDAR não é mais compaginável com orientações autocráticas, requerendo uma maior autonomização, responsabilização e comprometimento, de todos os intervenientes, para a otimização de processos na busca da excelência desportiva. Para além disso, o facto de as equipas técnicas hodiernas, no TDAR, serem **multidisciplinares** (integram especialistas de diferentes áreas no alcance de sinergias de trabalho que elevam a performance desportiva a patamares de irreduzível exigência e perfeccionismo), impõe ao **treinador** o desempenho do papel como **orquestrador** (ideia de guiar) e não como impositor.



A aliança colaborativa entre os treinadores das seleções e os treinadores dos clubes

TESTEMUNHO DE JOSÉ SANTOS, Diretor Técnico Nacional da Federação Portuguesa de Atletismo destaca a importância do trabalho coletivo dos treinadores da Federação e dos clubes na conquista de três medalhas no Campeonato Europeu de Corta-Mato. Nas suas palavras: “Os resultados alcançados foram bastante bons e são fruto do trabalho desenvolvido pelos **treinadores individuais de cada atleta**, nos clubes a que cada um pertence e consequentemente pela **equipa técnica da federação**.”

Em conformidade, o treinador como orquestrador assume principalmente a função de “**Guia**”, para **auxiliar** todos (os intervenientes diretos) a **tomarem decisões, a realizarem as ações com intencionalidade** e a terem **condições** para manifestar o seu **talento** (Jones, Bailey & Thompson, 2012). Em particular no TAR, a **Orquestração** (ver Glossário) **assume propriedade redobrada** porquanto viabiliza a otimização dos **recursos individuais em prol do coletivo**; o que passa pelo reconhecimento do valor associado à função e potencialidades de cada um, de modo a que seja otimizado cada colaborador, cada atleta/jogador numa **sinergia colaborativa e de proficiência orientada para a excelência** (Figura 2).

Todos nós temos a nossa ‘quota-parte’ de responsabilidade nos resultados, para o bem e para o mal. É um trabalho em que todos temos de contribuir, como um todo, **nunca individualmente** [...]”.

Obtido em: <https://treinadores.pt/en/noticias/616-atletismo-portugal-conquista-3-medalhas-no-europeu-de-corta-mato> (acedido em 31/01/2022).

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

TAR: ORQUESTRADOR E NÃO CONTROLADOR

▼

- ▶ **Natureza complexa e imprevisível da atividade:**
A receita “castra” mas o conceito expande.
- ▶ **Equipas de trabalho multidisciplinares:**
Tem de ser um LÍDER entre iguais
- ▶ **Imperativos de otimização de sinergias de trabalho:**
Mais qualidade e produtividade.

FIGURA 2 -Razões do TAR ser um Orquestrador e não um Impositor.



Não obstante, existem **barreiras** que dificultam ou obstaculizam, mesmo, a **implementação da orquestração**, na medida em que o **hábito de “fazer o que é ordenado”** (perspetiva autocrática tradicional) é, frequentemente, preferido por alguns (até, porque **é menos exigente**), **apresentando-se difícil mudar quem está habituado a não ser proactivo**.

Em concomitância, o treinador para ser orquestrador tem de se **“reinventar”** para que os outros o vejam como a **“autoridade que não é autoritária”**; só assim a sua influência é realizada num registo que conduz à **aceitação deliberada** e não à aceitação imposta (Santos, Jones & Mesquita, 2013). Em conformidade, o treinador não perde autoridade por conferir espaço de decisão aos atletas/ jogadores ou colaboradores, se evidenciar que **é intencional este ato para chegar a um fim** (p.e., conduzi-los a terem maior consciência na ação; implicá-los mais, etc.).



O empoderamento num ambiente pautado pela orquestração requer a expansão da compreensão do “lugar” e do papel do(s) outro(s)

TESTEMUNHO DE PHIL JACKSON, tão sabiamente manifestado: “Eu percebi que quando conseguia estar totalmente presente, ser imparcial e com a mente aberta eu conseguia perceber melhor os problemas dos jogadores do que quando tentava impor a minha própria agenda” (Jackson, 2006, p. 67).



////////////////////////////////////
PARA FAZER FACE A ESTAS DEMANDAS, O **TREINADOR ORQUESTRADOR** TEM DE POSSUIR ALGUNS **ATRIBUTOS**, DOS QUAIS SE SALIENTAM:

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

⚠ **Competência percebida**: possui uma **visão positiva** das suas próprias ações (sente-se capaz e é capaz de fazer coisas valorizadas por si e pelos outros).

⚠ **Confiança**: possui um sentimento de **valor próprio** (“sou um ser humano de valor, independentemente da aparência, habilidade, etc.”) e autoeficácia (“eu consigo fazer coisas”).

⚠ **Conexão**: estabelece uma **relação positiva** com as pessoas e o ambiente em que se insere, o que resulta em trocas mutuamente benéficas e num sentimento de pertença a algo maior do que si mesmo.

⚠ **Caráter**: possui um **sentido do bem e do mal** e evidencia respeito pelas regras sociais e culturais, com comportamentos correspondentes, como seja, desenvolver um “código de conduta” intencionalmente construído e escrutinado por ele próprio.

⚠ **“Preocupação pelo Cuidar”**: evidencia um sentimento de **simpatia e empatia** pelos outros manifesto numa solidariedade e preocupação genuína (com os outros).

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

Estes atributos permitem ao treinador orquestrador não necessitar de se evidenciar, de apregoar o seu talento e competência e, conseqüentemente, de ter os “holofotes” em cima de si. Aliás, o treinador orquestrador “**está atrás da cena a puxar a corda**” para alcançar os objetivos desejados através de constante **análise, avaliação e escrutínio para manter as “coisas a rolar”** e mantendo uma **minuciosa supervisão** de cada detalhe (Jones *et al.*, 2012).

Um dos aspetos centrais à orquestração, mormente no empoderamento concedido aos liderados, é sem dúvida, o entendimento do que é **controlo** bem como o **modo como é exercido**. Assim, o treinador como orquestrador para empoderar “**não pode estar sempre em cima**”, concedendo, pelo contrário, espaço de atuação (a outros) no respeito da **privacidade** que todos necessitam para gerar **cumplicidade e respeito**.



O treinador quando dá privacidade aos jogadores aumenta a cumplicidade entre todos

TESTEMUNHO SOBRE PEP GUARDIOLA: “[...] Ele [o Guardiola] sempre preferiu ficar do lado de fora, porque considera o vestiário **[balneário] um reduto dos atletas**. **Nunca invade** esse espaço, exceto no intervalo dos jogos, quando faz uma rápida análise do que aconteceu no primeiro tempo e anuncia propostas para o segundo” (Perarnau, 2014, Momento 21).

>>

Por sua vez, a **resistência de muitos treinadores em delegar** passa, muitas vezes, por quererem desesperadamente **controlar tudo** o que se está a passar (quando tal não é possível), o que gera insegurança e dispersão face ao que efetivamente podem controlar.

TESTEMUNHO DE PHIL JACKSON: “Se queres [o treinador] **desesperadamente controlar** o que se está a passar são **erguidas resistências** e a realidade **cospe-te na cara**” (Jackson, 2006, p. 68).

Assim, a **obsolescência do controlo** não tem mais espaço no TDAR. Deste modo, o treinador tem de “**controlar o que é possível (e importa) e desfocar-se do que não depende de si**”, porque a tendência para **manter o que dá certo** (p.e., equipa que ganha não se mexe) **não tem mais lugar** num “mundo” (isto é, o TDAR) em que tudo muda **constantemente** (p.e.: “equipa que ganha mexe-se quase sempre”; caso contrário, o adversário ganha vantagem). Tal não significa que os colaboradores e os atletas/jogadores ao terem autonomia possuem independência de atuação, pois são **dependentes da vontade de outros** e, fundamentalmente, **da vontade do treinador**.



Para o desenvolvimento da **orquestração sem o treinador se desempoderar**, algumas premissas devem ser equacionadas, tais como:

- **Saber delegar** o que significa que reconhece os limites do seu poder e do poder dos outros. Tal exige que **mostre claramente que delega com intencionalidade**.



INVESTIGAÇÃO

Não chega delegar é preciso mostrar claramente o que se delega e a quem se delega

INVESTIGAÇÃO: Estudo de Santos, Jones e Mesquita (2013) a **treinadores portugueses de elite**.

- “O que mais importa é que as pessoas sintam que fazem parte do processo e para isso tenho que **delegar responsabilidades**, em partes do treino em coisas que as pessoas se sentem confiantes e capazes de realizar”;
- “Por um lado, toda a gente tem que **sentir suporte**, mas por outro e ao mesmo tempo temos que lhes dar condições **para realizarem as tarefas com autonomia**”;
- “As pessoas têm que **sentir os objetivos da equipa como deles próprios**. Eu discuto com o meu *staff* as minhas ideias e dou-lhes espaço para manobram porque só assim eles se sentem uma **peça da engrenagem necessária para que a locomotiva funcione**”.

- Criar um **sentido de responsabilidade e de propriedade** de todos, pela criação de identidade com o projeto e no **alinhamento** total com a **filosofia e conceções** de trabalho.



TDAR: o Projeto é um misto de conceções, convicção, trabalho, persistência e identidade

TESTEMUNHO DE JORGE BRAZ à chegada a Portugal após a conquista do bicampeonato europeu de futsal: “**O segredo vem de trás** [...] Em 2018 disse que não podia ser uma questão geracional e não pode ser, tem de ser de **trabalho e sustentabilidade**. Isto já vem de muito de trás, no **acreditar no nosso processo e no que nós fazemos**. Eu sempre olhei para os meus, não para os outros, porque os **problemas e as soluções estão sempre nos meus**”.

Obtido em: <https://www.abola.pt/nnh/2022-02-07/futsal-jorge-braz-e-o-segredo-do-sucesso-o-presidente-teve-paciencia/926283> (acedido em 18 de fevereiro de 2022).
Informação confirmada em entrevista da autora ao Treinador Jorge Braz).

- **Entender que os colaboradores são recursos a desenvolver e não problemas a gerir**
O treinador orquestrador em vez de se focar nas falhas dos colaboradores, deve criar condições para que eles possam desenvolver o seu potencial e serem bem-sucedidos. Para tal, deve:

- definir e implementar “**agendas**” de trabalho (isto é **funções, tarefas e responsabilidades** de cada um), de modo a lhe ser possível “**controlar**” o âmbito e modo de atuação **individual**. A máxima, ainda tão em voga em certos nichos desportivos, “**cada um deve saber o que tem de fazer, pois foi para isso que foi contratado**”, não garante comprometimento e responsabilidade.
- Envolver com **autonomia gradual** para permitir aos colaboradores “ganhar” controlo sobre as suas decisões e ações, de modo a ajudarem-se a si e aos outros.



INVESTIGAÇÃO

Geral controlo, individual e coletivo, pela autonomização gradual

INVESTIGAÇÃO: Estudo de Santos, Jones e Mesquita (2013) a **treinadores portugueses de elite**.

- “Apesar de saber que toda a gente tem algum poder, eu tenho que trazer os treinadores assistentes para os meus objetivos **dando-lhes a ideia de que têm uma grande influência** nas decisões, **fazendo-os pensar que sem eles não sobrevivemos**”.
- “Nós temos que fazer os nossos colaboradores **acreditarem que o trabalho que fazem é essencial para a equipa**. Fazê-los pensar que têm toda a autonomia que necessitam; mas na realidade eu **dou-lhes um caminho a seguir não de um modo diretivo, mas amigoso não como uma instrução, mas como uma ideia**”.





©FPF



- **Negociar**, sobretudo, como base para obter **consensos**, o que requer o estabelecimento de metas, objetivos e processos para aumentar o empoderamento desejado e a corresponsabilização de todos. Para o efeito, o treinador define, de forma clara e inequívoca, os **“perímetros” de decisão e ação** de cada um, estabelecendo **regras específicas de gestão e atuação** para controlar os graus de liberdade de todos e para se assegurar que compreenderam o pretendido.
- **Tomar posição para a mudança**. Quando não é o treinador que assume a “dianteira”, isso só deve acontecer porque ele **delega intencionalmente em alguém** que não atua contra os seus princípios. Esta atitude, **empoderar quem toma a dianteira**, exige labor **político** por parte do treinador.
- Usar a **persuasão** num registo que conduz à **aceitação dos outros não pela imposição**, mas pela **consciencialização e compreensão**.

TAR: o poder do “olhar” confidente e credível na hora em que acreditar é o mais importante

TESTEMUNHO DE JORGE BRAZ, sobre a final da Rússia (4-2), na mensagem deixada aos jogadores na palestra ao intervalo: “No momento crucial, em que é preciso dar tudo, é que a alma portuguesa vem ao de cima, e sabemos que se **estamos a perder temos de dar mais qualquer coisa**. O momento mais crucial da final? Crucial na final, foram tantos... e ao **intervalo a mensagem foi olhar para eles e não estorvar muito. Eles tinham que acreditar. Se fomos felizes tantos dias na preparação tínhamos de acabar bem**”.

Obtido em: <https://www.abola.pt/nnh/2022-02-07/futsal-jorge-braz-e-o-segredo-do-sucesso-o-presidente-teve-paciencia/926283> (acedido em 25/02/2022. Informação confirmada em entrevista da autora ao Treinador Jorge Braz).

- Desenvolver a capacidade de **ouvir sem julgar**, até porque as boas equipas transformam-se em excelentes, quando os **membros passam a confiar mais uns nos outros** (Jackson, 2006).
- Criar ambientes não intimidadores, para que todos sintam que há espaço para dizerem o que **pensam e sentem**. Só assim pode captar, de cada um, o seu “estado de alma e de compromisso”.
- Usar o **Silêncio “inteligente”** (ver Glossário) para detectar e compreender o que vê. Tal, aumenta nos outros a percepção de **confiança e credibilidade** porquanto passa a mensagem de **ponderação, foco intencional e reflexão** (p.e., “parar e refletir para compreender e agir”). Em boa verdade, o silêncio “inteligente” constitui um trunfo quando é utilizado, pelo treinador, para **focar o pensamento e observar com intencionalidade em ambientes caóticos**, como é o caso, não raro, da competição no TDAR.

>>



40



Encontrar o equilíbrio no caos requer foco intensivo no que importa no momento, para criar **distanciamento emocional** ao ambiente (Jackson, 2006).

EVIDÊNCIA: o silêncio do treinador no meio da multidão é frequente em contexto de competição, em momentos críticos. Não raramente apanhamos flash de “posturas” de treinadores na competição **absorvidos nos seus pensamentos como se estivessem longe de tudo e de todos.**

Em boa verdade, **estão mais dentro** do momento que qualquer outro e, por via disso, **focalizam-se no essencial**, no que interessa analisar para tomar decisões; e, mesmo, não tendo a certeza da eficácia destas, **sentem segurança para as tomar** pois tal resultou de uma análise cuidada, ponderada e intencional (na “**intimidade e cumplicidade do seu pensar e sentir**”).

- “**Consolidar as raízes e dar asas para voar**” aos intervenientes diretos, requer compromisso entre conceder **mais espaço** (quando verifica que há condições para alguém intervir/realizar por conta própria) e **mais controlo** (quando percebe que não há condições para alguém ter sucesso, agindo de forma autónoma). Apenas com este “**dar e retirar**”, intencional e apropriado ao momento, é possível o treinador obter **eficácia na liberdade concedida.**



2.4. Gestão do desafio e do risco para controlar os limites da insegurança

A. OS RISCOS SÃO “A FATURA A PAGAR” POR SER TAR

No treino desportivo, e muito menos no alto rendimento, nunca existem **certezas “absolutas”**, ou seja, visões e planos de atuação que são garantidamente os melhores e, por isso, a **gestão do desafio e do risco** é crucial para a obtenção de sucesso (p.e., perante uma lesão de um atleta/jogador, na decisão de jogar de forma mais ou menos ofensiva).

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

Na medida em que o **desafio** pressupõe a **escolha de algo** e tem naturalmente associado o **Risco** (ver Glossário), o treinador necessita de:

- ter **acutilância e sabedoria** para “decidir o que arriscar e até quanto arriscar ou, mesmo, se vale a pena arriscar”;
- “**sair fora da caixa**”, para ser **criativo, divergente, intuitivo e inovador**, mesmo perante cenários onde se vislumbram poucas garantias de sucesso.

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

Em conformidade, a **previsão**, por integrar possibilidades de concretização, é uma “aliada” do treinador, na hora de assumir desafios e riscos inerentes, porquanto lhe confere a **tranquilidade** e a **segurança** que necessita para decidir, de **forma ponderada.**

Assim, o TAR controla os **limites da insegurança**, isto é, sabe que existe sempre imprevistos e, por isso, considera probabilidades de ocorrência que podem perturbar o seu plano de ação; pelo desenvolvimento da sua **capacidade de prever**, a qual assenta na capacidade de **analisar a relação de benefício e custo entre o desafio e o risco.**



A capacidade de prever dá “segurança” ao TAR para assumir o desafio e correr os riscos inerentes

TESTEMUNHO DE PAULO PEREIRA, atual treinador da Seleção Nacional Masculina Sénior de andebol. Ao **prever os efeitos nefastos** de um acontecimento trágico (falecimento intempestivo de Quintana), arrisca na solução que adota mesmo sabendo que poderia ser “julgado”. Nas suas palavras: “[...] não ignorar o facto, **atuar de frente sem esconder nada** [...] todos estávamos ligados no sentido de atingir o objetivo [...] **transformei os vídeos para não mostrar imagens** em que estava o nosso querido Quintana”.

Obtido em: <https://maisfutebol.iol.pt/entrevista/paulo-jorge-pereira/conseguimos-o-feito-mais-extraordinario-com-a-alma-dilacerada> (acedido em 21/04/2021).



Foto: Paulo Pereira/Facebook

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

Por sua vez, a **previsão** requer análises detalhadas, sobretudo, sobre (Ribeiro, 2010):

- i) as situações em causa;
- ii) os riscos que envolve a escolha entre diferentes soluções plausíveis;
- iii) a plausibilidade de sucesso das estratégias utilizadas;
- iv) a ponderação criteriosa e exaustiva das alternativas possíveis;
- v) a confrontação meticulosa das vantagens e desvantagens, no recurso às diferentes soluções.

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

Neste âmbito, é determinante que o TAR desenvolva a capacidade de **analisar a natureza e a dimensão dos desafios e riscos**, o que exige considerar, não só as suas perspetivas e as de outros (ou seja, as “**peças do xadrez**” que mais contam), como também as condições e os constrangimentos que impõem limites às soluções possíveis, aos desafios agarrados e aos riscos assumidos.



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

Com base neste entendimento, o **TAR** para usar a **previsão** de forma **eficaz** tem de possuir:

- **Conhecimento profundo da situação-problema e de todas as circunstâncias associadas** pela integração:
 - (i) de eventos passados relevantes e relacionados;
 - (ii) de tendências que indiciam eventos futuros;
 - (iii) da consciência dos seus trunfos e limitações dos mesmos

(iv) do grau de alinhamento do seu estatuto e poder na organização com a natureza das soluções que pretende implementar.

- **Consciência** de aspetos cruciais, como seja:
 - (i) dos pressupostos em que assenta (a previsão);
 - (ii) da adequabilidade dos meios e recursos a utilizar;
 - (iii) do controlo minucioso das formas e procedimentos que serão aplicados;
 - (iv) da ajustabilidade temporal do problema à concretização das soluções;
 - (v) da identificação de “possíveis limitações e obstáculos”, caso algo não funcione, para ter soluções, já pensadas e possíveis, para a resolução do que eventualmente possa surgir (p.e., o plano B).
- Entendimento de que **alguma insegurança é própria**, desde que não resvale para níveis que **inibem ou dificultam** a sua tomada de decisão, pois só assim pode controlar os **limites da insegurança**.
- Capacidade de se “**autoposicionar**”, em relação aos desafios e consequentes riscos, para se **sentir mais seguro** nas suas decisões e controlar melhor alguma **insegurança**, ficando mais **focado no processo e menos nos resultados**. Tal acontece, muito por conta de:
 - (i) **não se sentir tão “pressionado”** pelo receio de possíveis insucessos, pois sabe, e aceita, que não existem certezas;
 - (ii) possuir argumentos lógicos e consistentes, **compreendidos e assumidos por si**, como válidos e seguros;
 - (iii) identificar o **grau de suporte da estrutura** pela criação de condições que lhe permitem arriscar.

42



O apoio da estrutura concede ao treinador “atrevimento” para assumir riscos

TESTEMUNHOS SOBRE:

1. **PEP GUARDIOLA:** “O Bayern trata Guardiola e seus auxiliares [colaboradores] com carinho. No clube, não existe a menor dúvida de que se trata do **homem mais importante na entidade depois do Presidente**” (Perarnau, 2014, Momento 8).
2. **JORGE BRAZ** quando se sagrou bicampeão europeu: “O segredo vem de trás. **Nós nem sempre temos a paciência como o presidente teve**, porque eu não tenho problemas nenhuns em recordar as fases finais que não vencemos comigo a liderar.

Esta é a nossa família, nunca disse em vão, é o que o sinto, **e quando os elogios vêm da nossa família, o sentimento é mais forte**. Deixa-nos extremamente orgulhosos. Somos um bom exemplo do que é lutar pelo que é nosso”.

Obtido em: <https://www.abola.pt/nnh/2022-02-07/futsal-jorge-braz-e-o-segredo-do-sucesso-o-presidente-teve-paciencia/926283> (acedido em 10/02/2022. Informação confirmada em entrevista da autora ao Treinador Jorge Braz).

- **“Trunfos na manga”** que lhe permitem transformar **riscos inaceitáveis em aceitáveis**. Os treinadores arrojados são assertivos pois têm visão, “feeling” e plano concreto de atuação, ao mesmo tempo, que consideram os custos e benefícios que acarretam as suas decisões para ele e para as outras “peças do xadrez”. O treinador arrojado não se limita a aceitar os insucessos como algo que faz parte da sua atividade profissional e, por isso, **corre riscos encarrando-os como naturais**, o que lhe permite transformar o inaceitável, para muitos, em aceitável.

43



© Diogo Pinto/FPF



INVESTIGAÇÃO

TAR: o risco assumido para aumentar a confiança dos atletas/jogadores

INVESTIGAÇÃO: Estudo de Santos, Jones e Mesquita (2013) com treinadores de elite portugueses: “O calendário competitivo pôs a Eslovénia na nossa série. **Notei o medo no olhar dos meus atletas** quando lhes disse. Não se sentiam seguros a jogar contra eles. **Então decidi treinar novas soluções táticas** para sentirem que tinham mais opções, mesmo **correndo o risco de perder o próximo jogo**”.

Esta forma de estar confere ao TAR a **segurança** necessária para **construir projetos e estabelecer planos de atuação desafiantes e ambiciosos**, através da implementação de rotinas de gestão, monitorização constante, construção de opções alternativas, análise constante de todo o processo e estabelecimento das condições de exequibilidade.

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

Por sua vez, na análise de **potenciais riscos**, quando o treinador pondera sobre **“agarrar” o desafio ou o desconsiderar**, é importante que:

- ⚠ considere outros pontos de vista antes de decidir, possuindo abertura para captar diferentes opiniões e discernir sobre o que se oferece como pertinente e ponderável nas perspetivas idiossincráticas de cada um;
- ⚠ considere o estatuto e poder dos outros intervenientes e potenciais interesses particulares;
- ⚠ analise as responsabilidades a atribuir, “pesando” de forma ponderada a natureza do risco e as características de cada um dos intervenientes com a consciência de que nada é garantido;
- ⚠ analise a natureza do que lhe é requerido (e até que ponto se expõe e se o pretende fazer) bem como os riscos associados, de forma a não “jogar contra si”;
- ⚠ considere a força e orientação dos poderes vigentes, de modo a não decidir “contra a maré”;
- ⚠ ao “agarrar” o risco, distribua sinergicamente e com sentido de responsabilidade, individual e coletivo, as tarefas e responsabilidades de cada um.

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

B. A RELAÇÃO INTRINCADA ENTRE DESAFIO/RISCO E SURPRESA PARA O TAR

O principal **trunfo do desafio/risco**, não raramente, é a **surpresa** que consiste no **ato ou efeito de surpreender**, através da **ocorrência de factos repentinos e imprevistos**. Por sua vez, o **secretismo** é o elemento central da surpresa e é, sem dúvida, o **último reduto do treinador**, em muitas circunstâncias, quando **intui** que “se não realizar algo que mexa com a dinâmica do fluxo dos eventos **o desfecho será inevitavelmente contra ele**”.

Por isso, a **surpresa** serve de **“engodo”**, em virtude de **conduzir o alvo a cometer erros** ou a **interpretar mal** o sentido da surpresa. De facto, quem é surpreendido não tem tempo para perceber a ameaça ou, mesmo, quando esta é percebida, **já não tem tempo para ripostar com eficácia**, em particular na competição onde “tudo pode mudar a cada instante”.



O brilhantismo da surpresa gerada aos franceses por Fernando Santos ao trazer Éder a “palco”

EVIDÊNCIA: Campeonato da Europa de 2016, Final França-Portugal. Quando Fernando Santos, treinador da Seleção Portuguesa, ao minuto 78 colocou em campo o jogador Éder e o mesmo realizou um remate imparável do meio-campo causou a surpresa total no guarda-redes francês. Obviamente que Fernando Santos **sabia os riscos que corria ao surpreender tudo e todos com a substituição**, mas a sua **intuição** “falou mais alto” e perante a possibilidade de deitar tudo a perder, preferiu **correr esse perigo**, do que sair do jogo **“honradamente vencido”**.

44



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

Assim, a **surpresa** funciona ainda melhor quando:

- (i) é realizada de forma totalmente **inesperada**. Tal decorre de não permitir aos outros terem tempo para se recomporem, ao **contrariar abruptamente as suas expetativas** e, por isso, não estão preparados para reagir com prontidão, dado não ser espectacular e ser célere;
- (ii) **circula intencionalmente informação** com o intuito de gerar **contrainformação**, ou seja, análises erróneas;
- (iii) são utilizados intencionalmente **estados de excesso de confiança ou de insegurança, da pessoa alvo/adversário** (p.e., para aumentar percepções e juízos que distorcem a compreensão do que se está a passar);
- (iv) é usada para tirar vantagem de **análises superficiais de sucesso** centradas bem mais no **desejo** e na **crença** do que no conhecimento e nas evidências.

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

Mesmo no seio das equipas técnicas, e em particular com os atletas/jogadores, o recurso à surpresa aumenta a **perplexidade**, logo, alguma **instabilidade “saudável”**, para que **não tomem como garantido nada**. Daí que a **surpresa e a confrontação são recursos valiosos** para aumentar o empenhamento de todos, desde que sejam realizados na salvaguarda das regras de conduta estabelecidas.



INVESTIGAÇÃO

O TAR gera surpresa para “alimentar” a instabilidade positiva nos atletas/jogadores

INVESTIGAÇÃO: Estudo de Santos, Jones & Mesquita (2013) com **treinadores de elite portugueses**: “Eu **surpreendo-os e confronto-os**... acima de tudo quero que sintam que **não são capazes de prever** o meu comportamento, pois esse é o **meu maior trunfo**”; “As vezes eu mudo um pouco o exercício e troco posições para os **colocar em dúvida**; umas vezes dou-lhes a ideia de que o lugar é deles e noutras coloco-os em dúvida. Isso **obriga-os a estarem mais concentrados** para terem melhor desempenho”.



A surpresa é realizada num **contexto e num momento** que tem uma **“história”**, ou seja, é **dinâmica e situada** e, por isso, “o que hoje funciona como surpresa amanhã pode não funcionar”. Assim, o treinador pode **voltar a surpresa contra si**, nomeadamente, quando:

- (i) **subvaloriza insucessos e sobrevaloriza o sucesso**;
- (ii) tem **excesso de confiança** nos processos a utilizar;
- (iii) é orientado, sobretudo, por sentimentos de **desejo e/ou vingança** que lhe retiram a lucidez;
- (iv) deixa que a **sobrecarga da pressão**, presente no ambiente, lhe retire a lucidez e o foco;
- (v) existem **falsos alarmes e incidentes** que retiram à surpresa o seu carácter inesperado.

Por sua vez, o treinador como orquestrador tem mais **condições de gerar surpresa**, na medida em que ao considerar, marcadamente, o que **acontece à sua volta, prevê melhor**, permitindo-lhe, conseqüentemente, sentir **mais segurança para aceitar desafios e correr riscos**.



TAR: orquestrar para melhor **prever e aceitar desafios**, correndo riscos minorados pela **surpresa que tem na “manga”**

- (i) O TAR como orquestrador **aceita o desafio** porque desenvolve a **capacidade de prever** as possibilidades de concretização e, por consequência, **controla os “limites da sua insegurança”**, impostos pelos riscos inerentes.
- (ii) O **risco é a “adrenalina que o move”** numa perspectiva em que a **previsão**, baseada sobretudo no **conhecimento, competência e experiência**, lhe confere a **segurança necessária para arriscar**; mormente pela **surpresa** que instiga positivamente nos seus “Outros significativos” e negativamente em quem importa “abater” (p.e., adversários).

Pontos-chave da subunidade

1. A cultura desportiva de determinada instituição manifesta-se nos valores perfilhados pela instituição, nas pessoas de referência que simbolizam esses valores nos diferentes setores, nos rituais e na rede cultural que define a identidade da instituição e modela os comportamentos daqueles que dela fazem parte.
2. O “selo” da cultura da instituição deve ser preservado pelo treinador, o qual acrescenta “alma” e conhecimento ao projeto, com mais ou menos graus de liberdade, em função do estatuto e poder que possui bem como do nível de desenvolvimento e da história da instituição, em questão.
3. A cultura desportiva constrange e é constrangida pelo modo de atuar do treinador, num processo de mútua influência. Isso impõe ao treinador o domínio de literacia micropolítica, para: (i) ser capaz de se mover eficazmente na “arena” profissional; (ii) aumentar o seu círculo de influência; (iii) gerir construtivamente conflitos; (iv) detetar falsos empenhados e empoderar quem lhe interessa que seja empoderado, sempre na salvaguarda de não se desempoderar a si próprio.
4. O empoderamento integra o poder concedido (parte social, externa) e o poder conquistado (parte pessoal, interna) por alguém. Nos dias de hoje, a sua utilização no TDAR é particularmente pertinente, porquanto fortalece ao nível pessoal e social, encoraja e inspira quem é empoderado a agir, valorizando a conexão entre os diferentes elementos do contexto.
5. O TAR hodierno tem de ser, sobretudo, um orquestrador que guia em vez de ordenar e que exerce autoridade, mas não é autoritário. Em conformidade, é fundamental a sua capacidade para empoderar “Outros significativos”, sendo capaz de delegar sem se desempoderar e compreendendo e aceitando que querer controlar tudo o desfoca do que pode (e deve) controlar.
6. O TAR como orquestrador potencia a sua capacidade de prever, o que lhe cria condições para aceitar desafios e correr riscos. A sua previsão ao ser baseada, sobretudo, no conhecimento, competência e experiência permite-lhe controlar melhor a sua insegurança natural e, por força disso, é instigado a usar a surpresa para se empoderar perante os outros.



COACHING DO TREINO DESPORTIVO

Isabel Mesquita

Índice

CAPÍTULO III.

3. DO TEMPO COMO CONSTRANGIMENTO AO TEMPO COMO RECURSO NO TDAR	48
3.1. DISTINÇÃO DO TEMPO CONTROLÁVEL E NÃO CONTROLÁVEL	48
3.2. O TEMPO E A GESTÃO DOS LIMITES DA INSTABILIDADE	50
3.3. INTUIÇÃO, ANTECIPAÇÃO E IMPROVISAÇÃO ESTRUTURADA	52
3.4. O IMPACTO DO <i>NOTICING</i> NA OTIMIZAÇÃO TEMPORAL DA DECISÃO E AÇÃO DO TREINADOR	59
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	62
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	85
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	86
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	87
GLOSSÁRIO	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92

1. O TREINADOR CARISMÁTICO
2. EMPODERAMENTO NO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO
3. DO TEMPO COMO CONSTRANGIMENTO AO TEMPO COMO RECURSO NO TDAR
4. *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO TREINADOR

3.

DO TEMPO COMO CONSTRANGIMENTO AO TEMPO COMO RECURSO NO TDAR

3.1. Distinção do tempo controlável e não controlável

Ao longo de uma época desportiva, o movimento progressivo do tempo sugere uma conceitualização linear do processo de treino, uma vez que a época é estruturada de **forma sequencial e temporal** com base nos calendários competitivos (Afonso & Mesquita, 2018). Ou seja, é possível delinear as estruturas regulares das sessões de treino e das competições sistemáticas bem como dos grandes eventos (p.e., taças, finais de campeonatos, competições internacionais, etc.).

No entanto, a atividade do treinador, ao ser **dinâmica e complexa**, não se compadece com uma perspetiva **linear de pré-especificação de sequências de eventos** acumulados ao longo do tempo. A interação entre ciclos de curta duração (p.e., entre jogos/provas) e de longa duração (p.e., fases da época desportiva) provoca uma **tensão delicada e complexa entre o planeamento de longo prazo** (onde o que é fixado, aparentemente, é mais controlável) e **o de curto prazo** (de natureza contingente e menos controlável, mas que é essencial para tornar o curso de ação adequado a cada momento).

Esta tensão configura **o lado imprevisível do tempo**, o qual é condicionado por eventos que podem **quebrar sequências predeterminadas** (p.e., alteração no calendário competitivo; mudança de e/ou local de treino; lesões inesperadas, etc.), obrigando o treinador a **repensar e a reconfigurar, constantemente, as dinâmicas de trabalho**.

Mesmo em desportos individuais, onde o planeamento de longo prazo é passível de ser definido meticulosamente, são os **eventos inesperados** (p.e., oscilações inesperadas de rendimento) que mais **marcam as mudanças no planeamento de curto-prazo**, conforme atestam treinadores de elite portugueses de atletismo, ginástica e natação (Afonso & Mesquita, 2018). Por isso, a **imprevisibilidade imposta pelo tempo** configura parte significativa do que **não é passível de ser controlado** (pelo treinador).





A ORDEM TEMPORAL DO TREINO, INCORPORA UMA TENSÃO ENTRE O QUE É CONTROLÁVEL E O QUE NÃO É CONTROLÁVEL

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

EVIDÊNCIA: expressões como “Tivemos azar, este não era o momento certo”; “Não correu bem porque o atleta atingiu o pico de forma antes, há três semanas”; “Se tivéssemos mais tempo, estávamos bem melhor, etc.” são frequentes em treinadores.

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

CONSEQUÊNCIA: Estes pensamentos, por parte do treinador, “empoderam o tempo”, como algo que não pode ser contornado e interferem diretamente nas suas decisões, enformando uma perspectiva conformista, a qual é um entrave à mudança, à capacidade de **adaptação conjuntural**.

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

O mesmo será afirmar que quando o treinador não reconhece o “**poder**” do Tempo na sua atividade, não se prepara para os efeitos nocivos do mesmo; como seja, o aparecimento de **crises que quando “rebetam” usualmente já não existe tempo para serem enfrentadas com eficácia**. Aliás, as crises não podem ser resolvidas nos **momentos que “rebetam”**, devendo o treinador preparar-se para elas, assim como todos os outros intervenientes, desde que são **reconhecidos os primeiros sinais**.



O TAR tem de antecipar a crise para estabelecer em tempo útil, redes de comunicação e confiança para a sua aceitação e resolução

TESTEMUNHO DE MIKE KRZYZEWSKI: “A sorte favorece os que **despenderam tempo na sua preparação** no desenvolvimento de **sistemas de comunicação e confiança** uns nos outros” [...] “se você não desenvolveu a sua equipa adequadamente, os membros **não sentirão o sentido de pertença** que o grupo precisa neste tipo de momento [crise]” e acrescenta: “para mim, cada reunião da equipa, cada prática, cada conversa individual que **ocorre ao longo da temporada estabelece quem iremos ser coletivamente quando uma crise ocorrer**” (Krzyzewski & Spatola, 2007, p. 43).

Em conformidade, **controlar o imponderável é prevenir acontecimentos que se “advinham”**, para que com tempo seja possível estabelecer uma **ação estratégica**. A garantia de um **fluxo contínuo na qualidade do trabalho ao longo do tempo**, relativamente a uma estrutura competitiva **externamente imposta**, impõe a consideração das seguintes premissas:

- “**Todos têm de remar para o mesmo lado**”. Convergência de **entendimentos claros e inequívocos**, entre todos os intervenientes diretos, acerca das grandes metas, dos objetivos a longo, médio e curto prazo e dos procedimentos, meios e estratégias para os operacionalizar, monitorizar e avaliar; enquanto sistema de retroação que fornece informação de qualidade para “refinar e realinhar” todo o processo. Toda esta informação terá de ser **disseminada e interiorizada por todos** (compreendida e aceite) de forma oportuna e no tempo certo; caso contrário, mesmo que seja pertinente, **perde a sua apropriação temporal**, o que é, muitas vezes, a causa de processos de qualidade não serem bem-sucedidos.
- “**Todos têm de falar e partilhar a mesma linguagem**”. Necessidade de ser desenvolvida uma **terminologia comum** não só ao nível técnico, mas também ao nível **relacional**, logo social, manifestada numa **cultura própria**, o que aumenta o sincronismo entre todos e promove efetividade para que o **tempo imposto “jogue a favor” dos interesses** da equipa de trabalho e dos atletas/jogadores.

49

>>

>>

- **O planeamento tem de ter “espaço” para ajustamentos estratégicos.** Recurso a planeamentos flexíveis, mesmo de longo prazo, porquanto o tempo imposto pela estrutura da época requer adaptações. No caso de o planeamento ser rígido, o dinamismo e a complexidade próprios do processo de treino são ignorados e, consequentemente, a distorção dessa realidade gera ineficácia.
- **Alternância de graus de liberdade** concedidos aos atletas/jogadores e colaboradores em função da (im)previsibilidade temporal.



INVESTIGAÇÃO

O tempo como influenciador do espaço conferido pelo treinador aos atletas/jogadores

INVESTIGAÇÃO: Estudo de Santos, Mesquita e Jones (2013) a **treinadores de elite portugueses:** “Quando tenho menos tempo para preparar a equipa, **sou menos flexível** com as rotinas de treino para dar **maior segurança** aos jogadores; por outro lado, quando **tenho mais tempo**, consigo implementar menos rotinas, **às vezes até não consciente**, dando aos jogadores mais espaço para decidir”.

3.2. O tempo e a gestão dos limites da instabilidade

A **turbulência** imposta pela alteração do curso dos acontecimentos influencia, sobremaneira, a perceção de **insegurança**, por parte do treinador, muito por conta da **instabilidade inesperada** que aparece em momentos que urge tomar decisões rápidas. Para fazer face a este **caos**, no mínimo aparente, o treinador tem que ser capaz de impor limites à instabilidade instalada. A primeira forma de o fazer é, sem dúvida, **reconhecer a existência (e aceitação)** dessa instabilidade inesperada como algo natural que faz parte da sua atividade profissional, para agir com tranquilidade **“de forma rápida e eficaz”**.



INVESTIGAÇÃO

A consciência da “hora sem tempo” ajuda o treinador a aceitar a instabilidade e a decidir melhor

INVESTIGAÇÃO: num estudo com **treinadores de elite portugueses** (Santos, Jones & Mesquita, 2013), um deles referiu: “Sinto-me **mais inseguro e em conflito** quando **o tempo** que tenho para decidir alguma coisa muda e **pior se for mais reduzido!** O conflito baseia-se na continuação do que estou a aplicar e arriscar ou demorar mais tempo para preparar algo que me sinta mais seguro. Por vezes, a melhor solução não se adequa às necessidades do momento. **Tenho de refletir rapidamente** e no que é mais importante naquele momento. Muita informação **garante maior conflito na decisão**”.





No seguimento, o treinador para responder à mudança vertiginosa do curso dos eventos e conjunturas adjacentes tem de fazer o esforço de “**Antecipar o Imponderável**”. Isto é, ser capaz de considerar possíveis acontecimentos que possam surgir “mais à frente”, de modo a delinear **planos emergentes**, os quais, apon- tam **novas possibilidades**. Tal significa que o treinador muda a sua “**ótica de análise**”, deixando de considerar o **tempo** (que lhe falta ou que o perturba) como **constrangimento** e passando a entendê-lo como **recurso**.



TAR: o Tempo como um “aliado” (recurso) e não com um “inimigo” (constrangimento)

TESTEMUNHO DE JORGE BRAZ, treinador de futsal: na final do campeonato da Europa de futsal de 2018, onde Portugal se sagrou campeão, **ao perceber que o tempo que dispunha era “curto” para decidir**, devido a **conjunturas imprevistas**, foi capaz de se **desafiar, focalizando a sua atenção nas estratégias possíveis**, para colocar o tempo a seu favor. Nas suas palavras: “O Ricardinho lesionado, o Bruno lesionado, **quem é que eu vou pôr lá?** Os que tinha para aquela estratégia **não estavam** ... e lembro-me! O Zé alarmado avisa-me que não está o Ricardo, pergunta-me quem é que vai defender e **eu respondo-lhe que já falei com o jogador, já fui falar com ele mal foi o golo** [...]”.

Obtido em entrevista da autora ao treinador Jorge Braz.

Em conformidade, o treinador para **colocar limites à instabilidade que se instala**, provocada pelo tempo como fator de pressão, tem de ser capaz de:

- **Desafiar-se a ter iniciativa, pela conquista da liberdade de atuação**, o que lhe permite agir com a percepção de **segurança relativa**; ou seja, mesmo não se sentindo completamente seguro, ainda assim acredita que o que faz é o melhor em função das circunstâncias do momento.
- **Orientar o pensamento para agir mesmo com pouca informação**, nomeadamente pelo ajustamento de objetivos e planos de atuação, quando as circunstâncias não são mais as perspetivadas. Isto é, discernir, face à situação-problema concreta, sobre os **trunfos** que possui no momento, de modo a não ficar **refém do que seria ótimo, pois tal já não existe, passando o ótimo a ser ditado pelas circunstâncias atuais**.
- **Desenvolver o sentido de oportunidade** na exploração de eventuais situações que podem ser utilizadas a seu favor, desde que esteja mentalmente **recetivo a mudar o seu curso de ação**.
- **Reverter a seu favor situações** que, aparentemente, lhe são **adversas** pela ampliação de soluções e formas de as alcançar, através de visões criativas e inesperadas.
- **Desenvolver sensibilidade à frustração, ao desânimo e às contrariedades**, para as enfrentar e projetar planos de atuação; caso contrário, será refém da sua própria “desgraça”.
- **Focar-se na área crítica da situação-problema**, para que a **atenção seletiva** se centre em vislumbrar soluções e

não fique “aprisionada” aos constrangimentos temporais que perceciona como impeditivos para aplicar o seu plano de atuação.

- Ter em consideração os **graus de liberdade** que possui, para não decidir algo que não tem condições de ser bem-sucedido; o que, definitivamente, passa pelo **auto-conhecimento** e pela incorporação no seu pensamento das **circunstâncias do momento** na “hora” de decidir.
- **Criar o hábito de se antecipar** pelo recurso a **estratégias alternativas** para colocar o tempo a seu favor (p.e., colocando o adversário em situação que não é da sua escolha, o que o obriga a ter de se adaptar).
- **Otimizar recursos** (humanos, tecnológicos, logísticos, etc.) para estar suportado e bem informado, não se desgastando no que **não é possível de ser controlado por si e concentrando-se em tudo o que pode controlar**.
- Possuir elevada capacidade **na gestão do seu tempo e na delegação de responsabilidades** aos colaboradores e atletas/jogadores. Isto é, tem de possuir iniciativa em relação à mudança (e à inovação), acautelando o impacto que a necessidade do “**rápido e bem**” requer para não provocar insegurança, ou mesmo pânico, nos seus colaboradores e atletas/jogadores.





- Implementar **rotinas dinâmicas** que agilizam a organização do processo de treino e favorecem a comunicação, entre todos os intervenientes, para ser gerada **atenção extra** no reconhecimento de novas situações; até porque, a **elevada densidade competitiva** significa **menos tempo** de preparação, sendo o recurso a **rotinas dinâmicas** uma mais-valia para **otimizar esforços e energia** e controlar, atempadamente, possíveis ajustamentos.
- Estabelecer **discussão/diálogo** com os seus **atletas/jogadores** sobre as performances competitivas e verosimilhanças com as de outros, ou deles próprios noutros momentos, para criar a possibilidade de serem identificadas semelhanças/diferenças e, concomitantemente, inferências para novas situações.
- Ter em atenção a **euforia paralisante** que, não raramente, se instala após grandes êxitos/vitórias, de modo a não perder **tempo**.



3.3. Intuição, antecipação e improvisação estruturada

A **intuição**, a **antecipação** e a **improvisação estruturada** são três elementos cruciais na **gestão do tempo**, possibilitando ao treinador minorar os efeitos não desejáveis, face a eventos imprevisíveis e “quicá ainda ganhar vantagem”. Deste modo, para “não se derrotar” pelos constrangimentos impostos pelo **tempo**, que lhe podem estragar os planos, é importante alcançar a “**melhor solução**”, a qual, se situa entre o que seria desejável e o que é possível. Nesta senda, é necessário agir em **antecipação**, através do recurso, não só, ao seu conhecimento (racional), mas também à sua **intuição**, para ser capaz de fazer uso da **Improvisação Estruturada** (Figura 3).



FIGURA 3 - Otimização do tempo no TDAR - Intuição, antecipação e improvisação estruturada.

A. A INTUIÇÃO DO TAR PARA O TEMPO NÃO SER UM CONSTRANGIMENTO

Intuição, etimologicamente, significa considerar, ver interiormente ou contemplar, sendo utilizada como **sinónimo de pressentimento** (sensação imediata e direta de que algo vai acontecer, antes de acontecer). Por isso, é **oposta à intenção** e constitui uma forma de conhecimento que está dentro de todos nós que incorpora a **percepção de algo** de forma automática. Grandes cientistas, entre eles, o físico Albert Einstein, enfatizaram o valor do potencial intuitivo nas suas descobertas.



Aparentemente, a intuição requer pouco esforço porquanto as respostas são rápidas, integram um “sentido” de confiança e não são tipicamente conscientes ou, no mínimo, possuem pouca consciência deliberativa. Por isso, a intervenção do treinador é otimizada pela conjugação do **pensamento analítico** (o qual gera soluções conscientes e ponderadas) com a **intuição** que, face ao imponderável, lhe permite “**tirar da cartola**” soluções inesperadas: a **conjugação sinérgica de ambas permite um espectro de soluções mais alargado e mais ajustado aos desafios**.

Apesar da intuição ser de carácter **subjetivo e delével**, logo considerada um elemento frágil e pouco robusto, o facto de possibilitar a emergência de entendimentos de **forma célere e apropriada**, constitui uma ferramenta inestimável para o treinador **agir em tempo útil e de forma surpreendente**. Até porque, o pensamento analítico quando usado em excesso, para a resolução de problemas inesperados, não se adequa ao carácter dinâmico e imprevisível das circunstâncias, dada a elevada carga de **argumentação racional** que lhe é inerente. Esta evidência explica a razão dos treinadores que possuem fraca capacidade para intuir **estarem limitados para agir “em águas turbulentas que requerem navegação à vista”**. Pelo contrário, os treinadores de excelência, **confiam comumente na sua intuição**, não para todas as circunstâncias, mas **sempre que sentem que a resposta racional não é suficiente** para se sentirem seguros e confiantes nas decisões que adotam.



O ato intuitivo mostra parte significativa do “ADN” do treinador

TESTEMUNHO SOBRE PEP GUARDIOLA: após a **primeira derrota numa final da Liga dos Campeões beija a medalha de prata** surpreendendo tudo e todos, num gesto repleto de emoção e simbolismo ao honrar o trabalho de toda a sua equipa e clube. O treinador num **ato intuitivo** repleto de **emoção e genuinidade** manifesta o seu “ADN” de treinador, em particular, o seu **código ético** que lhe permite **resistir aos resultados e às pressões e faz dele um treinador de glória**.

Obtido em: <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/liga-dos-campeoes/noticia/guardiola-beija-medalha-de-prata-e-poupa-jogadores-de-criticas-tentaremos-ano-que-vem.ghtml> (acedido em 20/07/2021).

Se por um lado, é desejável que o treinador ao longo da carreira se vá habituando a **confiar na sua intuição**, por outro, não é apropriado que o faça amiúde **numa fase inicial da carreira**, pois ainda tem **pouca experiência e pouco conhecimento tácito** (isto é, aquele que se adquire na, e pela, prática). Para que o treinador desenvolva e aprimore a sua capacidade de intuir, ajuda ter em conta que:

- A Intuição pode estar relacionada tanto com eventos **passados como futuros**, sendo os dois casos importantes para ele, dado o processo dinâmico e mutável da sua atividade profissional. De facto, a **capacidade de intuir** sobre o que se passou (**descoberta/diagnóstico**) vai influenciar a sua capacidade de intuir sobre o que pode vir a acontecer (**predição**). Os treinadores com elevada experiência e conhecimento como têm mais informação armazenada, **conseguem relacionar de forma mais célere e efetiva as experiências atuais com as do passado**, o que aumenta a ajustabilidade das **intuições**; até porque isso permite-lhes **compreender o que estão a analisar sem recorrer a raciocínios densos**.



TAR: a intuição para compreender o que não é nem objetivo nem mensurável

TESTEMUNHO DE BERNARDINHO, treinador de voleibol utiliza a sua **intuição para fazer o diagnóstico** de uma situação passada que ditou o insucesso da sua equipa nuns Jogos Olímpicos. Nas suas palavras: “Será que havíamos caído na armadilha do sucesso? Será que não entramos na partida decisiva confiantes demais? Não seria possível que por uma espécie de tradição no esporte brasileiro, só tínhamos perdido por sermos os favoritos? Nenhum de nós tinha a ideia do que é ser ídolo num país que ama o esporte. Era natural que, vaidosos e maravilhados com a proximidade do título olímpico, tivéssemos-nos tornado vítimas dos nossos próprios egos. Estávamos tão convencidos de que venceríamos os Estados Unidos outra vez que nos desconcentramos. Literalmente” (Rezende, 2006, p.49).

- A intuição mais eficaz faz uso da acumulação de evidências de diferentes **fontes (Intuição acumulativa)** e da ativação de informação relacionada com a situação em questão; bem como da construção de representações mentais consistentes (**Intuição construtiva**) (Glöckner & Witteman, 2010), o que otimiza a resolução de problemas inesperados e de difícil resolução.



A mente intuitiva apropriada está recetiva a ideias inovadoras e não dogmáticas

No alto rendimento, a intuição constitui um trunfo do treinador porquanto lhe permite, com base em **pressentimentos valiosos, tomar decisões céleres** que podem resolver ou mesmo evitar problemas que emergem naturalmente.

A TÍTULO DE EXEMPLO: “Numa prova de salto em comprimento, no momento em que o atleta está a preparar-se para o salto, o treinador subitamente dá indicação ao atleta para retirar um ‘pé’ na sua corrida de balanço; pois **intuiu que tal, vai ajudar o seu atleta a reajustar a** corrida de balanço, devido ao piso estar escorregadio”.



FOTO: Facebook Confederação Brasileira de Voleibol

- A intuição dos treinadores de excelência é baseada em **esquemas de ação** (Fridland & Stichter, 2020), os quais são aprendidos através da prática e baseados no conhecimento e nos valores que orientam a intervenção. Os **esquemas de ação**, ao integrarem representações práticas estruturadas, auxiliam o treinador a **predizer perante situações imprevisíveis e repentinas** (p.e., lesão de um jogador fundamental).



O valor de **escrutinar a própria ação (e prática)** para intuir melhor e mais rapidamente

A intuição dos treinadores de excelência é fiável pois baseia-se em **esquemas de ação adaptativos, flexíveis e consistentes**, os quais:

- (i) por serem desenvolvidos através da **prática deliberada** (intencional e estruturada com objetivos concretos) conferem **qualidade à ação intuitiva** (mais rápida e mais apropriada).
- (ii) ao serem continuamente melhorados tornam a **intuição mais flexível** (não há padrões fixos) e mais **ponderada** (baseia-se em esquemas de ação, ou seja, “não surge do nada”).



- A intuição está intrinsecamente ligada à **emoção**, pelo que esta deve estar ao serviço da intuição e não contra ela; algo definitivamente a ser conquistado e desenvolvido pelo TAR. À medida que o treinador é capaz de **separar a intuição dos seus medos e desejos tem mais e melhores condições para confiar nela**.



TAR: a necessidade de reconhecer o **impacto das emoções no comportamento intuitivo**

EVIDÊNCIA: uma reação emotiva pode ser confundida erroneamente com intuição como também o **estado emocional pode afetar julgamentos intuitivos**. Vejamos o seguinte exemplo: “Pensemos na imagem de um treinador perto do final de um jogo com um resultado instável e que sente que tem **que mudar algo** pois **intui que se não o fizer**, algo vai acontecer contra a sua equipa; **mas se estiver emocionalmente perturbado**, isso pode prejudicar o seu **julgamento intuitivo**”.

Em suma, a intuição é altamente dependente da **conjuntura particular de cada momento**, o que quando não é considerado pelo treinador pode gerar um mau uso da mesma. De facto, a tomada de decisão do treinador decorre num **“mundo relativo”**, em constante mudança, que quando é ignorado, pode tornar a **intuição disfuncional**.

Embora não seja tarefa fácil estabelecer meios para desenvolver a intuição, pois é complexa e multifatorial, existem **estratégias** que a potenciam, tais como:

- Estabelecer **relações entre o problema e a compreensão dos caminhos da própria intuição**, para além de aprender a **agir em retroação**; ou seja, conectando resultados obtidos pelo comportamento intuitivo com os procedimentos desenvolvidos para o efeito.
- Identificar **nexos explícitos e compreensivos com situações análogas passadas** e respetivas consequências, fruto do comportamento intuitivo, retirando ilações para o presente e futuro.
- Estimular a **criação de cenários** que requerem o **comportamento intuitivo**, para ser capaz de **descobrir possibilidades**, até então não vislumbradas.
- Ser **autocrítico e conhecedor de si mesmo**, bem como das **“sinuosidades”** do contexto onde atua, o que lhe concede melhores condições para ter comportamentos **intuitivos funcionais**.

B. A ANTECIPAÇÃO COMO RECURSO PARA “DESEMPONDERAR” O TEMPO QUE ESCASSEIA

A antecipação consiste nos **processos de reconhecimento utilizados** (por alguém) para **julgar a probabilidade de ocorrência** de um acontecimento, o que se reveste de extrema importância no **“duelo contra o tempo”**. Assim, a antecipação é vital para o treinador, na medida em que o pode auxiliar a prever o modo como **“o todo” vai reagir a algo**, aspeto central para ter maior controlo sobre si e sobre os outros bem como dos processos envolvidos.



TESTEMUNHO SOBRE PEP GUARDIOLA: “Após terem avançado juntos até ao meio campo, **quero que eles sejam mais Bayern do que nunca, que se soltem e usem esse DNA [ADN], que corram e se libertem**. Nisso, eles são monstruosos. Adoram correr. E fico contente que seja assim, que eles corram, **abram o jogo pelas pontas e cruzem**. Mesmo que não chutem a gol [marquem golo] na primeira tentativa, podem aproveitar o rebote [ressalto]. [...] Ele quer que sua equipa saia jogando, que seus atletas **atuem agrupados**, sejam agressivos, **não tenham medo de cruzar as linhas defensivas** do adversário e, além disso tudo, que **não percam a bola**. [...]. **Os jogadores começam a dar sinais de que compreendem o que o treinador pretende, mas por enquanto não conseguem executar suas ideias de maneira constante**” (Perarnau, 2014, Momento 21).

Para **antecipar corretamente e decidir com eficácia**, o treinador terá de reconhecer a situação e estabelecer **analogias com outras já experienciadas**, a partir do seu conhecimento e vivência. Para o efeito, é crucial:

- **A codificação e a representação de indicadores-alvo semelhantes**, nomeadamente pela deteção de sinais, quer por via visual ou outros meios sensoriais.
- **O reconhecimento de situações, padrões e identificação de regularidades** (mormente sobre o adversário).





- **A criação de simulações para pensar “adiante”,** através da: (i) Antecipação de situações que podem vir a acontecer (p.e., o que fazer em desvantagem no marcador, quando se lesiona um jogador importante, etc.) são meios que ajudam o **treinador a estar pronto para o imponderável**; (ii) **Previsão de eventuais consequências** de decisões a tomar e de ações a realizar, permite-lhe **antecipar e modelar o futuro com acutilância**, através da construção de planos flexíveis, face a circunstâncias imprevistas.
- **O desenvolvimento da observação conjugada com a reflexão** sobre os eventos que sucedem de forma dinâmica e interligada. Tal permite-lhe **antecipar possibilidades de ocorrência**, que comportam **três fases contínuas e interligadas**: “(1) se isto acontecer... (2) significa que... (3) e então faço...”.

////////////////////////////////////
De facto, os treinadores com elevado sentido de antecipação são mais precisos nas suas **previsões**, identificam com mais rigor os **elementos** que podem interferir o curso da ação e **ignoram com facilidade os elementos que não são relevantes** (pela elevada capacidade de discriminação do que é essencial e acessório bem como pela clarividência que possuem na **hierarquização de prioridades**).

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



TAR: a **acutilância** em **antecipar** para preparar os jogadores e **surpreender** o adversário

TESTEMUNHO DE JOSÉ MOURINHO: “Eu sabia que o Camacho – treinador benfiquista –, sempre que estava a perder, trocava o Zahovic pelo Sokota. Ora, quando iniciei os treinos, fi-lo exatamente no sentido de preparar a minha equipa contra as investidas atacantes do Sokota. Até que um **jogador, meio surpreendido**, me disse: ‘**Mas, Mister, eles não jogam com o Sokota, jogam com o Zahovic!**’. Era o que eu queria ouvir para de imediato responder: ‘Jogam com o Zahovic quando estão a ganhar. Contra nós vão ter de jogar com o Sokota, que é a opção de Camacho quando estão a perder’...”. (Lourenço, 2004, 147-8).

- A **capacidade de analisar** os atores sociais que coabitam na sua esfera profissional, sobretudo, “**potenciais**” **inimigos** ou, no mínimo, “**falsos colaborativos**”. Tal, favorece **os processos de antecipação** que lhe conferem **tempo extra para decidir e agir**, com especial pertinência, em condições de elevada pressão temporal.
- A **diferenciação** do que em cada momento é mais importante **atender**, já que é impossível atender ao todo, dada a **complexidade** que lhe é inerente.



TAR: a **clarividência** de que a **complexidade** traz **incerteza**

TESTEMUNHO DE JOSÉ MOURINHO: “[A] complexidade de não compreende apenas quantidades de unidades e interações que desafiam as nossas probabilidades de cálculo; compreende também **incertezas, indeterminações, fenómenos aleatórios**. A **complexidade** num sentido tem sempre contacto com o **acaso**. Assim, **a complexidade coincide com uma parte da incerteza**, quer mantendo-se nos limites do nosso entendimento, quer inscrita nos fenómenos” (Lourenço & Ilharco, 2007, p. 77).

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

PARA TAL, É IMPORTANTE QUE O TREINADOR:

- Desenvolva o **foco atencional e defina** com objetividade e rigor o **plano de atuação**, o que lhe permite ganhar “nitidez” e assertividade para antecipar.
- Elabore **representações mentais precisas**, relativamente às alternativas viáveis, permitindo-lhe hierarquizar as probabilidades de ocorrência, o que **minimiza**, em concomitância, **a incerteza e a carga cognitiva**.
- Reforce a consciência do “**peso**” **da carga emocional e do cansaço na capacidade de antecipação**, para ser capaz de diminuir a ocorrência de possíveis envios de apreciação, os quais podem conduzir a planos de atuação que não se ajustam às necessidades do momento.

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

C. A IMPORTÂNCIA DA IMPROVISAÇÃO ESTRUTURADA PARA INTUIR E ANTECIPAR COM “SEGURANÇA”.

O conceito de **improvisação estruturada** foi importado para o *coaching* do treino desportivo (Jones, 2010), porquanto é deveras importante para o TAR. A improvisação estruturada não se baseia unicamente na **intuição**, mas também em tudo o que o treinador **“traz na sua bagagem”** (conhecimentos, crenças, experiência feita, etc.), o que lhe confere **convicção e determinação** na “hora” de tomar decisões inesperadas.

A improvisação estruturada robustece de **qualidade, apropriação e eficácia** as decisões do treinador, na medida em que ele aprende a colocar **“limites na instabilidade”** percebida, o que lhe confere maior controlo sobre o processo. Mas para que seja capaz de **improvisar com consciência e foco** tem de estar capaz de analisar o que se passa à sua volta de forma livre, **sem estar constrangido por emoções que o atrapalham a perceber o que se passa.**



A improvisação estruturada requer controlo emocional do treinador

TESTEMUNHO DE PHIL JACKSON: “A ação certa depende da capacidade em **observar o que se está a passar e atuar apropriadamente sem se distrair pelos pensamentos egocêntricos**. Se [dermos palco] às nossas **mentes raivosas e temerosas, teremos dificuldade em nos apaziguarmos o suficiente** para nos permitir agir da maneira mais benéfica **para nós mesmos e para os outros”** (Jackson, 2006, p. 69).



IMPROVISAÇÃO ESTRUTURADA: “Qual diamante guardado para ocasiões especiais”

TESTEMUNHO SOBRE PEP GUARDIOLA no contexto de uma final da Superliga Europeia, evidencia o poder de surpreender pela improvisação, sabendo bem o que pretende: “[...] E aparece o melhor Guardiola, **o das grandes ocasiões, aquele que encanta os seus comandados**. Quando todos esperam uma palestra intensa e aguerrida, repleta de adjetivos épicos, ele **simplesmente lhes conta uma história. Fala sorrindo e com tranquilidade, distanciando-se da linguagem de guerra**, como se não estivessem em uma final tensa ou cercados de milhares de torcedores [adeptos] eletrizados” (Perarnau, 2014, Momento 26).

Em consonância, para o treinador ser capaz de **improvisar de forma estruturada, as soluções e ações de improviso têm de decorrer de convicções e não de visões “levianas”**.

Tal permite-lhe ter **visão/perspetiva do que é mais apropriado**, para: (i) manter os seus atletas/ jogadores **tranquilos, confiantes e cientes** das suas capacidades para alcançar os seus objetivos; (ii) ser capaz de os **surpreender pela positiva**, pelo conhecimento que possui deles, do modo como reagem sob pressão e do que, para si próprio, se afigura melhor fazer no momento.



3.4. O impacto do *Noticing* na otimização temporal da decisão e ação do treinador

A importância de o treinador “**reparar para além do óbvio**”, por haver muita coisa que não deteta se não estiver atento, tem vindo a ser destacada no alto rendimento.

Mason (2002) apelidou *Noticing*, à capacidade de alguém **detetar pequenas realidades** (não raramente difíceis de detetar), as quais, podem ser portadoras de **informação crítica** para compreender algo que não se consegue discernir a “olho nu”.

A natureza multifatorial e complexa do TDAR requer, não só, um “olhar” metucioso e inquieto sobre a performance desportiva, mas também sobre tudo o que gira neste “**mundo relativo**” (do treino desportivo) e que interfere no rendimento das equipas/atletas. Em conformidade, as “**pequenas realidades**”, presentes no quotidiano da atividade do treinador, constituem **signalizadores** que:

- (i) existem de **forma implícita** (p.e., incidentes que não são usuais, reações “esquisitas”, etc.) no quotidiano da prática e em múltiplos lugares (p.e., campo de treinos, balneário, área social do clube, etc.).
- (ii) comportam, por vezes, **fenómenos atípicos** que quando detetados em **tempo útil**, podem ajudar o treinador a **prever possíveis conflitos/problemas** e, deste modo, minimizá-los ou, mesmo, impedi-los.
- (iii) anunciam, muitas vezes, o **ambiente que se “respira”** (p.e.: “quando a atmosfera no treino não está boa e não se percebe aparentemente a razão de tal acontecer, um olhar mais atento, do treinador, pode detetar no semblante/comportamento de algum atleta/jogador algo, como seja, desagrado, reprovação, insatisfação, etc.”).

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

O *noticing* dá **consciência ao ato intuitivo**, logo, é um **acelerador temporal** na resolução de problemas, na medida em que:

- (i) A capacidade de notar tem a grande virtude de trazer à **consciência o ato intuitivo**, o que requer que o treinador use a **interpretação** na análise do que observa para ser **refinado e seletivo** no que decide.
- (ii) Este processo de desenvolver o *noticing* é moroso e exige grande esforço cognitivo, ao nível da análise, observação, interpretação, focalização e compreensão da “**vida social da equipa**” e das **individualidades**.

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

Em boa verdade, o *noticing* distingue o **treinador comum do treinador excepcional**. Por isso, constitui um trunfo insubstituível na; (i) **gestão** de toda a dinâmica de trabalho e de conflitos interpessoais; (ii) **otimização** de recursos e meios; (iii) possibilidade de “**ganhar tempo**” ao “**adivinhar o que se mantém aparentemente escondido**”.



Em suma, a **capacidade de notar para informar a ação subsequente** é vital pois, não raramente, o TAR **age sob pressão**, permitindo-lhe:

- Colocar o tempo e as suas circunstâncias “a seu favor”.



INVESTIGAÇÃO

TAR: repara nos pormenores para compreender melhor e não se sentir angustiado

INVESTIGAÇÃO: Estudo de Santos, Jones e Mesquita (2013) com treinadores **de elite portugueses**: “Eu tomo atenção **no modo como os jogadores** interagem quando estão a treinar, como colocam as suas **vozes** (o tom de voz, a determinação...), como se **gerem a eles próprios** para realizar o exercício e **puxam (ou não) pelos outros** ... como **resolvem, ou não, pequenos conflitos** que aparecem. Tudo isso me ajuda não só a conhecê-los melhor como a saber como se sentem o **que me permite ter mais informação** para entender **situações esquisitas que me põem angustiado se as não percebo**”.

- Aumentar a **sinergia colaborativa** e detetar possíveis “**clivagens**” entre os atletas/jogadores e colaboradores. Por exemplo, a alteração oportuna e atempada **de exercícios de treino**, com base no que **deteta quando observa meticulosamente**, concede-lhe **informação valiosíssima** que num ápice lhe permite reorientar o “leme tendo em vista o destino desejado”.



INVESTIGAÇÃO

TAR: repara na dinâmica de trabalho para reorientar o plano de ação “*On-time*”

INVESTIGAÇÃO: Estudo de Santos, Jones e Mesquita (2013) com treinadores de elite portugueses: “[...] durante o treino eu **altero o plano** sempre que vejo que **algo está a correr mal** e **vem do que eu vejo** no momento [...] os meus jogadores já estão **habituados** e eles e até **já me dizem quando sentem que não está a funcionar** [...] eu **preparo-os para estarem atentos** não só a fazer, mas a perceber se está a dar resultado”.



TAR: para compreender os atletas/jogadores tem de se perceber pelo que passam

TESTEMUNHO DE JOSÉ MOURINHO: no caso da lesão de César Peixoto, dada a sua gravidade e necessidade de ser operado, José Mourinho decidiu assistir à cirurgia, algo inédito para ele. “[...]. Percebi que a pressão que os treinadores sempre fazem, quer aos jogadores quer aos departamentos médicos dos clubes, para acelerar as recuperações, afinal, na maior parte das vezes, não faz sentido. **A partir daquele momento passei a ser mais condescendente com as queixas dos jogadores e com as preocupações dos médicos.**” (Lourenço, 2004, p. 197).

60

Assim, torna-se inequívoco que no centro de toda a atividade do TAR situa-se o **noticing**, sendo este potenciado quando é um **ato de atenção realizado com consciência e baseado na reflexão**. Assim, a tomada de decisão e consequente ação (do treinador) quando assenta na **interpretação deliberada** do que se passa, num **ambiente caótico** repleto de **ruído informativo**, potencia a capacidade de notar/reparar para além do óbvio.



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

EM CONCOMITÂNCIA, O NOTICING REQUER (E MUITO) DO TAR:

- ↳ Envolvimento **intenso**, manifesto em **empenhamento, esforço, energia, atenção e interpretação**, do que está acontecendo, tanto no plano técnico como no “clima” de trabalho.
- ↳ Capacidade de **observar**, selecionando o que se configura informativamente pertinente e **desprezando, intencionalmente**, o que pode ser **ruído** (isto é, “coexiste, mas não é informativo do que se pretende”).
- ↳ Capacidade de observar com **distinção** para detetar “sinais/pistas” que informem sobre o que se pretende saber (p.e., decidir o que observar em função de uma inquietação que tem e não observar apenas por observar).

- ↳ Elevado esforço cognitivo de natureza **interpretativa** (p.e.: “O que se passa aqui? O que isto pode querer dizer?” etc.) para **aumentar a amplitude** no que presta atenção (isto é, atender a aspetos que se habituou a não dar atenção) e **“reduzir o grão”** do que nota (*i.e.*, analisar em profundidade, estabelecendo as relações necessárias para aceder à compreensão do que é notado, sem simplificar) (Jones *et al.*, 2010).
- ↳ Capacidade para reconhecer o diferente, através da criação de **distinções** pelo acesso ao detalhe **no meio do todo**.



TAR: o acesso ao diferente, no meio do todo, só é possível através do noticing

INVESTIGAÇÃO: Estudo de Santos, Jones e Mesquita (2013) com treinadores de elite portugueses: “No sentido de fazer com que os atletas façam o que pretendo eu tenho que **analisar tudo em detalhe** o que está acontecendo; diluir possíveis **conflitos e otimizar a colaboração**, os objetivos e a **confiança** dos jogadores”; “[...] antes do treino eu **sempre observo** os atletas para saber como se sentem, como estão [...] parecem **pormenores** que se não estiver atento a eles me **‘pesam’**...”.

- ↳ Capacidade para se **autoquestionar**, para perscrutar e escrutinar o que de facto procura (p.e., não se perdendo em “teias de problemas e inquietações” que o assaltam), de modo a orientar-se para o que é **importante ser notado**, por ele.

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

Pontos-chave da subunidade

1. O treino desportivo, em particular de alto rendimento, manifesta uma tensão delicada e complexa, entre o planeamento de longo prazo (mais pré-determinado) e o de curto prazo (de natureza contingente), a qual, emerge no dia-a-dia de forma inesperada (p.e., alteração no calendário competitivo; mudança de local de treino; lesões, etc.), obrigando o treinador a repensar e a reconfigurar, constantemente, as dinâmicas de trabalho.
2. Esta tensão, não controlável, configura o lado imprevisível do tempo, o qual é deveras incerto e que, por isso, requer consciência e acutilância, por parte do treinador, para gerir a instabilidade instalada. Assim, o TAR por força das circunstâncias adversas onde atua, tem que fazer do tempo um seu “aliado”, tornando-o recurso e deixando de ser constrangimento.
3. O TAR, pelo desenvolvimento da intuição (acumulativa e construtiva), da antecipação (simulações robustas e pensamento projetista) e da improvisação estruturada (baseada na sinergia interativa da intuição com o conhecimento, experiência prévia, crenças, etc.), aumenta a sua capacidade de prever, de discriminar o que é essencial, de possuir clarividência na hierarquiza-

ção de prioridades e no recurso a planos flexíveis (guiões a longo prazo que a curto prazo se transformam em estratégias adaptativas).

4. A capacitação para o TAR “passar rasteiras” aos imponderáveis criados pela “hora sem tempo” passa, sobremaneira, pela sua capacidade em reparar para além do óbvio (do inglês, *noticing*). Isto é, ser capaz de detetar “pequenas realidades”, submersas na sua prática diária que indiciam problemas, sendo capaz de antecipar a sua resolução ou, mesmo, evitando a sua ocorrência. Assim, o TAR pelo *noticing* dá consciência ao ato intuitivo e altera o curso temporal dos eventos, gerando surpresa e obtendo, concomitantemente, maior eficácia nos processos.



COACHING DO TREINO DESPORTIVO

Isabel Mesquita

Índice

CAPÍTULO IV.

4. COACHING DO TREINO DESPORTIVO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO TREINADOR	64
4.1. ACERCA DA PREMÊNIA DE PREPARAR O TREINADOR PARA AS EXIGÊNCIAS DA “ARENA” ONDE ATUA NO ALTO RENDIMENTO	64
4.2. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL SUSTENTÁVEL DO TREINADOR: RAZÕES E PROCEDIMENTOS	68
4.3. A CONSOLIDAÇÃO DO TREINADOR (AUTO) CRÍTICO: FORMAS E MEIOS DE DESENVOLVIMENTO	71
4.4. DO ISOLAMENTO À PARTILHA E COLABORAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO TREINADOR	77
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	84
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	85
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	86
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	87
GLOSSÁRIO	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92

1. O TREINADOR CARISMÁTICO
2. EMPODERAMENTO NO *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO
3. DO TEMPO COMO CONSTRANGIMENTO AO TEMPO COMO RECURSO NO TDAR
4. *COACHING* DO TREINO DESPORTIVO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO TREINADOR

4.

COACHING DO TREINO DESPORTIVO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO TREINADOR

4.1. Acerca da premência de preparar o treinador para as exigências da “arena” onde atua no alto rendimento

O treinador de Grau IV situa-se no **topo da hierarquia profissional** da atividade de treinador de desporto e, por isso, atua, claramente, no TARD. As suas responsabilidades comportam, não só, a liderança e orientação do processo de treino, como também a **coordenação e direção técnica**, na formação e desenvolvimento desportivo de praticantes e **formação de treinadores**.

Em concomitância, as funções que são atribuídas ao treinador de Grau IV requerem, cada vez mais, uma **formação eclética** que ultrapassa pronunciadamente o conhecimento específico da modalidade “[...] situando-se ao nível das **políticas de desenvolvimento desportivo, da liderança de grupos plurais, da conceção e implementação de projetos** de desenvolvimento desportivo, tanto na perspetiva do desporto de rendimento como do desporto de participação” (Referenciais de Formação Geral, IPDJ, 2020, p. 108). Assim, o seu nível de **excelência profissional** impõe-lhe uma **visão abrangente e plural** sobre o mundo e o desporto, a qual, só será alcançada pela adoção de **posturas sociocríticas face às políticas de desenvolvimento desportivo vigentes**, sendo capaz de valorizar o desporto enquanto instrumento de desenvolvimento humano.



Conforme patente nos Referenciais de Formação Geral (IPDJ, 2020, p. 108): “[...] compete a este profissional atuar nas etapas mais avançadas de desenvolvimento do praticante de cada modalidade, coordenando, dirigindo e avaliando toda a atividade desportiva, em sede de treino e competição. Paralelamente, assume as funções mais destacadas no domínio da inovação e empreendedorismo, direção de equipas técnicas pluridisciplinares, direções técnicas (regionais e nacionais), coordenação técnica de seleções (regionais e nacionais) e coordenação da formação de treinadores, tanto de certificação como contínua, em todas as suas dimensões e facetas”.

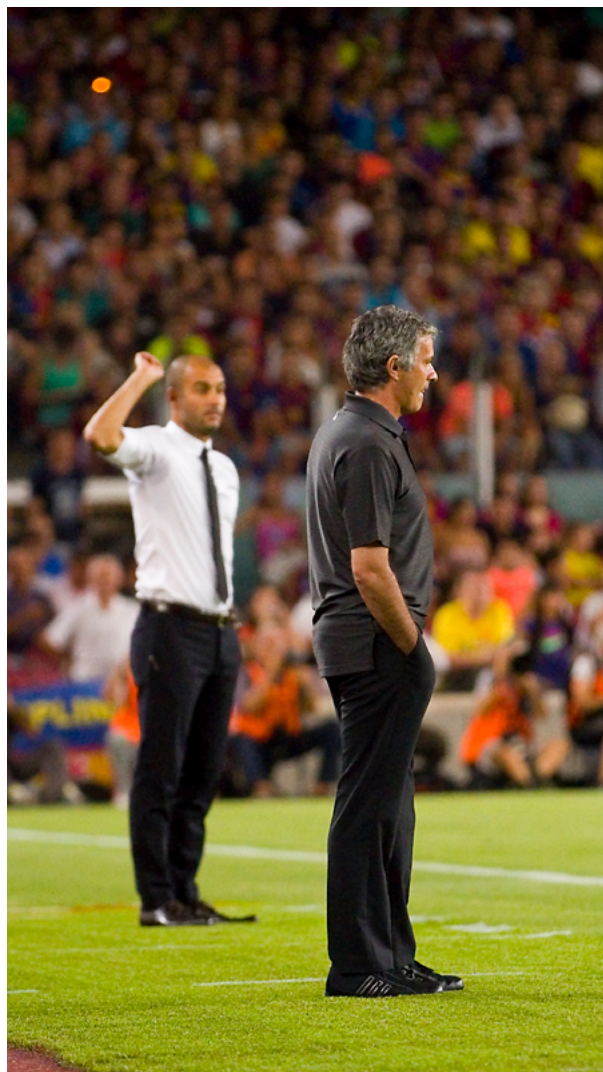




TREINADOR DE GRAU IV: O “SELO” QUE TORNA ESPECIAL O PROFISSIONAL (E A PESSOA INDIVISÍVEL) QUE É E QUE MOSTRA SER

- O sucesso do TAR não depende, apenas das performances desportivas alcançadas (i.e. de resultados) mas também em **“ser o exemplo a seguir”**; isto é, o líder que se impõe naturalmente pelo profissional (e pessoa) que é, capaz de conquistar a aprovação e a admiração de todos que gravitam, no mínimo, no seu cosmo de intervenção.
- “Um especial entre muitos” significa ser detentor de uma **sabedoria de serviço e fonte de inspiração** de outros, na prossecução da excelência profissional e na valorização do desenvolvimento profissional do treinador (DPT), em todos as fases de carreira.

De facto, o treinador de Grau IV por todo o carisma e competência que grangeia deve ser um **influenciador de práticas profissionais de excelência**. Para além do conhecimento especializado e avançado que possui tem de possuir **literacia micropolítica** (Jones & Potrac, 2009) para ser capaz de liderar, orquestrando (e influenciando) o desenvolvimento profissional de outros treinadores.



O treinador tem a incumbência de **influenciar construtiva e positivamente** o desenvolvimento humano em prol de um desporto e de um mundo **melhor**

EVIDÊNCIA: o dogma, ainda, **instalado** (em certos ambientes de treino desportivo) de que **“Ser bom treinador é saber da modalidade e da preparação desportiva dos atletas/jogadores”**, deve-se à precária **preparação dos treinadores** enquanto agentes sociais influenciadores de pessoas e circunstâncias e deriva de um certo **“autismo social, político e cultural”** impelido pelo imperativo da **produtividade e do desempenho** que domina o mundo, logo, o desporto.

Ora, esta perspetiva tem vindo a conferir à literacia micropolítica do treinador, o atributo de **“dom”**, habilidade natural que possui ou, quando muito, algo que se pode melhorar com a experiência, ficando de fora o conhecimento.

Este panorama **empobrece a formação de treinadores** porquanto as **matérias correlatas ao coaching do treino desportivo** não figuram com regularidade na matriz curricular dos programas de formação de treinadores, algo conquistado recentemente em Portugal. É neste reduto que, sobretudo, o treinador de Grau IV com a experiência e conhecimento grangeados ao longo da carreira deve contribuir para o **DPT**, ajudando a preparar **profissionais mais competentes e preparados** para atuar na **“arena”** que caracteriza o seu ambiente de atuação.

Em particular, uma das incumbências do **treinador de Grau IV** é ser **diretor/coordenador de programas de formação de treinadores**, o que requer em primeira instância:

- (i) **A identificação das dinâmicas próprias dos contextos reais de trabalho**, para compreender, o **tipo e a qualidade da formação** que existe (mesmo que seja não intencional e não organizada).
- (ii) **A auscultação dos nichos naturais de DPT**, isto é, as **instituições desportivas** onde o processo de desenvolvimento profissional se desenrola naturalmente, para identificar lacunas, necessidades, potencialidades, oportunidades, etc.

Outra “obrigação” dos treinadores em fase avançada da carreira é o exercício da função de Mentor¹³ de outros treinadores, contribuindo para a edificação de verdadeiras “**culturas de aprendizagem**”, até porque:

- O treinador em fase avançada da carreira, enquanto mentor, é “um Outro verdadeiramente **mais experiente e sabedor**” que ao ser **Facilitador** (ver Glossário) (e não “facilitista”) propicia aos menos experientes aprenderem as “**aguras**” da profissão. Para o efeito, e perante problemas que surgem ou que intencionalmente cria, proporciona aos treinadores menos experientes **desafios com graus de dificuldade que os obrigam a “darem mais de si”**, de modo a transitarem para um nível de proficiência profissional mais avançado; isto é, aprendem a “Ser treinador” na **zona de próximo desenvolvimento** (Vygotsky, 1978).

¹³ Para um maior aprofundamento sobre a Mentoria no Treino Desportivo sugere-se a consulta da 5ª subunidade da Unidade Curricular Pedagogia do Desporto de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022a).

Para o efeito, o mentor utiliza estratégias de **scaffolding**, as quais, se consubstanciam em dar **apoio explícito** (isto é, indicar o “caminho”) quando os seus protegidos estão “perdidos” e **apoio implícito** (isto é, indicar apenas pistas) quando mostram que estão a seguir um “caminho certo” (ou seja, com lógica e apropriado às circunstâncias). Só assim é possível formar treinadores com sentido de **empoderamento, sustentável e credível**, capazes de **questionarem** o seu próprio desenvolvimento e **autorregular**em, consequentemente, o próprio percurso da carreira (Figura 4).

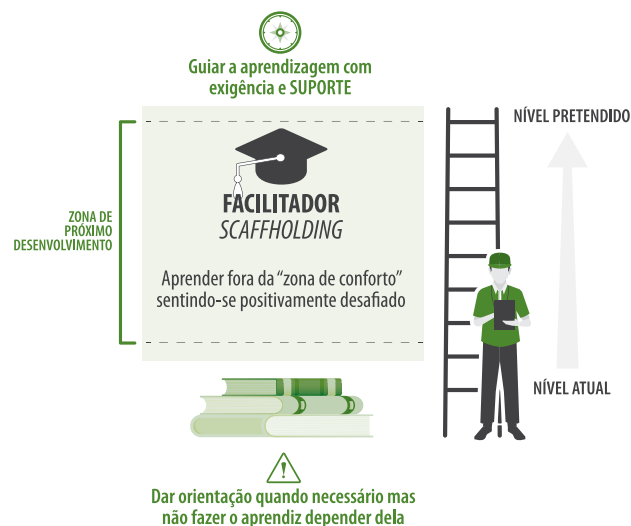


FIGURA 4 - O papel do mentor e a zona do próximo desenvolvimento.

- A intervenção do **mentor por se situar na prática**, não só durante o estágio profissional como também no contexto de trabalho, é apelativa da **Aprendizagem situada** (ver Glossário) em concomitância com a **Aprendizagem baseada no trabalho** (ver Glossário), a qual ocorre de forma intencional e assenta em programas estruturados, para esse fim no local de trabalho (Lester & Costley, 2010).
- Nos últimos anos, a **Aprendizagem baseada no trabalho** tem sido referida como vital no DPT. Tal impõe o estabelecimento de **parcerias entre as instituições desportivas e outras entidades** (p.e., o sistema académico), de forma a serem geradas **sinergias que otimizam processos e alavancam o desenvolvimento do próprio sistema desportivo**. Estas parcerias visam, também, proporcionar oportunidades de aprendizagem aos profissionais que fazem a **transição para o mercado de trabalho** possibilitando ainda, e não menos importante, o auxílio na reflexão crítica, na avaliação, na resolução de problemas e no envolvimento de autodescoberta acerca da sua atividade profissional.

Em Portugal, os referenciais de formação geral (IPDJ, 2020, p. 108) reforçam de forma inequívoca a **responsabilidade do treinador de Grau IV** no desenvolvimento e melhoria das práticas profissionais de outros treinadores: “A liderança assumida [...] exige ao treinador de Grau IV a capacidade de [...] ser capaz de **estabelecer sinergias a partir da otimização de recursos, de valorizar a autonomia, o compromisso e a responsabilidade partilhada de todos os intervenientes** [...] sendo **capaz de influenciar a adoção de boas práticas**, nomeadamente por **todos aqueles que estão sob a sua responsabilidade direta**”.



TAR: a consciência da sua responsabilidade na disseminação de boas práticas e bons valores

TESTEMUNHO DE JORGE BRAZ invoca **o valor e a responsabilidade de ser um influenciador de boas práticas**, o que, em primeira instância, passa pelo impacto que tem sobre os que com ele trabalham: “Senti muito orgulho de olhar para a equipa, essencialmente olhar para os nossos comportamentos e perceber que **foram inspiradores para muita gente**. Ou, pelo menos, que as **pessoas se reveem nas boas práticas, nas boas atitudes e nos bons valores**. Eu sempre disse que, para vencermos, para acrescentarmos algo mais, **há valores e princípios que temos de respeitar**.”

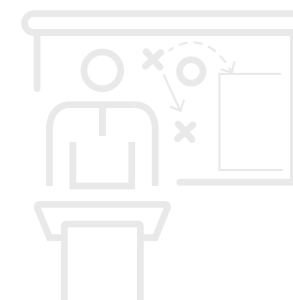
Obtido em: <https://jn.pt/desporto/jorge-braz-o-discurso-da-interioridade-realca-limitacoes-em-vez-de-procurar-solucoes-14584492.html> (acedido em 22-02-2022).

Tal incumbência impõe aos treinadores o abandono de **culturas individualistas** onde impera o **secretismo** e implementem “boas práticas” de disseminação colaborativa, pela criação de verdadeiras culturas de aprendizagem, concorrentes do desenvolvimento da profissão e do reconhecimento do **papel do treinador** pela sociedade (já que na prática o seu **“rasto” no desenvolvimento do humano é inquestionável**).

Esta mudança impõe-se, em particular, porque:

- (i) Este secretismo tem sido cultivado, muito por conta da **cultura de isolamento e competitividade exacerbada**, instaladas nos “nichos” de trabalho, o que se revela nefasto para o DPT e para o reconhecimento político, social e cultural desta profissão.
- (ii) A realidade mostra que o **conhecimento experiencial riquíssimo e vastíssimo de treinadores no topo da carreira é património a disseminar** e a não ser usado apenas para proveito próprio (e dos poucos que gravitam à sua volta); qual recurso valioso para as práticas de formação e, em particular, para o DPT.

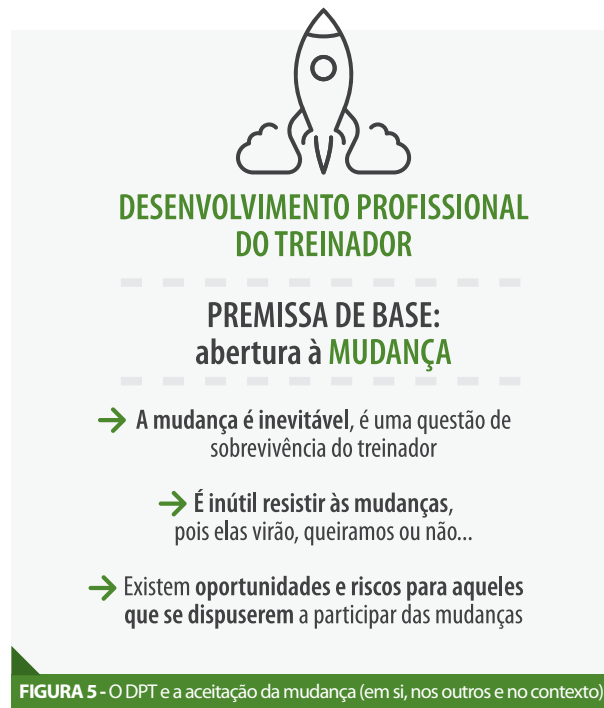
67



4.2. Desenvolvimento profissional sustentável do treinador: razões e procedimentos

O treinador possui um papel determinante na sociedade à escala global, sendo que na Europa se estima a existência de, aproximadamente, **nove milhões de treinadores**, que suportam a atividade desportiva de mais de 100 milhões de europeus (European Commission, *Sport*, 2020).

O DPT, enquanto processo de atualização constante ao longo da carreira, é na atualidade um **tópico “quente”** da formação de treinadores, pois as exigências **plurais e rigorosas** impostas a este profissional (dada a premência de otimizar a performance desportiva, considerando a transmutação constante das conjunturas culturais, sociais, políticas e económicas), **obrigam-no a estar preparado para se reinventar** em cada época, a cada obstáculo, a cada mudança inesperada e desconcertante (Figura 5).



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

Apesar da lista de constrangimentos ao DPT em contexto de trabalho ser impossível de definir, existem entraves possíveis de identificar, como seja:

- **Assimetrias no papel e estatuto entre treinadores pares:** os ambientes de trabalho no TDAR, conforme referido, são “arenas” onde os colaboradores que têm **menos poder e menor estatuto, são, não raramente, colocados à “margem”** (apenas atuam no que não é importante e não têm visibilidade social) ou estão **“falsamente integrados”** (auxiliam no que lhes solicitam, mas não lhes é reconhecido o seu labor).
- **“Luta”** de certos treinadores para terem posições privilegiadas na equipa/ clube, o que os conduz à **construção de alianças** com quem evidencia posicionamento **“favorável”** na **“paisagem social”**.
- **Instrumentalização dos treinadores mais desprotegidos** que, por não terem poder e/ou estatuto, são **marginalizados** (p.e., não têm lugar nas conversas importantes e/ou são utilizados exclusivamente para tarefas de apoio). Por exemplo, os treinadores estagiários de futebol são **usados**, frequentemente, para desempenhar funções secundárias (p.e., arrumar o material, transportar o material) ou **restritivas** (p.e., desempenhar exclusivamente a função de apoio ao treinador de guarda-redes) (Gomes, Jones, Batista, & Mesquita, 2018).
- **Obstaculização ao DPT pelas culturas desportivas impositivas**, onde abundam dirigentes e treinadores autocráticos que definem estritamente as regras de atuação e induzem os mais

68

>>

>>

inexperientes a desempenhar o papel¹⁴ **conforme imposto** (do inglês, *Playing-role*, ver Glossário); quando deveriam ter condições para expandir as potencialidades individuais (do inglês, *Making-role*, ver Glossário) (Callero, 1994).

- **Avaliação da competência do treinador centrada exclusivamente nos resultados obtidos.** Muitos treinadores, mesmo com espaço concedido, sentem **insegurança no trabalho** pelo facto das expectativas que têm em relação a eles se **centrarem exclusivamente nos resultados competitivos**; por outro lado, o **discurso** que circula intencionalmente na instituição leva-os, por vezes, a suporem, na “hora de assinar o contrato”, que é favorecida uma filosofia de trabalho que privilegia os processos e as pessoas.



EVIDÊNCIA: a incongruência de valores entre o treinador e a estrutura desportiva leva a situações **disruptivas** geradoras de **insegurança e conducentes ao insucesso**

// **A excessiva responsabilidade** atribuída ao **treinador** em relação aos **resultados competitivos**, não raramente presente em certas modalidades e culturas desportivas, **não é, de todo, ético.**

¹⁴ Para um maior aprofundamento desta matéria sugere-se a consulta da 3ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).

// Isto denota **falta de lealdade por parte da estrutura e fragiliza o DPT**. Por consequência, múltiplos dilemas emergem, criando **clivagens** entre todos os intervenientes diretos, o que **desmobiliza o treinador para dar “o seu melhor”**.

- **O secretismo**, frequentemente criado à volta das contratações impede, não raramente, **os treinadores de perceberem onde estão “metidos” e perceberem o que pretendem deles.**

Para fazer face a esta realidade adversa, os treinadores devem **comunicar e discutir** sobre estes assuntos, de modo a estarem **cientes dos seus direitos e desenvolverem vias explícitas de os aplicar.**

Nomeadamente a **discussão dos processos de despedimento, dos riscos de serem despedidos, da natureza dos contratos** são temas a debater, entre os treinadores; para estabelecerem procedimentos e trabalharem em condições que não geram, logo à partida, insegurança e desconforto.

- **As divergências** entre os programas das entidades de formação e a prática colocam em evidência, não raramente, a **precária preparação dos formadores que operam no contexto da prática.**

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



Para fazer face a entraves, que emergem nos contextos de trabalho, ao DPT é crucial a criação de:

- **Espaços explícitos e devidamente estruturados** incitadores da compreensão individual e partilhada dos dilemas, dos problemas, da prática e das próprias inquietações.
- **Abertura** para que se formem **grupos de discussão**, entre treinadores do mesmo ou de diferentes escalões e mesmo de distintas modalidades, num processo de **articulação horizontal e vertical**, propulsor de uma dinâmica (e influência) interativa.
- **Condições operacionais**, como seja a existência formal de alguém qualificado na instituição desportiva para a função de coordenador de grupos de trabalho no DPT. Este assume uma função central de **dinamização e implementação de programas e estratégias de formação**, as quais envolvem de forma intencional e sistemática todos os treinadores em fóruns de discussão, em projetos, etc.

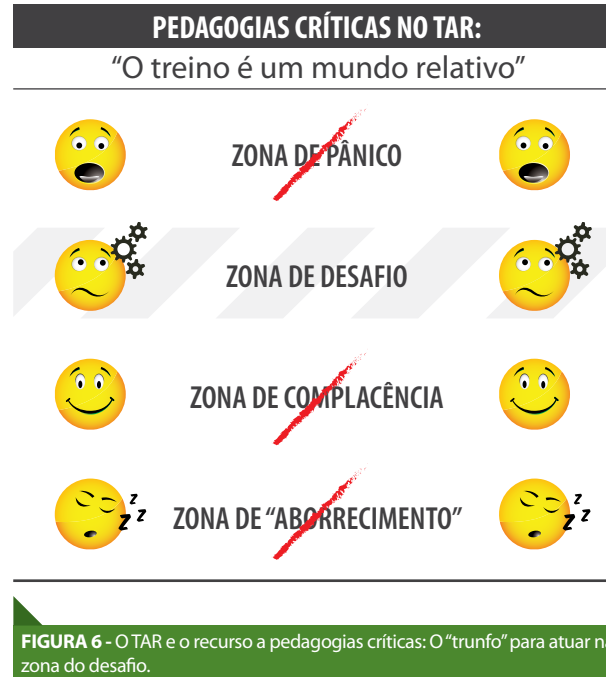
Os fóruns de debate para serem verdadeiramente propulsivos do DPT, têm de assentar na implementação de **pedagogias críticas**, as quais consideram a complexidade dos problemas correlatos à atividade do treinador e instigam os formandos a terem **pensamento próprio**, a serem proactivos e não reativos (Mesquita, 2018).

Ademais, as pedagogias críticas estimulam o desenvolvimento de treinadores com **"Mente de Qualidade"**¹⁵ porquanto são instigadoras do recurso a **Perspetivas relativistas**¹⁶ (ver Glossário) (isto é, consideram a existência de múltiplas perspetivas na análise e resolução dos problemas). Tal permite aos treinadores transformarem-se, através de uma **reinvenção constante**, pois são capazes de **refutar dogmas, crenças (negativas) e superstições** (que limitam a sua ação e expansão); e, consequentemente, a se empoderarem por elegerem a **inquietação e a compreensão**, logo o desafio e o risco, aprendendo a sentirem-se **"confortáveis fora da zona de conforto"**; isto é, na **Zona de Desafio** (Figura 6).

¹⁵ Para um maior aprofundamento desta matéria sugere-se a consulta da 3ª subunidade da Unidade Curricular Pedagogia do Desporto de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022a).

¹⁶ Para um maior aprofundamento desta matéria sugere-se a consulta da 3ª subunidade da Unidade Curricular Pedagogia do Desporto de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022a).

¹⁷ Para um maior aprofundamento desta matéria sugere-se a consulta da 4ª subunidade da Unidade Curricular Pedagogia do Desporto de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022a).



Aliás, as pedagogias críticas ao refutarem o **ativismo prático** (ou seja, o "fazer pelo fazer", ainda tão em voga nos contextos desportivos) e ao privilegiarem o **"saber pensar em relação ao fazer"** (Mesquita, 2018), são incitadoras da **prática reflexiva**. Esta constitui o eixo estruturante do DPT ao promover a **Reflexão Crítica**¹⁷, isto é, aquela que permite eleger a **dúvida, o dilema, o imponderável para o debate interno e não os descartar, simplesmente, para se ter certezas "ocas" e infrutíferas**.

Mormente, o recurso à **reflexão crítica no DPT** é crucial porque: (i) permite que a procura da **"solução situada"** se sobreponha à aplicação da "receita"; (ii) promove **hábitos de reflexão, de resolução de problemas e partilha de conhecimento**, base de uma formação orientada para a inovação e autonomia profissional; (iii) promove uma transformação **construtiva e projetista**, através da aplicação intencional do conhecimento e do escrutínio constante da experiência, rumo à identidade perspetivada. Ademais, a reflexão crítica permite ao treinador **compreender cada jogador/atleta**, atendendo à pessoa que é (p.e., modo de ser e de estar) e, em função disso, **interagir e atuar com cada um para extrair dele o seu melhor**.





Ser um treinador reflexivo (crítico) expande a capacidade de extrair o melhor de cada jogador/atleta, ao compreender que todos são diferentes

TESTEMUNHO: “Pep Guardiola já sabia, mas aprendeu de uma vez no Barça: cada jogador é diferente e deve ser tratado de forma distinta. O segredo está em afinar o discurso com cada um. [...] A Philipp Lahm, Pep pode dar todas as instruções que quiser. O capitão as absorve sem hesitar. Por outro lado, com Ribéry é preciso ir devagar; ele é um atleta formado nas ruas, que se fez recorrendo à intuição, e transmitir-lhe dois conceitos táticos ao mesmo tempo pode acabar bloqueando-o no gramado [campo de relva]. [...] Com Mandzukic é preciso estar sempre alerta. Em menos de dois meses, ele passou de um comportamento recetivo e solidário a uma atitude desafiante e negativa, para em seguida se mostrar disposto a tudo novamente [...]. (Perarnau, 2014).



4.3. A consolidação do treinador (auto) crítico: formas e meios de desenvolvimento

Conforme referido, o TAR para se diferenciar rumo à excelência tem que “**ser distinto**” para melhor, o que requer **pensamento criativo, autónomo e alternativo**. Para além disso, o “ser distinto” decorre do modo como perspetiva **a profissão, o treino desportivo, a sociedade, o mundo e a vida**; sendo que, quanto mais considerar (e abranger) a complexidade que lhes são inerentes (isto é, privilegiar perspetivas de compreensão relativistas), mais é capaz de armazenar na sua mente “material de qualidade” para submeter ao debate interno (**autorreflexão crítica**).

Para o treinador desenvolver a **autorreflexão crítica** é necessário:

- Que amplie o **pensamento reflexivo¹⁸ de índole interpretativo**: isto é, atribuição de valor e julgamento na análise de múltiplos aspetos incluindo experiências, crenças, preconceitos e perspetivas de mudança, através da “**conspiração saudável**” de múltiplas perspetivas. Esta capacidade de **pensar “para além”**, em relação ao que está estabelecido como norma ou é habitual, permite **quebrar dogmas** que impedem a evolução da Humanidade, em geral, e do desporto, em particular.

¹⁸ Está relacionado com o modo como se aprende e envolve o questionamento de suposições (“e se”) a avaliação (situada conjuntamente) de decisões e ações. Nas palavras de Dewey (1933, p. 17): “Permite planearmos as nossas atividades com visão de concretização e planeá-las de acordo com os fins pretendidos [...] torna a pessoa capaz de atuar de forma deliberada e intencional para atingir determinadas metas e para se colocar ao comando do que no momento parece distante e em falta”.



A quebra do preconceito por conta do TAR ter pensamento próprio

NOTÍCIA: o **treinador dos Spurs, Gregg Popovich**, reconheceu o potencial de Becky Hammon, de 42 anos, desde o início. Popovich convidou-a para participar em alguns treinos dos *Spurs*. O seu conhecimento do jogo, fez dela uma contratação em perspetiva. Em 2014, Hammon foi nomeada como a **primeira treinadora assistente em tempo integral da NBA**. Nas palavras de Hammon: “Pop não me deu apenas uma oportunidade [...]. **Não era sobre trazer uma garota para o time [equipa]. É sobre uma pessoa que se encaixa no grupo.**”

Em junho de 2018, **Becky Hammon foi a primeira mulher** a assumir o cargo de treinadora **principal na história da NBA**, comentando: “Quebrar a barreira como a primeira treinadora ... não se trata apenas de fazer isso”. [...] “**É sobre o processo e os desafios que passamos.**”

Obtido em: https://www.espn.com.br/espnw/artigo/_/id/6730802/mulheres-ganham-espaco-nas-comissoes-tecnicas-da-nba-conheca-as-historias-delas (acedido em 12/12/2020).

- Que expanda o pensamento reflexivo de índole **personalístico** (isto é, reflexões pessoais conjugadas com as profissionais, de natureza introspetiva), pela estimulação da **Metacognição**¹⁹ (ver Glossário) (p.e., consciência de si próprio em relação ao conhecimento e competências que possui; pensar sobre si mesmo, como seja julgar o próprio modo de pensar; interpretar as capacidades de outros, etc.). A reflexão personalística acontece quando o treinador é capaz de se distanciar dos “holofotes” e é capaz de “olhar” para si com sentido crítico, pelo **distanciamento ao papel** (do inglês, *Role Distance*)²⁰ [ver Glossário] Callero, 1994).

Assim, a **autorreflexão constitui a base do processo de autotransformação**, em virtude de permitir ao treinador desenvolver a **autoconsciência** sobre a sua atuação em eventos passados e, com isso, estabelecer metas de alteração comportamental, no futuro. Em concomitância, é capaz de **ter maior controlo sobre o seu próprio DPT ao ser capaz de se monitorizar**, porque: (i) reconhece em que fase se encontra e identifica as suas fragilidades, com naturalidade, para as enfrentar e resolver; (ii) desenvolve planos de ação na rota do que pretende vir a melhorar; (iii) torna-se capaz de interpretar o que muda e como muda; (iv) gere-se a si próprio para não “perder a rota” (Figura 7).

¹⁹ Para o aprofundamento do papel da metacognição no desenvolvimento da reflexão (no Treinador) sugere-se a consulta da 4ª subunidade da Unidade Curricular Pedagogia do Desporto de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022a).

²⁰ Para um maior aprofundamento deste conceito sugere-se a consulta da 3ª subunidade da Unidade Curricular *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).



FIGURA 7 - O treinador (Auto)crítico como líder do seu DPT.

Noutras palavras, **só se transforma quem reflete sobre si próprio com sentido crítico**, considerando múltiplas possibilidades, mesmo aquelas que lhe geram desconforto. Este sentido auto(critico) tem impacto numa maior capacidade de **dar o melhor de si próprio** no desempenho do papel (do inglês, *Self-in-role*), como também de conseguir distanciamento para se

analisar e compreender. Este processo é de vital importância no **processo de DPT**, porque:

- Só existe **transformação positiva**, orientada para a melhoria das práticas profissionais, se o treinador desenvolver consciência de si e do modo como atua, permitindo-lhe uma **avaliação** (com o distanciamento emocional necessário) **credível, focada e crítica** sobre si próprio.
- Aumenta no treinador a **capacidade de gerir melhor** as suas emoções, os seus pensamentos, em suma, a **pessoa** que é.



O labor autorreflexivo permite ao treinador decidir em consciência

EXEMPLO ILUSTRATIVO: “o treinador, antes de assinar o contrato deve perceber onde se vai meter” para ser capaz de discernir se quer agarrar, mesmo assim, um desafio que se vislumbra complicado e disruptivo; ou simplesmente entende que as divergências são demasiadas para tornar possível desenvolver o seu projeto.

Esta análise intencional, antes de aceitar o trabalho, permite ao treinador analisar com a “frieza” e o distanciamento necessários, os valores defendidos pelo clube, a história (em particular, a recente) do clube em relação a treinadores antecessores e o legado que lhe é deixado, com todas as vantagens e desvantagens, etc., percebendo se está à altura ou, mesmo, se lhe interessa aceitar o desafio.

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

A “mola” do DPT é, sem dúvida, a capacitação gradual e sustentada do treinador para **ser autocrítico** e que se identifica nos seguintes elementos:

- **É o maior crítico de si mesmo**, o que se manifesta em ser capaz de: (i) ter consciência da **subjatividade** das suas análises e, por isso, a **tenta controlar**; (ii) procurar entender os **argumentos de outros** e aproveitar aqueles que se mostram **valiosos** na construção de novos argumentos; (iii) analisar possíveis **interferências nos argumentos construídos**, o que aumenta a magnitude de soluções.
- Possui profundidade de **pensamento** de teor analítico e **inquisitivo**, onde ele próprio se coloca ao **escrutínio**. Esta capacidade de se **“olhar ao espelho”** genuína e livre de receios, permite-lhe **centrar-se na análise de críticas externas que podem acontecer ao reconhecer que pode errar**.



TAR: ser autocrítico publicamente desempodera apreciações pejorativas de outros

DECLARAÇÕES DE PAULO PEREIRA, selecionador de Portugal, após o afastamento do Euro'2022 de andebol, fruto da derrota por 32-31 diante dos Países Baixos: “É um sentimento de amargura. Devíamos ter feito um pouco mais. Tivemos a oportunidade à nossa frente e não fomos capazes. Fomos indisciplinados no jogo, tentámos seguir o plano, mas depois fomos impacientes... dois passes, finalização. Em alguns lances acho que podíamos ter feito melhor. Em termos defensivos sabíamos muito bem onde teríamos problemas. Na segunda parte melhorámos muito. Eu assumo o erro enquanto treinador, provavelmente não preparámos bem o jogo. Não seriam estas as soluções. O treinador tem que assumir quando as coisas correm mal.”

Obtido em: <https://www.ojogo.pt/modalidades/andebol/noticias/eu-assumo-o-erro-enquanto-treinador-provavelmente-nao-preparamos-bem-o-jogo-14504224.html> (acedido em 18/01/2022).

- É um **“detetive informado”** que pela **observação sábia e meticulosa**, atende ao que importa e “deita fora o que é lixo/ruído” que lhe **perturba o foco atencional e a decisão assertiva** (p.e., é capaz de ver o que os outros não enxergam).

- Considera a **pressão** que assola as próprias estruturas, os discursos instalados, as características dos colaboradores e dos seus atletas/jogadores bem como o *timing* do momento (por exemplo, a fase conjuntural que atravessa o clube); de um modo **desapegado e até compreensivo** (pois não deixa que sejam, para si, uma ameaça), exponenciando o seu **espaço de manobra** numa perspetiva que considera as suas **circunstâncias e utiliza-as como recurso**.



Evidência: a “legitimidade” que vem do hábito e do “vício”

O **autoritarismo** pode ser percebido como **legítimo no TDAR**, pela força que possui no discurso instalado na estrutura desportiva/modalidade, etc.:

- Quer pelos **treinadores**: retratam o seu **autoritarismo e algumas ações abusivas como legítimas**, considerando serem do interesse dos atletas/jogadores, ao mesmo tempo que evidenciam a sua função motivacional para aumentar a performance desportiva.
- Quer pelos **atletas/jogadores e colaboradores** que se habituam a estar numa **“zona de conforto”** onde não têm que tomar decisões porquanto as culturas desportivas onde atuam disseminam um discurso dominante baseado na imposição e na replicação.

- É promotor e **influenciador de discursos emergentes** na rota da mudança que perspetiva, com a **sabedoria de não criar clivagens disruptivas** com o passado, pois percebe as distintas circunstâncias culturais, históricas, políticas, económicas, etc. entre o “antes e o agora” das instituições em estreita simbiose com o treinador que é no momento.



TAR: a autorreflexão ajuda o treinador a se situar no sistema

TESTEMUNHO DE RÚBEN AMORIM: devido ao sucesso que veio granjeando na época de 2020/2021 estava ciente de que tinha de **proteger a sua imagem de um “endeusamento”**, ciente de que o **sucesso é efémero** e a influência das conjunturas, apanágio da “arena” onde diariamente labuta, demasiado grande. Aproveita o momento para **mostrar o discurso que quer disseminar:** “Deixo uma palavra para o Tabata, que não pode estar aqui [...] e hoje foi o **Inácio [treinador-adjunto] que descobriu o Porro** que conseguiu marcar o golo. Depois é difícil bater o Sporting porque os meus jogadores passam os treinos a defender”.

Obtido em: <https://tribunaexpresso.pt/sporting/2021-01-23-Ruben-Amorim-abriu-o-livro-Tenho-estrelinha-uma-boa-equipa-aprendi-com-psicologos-investi-na-carreira-e-sou-cunhado-do-Antero-Henrique> (acedido em 02/02/2021).

- Evidencia **abertura intelectual (e emocional)** o que só é possível porque possui pensamento autocrítico.



TAR: a capacidade de se “culpabilizar” pode aumentar o empoderamento do treinador

TESTEMUNHO DE RÚBEN AMORIM: “[...] Foi um jogo muito difícil com a expulsão dos dois treinadores. Acho que devia ser um cartão amarelo: o jogo estava confuso, o momento era importante para os dois clubes, é preciso ter um bocado de paciência. **Faço mea culpa também. Não havia necessidade de sermos ambos expulsos [...]**”.

Obtido em: <https://tribunaexpresso.pt/sporting/2021-01-23-Ruben-Amorim-abriu-o-livro-Tenho-estrelinha-uma-boa-equipa-aprendi-com-psicologos-investi-na-carreira-e-sou-cunhado-do-Antero-Henrique> (acedido em 4/02/2021).

- “Habita” naturalmente na **zona de desconforto**, como o espaço em que se sente mais confortável, porquanto adota a perspetiva de **não se acomodar ao que sabe**, de se **desafiar no que percebe** que é importante atender; e, por isso, enfrenta o **desconhecido, naturalmente**, como espaço de **conquista**.



- **Investiga a sua própria ação** porquanto esta resulta da relação perene entre **reflexão, observação e experimentação**. Por isso é um exímio **analista** da própria prática, o que é um trunfo valiosíssimo para sentir **segurança, sempre que reorienta a “bússola” em direção ao que se propõe**. Tal é possível porque baseia a sua análise (e decide) numa **racionalidade crítica** e não num “achismo”.



- **Cultiva a proatividade na ação**, em si próprio e em todos os que labutam ao seu redor, fruto de um autoconhecimento sólido, através: (i) de um “olhar para trás” para **alocar sentido e compreensão** no “olhar para a frente”; (ii) de possuir **consciência** (cognitiva e emocional) do que é (para si) informativo e valioso; (iii) da criação de **alternativas de ação**, em estreita simbiose com a natureza (p.e., amplitude e importância) dos desafios e dos problemas.
- Estabelece, constantemente, uma **hélice temporal dinâmica** no processo de reflexão entre a **reflexão-na-ação**, a **reflexão-sobre-a-ação** e a **reflexão-sobre-a-reflexão-na-ação**²¹ (p.e., Porque me sinto esquisito com esta forma de jogar? O que pensava quando decidi jogar assim? O que, entretanto, se alterou e me fez jogar diferente? O que valorizei nessa altura? Porquê?). Este labor reflexivo **em momentos distintos** sobre o mesmo problema gera **compreensões profundas**, o que aumenta a capacidade de **ligar o pensamento e a prática** considerando a relação entre o **antes, o agora e o depois**.

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

²¹ Para um maior aprofundamento da temática da reflexão na perspetiva temporal, sugere-se a consulta da 4ª subunidade da Unidade Curricular Pedagogia do Desporto de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022a).



Em suma, é imperativo desenvolver nos treinadores a **capacidade de autorreflexão nos cursos de formação de treinadores**, em geral, e em **programas de mentoria e de tutoria**, em particular, em estreita ligação com as demandas da prática profissional. Tal requer o uso de **pedagogias centradas nos formandos** (neste caso, os treinadores) que valorizam a **proatividade e a autonomização** de pensamento (lógico e sustentado).

Até porque, as **perspetivas de ensino** adotadas nos cursos de formação **determinam o modo como os treinadores em formação se envolvem na aprendizagem**. Por isso, é premente o estabelecimento de um **alinhamento construtivo** entre os objetivos de formação, a estrutura dos programas e as estratégias de formação. Por outras palavras, **não chega ter intenções formativas de elevada qualidade se a sua implementação é ilusória, logo, enganadora**.



////////////////////////////////////
URGE, ASSIM, IMPLEMENTAR NO “CORACÃO” DA ATIVIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR:

- culturas desportivas **mais autênticas e mais “amistosas”**;
- ofertas de **experiências de aprendizagem ricas e significativas**, em particular, para tornar efetiva a integração dos treinadores principiantes;
- condições de **relacionamento genuíno e centrado no DPT**, as quais, auxiliam os treinadores principiantes a se integrarem no contexto de trabalho;
- condições para que os treinadores possam ter **poder e estatuto** alinhados com a sua **função**, na medida em que, disso depende o seu DPT.

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



Ademais, é premente que a centralidade dos processos seja mais colocada na formação dos **treinadores do que no protagonismo do formador**, para tornar a aprendizagem intencional e significativa. Para o efeito, os cursos de formação e programas de mentoria (informal e formal) e de tutoria devem estruturar, curricularmente, momentos e meios que perfilhem a premência de:

- Estimular a capacidade de **observação intencional e indagativa**, na medida em que não basta observar para se saber observar; é preciso ter foco atencional em algo concreto, no sentido de perscrutar **informação seletiva**.
- Incitar a **“presença” na experiência**, na medida em que não basta “estar lá” (p.e., é preciso, perceber o que se está a fazer, gostar do se que está a fazer e querer melhorar no que se está a fazer).
- Fomentar a **“aprender a agir, pensando”**, pela análise e interpretação da própria experiência e da experiência dos outros e **não a imitando**, simplesmente. Para isso, é importante estimular os treinadores em formação a **descreverem, a diferenciarem, a indagarem, a levantarem questões e a formularem argumentos** lógicos e profundos.

OBJETIVO CENTRAL NO DPT: AUXILIAR OS TREINADORES NA PROMOÇÃO DO DEBATE INTERNO, COLOCANDO-LHES QUESTÕES E APRESENTANDO-LHES CENÁRIOS-PROBLEMAS PARA SEREM RESOLVIDOS POR ELES

EXEMPLOS DE QUESTÕES CORRELATAS A ESTAS INDAGAÇÕES:

“O que está a ser refletido? O que pensas sobre isto? O que consideras ser mais importante para ti? Porquê? De que modo se manifesta esse aspeto quando estás a corrigir um atleta/jogador? Como estás a desenvolver o processo de reflexão? Quais os teus propósitos? Neste cenário-problema porque usaste este exercício? Em que medida ele cumpre os objetivos que traçaste? Na tua intervenção durante o exercício em que te centraste? Porquê? etc.”

- Estimular o **hábito de conversar** consigo mesmo e conversar com **“Outros significativos” e/ou “Outros confiáveis”** (ver Glossário) (dependendo da natureza do assunto), numa base genuína de **crítica construtiva**, pois a **bajulação não ajuda** os treinadores a melhorarem. Ademais, o **discurso crítico** (consigo próprio e com os outros) aumenta o **espectro da autotransformação**, pois a visão dos outros alocada à sua enriquece o **processo de autorreconhecimento**.



O diálogo interno e o partilhado ajuda o treinador a encontrar a identidade²² perspetivada

Este processo dialético de **conversas internas e com os outros** sobre a sua forma de ser, de estar e de atuar em situações concretas repletas de complexidade e ambiguidade, aumenta as possibilidades do treinador compreender e saber situar-se em relação à **identidade real e à perspetivada**, num constante processo de **autotransformação intencional e credível**: pois “olha” para si **sem medo de reconhecer as suas fraquezas**, aumentando a sua capacidade de aprender a lidar com elas e a melhorá-las.

- Aplicar **meios concretos** para desenvolver a **autoanálise reflexiva, individual e coletiva, como parte integrante do projeto de DPT**, destacando-se as seguintes: (i) gravação da atividade em sistema audiovisual (p.e., sessões de treino) para posterior análise e observação retrospectiva de si próprio; (ii) realização de entrevistas formativas de estimulação da capacidade de reflexão; (iii) promoção de fóruns de debate (presenciais e telemáticos) sobre temas concretos (assuntos críticos); (iv) realização de

²² Para um maior aprofundamento da temática da Identidade Profissional do Treinador, sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade Curricular Pedagogia do Desporto de Grau III para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022a).



vídeos diários (p.e., recurso a gravação no telemóvel) sobre reflexões que emergem em momentos não esperados (p.e., final do treino e competição; (v) reflexões escritas; (vi) realização de *workshops* em que os treinadores apresentam propostas/projetos para a implementação de conceitos-chave, sistemas de preparação desportiva, etc.; (vii) observação de pares na atividade profissional e análise posterior em grupo; (ix) realização de seminários temáticos nos contextos de trabalho com convite a especialistas em áreas de necessidade vital para o DPT; (x) culto da partilha em espaços informais (p.e., criação de espaços naturais, apelativos à discussão no contexto de trabalho).



- Oferecer **estágios periódicos em nichos de excelência desportiva**: com treinadores de elite, em equipas de top e clubes de referência internacional, com especialistas em tecnologia de vanguarda para a otimização da performance, etc. A **responsabilização** de quem participa nesses eventos deverá ser **formalizada e respaldada na obrigação** de apresentar aos colegas, quando regressa, o conhecimento adquirido na participação dos eventos.
- **Realização de eventos formativos no contexto de trabalho**: realização dentro da instituição de seminários, conferências e eventos sobre temas que evidenciam ser prementes para a estrutura e que trazem novos conhecimentos, em alinhamento com as necessidades de cada um/ clube. O conhecimento adquirido deverá ser obrigatoriamente disseminado para os restantes treinadores.
- **Agendamento de tertúlias periódicas para debate de temas “quentes”**: agendar periodicamente a realização de debates, nos quais são aflorados abertamente temas polémicos, inovadores, etc., com o intuito de “abrir as mentes” na busca de compreensões mais arrojadas e avançadas.
- Promover **rotativamente “duplas de treinadores”** menos experientes a trabalhar com mais experientes, pois **nada substitui a experiência, compreendida e interpretada**, para um DPT perene e com qualidade.

4.4. Do isolamento à partilha e colaboração no desenvolvimento profissional do treinador

A. O VALOR DE SE TORNAR TREINADOR NA PRÁTICA QUE QUESTIONA E INTERPRETA

As instituições desportivas incorporam o “palco” do processo de treino e, por isso, são espaços por excelência para o desenvolvimento de verdadeiras **culturas de aprendizagem**, através da utilização dos recursos riquíssimos que a prática oferece para formar treinadores. Por outras palavras, o ambiente em que o treinador exerce a sua atividade, riquíssimo em ingredientes que potenciam a sua evolução, **não pode ser desperdiçado como meio de formação e desenvolvimento contínuo e interminável**. De facto, as instituições desportivas possuem a “**massa crítica**” (treinadores experientes), o **público-alvo** (os treinadores em fase inicial e intermédia da carreira) e a **matéria-prima** (isto é, o próprio treino desportivo).





As instituições desportivas são “aceleradores” no processo de DPT, e delas próprias, quando integram culturas de aprendizagem assentes em programas explícitos para esse fim.

PORQUE:

- (i) Possuem as condições naturais para operacionalizar a **mudança**, pelo transitar de **perspetivas de trabalho tradicionais** para outras **mais colaborativas e desafiantes**, alinhadas com a evolução do próprio desporto.
- (ii) Respondem à **provocação** de se formar treinadores com **“Mente de Qualidade”**. Os problemas genuínos e complexos que a prática coloca aos treinadores, levam-os a perceberem a importância de inovar, de refutar dogmas, de aceitar os obstáculos como elementos do percurso e a serem capazes de atuar na zona de desconforto com segurança.
- (iii) Exponenciam as oportunidades de desenvolvimento pelo incremento do **sentido de pertença** de cada um dos seus membros o que, consequentemente, fortalece a **identidade da instituição** com os seus colaboradores. À medida que os treinadores aprendem mais e se desenvolvem mais, o clube **reforça a sua identidade, o seu valor no tecido desportivo e na sociedade**.

B. O VALOR DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA NO DPT

Um dos maiores obstáculos à implementação de **Culturas de Aprendizagem** nos clubes é, sem dúvida, a **cultura de “isolamento” e parca partilha** que, ainda, milita em muitos “nichos” desportivos, muito por conta dos treinadores **mais experientes nem sempre estarem dispostos a colaborar e a partilhar o seu saber**. Urge incrementar a **transparência na comunicação**, de modo a tornar exequível a colaboração entre todos os intervenientes diretos no processo de treino, manifestando-se a **cultura de aprendizagem** em todas as ações, inclusive, nas mais pequenas.

Uma das estratégias mais eficazes na mudança de culturas de isolamento (ou de falsa/superficial colaboração) para culturas de colaboração²³ é, sem dúvida, a implementação de **Comunidades de Prática (CoPs)** de treinadores nos contextos de prática desportiva, onde os dilemas, apanágio da condição de “Ser treinador”, emergem natural e espontaneamente.

²³ Esta perspetiva da aprendizagem, enquanto processo de colaboração, enquadra-se na abordagem socioconstrutivista da aprendizagem, a qual defende que a interação e colaboração é crucial na construção do conhecimento. Na medida em que o processo de colaboração é valorizado na aprendizagem, as Comunidades de Prática (CoPs) são ambientes potenciadores do desenvolvimento profissional, tanto de treinadores principiantes como de treinadores experientes.



O que é uma Comunidade de Prática (CoP)?

“Um grupo de pessoas que partilha **interesses comuns** e problemas comuns, que possui **paixão** acerca de um tópico e **aprofunda o seu conhecimento e mestria** na área, através de um processo continuado de interação” (Wenger, McDermott, & Snyder 2002, p. 4). Ou seja, uma Comunidade de Prática (CoP) **é um espaço de debate onde existe o desejo genuíno de aprender pela interação** (isto é, com os outros e através do que cada um acrescenta à discussão).

É importante reforçar que uma **CoP para não ser um grupo circunstancial**, terá de possuir, de forma conjugada, três requisitos (Wenger et al., 2002):

- **Envolvimento mútuo:** implica que os participantes (p.e., os treinadores) se relacionem genuinamente, com a vontade de partilhar o que pensam, sabem e sentem em relação aos dilemas profissionais, etc., estando **abertos a partilhar** os próprios conhecimentos e significados que atribuem às experiências práticas.
- **Empreendimento coletivo:** processo interativo, em que **todos** os participantes (p.e., os treinadores) assumem atitudes **colaborativas**, não pelo facto de quererem agradar alguém ou distinguirem-se no grupo, mas pela **vontade de contribuir** para que se produzam entendimentos mais profundos e consistentes.

- **Reportório partilhado:** representa a partilha de recursos (p.e, rotinas, palavras, conceitos, histórias, etc.,) que **pertencem à comunidade**, produzidos e/ou adotados ao longo da sua existência, tornando-se parte dela.



Em concomitância, uma CoP possui estruturalmente três componentes: domínio, comunidade e prática (Wenger et al., 2002), ou seja, a **comunidade interage, partilhando a prática no seu seio, com o objetivo de melhorar o seu domínio:**

- O **domínio** refere-se aos temas sobre os quais os participantes têm interesse, nutrem paixão e pretendem saber mais.
- A **comunidade** é um grupo e, por isso, engloba as **relações pessoais e institucionais** entre os seus participantes. A comunidade é de teor iminentemente social e integra os laços, as interações (regularidade, frequência e ritmo), a atmosfera criada no grupo, a evolução das identidades individuais e coletivas e os espaços (físicos ou virtuais) em que se reúne.

- A **prática** incorpora os **temas partilhados** bem como a **produção de recursos** (p.e., o desenvolvimento de **estratégias para otimizar a ação profissional** de todos) e está em contante mudança; fruto da evolução dos entendimentos conquistados pela interação e negociação constantes.

A participação dos treinadores em CoP, em qualquer fase da carreira, permite-lhes **questionar, colocar em causa e modificar** as próprias perspetivas, num contexto **livre de críticas destrutivas e julgamentos pessoais**.





O valor de aprender a “Ser treinador” numa CoP

INVESTIGAÇÃO: o estudo de Gomes, Jones, Batista e Mesquita (2016) teve como objetivo investigar o impacto da participação numa CoP, de treinadores estagiários de futebol, na capacidade de resolução dos problemas que a condição de “Ser treinador” lhes colocou.

A **partilha de ideias e discussão em CoP**, permitiu-lhes conquistar algum espaço nos seus contextos de prática, já que inicialmente era quase inexistente, e ajudou-os em particular: (i) a lidar com o papel “menor” que lhes foi atribuído, já que, por vezes, eram responsáveis apenas por arrumar e trazer o material, etc.; (ii) aprenderam a utilizar **Estratégias micropolíticas** para serem aceites, como legítimos e úteis, pelos treinadores principais, algo negado numa fase inicial do estágio.

Este estudo deixou evidente a importância da **CoP**, em estimular os treinadores estagiários a **refletirem criticamente**, demonstrando a notória importância da **partilha e colaboração genuína** no desenvolvimento do **processo reflexivo** na formação inicial do treinador, em contexto de prática.

Não obstante, algumas **advertências** são necessárias para a **constituição de CoP de treinadores**, em particular:

- Devem existir CoP cujos membros são da mesma modalidade, como outras em que os membros pertencem a modalidades diferentes. A partilha de experiências distintas marcadas pelo **“ADN” de cada modalidade**, aumenta o espectro de possibilidades na **resolução de problemas**.
- As CoP podem ter lugar **tanto nos locais de trabalho**, sendo preferencial e desejável, como em **redes de trabalho digitais**. De reforçar que as **CoP digitais não substituem as presenciais**, as quais, acontecem em **lugares e tempos concretos** repletos de informação riquíssima.
- Devem fazer parte das **políticas de formação de treinadores** sob a égide das **entidades governamentais**, pois só assim existe estrutura de implementação e de desenvolvimento a ser respeitada, por todos, já que passa a ser **obrigatório**.

C. PAPÉIS DOS MEMBROS QUE PERTENCEM À CoP

A participação numa CoP, engloba a **diferenciação de papéis** entre os membros que nela participam, a qual se pode alterar, em termos de **maior ou menor protagonismo e responsabilidade**, ao longo do tempo. Esta mudança de papéis, deve depender do **grau de envolvimento de cada um** (e não como resultado de **espaços “dominados”** por alguns que ditam como, e quando, os outros podem intervir), para serem criadas condições de evolução, de acordo com a **vontade, competência e necessidade de cada membro**. Assim, os papéis assumidos pelos membros da CoP têm em conta dois princípios:

- A distinção de **papéis entre os membros** decorre, sobretudo, da posição que cada um naturalmente assume, sendo que os que ocupam uma posição mais **central** (mais ativa) são usualmente os mais experientes e uma mais **periférica**²⁴ (mais passiva) os menos experientes.
- Na **dinâmica relacional** estabelecida na CoP é pretendido que os elementos que ocupam, inicialmente, posições mais centrais, ajudem e suportem aqueles que assumem posições mais periféricas a serem **mais dinâmicos e interventivos nas discussões geradas**; ou seja, a transitarem para posições mais centrais. Por sua vez, no centro da CoP existe alguém (**mais experiente e “sábio”**) que assume o papel de **Facilitador**, podendo em ambientes **evoluídos de partilha ser desempenhado, este papel, por mais** que um membro (Figura 8).

²⁴ Neste âmbito, o conceito de participação periférica legítima ajuda a compreender as relações entre os treinadores principiantes, logo com menor poder, que ocupam uma posição mais periférica, mas legítima, e os mais experientes que assumem uma posição central e têm mais poder, no desenvolvimento do conhecimento, no seio da comunidade (Wenger *et al.*, 2002).

COMO FUNCIONAM AS COMUNIDADES DE PRÁTICA

OBJETIVO:

COM O TEMPO TODOS
DEVEM TER
VOZ ATIVA



Discussão para aprender mais e não para EXIBIR E CONTROLAR!

FIGURA 8 - Dinâmica de participação e papéis dos membros numa CoP.

O líder da CoP é conotado como o **facilitador**, por ter a principal missão de **apoiar todos os membros a discernirem aspetos complexos** da própria atividade, a aprenderem a resolver enigmas /incongruências, etc. Em conformidade, é importante que:

- Assuma o papel de incentivar a plena participação de todos os elementos, promovendo a **compreensão mútua**, **cultivando a responsabilidade e estimulando a reflexão**, ao assumir um comprometimento com a evolução de cada participante bem como da própria CoP.
- **Diminua o fosso entre mais e menos ativos ao longo do tempo**. À medida que a CoP se vai desenvolvendo, é desejável e esperado que as “posições” entre treinadores mais e menos experientes sejam **menos extremadas**, pela participação mais ativa na discussão, dos menos experientes e pelo menor protagonismo, na orientação da discussão e tarefas correlatas, dos mais experientes.
- **Acautele a qualidade do repertório de discussão e a sua disseminação** com a participação de todos e realize a **gestão das interações**, de modo a que sejam eliminados **protagonismos**.
- Lidere a dinâmica de participação de todos os membros, de modo a que a **discussão seja centrada na análise de temas e não na dominação**. Tal depende muito da sua capacidade em orquestrar as dinâmicas de **poder e de (des)empoderamento**, de modo que não sejam silenciadas certas vozes e protagonizadas outras que se pretendem impor. Até porque alguns podem aproveitar este espaço para **“brilhar”**, impondo as suas ideias, crenças convicções, o que é nefasto para o desenvolvimento da CoP.



D. ESTRATÉGIAS PARA MANTER A CoP “SAUDÁVEL”, SINÉRGICA E PROACTIVA

No sentido de não se deixar extinguir ou até enfraquecer a dinâmica da CoP, é fundamental uma vigilância constante em aspetos de **planeamento, participação e dinâmica de trabalho**, como seja:

- **Criação de planos flexíveis** que se adaptem às circunstâncias mutáveis do curso de ação da CoP (p.e., saída e/ou entrada de membros; temas críticos que são difíceis de abordar para alguns, etc.).
- **Encorajamento na atualização** de informação e conhecimento fora da CoP (p.e., leitura, análise de casos que surgem nas redes sociais, etc.) para serem trazidos, para o seu seio, **novos temas de discussão**.

- **Flexibilização de papéis dentro da CoP** para que as diferenças e possibilidades de participação sejam consideradas, no sentido de ninguém ser estigmatizado ficando fora do “raio de participação”.
- **Manutenção do foco no essencial** (no que importa ser discutido), para se manter um elevado envolvimento, ou seja, a “chama” no debate, não se correndo o risco de entrar em conversas sem rota nem sentido.
- **Assentamento do desafio da participação num ambiente “familiar”** para que todos se sintam parte efetiva do grupo e com acesso natural e facilitado à discussão partilhada.
- Utilização de um **“tom” agradável nas conversas**, instigador da harmonia no debate de perspetivas distintas.
- Recurso ao **questionamento** (promove a reflexão individual, omnipresente em cada pessoa) e à **reflexão partilhada** (conversas reflexivas), resultando em **argumentações mais consistentes e lógicas**.
- Disseminação da máxima: **“Mais importante que dominar a conversa é aprender com o(s) outro(s)”**. As interações genuínas centradas na discussão dos temas, minimizam as tensões interpessoais e aumentam a partilha, sentido de pertença e prosperidade permitindo, por sua vez, **desconstruir dogmas e discursos instalados**.



E. ACERCA DO PODER NAS CoP E O PERIGO DESTE ENVIAR OS SEUS PROPÓSITOS

O desenvolvimento das dinâmicas relacionais ao longo da vida da CoP geram **tensões e desafios que alteram as relações de poder** e vão conformando **“paisagens sociais”** distintas das inicialmente existentes. Portanto, para existir um bom desenvolvimento de uma CoP as questões de **poder não podem nem devem ser ignoradas**, fundamentalmente quando as relações estabelecidas são demasiado **assimétricas** e afetam a participação de alguns elementos.

Neste reduto, a investigação tem evidenciado alguns aspetos que **dificultam**, sobremaneira, a **estabilização das dinâmicas de trabalho na CoP** e que devem ser considerados pelos treinadores na “hora” de formar ou virem a pertencer a uma CoP:

- Alguém da CoP “apropriar-se do debate”**: ou seja, ser o centro das atenções provocando intencionalmente o **alinhamento de todos em função dos seus interesses** e determinando, não só, os temas de discussão que lhe interessa como também o sentido dos argumentos. No estudo de Gomes *et al.* (2016), a fase inicial da CoP de treinadores estagiários de futebol foi marcada por uma elevada **assimetria ao nível da participação entre eles**, o que despoletou tensões no grupo, culminando na dificuldade de partilha de conhecimento e implementação de processos colaborativos.

- ii) Os treinadores **com menor experiência** evidenciam a tendência **para se inibirem** e não expõem as suas ideias, dilemas, preocupações, etc., principalmente quando não existe espaço aberto de discussão, concedido pelos treinadores mais experientes (mesmo que tal não seja explícito). Esta tendência de se “apagarem” acontece, ainda mais, quando percebem que são **desconsiderados ou desvalorizados**.
- iii) Apesar da discussão ser estimulada **não existe** por parte de alguns membros uma **atitude genuína em aceitar a opinião dos outros** querendo, acima de tudo, impor as suas ideias, para mostrarem que sabem.




- iv) **Falta de hábito** de receber críticas e de **criticar construtivamente**. Tal acontece amiúde em contextos do treino desportivo, pois a crítica mesmo quando construtiva é, não raramente, entendida como **confrontação e desrespeito**; em particular, quando quem a faz é um treinador com menor poder e/ou estatuto. Esta cultura de **submissão e dominação** é contra a evolução da CoP e gera nos seus membros a ideia de que se não pensarem como os líderes estão a ser incorretos. Desde que exista respeito, pautado por um **comportamento íntegro**, é desejável que qualquer treinador perceba a **existência de condições para expor** o que pensa pois, só assim, a CoP cumpre os seus propósitos; caso contrário é **espaço de legitimação de poderes instalados**.

- v) A natural tendência social para a **formação de subgrupos**, dentro do grande grupo social (dado existir mais **afinidade** com determinados membros) influencia a natureza das relações na CoP. Obviamente que, não deixando de ser legítimo, é fundamental que essas **afinidades não se “movam” em função de interesses próprios**, pois geram rivalidade pela força do discurso imposto.
- vi) Enquanto os treinadores menos experientes evidenciam benefícios do seu envolvimento em CoP, os **mais**

experientes nem sempre encaram este processo com entusiasmo. Isto gera, por vezes, **atitudes autocráticas e uso do poder para se imporem e não para debaterem** ficando secundarizada a missão de ajudarem a sua própria classe profissional a se desenvolver. Quando tal acontece, a **CoP não serve os seus propósitos** e torna-se bem mais num **produto de performances ritualizadas** e bem menos num espaço de desenvolvimento de novo conhecimento, a partir de compreensões integradas.



Pontos-chave da subunidade

- 
1. As responsabilidades do treinador de Grau IV, por se situar no topo da hierarquia profissional, estendem-se à direção e coordenação de programas na formação e desenvolvimento profissional de treinadores.
 2. O treinador de Grau IV pelo conhecimento, experiência e sabedoria granjeadas tem de ser um influenciador na perseguição da excelência profissional de outros treinadores, enquanto coordenador de programas de DPT e Mentor (ou Tutor). Neste reduto, deverá ser edificador de culturas de aprendizagem, sobretudo, nos contextos de trabalho onde aprender a “Ser treinador” ganha significado redobrado.
 3. Para que se criem condições propiciadoras do DPT nos contextos de trabalho é necessário ultrapassar o secretismo, incitador do seguidismo e da doutrinação inculcados em muitos meandros da prática desportiva, e dar lugar à partilha e colaboração genuína, com valorização da transparência, da inovação e da liberdade individual na exposição de ideias e perspetivas.

4. A “mola” do DPT é, sem dúvida, a sua capacitação gradual e sustentada para ser autocrítico, com elevada capacidade de reflexão crítica onde ele próprio se coloca em escrutínio, o que lhe permite: (i) habituar-se a permanecer na “zona de desconforto de forma confortável”; (ii) lidar com a pressão de um modo desafiante e não limitativo; (iii) reinventar-se para se adaptar ao inesperado e imprevisível de modo a “surpreender bem mais do que é surpreendido”.
5. O DPT ao longo da carreira é bem mais conseguido se for suportado num debate interno e externo (com pares e “outros mais capazes”) em ambientes formalmente estruturados, como são as CoP. Tal permite a consumação do ciclo prática-discussão/reflexão-experimentação, onde teoria e prática são “aliadas” na edificação da excelência profissional do treinador.
6. As instituições desportivas podem e devem ser “aceleradores” no processo de DPT, e delas próprias, ao desenvolverem programas estruturados de formação e desenvolvimento profissional (p.e., mentoria e CoP) porquanto têm a “massa crítica” (treinadores experientes), o público-alvo (os treinadores em fase inicial e intermédia da carreira) e a matéria-prima (isto é, o próprio treino desportivo).





SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR



Esta unidade curricular releva a natureza social e pedagógica do papel de treinador de Grau IV, enquanto perito em unir, empoderar e influenciar, orquestrando e não impondo, todos aqueles que com ele labutam na “arena” desportiva; bem como o seu papel central no desenvolvimento profissional de treinadores em fases menos avançadas da carreira. Estas incumbências manifestam-se nas seguintes aquisições do treinador de Grau IV:

- Reconhece o significado, atributos e elementos do carisma bem como a importância do poder referente no TAR. Aliás, o treinador no topo da carreira, pela sua sabedoria, conhecimento e experiência aliadas a uma forte paixão e coragem, impõe-se em ambientes adversos repletos de tensões e jogos de interesses conflitantes. Isso faz dele o “especial que sinaliza e que incita seguidores” para com ele calcorream a rota credível e transformacional que leva à concretização de “sonhos”.
- Reconhece a influência da cultura desportiva vigente no contexto onde atua, nas oportunidades de conquistar ou perder poder e/ou estatuto, bem como a importância de estabelecer estratégias de micropolítica. Isto é, desenvolve canais de influência que o empoderam e, concomitantemente, lhe permitem criar ambientes colaborativos e sinérgicos pelo empoderamento de “Outros significativos” na proporção do estatuto, poder e papel de cada um e de acordo com os interesses do “Bem Maior” (o projeto).
- Reconhece o valor da orquestração, enquanto abordagem pedagógica que potencia os recursos e otimiza o trabalho em equipas multidisciplinares, apanágio do TDAR.
- Compreende o “poder” do tempo não controlável na sua atuação e da premência em impor limites à instabilidade que este provoca. No sentido de transformar o tempo não controlável em recurso e deixar de ser constrangimento: (i) identifica a mais-valia em potenciar a sua Intuição (adaptativa); (ii) desenvolve a sua capacidade de antecipação (para gerar surpresa); (iii) potencia a sua capacidade de improvisar baseada numa estrutura (ou seja, a racionalidade “ganha” pela reflexão, conhecimento e experiência); (iv) desenvolve a capacidade de reparar para além do óbvio (do inglês, *noticing*).
- Reconhece a necessidade de conferir qualidade e estrutura aos processos de DPT, o que passa, sobretudo, por fomentar culturas de aprendizagem colaborativas sediadas nos contextos de trabalho; isto é, onde se pratica desporto. Nesta senda, lidera e coordena programas estruturados de mentoria e o trabalho em CoP, ambientes em que o desafio e o suporte “andam de mãos dadas” e são promotores da autorreflexão (ao aprender a ser o maior crítico de si próprio) e da hetero-reflexão (a partir da partilha de experiências e debates), vetores centrais da transformação evolutiva do treinador.



AUTOVERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS



A. Aferição do conhecimento

1. O que significa ser um treinador carismático? Que atributos e elementos são estruturantes para a construção de carisma pelo treinador?
2. O que é o empoderamento? Qual a sua importância, no TDAR, na implementação de abordagens sinérgicas e colaborativas?
3. Em que se baseia a teoria da orquestração? Quais os requisitos de um treinador orquestrador?
4. Em que se baseia o tempo não controlável? De que modo é que o treinador controla os limites da instabilidade gerada pelo tempo não controlável?
5. Por que razão o treinador de Grau IV tem responsabilidades no desenvolvimento profissional de outros treinadores?
6. Em que se baseia a capacidade autocrítica do TAR?

B. Aplicação do conhecimento

1. Por que razão um treinador transformacional sem carisma se pode tornar num técnico exímio?
2. De que modo é que o TAR deve empoderar para não fragilizar o seu poder e/ou estatuto, ou seja, não correr o risco de se desempoderar?
3. Em que medida é que o treinador como orquestrador é mais eficaz para gerir ambientes com elevada exigência e repletos de tensão, apanágio do TDAR?
4. De que modo é que a intuição, a antecipação e a improvisação estruturada ajudam o treinador a controlar o tempo não controlável? De que modo é que o *noticing* é uma mais-valia para o treinador detetar o que parece estar “escondido”?
5. Em que medida, a sabedoria e a mestria do TAR são importantes na criação de culturas de aprendizagem nos contextos de trabalho? Por que razão os programas de mentoria e a implementação de CoPs, liderados por treinadores de topo, são fatores promotores do DPT?



RECOMENDAÇÕES DE LEITURA

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

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

Jones, R. L., Potrac, P., Cushion, C. & Tore, L. (2010). *The sociology of sports coaching.* Robyn Jones, Paul Potrac, Cris Cushion, Tore Ronglan (Eds.). 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.





GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



Aculturação

Conjunto das mudanças resultantes do contacto, de dois ou mais grupos de indivíduos oriundos de culturas diferentes, quando postos em contacto direto e contínuo, e que implica a transmissão de certos elementos culturais através da aceitação de alguns e da rejeição de outros.

Agência

Dimensão pessoal no desempenho do Papel e que se revela no que cada um coloca de si (isto é, o que é unicamente seu, mormente aspetos muito próprios que se manifestam na sua forma de ser, estar e atuar) (Callero, 1994).

Aprendizagem baseada no trabalho

Toda e qualquer aprendizagem que ocorre no local da atividade profissional e que se diferencia da aprendizagem espontânea, que decorre naturalmente do exercício da atividade profissional, por ser suportada em sistemas e programas estruturados para o efeito (Lester & Costley, 2010).

Aprendizagem situada

Constitui parte inseparável da prática social, porquanto incorpora a componente idiossincrática do significado histórico, cultural e social em que as aprendizagens têm lugar, enaltecendo, consequentemente, o valor da interação e do contexto (Wenger *et al.*, 2002).

Caring

Corresponde a uma preocupação genuína pelos outros e, por isso, integra sentimentos como a solidariedade, a empatia, o carinho, o respeito, etc. Por sua vez, o *caring* manifesta-se num modo de estar e de atuar em que a pessoa, mais do que estar preocupada com as suas necessidades, está mais focada em atender às necessidades dos outros (Noddings, 2003).

Crenças

Constituem estados mentais que se baseiam na assunção de que algo é verídico ou plausível, sendo no entanto o grau de convicção variável. Por isso, enquanto as crenças plenas implicam a aceitação sem reservas de que algo é verdadeiro, as crenças parciais incluem

um certo grau de certeza, com respeito à probabilidade.

Cultura Desportiva

Evidencia a identidade de determinada instituição desportiva e declara-se fundamentalmente nos valores (p.e., conceitos e crenças), nas pessoas de referência que simbolizam os valores culturais nos diferentes setores, nos rituais (p.e., rotinas) e na rede cultural (p.e., disseminação implícita e informal da cultura). Por outras palavras, a Cultura Desportiva manifesta modos operantes de estar e atuar, fruto da história da instituição desportiva, das pessoas que dela fazem parte e dos marcos simbólicos que dão identidade aos valores perfilhados.

Discurso

Forma institucionalizada de pensar e agir, referindo-se a um conjunto de regras não escritas que guiam, produzem e regulam as práticas sociais. Por sua vez, os discursos dominantes são aqueles que têm vigor acrescido de determinar o que é aceite ou não numa sociedade/organização, etc. (Foucault, 1983).





GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



Empoderamento

Referencia-se à ação de obter Poder, de obter autoridade na conquista de domínio sobre si próprio, ou seja, de ser capaz de tomar decisões sobre o que lhe diz respeito. O Empoderamento constitui um processo interativo, uma vez que, se por um lado, consubstancia o modo como as pessoas colocam o seu conhecimento e a sua competência em ação para alcançar os seus objetivos, por outro, depende da interferência do contexto social no grau de Empoderamento do indivíduo.

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, Jones, & Cassidy, 2009).

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).

Estratégias micropolíticas

Ações estratégicas reconhecidas no sentido de controlar as dinâmicas relacionais e tirar vantagem sobre o(s) outro(s); integram elementos como poder, conflito, objetivos divergentes, atividade política, controlo, disputa, etc.

Ética

Disciplina, correlata à área da filosofia, que procura determinar a finalidade da vida humana e os meios de a alcançar, preconizando juízos de valor que permitem distinguir entre o bem e o mal. Assim, a ética está associada a princípios morais que expressam um código deontológico, através do qual o indivíduo rege a sua conduta (pessoal ou profissional).

Facilitador

“Alguém” em fase mais evoluída da carreira (p.e., treinador) que facilita a

aprendizagem/desenvolvimento de outros, dando suporte ao mesmo tempo que exige. O facilitador compreende as necessidades dos que estão sob a sua responsabilidade e domina os procedimentos pedagógicos e didáticos para os ajudar a melhorar e a evoluir.

Identidade social

Parte do Eu orientada para a identidade como coletividade ou categoria social. Distingue-se da Identidade Pessoal, por esta se referir às características próprias de cada indivíduo, que influenciam as outras identidades, e também da Identidade (integradora), por esta estar relacionada com os papéis que o indivíduo assume e o modo como os percebe e interagem entre si (Stryker & Burke, 2000).

Literacia micropolítica

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



GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



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).

“Outros confiáveis”

Todos aqueles, tanto da esfera profissional como familiar ou de amizade, com quem o treinador pode partilhar angústias, dilemas, emoções etc., em relação a problemas que requerem cumplicidade e descrição e que, por isso, devem ser apenas partilhados com quem se tem uma confiança especial.

“Outros significativos”

Constituem todas as pessoas da esfera profissional que estão implicadas no projeto do treinador (p.e., atletas/jogadores, colaboradores, diretores, etc.) com quem tem de contar, para conseguir colocá-lo em ação e desenvolvê-lo eficazmente.

Orquestração

Conceito que se referencia à capacidade dos líderes (p.e., treinador) em instigar, planejar, organizar, monitorizar e responder, em circunstâncias adversas próprias do “caos” da sua atividade, às demandas da performance individual e coletiva dos visados (atletas/ equipas) (Jones *et al.*, 2012).

“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).

Papel (social)

É culturalmente determinado e está associado à adoção de determinadas atitudes e comportamentos que podem ser seguidos ou modificados por quem o desempenha. Possui uma dimensão social, ou seja, aquilo que se constitui

como norma, comportamentos, rituais, etc., que fazem parte do que é socialmente definido e expectável, designado de Estrutura e uma dimensão pessoal que se revela no que cada um coloca de si (isto é, o que é unicamente seu) no seu desempenho e que se designa de Agência (Callero, 1994).

Perspetivas relativistas (da aprendizagem)

Entendimento complexo do mundo e da realidade (coexistem “múltiplas realidades”) e, por isso, é apelativa da compreensão e não da replicação (promovida pelas perspetivas dualistas) do que se aprende (Entwistle & Entwistle, 1991).

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.



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).

Risco

Possibilidade de ocorrência de acontecimentos em condições não desejadas onde persiste, ainda assim, a incerteza de virem a suceder.

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 singularidade; isto é, o que cada pessoa é manifesta-se, sobremaneira, no papel que desempenha (Callero, 1994).

Silêncio “inteligente”

Consiste em conversas (do treinador) consigo próprio (monólogos) com distanciamento intencional à atmosfera envolvente, para que o ruído sonoro, visual, etc., não o perturbem a tomar decisões ponderadas.

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 pessoalidade no seu desempenho (Callero, 1994).

Valores

São crenças duradoiras relativas a um particular modo de “ser e estar” e denotam preferência em relação a outros modos (de “ser e estar”). Por isso, as

ações dos treinadores são influenciadas, tanto consciente como inconscientemente, pelos seus valores.

Teoria da Troca Social

A troca social é formada por obrigações não especificadas, isto é, apesar de haver expectativa de uma recompensa futura, não há uma obrigação previamente estipulada. Ou seja, na Teoria da Troca Social 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

- Afonso, J., & Mesquita, I. (2018).** How do coaches from individual sports engage the interplay between long and short-term planning? A study with five coaches from four different sports. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 18, 85-98. doi:10.5628/rpcd.18.02.85
- Armour, K.M., Jones, R. L. & Potrac, P. (2004).** Sports coaching cultures: From practice to theory. London: Routledge.
- Blau, P. (1986).** *Exchange and power in social life*. (2nd ed). New Brunswick, NJ: Transaction.
- Callero, P. L. (1994).** From Role-Playing to Role-Using: Understanding Role as Resource. *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 228-243. doi:10.2307/2786878.
- Dewey, J. (1933).** *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Boston, MA: D.C. Heath & Co Publishers.
- Entwistle, N., & Entwistle, A. (1991).** Contrasting forms of understanding for degree examinations: the student experience and its implications. *Higher Education*, 22, 205-227. DOI:10.1007/BF00132288.
- Foucault, M. (1983).** The Subject and Power. H. Dreyfus & P. Rabinow (Eds.), *Beyond Structuralism and Hermeneutics* (pp. 208-226): The University of Chicago Press.
- Fridland, E., & Stichter, M. (2020).** It just feels right: an account of expert intuition. *Synthese*. doi:10.1007/s11229-020-02796-9
- Goffman, E. (1959).** The presentation of self in everyday life. Garden City, NY: Doubleday
- Glöckner, A., & Witteman, C. (2010).** Beyond dual-process models: A categorisation of processes underlying intuitive judgement and decision making. *Thinking & Reasoning*, 16(1), 1-25. doi:10.1080/13546780903395748
- Gomes, R., Batista, P., & Mesquita, I. (2016).** O valor das comunidades de prática na Formação de Treinadores: da aprendizagem individual à colaborativa. I. Mesquita (Ed.), *Investigação na Formação de Treinadores: Identidade profissional e aprendizagem* (pp. 125-157). Porto: CIFI2D.
- Gomes, R., Jones, R. L., Batista, P., & Mesquita, I. (2018).** Latent learning the work place: the placement experiences of student-coaches. *Sport, Education and Society*, 23(1), 68-81. doi:10.1080/13573322.2016.1141287
- House, R. J. (1976).** *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Paper presented at the Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium, Carbondale, Illinois.
- Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) (2020).** *Referenciais de formação geral: Cursos de treinadores de desporto*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude.
- Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) (2022a).** *Manual de Formação de Treinadores de Grau III – Pedagogia e Didática do Desporto*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude.
- Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) (2022b).** *Manual de Formação de Treinadores de Grau III – Coaching do Treino Desportivo*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude.
- Jackson, P. (2006).** *Sacred Hoops*. New York: Hachette Books.
- Jones, R. & Potrac, P. (2009). Micropolitical Workings in Semi-Professional Football. *Sociology of Sport Journal*, 26, 557-577.
- Jones, R. L., Potrac, P., Cushion, C. & Tore, L. (2010).** *The sociology of sports coaching*. Robyn Jones, Paul Potrac, Cris Cushion, Tore Ronglan (Eds.). London: Routledge.
- Jones, R., Bailey, J., & Thompson, A. (2012).** Ambiguity, Noticing and Orchestration: further thoughts on managing the complex coaching context. P. Potrac, W. Gilbert, & J. Denison (Eds.), *Routledge Handbook of Sports Coaching* (pp. 272-283). London: Routledge.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995).** On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198. doi:10.1016/1048-9843(95)90034-9.
- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002).** Micropolitical literacy: reconstructing a neglected dimension in teacher development. *International Journal of Educational Research*, 37(8), 755.
- Krzyzewski, M., & Spatola, J. K. (2007).** *Beyond Basketball: Coach K's Keywords for Success*. New York: Business Plus.
- Lester, S., & Costley, C. (2010).** Work-based learning at higher education level: Value, practice and critique. *Studies Higher Education - STUD HIGH EDUC*, 35, 561-575. doi:10.1080/03075070903216635
- Lourenço, L. (2004).** *José Mourinho - Um ciclo de Vitórias*. Lisboa: Prime Books.
- Lourenço, L. (2010).** *Mourinho - A Descoberta Guiada*. Lisboa: Prime Books.
- Lourenço, L., & Ilharco, F. (2007).** *Liderança - As lições de José Mourinho*. Lisboa: Booknomics.
- Mason, J. (2002).** *Researching your own practice: The discipline of noticing* (Vol. 6). New York: Routledge.
- Mesquita, I. (2013).** O papel das comunidades de prática na formação



da identidade profissional do Treinador de desporto. J. Nascimento, V. Ramos, & F. Tavares (Eds.), *Jogos Desportivos: Formação e investigação* (pp. 295-318). Florianópolis: Coleção Temas Movimento.

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

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

Noddings, N. (2003). *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. California: University of California Press.

Perarnau, M. (2014). *Pep Confidential. The Inside Story Of Pep Guardiola's First Season At Bayern Munich*. Edinburgh: Arena Sport.

Potrac, P., & Brewer, C. (2004). Bob Dwyer. R. Jones, K. Armour, & P. Potrac (Eds.), *Sports Coaching Cultures: From Practice to Theory* (pp. 21-30). London: Routledge.

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.

Rezende, B. (2006). *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante.

Ribeiro, A. S. (2010). *Teoria geral da estratégia: O Essencial ao Processo Estratégico*. Coimbra: Almedina.

Ronglan, L. T., & Aggerholm, K. (2013). Humour and sports coaching: A laughing matter. P. Potrac, W. Gilbert, & J. Denison (Eds.), *Routledge handbook of sports coaching*: Routledge.

Santos, S., Jones, R., & Mesquita, I. (2013). Do Coaches Orchestrate? The Working Practices of Elite Portuguese Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 84, 263-272. doi:10.1080/02701367.2013.784722

Stryker, S., & Burke, P.J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. doi:10.1080/19416520.2013.759433
Vygotsky, L. (1978). *Mind and society*. Cambridge, MA: MIT Press.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. New York, NY, US: Harvard Business Review Press.



FICHA TÉCNICA

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

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

COACHING DO TREINO DESPORTIVO

ZÉLIA MATOS

DESPORTO, SOCIEDADE E CULTURA

PEDRO SEQUEIRA

FORMAÇÃO DO TREINADOR DE DESPORTO

ABEL SANTOS

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO 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