

PEDAGOGIA DO DESPORTO

3 G

1. PRESSUPOSTOS E ATRIBUTOS DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: O LÍDER, ENTRE IGUAIS
2. A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO
3. REQUISITO DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: “MENTE DE QUALIDADE”
4. A REFLEXÃO CRÍTICA COMO VETOR CENTRAL DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL DO TREINADOR
5. A MENTORIA NO TREINO DE ALTO RENDIMENTO

Isabel Mesquita

IPDJ_2021_V1.0

PEDAGOGIA DO DESPORTO

Isabel Mesquita

Índice

CAPÍTULO I.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	3
RESUMO	3
1. PRESSUPOSTOS E ATRIBUTOS DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: O LÍDER, ENTRE IGUAIS	4
1.1. FATORES PROMOTORES NA ASCENSÃO A TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO	4
1.2. A DUPLICIDADE DE FUNÇÕES DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: TREINADOR DE ATLETAS/JOGADORES E LÍDER DE EQUIPAS TÉCNICAS	10
1.3. DETERMINANTES PARA O TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO SER VISIONÁRIO DA MUDANÇA	13
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	17
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	74
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	75
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	76
GLOSSÁRIO	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

- 1. PRESSUPOSTOS E ATRIBUTOS DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: O LÍDER, ENTRE IGUAIS
- 2. A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO
- 3. REQUISITO DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: “MENTE DE QUALIDADE”
- 4. A REFLEXÃO CRÍTICA COMO VETOR CENTRAL DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL DO TREINADOR
- 5. A MENTORIA NO TREINO DE ALTO RENDIMENTO





OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

1. Reconhecer o que distingue **invariavelmente** um treinador de alto rendimento.
2. Identificar fatores **promotores da ascensão a treinador de alto rendimento**.
3. Identificar conceitos de **identidade, identidade social e profissional** em referência ao treinador de alto rendimento.
4. Descortinar sobre as **determinantes da construção e desenvolvimento da identidade profissional do treinador**.
5. Perceber a importância do treinador, em particular no alto rendimento possuir uma **“mente de qualidade” bem como as suas constituintes**.
6. Reconhecer a **reflexão crítica e o modo de se desenvolver**, como elemento central na prossecução da excelência profissional.
7. Identificar a **mentoria como processo pedagógico** no desenvolvimento profissional do treinador de alto rendimento.
8. Reconhecer a responsabilidade do treinador de alto rendimento em ser **mentor de outros treinadores** em fases menos avançadas do desenvolvimento da carreira.

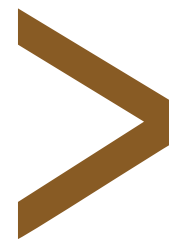


RESUMO

O Treinador de Alto Rendimento (TAR) é um “líder entre iguais”, porquanto todos os seus colaboradores são especialistas nas suas áreas de intervenção. Hodiernamente, mesmo no treino de alto rendimento, os ambientes autocráticos e impositivos onde existe uma voz e as outras são silenciadas, ou ouvidas com fingimento, têm menos chances de promoverem sucesso em relação aos ambientes colaborativos e de suporte, onde o compromisso e a entrega genuína incitam a partilha de ideias e o empenhamento mútuo.

Pelo facto de a “incerteza ser a única coisa certa” que existe no treino de alto rendimento, a atuação do treinador centrada na busca de certezas e verdades inquestionáveis mostra ser improdutiva e desajustada. A necessidade do TAR se ter que reinventar constantemente, impõe-lhe o desenvolvimento de uma “mente de qualidade”, habituando-se a problematizar a prática, a criticar de forma construtiva, a refutar dogmas e a atuar confortavelmente fora da zona de conforto. Tal permi-

te ao TAR adotar, na resolução dos problemas, perspetivas relativistas (a complexidade é considerada e, por isso, existem múltiplas soluções possíveis) e refutar perspetivas dualistas (p.e., só existe o certo ou errado, como possíveis soluções) que deturpam a realidade e a simplificam. Por sua vez, o desenvolvimento da reflexão crítica do TAR resultante, em grande medida, do seu esforço metacognitivo e do estabelecimento de nexos temporais e dinâmicos sobre o que reflete, aumenta o seu potencial de decisão e ação bem como a sua transformação, em direção ao treinador que pretende vir a ser. Por fim, é crucial o papel do TAR no desenvolvimento profissional de outros treinadores, em todas as fases da carreira, mormente na expansão de “boas práticas” e na implementação e coordenação de programas de mentoria, de forma sistemática e intencional nos locais de trabalho. Este labor terá, por certo, impacto inequívoco na excelência desportiva e no desenvolvimento sustentado do treinador ao longo da carreira.



1. PRESSUPOSTOS E ATRIBUTOS DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: O LÍDER, ENTRE IGUAIS



1.1. Fatores promotores na ascensão a Treinador de Alto Rendimento

a) Requisitos do treinador de alto rendimento

Neste documento entende-se por Treinador de Alto Rendimento (TAR) a atuação deste profissional em etapas avançadas da carreira de atletas/jogadores, em virtude de em Portugal nem todas as modalidades desportivas possuírem um nível de desenvolvimento que se enquadre no quadro normativo do Alto Rendimento (decreto-lei nº 272/2009 de 1 de outubro e na portaria nº 352/2010 de 16 de junho). Posto isto, para se perscrutar o que de facto é determinante na ascensão a TAR é necessário realizar uma análise, ainda que sinóptica, do que é exigido a este profissional ao nível pedagógico, em estreita sintonia com as elevadas demandas do contexto onde atua.

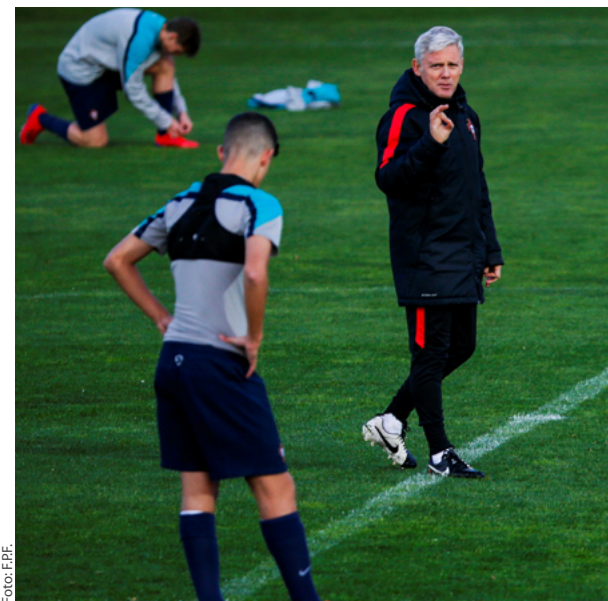


Foto: FPF.



O que é fulcral para ser treinador de Grau III

Conforme plasmado nos Referenciais de Formação Geral dos Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2020, pp. 68): “O exercício da função de Treinador de Grau III requer o domínio de competências profissionais simultaneamente ecléticas, em referência à pluralidade de domínios onde intervêm, e específicas, considerando as exigências do nível de prática onde atua. As prerrogativas de rendimento que lhe são impostas no

âmbito dos quadros competitivos onde participa, a necessidade de ser capaz de liderar, catalisar a dinâmica de grupo e otimizar climas de participação plural nas equipas técnicas que coordena, são exigências que requerem do Treinador de Grau III uma formação fundada em bases sólidas, tanto no domínio específico da modalidade como no conhecimento plural e sistemático oriundo das Ciências do Desporto”.

Do regulamentado, ressalta a natureza **plural da competência** (ver Glossário) requerida ao treinador responsável por **atletas/jogadores** em etapas avançadas da carreira, bem como o domínio de **conhecimentos** aprofundados, dado o contexto de intervenção ser altamente desafiante e exigente. Ademais, a natureza **complexa e dinâmica** da atividade profissional¹ impõe ao treinador de Grau III, a capacidade de decidir e agir em situações imprevistas que despontam no quotidiano da sua atuação. Assim, a **competência** remete para a **tomada de decisão intencional**, convocando uma amálgama de conhecimentos, capacidade, autoestima e valores que impellem a ação situada (Kirschner, Van Vilsteren, Hummel, & Wigman, 1997).

Em outras palavras, é o **uso que o treinador faz do conhecimento**, em situações concretas de treino e competição, que determina a sua competência “suportada numa atividade intensiva de reflexão, decisão e operacionalização” (IPDJ, pp. 68, 2020). Estas prerrogativas exigem ao TAR, a capacidade de se autocriticar, verdadeiramente, para gerir o seu modo de ser, de estar e de atuar em concomitância com a gestão das dinâmicas relacionais e de trabalho da sua equipa. Só assim será capaz de **“tomar conta de si”** ao mesmo tempo que **“toma conta do coletivo”**, enquanto **bússola norteadora** do caminho a calcorrear, em cada momento do processo.



TESTEMUNHOS:

Ser TAR requer foco no *Nós* sem se esquecer do *Eu*

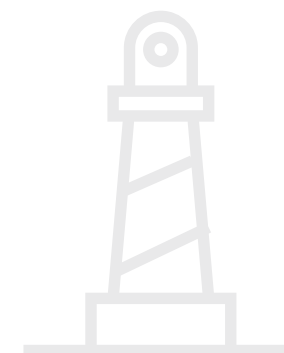
Myke Krzyzewski - ex-treinador de basquetebol

O TAR tem de possuir capacidade crítica, agir estrategicamente, estabelecer sinergias a partir da otimização de recursos, valorizar a autonomia, o compromisso e a responsabilidade partilhada de todos os intervenientes.

Mike Krzyzewski no seu livro *Beyond Basketball: Coach K's Keywords for Success*, reforça a importância de o treinador manter o foco, sobretudo na **agenda coletiva** (da sua equipa), mas nunca **sem se esquecer de cuidar de si, de se dar a conhecer a si próprio** (Krzyzewski & Spatola, 2007).

5

¹ A natureza da atividade do treinador é complexa e dinâmica, na medida em que os problemas com que o treinador se confronta no dia a dia da sua ação são intrincados (isto é, não há soluções “absolutamente certas”) e mutáveis (isto é, a todo o momento, o tipo de problemas altera-se, o que muda a ajustabilidade das decisões tomadas).





Para além destes requisitos, o TAR terá que ser alguém com responsabilidade e sentido de intervenção, nomeadamente nas políticas desportivas, de modo a se “posicionar” como **construtor da mudança**, ao perceber no desporto uma ferramenta imprescindível na reconstrução constante do humano. Nesta senda, é importante que adote posturas **sociocríticas face às políticas de desenvolvimento desportivo** vigentes, com uma “visão” do mundo e do desporto abrangente, ética e deontologicamente fundada, a qual é construída a partir do seu autoconhecimento enquanto pessoa e treinador. Para que tal seja possível, o **currículo da formação do TAR** tem que integrar conhecimentos que subsidiem uma **intervenção balizada em referenciais** de atuação (sobretudo, **éticos, deontológicos e pedagógicos**) e **respaldada em posturas reflexivas críticas** sobre a profissão, o desporto, a sociedade e o mundo em geral.

Assim, emerge como impreterível a **combinação dos saberes da profissão e da condição do que é “Ser treinador”**, nas matrizes curriculares dos cursos de formação de treinadores, de modo a que:

- ✦ Exista uma integração harmoniosa e sinérgica de conhecimentos relacionados com a performance desportiva e os correspondentes à formação e desenvolvimento profissional do próprio treinador, porquanto **“não chega saber como se treina se a pessoa que orienta o processo de treino não se (re)conhece e não se compreende como treinador”**.
- ✦ O treinador influencie, **com intencionalidade**, o uso sistemático de **“boas práticas” profissionais**, nomeadamente: o fomento de ambientes propulsores do desenvolvimento do desporto, a integração do conhecimento e do desenvolvimento tecnológico, a análise e a aprendizagem a partir de experiências de sucesso de treinadores de vanguarda, etc.

b) Fatores promotores da ascensão a treinador de alto rendimento

Por sua vez, a **ascensão** a TAR é influenciada por uma panóplia de fatores, tanto internos (isto é, únicos de cada pessoa) como externos (provenientes do ambiente), que se interligam e que configuram, ao longo do tempo, a trajetória para alcançar o topo. Neste reduto, a investigação tem vindo a dar conta de que existem **processos/meios de formação e de desenvolvimento profissional** que estimulam o TAR a ganhar **matriz identitária** com a profissão, na esteira da busca da excelência profissional, como seja:

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

✦ A socialização anteciptória na cultura desportiva²: o valor de um passado ligado ao desporto.

As vivências ligadas ao desporto no passado podem influenciar, sobremaneira, não só o desejo da pessoa vir a “Ser treinador” como também a subsequente **ascensão profissional**, fenómeno designado de **socialização anteciptória** (Mantei e Kervin, 2011) (ver Glossário). Por exemplo, o facto de atletas/jogadores e treinadores vivenciarem, ao longo de anos, experiências desportivas de relevo e significativas, onde se inclui a **vivência com treinadores que marcaram as suas carreiras**, aumenta exponencialmente a sua identidade com o desporto e, concomitantemente, uma maior facilidade quando integram o treino de alto rendimento. Embora esta

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

socialização antecipatória acontece usualmente na mesma modalidade desportiva, tem-se assistido ao alargamento de horizontes pela compreensão da importância de outras **visões/entendimentos**, alcançados pela experiência em outros “nichos” desportivos.



TESTEMUNHOS:

A mais-valia de experiências prévias em outros desportos

Pep Guardiola-treinador de futebol

A integração de colaboradores de outras modalidades desportivas na equipa técnica exige que o treinador principal possua uma mente “aberta” na expansão de recursos.

Testemunho de Pep Guardiola (treinador de futebol), acerca de um dos seus colaboradores: “Manel foi o **melhor no seu desporto**; ainda que se trate de outra modalidade, **o atleta em si é muito parecido em uma ou outra especialidade**” (Perarnau, 2014, momento 3).



Uma experiência formativa holística: aprender a ser treinador de múltiplas vias e formas.

Tradicionalmente a **formação formal**, ou seja, os cursos de formação obrigatória (certificação e contínua), é considerada, praticamente, como a única via de formação (Nelson, Cushion, & Potrac, 2006). Contudo, cada vez mais se percebe que a formação formal, embora seja importante, não é suficiente para o treinador alcançar o alto rendimento, até porque **treinadores de excelência** evidenciam diferentes **vias e formas de formação e desenvolvimento**, nos seus percursos de carreira.

Em conformidade, o avanço do conhecimento na área da formação de treinadores tem vindo a enaltecer o valor de uma **formação holística**, a qual configura **distintas vias e formas** na aprendizagem para se “Ser treinador” e na consolidação profissional (Nelson *et al.*, 2006): (i) formação **formal** (cursos de carácter obrigatório, como seja, os cursos de certificação); (ii) formação **informal** (cursos/ações organizados e sistemáticos de cariz não obrigatório); (iii) formação **não formal** (todas as experiências de vida que contribuem para o acervo de conhecimento e aquisição de competência).

Esta variedade de formas de aprendizagem, para se “Ser treinador”, são indutoras da **estimulação cognitiva** e, não menos importante, **emocional**, pois permite aprender:

- sob a orientação intencional e direta de alguém (**situações mediadas**);
- em ambientes/condições não estruturadas para esse fim, onde é o aprendiz (treinador) que decide o que necessita de aprender (**situações não mediadas**);
- a partir do material de reflexão/análise que ele próprio elege para o **debate interno (esforço autorreflexivo)**, processo determinante para se compreender e projetar planos de desenvolvimento.

Em Portugal, a formação **holística**, por múltiplas vias e modos, é **reconhecida** por treinadores de excelência, diretores de cursos e de programas de formação como essencial para **catapultar o desenvolvimento profissional**, rumo à excelência profissional (Mesquita, Ribeiro, Morgan, Santos, 2014) (Figura, 1).

VISÃO HOLÍSTICA NA FORMAÇÃO DE TREINADORES



FIGURA 1 - Formas e vias complementares na formação de treinadores (Mesquita et al., 2014).

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

📌 **Uma prática que assenta na reflexão: interpreta a sua prática e atribuir significado às suas decisões e ações.**

A **reflexão** (ver Glossário) sobre a própria prática (tema a desenvolver na subunidade 4) constitui um hábito que deve ser construído de forma **intencional** pelo treinador, desde os primeiros momentos, na medida em que é um elemento determinante para o seu desenvolvimento profissional e, subsequente, ascensão na carreira. Até porque a **prática** quando é **analisada e questionada** ajuda o treinador a **tomar consciência** das suas **lacunas**, a melhor **compreender e considerar a dinâmica e complexidade** de todo o processo de treino. Este labor de **reflexão**, centrado na própria ação, permite ao treinador verter a própria **experiência em competência profissional**, capacitando-o para adotar soluções ajustadas aos problemas reais (isto é, daquele momento particular e único), em oposição à replicação “mecânica” de soluções, sem atender à conjuntura das circunstâncias.

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

📌 **A coadjuvação de treinadores experientes e/ou de excelência: aprender na prática, pela observação e análise intencional dos melhores.**

Este fator constitui uma via prioritária de ascensão ao alto rendimento, pelo facto de promover a **confrontação** do próprio conhecimento e experiência com a riqueza de análise de **treinadores de excelência**, no contexto situado e real (de treino e de competição). Estas experiências proporcionam um desenvolvimento profissional ímpar, quando os treinadores em fases da carreira menos avançadas acompanham, na prática, o trabalho de outros pares em fases mais avançadas e, preferencialmente,

de excelência. Neste âmbito, é importante que seja dada alguma atenção por parte dos **treinadores mais experientes aos seus pares** em fase de desenvolvimento menos avançado, no sentido de lhes ser **concedido espaço para colocarem dúvidas/pontos de vista** e, assim, lhes possibilitar uma **experiência formativa rica e significativa**. Tal é promotor da interação e diálogo sistemático, da observação acutilante e focada, do modo de atuar de alguém com uma “visão” simultaneamente mais alargada e de detalhe que permite ao treinador em fase inicial ou intermédia da carreira aceder a um **conhecimento tácito** (isto é, de natureza implícita, difícil de traduzir e que emerge naturalmente na prática).

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



TESTEMUNHOS:

O “saber em uso” confere detalhe ao que aparentemente parece não ser importante

André Villas-Boas-treinador de futebol

André Villas-Boas acerca de “Como desenhar um Plano de Treino de Futebol”: “Se **não estás a exagerar no detalhe** é porque ainda **não detalhaste o suficiente**”.

Obtido de <https://estemeujogar.com/posts/como-dese-nhar-um-plano-de-treino-de-futebol-o-metodo-villas-boas/> (acedido 22 de fevereiro de 2021).



////////////////////
📌 **O estabelecimento de redes de contactos na comunidade profissional: o valor da interação na “teia” profissional.**

Numa era em que o conhecimento sofre transformações contantes e que, por isso, “o que hoje é certo amanhã pode ser incerto”, é requerida, ao treinador, uma **atualização constante** e um **desenvolvimento de sentido crítico**. A participação em **redes profissionais (de treinadores)**, as quais organizam debates com o enfoque central na partilha de experiências e conhecimentos, tanto no local de trabalho (clube) como em redes de partilha mais alargadas (comunidades *online*; grupos profissionais de discussão, etc.) são recursos valiosos para a expansão dos saberes da profissão. Em conformidade, num mundo imposto pela tecnologia, os **meios de contacto telemáticos** constituem recursos importantes na **construção de ecossistemas profissionais**, na medida em que são ferramentas promotoras da dinamização, interação e partilha, desde que se entenda que **não substituem a interação real e situada**.

////////////////////
📌 **Uma autoformação intencional e regulada ao longo da carreira.**

A premência de cada treinador ter um percurso de desenvolvimento profissional congruente com as suas necessidades e interesses impõe a definição, desde cedo na carreira, de planos de ação baseados em **diálogos autocríticos “despidos” de preconceitos**. Só assim o treinador é capaz de enfrentar as próprias lacunas com **naturalidade, serenidade e seriedade**, o que, progressivamente, o conduz para uma maior mestria no exercício profissional. Esta perspetiva é crucial para combater a tendência de **rotular as necessidades de formação**, ao longo da carreira, porquanto a mesma tipologia de formação para todos (em inglês, *one fits approach*) (Chesterfield, Potrac, & Jones, 2010), já evidenciou ser de todo desajustada, com resultados incongruentes em relação às necessidades do treinador.



📌 **O labor invisível que sustenta a qualidade da ação do treinador.**

O **“trabalho de casa”**, simbolicamente designado assim, integra todo o trabalho que o treinador deve fazer fora do terreno de ação (treino e competição) e que consiste em preparar, refletir, observar, ponderar, decidir etc., sobre tudo o que envolve a sua atividade. Os treinadores de excelência são incansáveis em **permanecer “horas a fio” a refletir**, sobre tudo o que diz respeito à sua atividade e apenas se **tranquilizam e “baixam a guarda”** quando sentem **segurança** (que percebem como necessária, pois estão cientes que a segurança total não existe) nas **rotas a seguir**, a cada momento.



TESTEMUNHOS:

Analisar à “lupa” para se sentir informado para tomar decisões

Pep Guardiola-treinador de futebol

“Ele [Guardiola] passa a noite estudando a fundo o Borussia [Dortmund] de Jürgen Klopp. É um hábito seu, às vésperas de todos os jogos. Durante dois dias investiga o adversário até o mínimo detalhe e busca os pontos fracos para atacar [...] Guardiola também prefere analisar o rival por si só, sem levar em consideração as conclusões de Carles Plancharc e da equipa de analistas. Depois de ter radiografado o adversário, aí sim ele compara suas opiniões com os apontamentos da comissão técnica e finaliza a análise”. (Perarnau, 2014, momento 13).

1.2. A duplicidade de funções do treinador de alto rendimento: treinador de atletas/jogadores e líder de equipas técnicas.

A **duplicidade de funções** é, na atualidade, uma exigência do exercício da função de TAR, porquanto a sua capacidade em liderar eficazmente os intervenientes diretos (p.e. atletas/jogadores, colaboradores) é, sem dúvida, um indicador de proficiência profissional, em concomitância, com a orientação do processo de treino.



Conforme anunciado nos Referenciais de Formação Geral dos Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2020, pp. 68) compete ao treinador de Grau III, para além do exercício do que é mais identitário da atividade de treinador, orientar praticantes no treino e competição, "... planear o exercício e avaliar o desempenho de um coletivo de profissionais com qualificação igual ou inferior, coordenando, supervisionando, integrando e harmonizando as diferentes tarefas associadas ao treino e à participação competitiva".



Contudo, o exercício da **duplicidade de funções** no âmbito do treino de alto rendimento constitui tarefa complexa pelo facto de, frequentemente, todos os colaboradores serem especialistas no seu domínio de intervenção e, por isso, o treinador tem de ser um **"líder entre iguais"**. Ademais, a **elevada colaboração (e sinergia)** requerida não é mais compaginável com lideranças autocráticas³, onde as "vozes são silenciadas" e a reprodução (do comando) é o tom dominante; pelo contrário, no treino de alto rendimento é premente, cada vez mais, o recurso a **abordagens pedagógicas colaborativas**, as quais otimizam recursos e induzem a produtividade, fruto do trabalho em equipa.

³ Tradicionalmente o treino desportivo tem assentado, sobremaneira, em abordagens pedagógicas centradas no treinador (correlatas ao estilo de liderança autocrática), as quais incentivam os intervenientes diretos a adotarem o papel de seguidores, sendo a ênfase colocada mais nos resultados e menos nos processos e nas pessoas. A investigação evidencia que esta cultura de seguidismo é nefasta porque cria o hábito dos intervenientes diretos não gostarem de tomar decisões e colocarem no treinador a responsabilidade de ter que as tomar sempre, sendo que quando ele não atua em conformidade, é entendido como não estando a desempenhar bem a sua função (Jones & Standage, 2006).



DESTE MODO É IMPORTANTE QUE O TAR RECONHEÇA:

▲ A falácia do "fazer porque se disse para fazer" no treino hodierno.

Os **estilos autocráticos** que, ainda, perduram em muitos ambientes de prática desportiva, evidenciam ser promotores da **desistência** e/ou do **fracasso desportivo**, pois os atletas/jogadores (à semelhança dos cidadãos, em sociedades democráticas), **"já não fazem apenas porque lhes dizem para fazer"** sem perceberem as razões das decisões tomadas a seu respeito.

Pelo contrário, todos os intervenientes diretos no processo de treino devem ser estimulados a ter **"voz ativa"**, participando, o mais possível, nas **decisões** (dentro dos limites das suas funções e protagonismo que possuem), o que aumenta a **responsabilidade e o compromisso**, perante si próprios e perante os outros e, consequentemente, a sua **autonomia de atuação**.



Em boa verdade, **ambientes de treino** em que o treinador fomenta a **autonomia com suporte** (uma vez que a autonomia sem suporte gera, quase sempre, falta de focalização, de responsabilidade e de compromisso), **estimulam** nos intervenientes diretos a capacidade de **compreenderem, decidirem e terem iniciativa**, algo cada vez mais anuído no treino de alto rendimento.

Do referido ressalta que no **treino de alto rendimento, não há mais lugar para líderes impositivos e seguidores acríticos**. De facto, não existem razões éticas, culturais e sociais para que pedagogias altamente autocráticas sejam utilizadas, nem sequer para fins exclusivos de rendimento desportivo.

Até porque, no treino hodierno, todos dependem uns dos outros, dada a **interdependência e mútua influência**, sendo que **só se deve exigir, a cada um, aquilo que é possível e faz sentido**.



TESTEMUNHOS:

Abordagens flexíveis, adaptativas e colaborativas em ação no treino de alto rendimento

Jürgen Klopp - treinador de futebol

“Consegui **juntar um grupo de pessoas muito bom**. Eu gosto de **ouvir**, gosto de estar **interessado** [...] deixar que essas **pessoas cresçam**. Isso não faz de mim um grande treinador, mas **faz de mim o treinador que sou hoje**. É esse o caminho [...] eu sou perspicaz o suficiente para ouvir os conselhos deles. Não é assim tão difícil criar um bom ambiente, requer apenas **bom senso. Respeita as pessoas com quem trabalhas, apoia-as o máximo que pudes**. Sou defensor que todos, desde o tratador da relva até ao presidente, **estejam unidos e formem um núcleo duro** capaz de combater qualquer ad-

versidade. [...] não basta [os jogadores] estarem unidos fora do campo, essa união **tem de existir dentro do campo** e esse é o papel do treinador [...] um dos meus maiores desafios, enquanto treinador, é a **criação de estratégias** para que os jogadores olhem uns para os outros como se de irmãos se tratassem, e que **lutem uns pelos outros** de forma a que essa **união acabe por amedrontar os adversários**.”

Obtido de <https://www.youtube.com/watch?v=4jWZVtkJdCO>
(acedido em 12 de abril de 2021).



TESTEMUNHOS:

TAR: A premência de perceber até quanto pode exigir aos jogadores

José Mourinho - treinador de futebol

“Para haver liderança tem de haver disciplina, para haver disciplina tem de haver regras, e as regras têm de ser definidas com bom senso. Quando estabelecemos regras que não são cumpridas a cem por cento estamos a perder poder. Por isso, entendo ser preferível regras cumpridas a cem por cento e que lhes deixam um pouco de espaço à capacidade de decisão e de comunicação entre eles. É fundamental” (Lourenço e Ilharco, 2007, pp. 136).





TESTEMUNHOS:

O valor da liberdade de decisão e ação concedida pelo treinador aos atletas/jogadores

Myke Krzyzewski -ex- treinador de basquetebol

“Eu sei que não posso simplesmente lhes dar a resposta que resultou para mim como jogador ou para os meus ex-jogadores porque a solução que serviu para mim não funciona para eles. O meu trabalho é orientá-los para um caminho onde eles descubram a própria solução. Assim a solução é deles e estão mais aptos a utilizá-la bem e ter orgulho em si. Se oferecemos um caminho em oposição a uma resposta, colocamos as pessoas em posição de seguir o seu próprio caminho, as vezes que forem precisas, sempre que surgirem novos problemas” (Krzyzewski e Spatola, 2007, pp. 91).

Contudo, **quanto mais flexível** o treinador for na forma de atuar, mais **sólida** terá de ser a base (**estrutural, organizativa e funcional**) que **suporta a sua ação**. Por outras palavras, o treinador para inovar e adaptar precisa de ter a garantia de uma **estrutura de suporte** que lhe concede a **estabilidade necessária**, para ter condições de **agir de forma distinta e inovadora** (o que gera, inevitavelmente, instabilidade).

📌 O “peso” do ambiente nas dinâmicas de trabalho instaladas.

O carácter multifacetado das equipas técnicas, não raramente, adornadas por várias “estrelas” (pois muitos são especialistas consumados), requer elevada capacidade de interação e comunicação, em que a **conexão de (e com) todos** é o que faz, verdadeiramente, a diferença para se alcançar **dinâmicas de trabalho produtivas**.

Em conformidade, para todos estarem comprometidos é necessário que seja concedido, pelo treinador, **espaço de decisão e atuação**, à medida das **circunstâncias e das características** de cada um. O mesmo será afirmar que **não é apropriado que todos os intervenientes diretos possuam os mesmos graus de autonomia**, independentemente da função que desempenham, do estatuto e poder⁴ que possuem, dos momentos (p.e., treino/competição), dos lugares (p.e., campo de treino/balneário) e das circunstâncias (p.e., em privado/ em público). Toda esta **gestão** é, sem dúvida, da **responsabilidade do treinador**.

⁴ Para um aprofundamento dos conceitos de poder e estatuto, sugere-se a consulta da 2ª subunidade da Unidade Curricular de *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III, para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022a).

📌 A importância da partilha de decisões com “Outros significativos” (ver Glossário) desde que se proteja.

A **partilha de decisões** com “Outros significativos” deve ser **cautelosa**, desde que o **treinador** não se exponha e fique numa **posição fragilizada**. De facto, em **equipas de trabalho multidisciplinares**, existe permanentemente a **complexa tensão**, entre o **espaço de liberdade individual** e o **espaço de subordinação ao coletivo**, que não pode ser ignorada. Por conseguinte, torna-se importante o estabelecimento de **convergências entre as expectativas (de cada um) e os constrangimentos impostos**, tanto pelo treinador principal como pela estrutura, de modo a que a conquista, progressiva, de graus de liberdade na atuação de cada um, seja **positiva** tanto para a pessoa, em particular, como para a equipa/ grupo, em geral.



📌 O TAR como líder invisível que influencia mais e impõe menos.

Ciente de que **o equilíbrio é essencial na gestão do caos**, omnipresente no treino desportivo, Phil Jackson (ex-treinador da NBA), designa a sua abordagem de treino de **middle-path**, em oposição a abordagens autocráticas, nas quais os treinadores são obcecados pelo controlo de tudo, ou a abordagens descomprometidas (comumente designadas de *laissez-faire*) em que muito é deixado ao acaso (Jackson, 2006).

Phil Jackson defende a necessidade de o treinador ser **um líder invisível**, ou seja, um **influenciador natural** de formas de pensar, sentir e atuar, através da compreensão e **aceitação voluntária** (pelos outros) das suas ideias e posições, pois só assim serão internalizadas com **consciência e vontade**.

As premissas em que se baseia a abordagem **middle-path** são congruentes com os axiomas em que assentam as **abordagens colaborativas** e que se consubstanciam na capacidade do treinador em:

- criar ambiente de suporte com uma estrutura de funcionamento de base, sobre a qual os jogadores têm liberdade para expandir o seu potencial;
- cultivar nos atletas/jogadores a capacidade de “tomarem conta de si próprios” e mostrar-lhes que todos têm o seu lugar na equipa, promovendo bem mais a autocomparação do que a heterocomparação;
- admitir e aceitar, para si mesmo, que tem fragilidades e analisa-as amiúde de forma tranquila;



- querer ouvir verdadeiramente os atletas/jogadores, até porque, quando não os quer ouvir é porque tem receio de não lhes saber responder;
- aceitar que embora sendo mais fácil dominar e controlar (do que dar espaço para o diálogo) este caminho é errado, se quer construir uma equipa baseada na confiança e no respeito mútuo;
- perceber que aumentar a responsabilidade dos outros, para se assumirem, não significa perder poder nem controlo.

1.3. Determinantes para o treinador de alto rendimento ser visionário da mudança

a) A premência do abandono da cultura do imediatismo.

No treino de alto rendimento, a efemeridade da solução ajustada que é imposta pela transfiguração desenfreada do que pode ser significativo para o alcance da excelência desportiva, dita que **“o que se sabe e pensa hoje como apropriado, amanhã poderá estar desatualizado”**. Assim o treinador tem de se focar nos desafios do presente, sem se esquecer dos desafios que o futuro pode vir a colocar. Isto é, tem de possuir, ao mesmo tempo e de forma alinhada, uma **agenda situada** e uma **agenda projetada**:

- i) a **agenda situada**, ou seja, a **focalização no “aqui e agora”** para preparar o melhor possível a equipa/atleta para os desafios do momento;
- ii) a **agenda projetada**, a qual contempla os **desafios de mudança**, construídos no presente para estarem solidamente internalizados por todos, quando esta se impuser. Por exemplo, a gestão do rendimento desportivo, tem de ser também realizada em função do calendário competitivo, pois importa não só ganhar competições/jogos como também **“ganhar” soluções**, imprescindíveis no **futuro**.

Para tal, é fundamental que o treinador combata a **cultura do imediatismo** instalada, não raramente, nas estruturas desportivas, pela pressão de se obter resultados de curto prazo e pela prevalência, por vezes, de mentalidades retrógradas que criam **barreiras ocultas**, no asseverar do **discurso** (ver Glossário) **instalado** e de certos **poderes vigentes** (que mais servem interesses pessoais do que, propriamente, a estrutura/equipa) que são **contra a inovação e evolução**.



TESTEMUNHOS:

O logro da cultura do imediatismo: o arrojo em concretizar o sonho é determinante para quebrar barreiras que bloqueiam a mudança.

José Mourinho - treinador de futebol

Testemunho de José Mourinho, ainda numa fase intermédia da carreira: “Tenho um projeto para entregar a quem me quiser contratar, **tenho ambições e objetivos** bem definidos. Levo comigo um **documento** orientador que será a **garantia** do meu trabalho. Por outro lado, se o Barcelona me deu algo – e muito me deu, com toda a certeza – foi visibilidade no meu próprio país. [...] Quem me quiser contratar já está familiarizado com o meu trabalho, pelo que não sou um completo desconhecido.” (Lourenço e Ilharco, 2007, pp. 24 e 25).

Em conformidade, o TAR, ao ser um elemento-chave no desenvolvimento do desporto não pode subjugar-se a modos operantes que se pautam pela estagnação, devendo, pelo contrário, ser **visionário de planos de mudança** com “visão” estratégica, a qual deve assentar no **acreditar, querer e operacionalizar**.

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

Esta “visão”, rumo à excelência, requer que o treinador seja **empreendedor, inovador e estratega** e possua, sobretudo, disciplina, foco, paixão, elevado comprometimento e resiliência, para ser capaz de:

- procurar as **oportunidades para a mudança**;
- adotar uma atitude **pessoalmente** comprometida, pois sem “alma” o projeto não tem identidade;
- **projetar** a sua “visão” de mudança **nos outros**, pois sozinho nada irá conseguir;
- **lidar com os percalços** da mudança (dificuldades/ insucessos) para não desistir precocemente;
- **gerir riscos** para equilibrar o binómio **estabilidade versus instabilidade** que sustenta a “visão” de longo prazo;
- ser **fiel à imagem de mudança** que perfilha e ser consequente na sua operacionalização;
- transformar a **imaginação em realidade**, ou seja, ser consequente;
- permanecer profundamente **envolvido com o projeto**.

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

Ademais é desejável que o **treinador visionário** projete na sua ação, a **defesa de valores e projetos de desenvolvimento do humano**, os quais estão bem para além do simples ganhar ou perder.



TESTEMUNHOS:

Acautelar a dimensão humana em prol da excelência desportiva

Myke Krzyzewski -ex- treinador de basquetebol

Testemunho de Mike Krzyzewski: “Perder às vezes é inevitável e fundamental para o crescimento, para além de ser natural que aconteça quando **nos desafiamos e aceitamos** algo que é novo e arriscado” (Mike Krzyzewski e Spatola, 2007, pp. 91).

Ademais, é de enaltecer a **manifestação explícita** deste treinador no valor atribuído ao **lado humano**, para além do talento desportivo, nos **critérios de seleção** de jogadores: “Quando eu e o meu *staff* decidimos que jovens recrutar nós não olhamos meramente para as capacidades atléticas dos jovens, estatísticas e *rankings*, nós olhamos também para o **modo como eles tratam os seus pais** como **interagem com os colegas** bem como os **modos de contribuir para a comunidade**”. (Mike Krzyzewski e Spatola, 2007, pp. 49).

b) O peso da cultura desportiva na “visão” de mudança: mudar sem perder identidade.

É importante reforçar que ser visionário da mudança, não significa, de todo, que o treinador esteja contra a estrutura/organização, até porque sem o apoio desta não possui condições para colocar o plano em prática. Assim, a compreensão da **cultura desportiva**⁵ (ver Glossário) do clube/equipa é crucial no **desafio da mudança**, pois os seus traços identitários deverão ser mantidos, o que aumenta o **potencial de transformação**.

⁵ Para um aprofundamento do conceito de cultura desportiva, sugere-se a consulta da 2. subunidade da Unidade Curricular de Coaching do Treino Desportivo de Grau IV, para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022b).



TESTEMUNHOS:

O segredo da mudança: a mais-valia do já existente que dá fôlego à inovação

sobre Pep Guardiola

“De Guardiola espera-se que trace – com os atletas atuais e com os que chegarão – um caminho inequívoco e definitivo, que permitirá ao clube **navegar sem temor nem contradições**. O caminho do **idioma que identifica o Bayern**” (Perarnau, 2014, momento 22).

Esta “visão” de mudança de Pep Guardiola é sabiamente aplicada na **reconstrução do modelo de jogo do Bayern**: “[...] como conciliar a **cadência da saída da bola com esse dom alemão?** [...] após terem avançado juntos até ao meio-campo quero que eles sejam **mais Bayern do que nunca**, que se

Entre a panóplia de fatores que auxiliam o treinador a ser **visionário da mudança e a influenciar os outros a reconhecerem-no**, como tal, destaca-se:

- Vislumbrar o caminho como um **percurso e não um destino**: isto é, antecipar rotas e estratégias de evolução/transformação, não se circunscrevendo ao que pretende alcançar, mas incluindo o “caminho” para lá chegar.
- Construir uma **mente “aberta”** orientada para a partilha com os **“outros significativos”**: partilhar as suas ideias, com quem importa e interessa, pois sem a aceitação e a compreensão da importância do seu projeto ninguém entrará nele de “corpo e alma”. Até para, mais facilmente, **signalizar os falsos empenhados** e lhes mostrar que não são bem-vindos.

- Criar imagem de mudança centrada em ideias-chave, para serem quebrados velhos hábitos e se instalarem novas rotinas: através da criação de **símbolos e rituais** que reforçam os valores implícitos à “visão” da mudança, de modo a aumentar a identidade individual e coletiva com o projeto.
- **Gerir a tensão do quotidiano**: isto é, não ignorar que ela existe, mas aprender a lidar com ela sendo fonte de inspiração e de criatividade na resolução dos problemas.
- Criar contexto de **partilha genuína e de inovação**, entendendo que ouvir e elogiar os outros não é sinónimo de fraqueza, mas sim de **grandeza**.
- Ousar ter **dúvidas** “porque eles estão certos” (Guardiola, in Perarnau, 2014, momento 13): a dúvida é a mola da evolução pois é a base para compreender, indagar, problematizar e otimizar a resolução de problemas/dificuldades.



- Criar ambiente de **confiança mútua**: isto é, ganhar a confiança dos outros e ter confiança nos outros, com o discernimento de que é um processo moroso e que o grau de confiança estabelecido com cada um dos intervenientes é distinto. Neste âmbito, é importante distinguir, no seio do ambiente de trabalho, os “Outros significativos” dos “Outros confiáveis” (ver Glossário).
- Delinear **metas realistas** assentes num **planeamento faseado**, nunca esquecendo que as **pequenas conquistas** mostram o caminho a quem não acredita nele.
- Gerir o processo de mudança **controlando os limites da instabilidade**: a ambição tem de ser baseada numa **convicção realista** (possível de ser alcançada) e **credível** (com determinação objetiva dos meios de concretização) e não em desejos não realistas, logo não controláveis e sustentáveis.

Em síntese, o TAR para ser visionário da mudança tem de conseguir a sua aceitação pelos outros, isto é, todos percebem e sentem o projeto como **“algo que é de todos e que está acima de todos”**. Esta ideia é sabiamente colocada por Phil Jackson quando realça de forma singular a sua filosofia de trabalho no Chicago Bulls (NBA), pela implementação e compreensão do conceito **“Bem Maior”**, o qual constituiu a “bússola” norteadora da forma de estar e de atuar, de cada um, ao serviço da equipa.



TESTEMUNHOS:

O que é o “Bem Maior”? Otimizar o coletivo pela manifestação da excelência individual ao serviço da equipa

Phil Jackson - ex-treinador de basquetebol

O “Bem Maior” configura a **manifestação da excelência do individual** apenas se todos, sem exceção, acreditarem e assumirem **de que tudo tem de estar acima** dos objetivos individuais e ao **serviço do projeto coletivo** (o sucesso da equipa). Este conceito foi internalizado e adotado por todos os intervenientes e, marcadamente, pelas suas vedetas (jogadores como Michael Jordan, Scottie Pippen, Dennis Rodman) (Jackson, 2006).

Testemunho sobre Phil Jackson: Michael Jordan marcava em média 60 pontos por jogo quando Phil Jackson chegou ao Chicago Bulls, mas a equipa não ganhava campeonatos. Phil conseguiu que a sua “maior estrela” **percebesse e aceitasse** que apenas marcando menos, ao descentrar a atenção do adversário sobre ele, seria possível ganhar campeonatos. Michael passou a marcar menos pontos (20 a 30 em média, por jogo) permitindo que outros colegas tivessem mais protagonismo no jogo em **prol do bem maior**; todos saíram a ganhar inclusive Michael Jordan. (Série Documental *The Last Dance*, Netflix, 2020).



Pontos-chave da subunidade

1. O TAR tem de evidenciar elevada competência (situacional) para ser capaz de decidir e agir apropriadamente em resposta aos problemas que, não raramente, emergem de forma imprevisível no quotidiano da sua atividade profissional.
2. O TAR tem de possuir para além do conhecimento da modalidade e afins, outros conhecimentos que subsidiem uma intervenção balizada por referenciais de atuação (sobretudo, éticos, deontológicos e pedagógicos) e respaldada em posturas reflexivas e sócio críticas da profissão, do desporto, da sociedade e do mundo em geral.
3. A ascensão ao alto rendimento exige que o treinador se desenvolva sistematicamente através de uma formação holística, onde a observação/interação com os melhores, na prática, e a formação ao longo de vida, numa perspetiva de currículo autónomo e de currículo proposto, assumem posições de charneira.
4. Hodiernamente, o alcance da excelência do treinador não é mais compaginável com abordagens pedagógicas autocráticas. O carácter multidisciplinar das equipas técnicas e as próprias exigências adaptativas e mutáveis, impostas pela evolução da própria performance desportiva, requerem a prevalência de abordagens pedagógicas colaborativas; para que os intervenientes diretos no processo de treino estejam verdadeiramente no mesmo “barco”, compreendendo a importância de o treinador ser um “líder entre iguais”.
5. Num mundo pautado pela excelência, como é o treino de alto rendimento, as possibilidades de evolução não são mais compagináveis com a cultura do imediatismo, a qual assenta em desígnios de lugares-comuns (p.e.: “Equipa que ganha não se mexe”) e, por isso, gera estagnação e conformismo. Nos dias de hoje, a evolução para práticas que enformam a excelência requer arrojo e iniciativa no combate a práticas instaladas.
6. O TAR, pelo protagonismo que possui, tem que “fazer a diferença”, não só através do sucesso desportivo, mas também pela mudança que visiona e implementa. Para o efeito, é responsável por ser projetista da mudança de mentalidades e procedimentos de atuação, em prol do desenvolvimento desportivo orientado para a excelência, na ressalva da humanização do humano.

PEDAGOGIA DO DESPORTO



Isabel Mesquita

Índice

CAPÍTULO II.

2. A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO	19
2.1. CONCEITO DE IDENTIDADE PROFISSIONAL	19
2.2. DETERMINANTES PARA A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO.	22
2.3. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR	25
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	29
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	74
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	75
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	76
GLOSSÁRIO	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

1. PRESSUPOSTOS E ATRIBUTOS DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: O LÍDER, ENTRE IGUAIS
- 2. A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO
3. REQUISITO DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: "MENTE DE QUALIDADE"
4. A REFLEXÃO CRÍTICA COMO VETOR CENTRAL DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL DO TREINADOR
5. A MENTORIA NO TREINO DE ALTO RENDIMENTO

2.

A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TAR



2.1. Conceito de identidade profissional

a) Da identidade profissional atual à prospetivada (do treinador)

O tema da identidade profissional tem sido sobejamente ecoado em vários áreas profissionais e domínios de conhecimento devido à sua complexidade e valor. A construção da identidade profissional é baseada em **representações e comportamentos sociais da profissão**, construídos dinamicamente e desenvolvidos através de processos de **comunicação e negociação**, dentro do grupo profissional (McCall, 2006). Assim, a identidade profissional é o resultado do **entrelaçamento de múltiplas identidades** (que cada um de nós possui, em consequência dos papéis sociais que desempenhamos e da pessoa que somos) e que se integram em três grandes domínios (Stryker & Burke, 2000):



- **Identidade:** parte do Eu, ou *Self*, (ver Glossário) especialmente relacionada com os papéis que o indivíduo assume e o modo como os percebe e interage (com os outros), para confirmar as identidades associadas.
- **Identidade social:** parte do Eu orientada para a identidade como coletividade ou categoria social.
- **Identidade pessoal:** parte do Eu, mais pessoal e idiosincrática, ou seja, as características de cada um que influenciam a sua Identidade.

Em conformidade, a **Identidade Profissional do Treinador** (IPT) não é mais que uma sub-identidade do **Eu** (ver Glossário), associada à função profissional de treinador e representa um **código comum de significados, valores e funções** que confere distinção e propósito a este grupo profissional.



A construção e desenvolvimento da IPT é **dinâmica e complexa**, pois evolui ao longo do tempo e, por isso, é **transformativa e instável**, ou seja, o que cada treinador entende ser melhor para si, muda ao longo do tempo, em função de atribuir mais significado a alguns aspetos e menos significado a outros; razão pela qual muitos treinadores sofrem grandes transformações, no modo de ser e no modo de estar, no decorrer da carreira. Ora, o contexto de alto rendimento, em particular, impõe ao treinador elevado autoconhecimento do que é (**identidade profissional atual**) em concomitância com o que perspectiva ser (**identidade profissional prospetivada**) (Fonseca e Mesquita, 2016).



Por isso, um **treinador sem identidade profissional percebida e interpretada é um treinador sem rota**. Em boa verdade, o treinador sem compreender o **papel**⁶ social que desempenha, as crenças que o orientam, os valores que perfilha, as ambições que possui, entre outros aspetos, **não percebe quem é e, muito menos, no que pretende se vir a tornar**.

Ademais, a construção da IPT está grandemente dependente da **pessoa que é** e das **influências externas** exercidas sobre ele, para ser o que esperam dele. Ambas as influências (pessoal/interna e social/externa) criam, no treinador, um **conflito permanente** que deverá ser compreendido para, então, lhe ser possível tomar as “rédeas” do que de facto pretende construir no seu **Eu profissional**.

⁶ Para um aprofundamento do conceito de Papel, sugere-se a consulta da 3ª subunidade da Unidade Curricular de *Coaching* do Treino Desportivo de Grau III, para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, 2022,a).

b) O “peso” das características únicas do treinador na construção da IPT

Quando a IPT é vinculada, as **caraterísticas únicas do treinador** são evidenciadas pois diferenciam-no claramente dos demais e, por via disso, está mais capaz de influenciar as atitudes e comportamentos dos outros. De facto, o que cada pessoa é influencia, sobremaneira, o modo de exercer a profissão, pelo que a **pessoa não pode separar o seu carácter (como pessoa) do carácter que manifesta como treinador**.

Por exemplo, não é expectável que Jürgen Klopp e Pep Guardiola tenham todas as facetas semelhantes, apesar de ambos serem treinadores de futebol de excelência, existindo um **espaço individual de configuração da identidade profissional**.

Isso acontece porque os treinadores de excelência: (i) são **menos permeáveis à influência** dos outros intervenientes, incluindo os adversários, e às condicionantes culturais e sociais;

(ii) impõem mais as **suas múltiplas identidades** no exercício da profissão e a pessoa que são manifesta-se de forma mais vinculada no modo de ser e de atuar; (iii) possuem **mais liberdade para inovar e para ser diferente**, o que é tanto concedido pela estrutura como conquistado por eles próprios, conferindo um **cunho idiossincrático** à sua forma de ser e de atuar.



TESTEMUNHOS:

Uma identidade robusta baliza o sucesso da mudança estratégica que se impõe, pois a identidade nunca é colocada em causa

Vitor Pereira - treinador de futebol

Testemunho de Vitor Pereira (treinador de futebol):
“Quando se prepara um jogo em função do tipo de dificuldades que o adversário nos vai colocar corremos um risco evidente: o poder entrar em território que não nos é familiar, irmos contra princípios da nossa identidade, só porque isso é o que nos pede a melhor estratégia para o jogo” [...] “Nós temos de ter uma identidade e é com base nessa identidade que introduzimos o lado estratégico, se for ao contrário está tudo estragado.”

Obtido de <https://estemeujogar.com/posts/as-licoes-de-vitor-pereira-no-quarentena-da-bola-parte-ii/>
(acedido em 1 de abril de 2021).

Em contrapartida, quando os treinadores estão na **escada do reconhecimento**, pois ainda não construíram uma identidade profissional que lhes legitime agir mais por “conta própria” (ou seja, impor a sua “visão”, o seu estilo, as suas conceções), têm de se **subalternizar mais à cultura vigente**, até para se protegerem, caso os resultados não estejam alinhados com as expectativas criadas.

Por isso, apesar do treinador estar sujeito, quer queira ou não, à influência de outros na construção da IPT, não deve fazê-lo à **revelia do que é como pessoa** (ou seja, seguir treinadores de referência sem atender às suas características), pois esta faceta estará sempre presente no exercício da função. Assim, é desejável que aprenda aspetos centrais da função e atividades correlatas, a partir daqueles que considera serem um exemplo a seguir, mas **nunca integrando na sua IPT aspetos que vão contra a maneira de ser da sua pessoa**.



TESTEMUNHOS:

O “peso” da pessoa que habita no treinador na construção da identidade profissional

José Mourinho - treinador de futebol

Na entrada de José Mourinho para o FC Porto, logo no primeiro momento, o treinador evidenciou a sua **marca pessoal** na atuação profissional: “A debilidade desportiva que o clube vivia na altura pareceu, também, não ter atemorizado José Mourinho, o novo treinador (...). No dia da apresentação à imprensa, Mourinho deixou o país desportivo atónito com ‘tanta sobrançeria’ (...) Estávamos no dia 23 de janeiro de

c) O “peso” da cultura desportiva na construção da IPT

A construção, e o conseqüente desenvolvimento, da IPT pode ser manifestamente influenciada pelas culturas desportivas próprias dos contextos onde o treinador atua ao longo da carreira. Por exemplo, clubes com identidades vincadas e sólidas são o resultado de um **processo de diferenciação** em relação a outros clubes e de uma **construção sólida do “Nós”** (p.e., percepção de elevada pertença traduzida em “todos somos um”). Este processo de identidade coletiva, só acontece se existir uma plena interiorização, pelos membros, de **símbolos, normas e comportamentos** que dão distinção identitária ao clube.

Não obstante, clivagens de identidade entre a estrutura e o treinador podem gerar **conflitos inultrapassáveis** e, por isso, é importante que sejam percebidas por ele, de modo a decidir, atempadamente, se está na disposição de **moldar a sua identidade profissional** à instituição desportiva em questão, ou se prefere, naturalmente, **não aceitar o cargo** pois percebe que o que lhe é exigido vai contra si próprio.

Dado estar sujeito a pressões que influenciam a construção da sua IPT, é de valor acrescido que promova o **debate interno, sistemático e intencional**, correlato à compreensão da sua identidade, desde as fases elementares da carreira.

Caso contrário, andarà facilmente à **deriva e à mercê do que os outros querem fazer dele**, o que irá definir a sua identidade profissional; isto é, **uma construção externa na qual não se revê** e, por conta disso, **não tem controlo sobre a mesma**. Esta missiva encontra valor redobrado no alto rendimento porquanto, não raramente, o que define o valor do treinador está associado, diretamente, aos resultados competitivos que alcança, o que significa que pode **“passar de herói, a pessoa não grata num ápice”**. Neste sentido, torna-se crucial que o treinador esteja preparado para se saber “posicionar”, de modo a não confundir o que sabe que é (e vale) com a imagem que os outros querem construir, publicamente, dele.



2.2. Determinantes para a construção da identidade profissional do treinador de alto rendimento

A IPT é influenciada por fatores (internos e externos) que determinam, em grande medida, os contornos que a mesma adquire, em cada treinador, ao longo da carreira. Entre esses fatores, destacam-se os seguintes:

↳ **Ambição e paixão**

A ambição e a paixão, em concomitância e complementaridade, são **ingredientes indispensáveis** para o TAR alcançar grandes desafios, para entender obstáculos como “janelas” de oportunidades, para não desistir quando tudo parece desmoronar, o que lhe outorga uma identidade vincada que, não raramente, adquire um cunho idiossincrático.



TESTEMUNHOS:

O treinador torna-se “aquele” treinador muito por conta de gostar muito e querer muito

Bernardinho – treinador de voleibol

“Trabalhar a perseverança, a obstinação, não desistindo nem recuando diante de obstáculos. Algumas pessoas com essas características obtiverem ótimos resultados – **não tinham um grande talento, mas souberam perseverar**” (Rezende, 2006, pp. 55).

>>

José Mourinho – treinador de futebol

Após uma derrota ao serviço do FC Porto (nos quartos-de-final da Taça UEFA com o Panathinaikos da Grécia), mostra o **poder** da sua **paixão**, quando **tudo parecia estar perdido**: “Quando chegou ao balneário [Mourinho], depois de ver a festa grega, deparou-se com o inverso. Os seus jogadores estavam tristes, frustrados e de cabeça baixa. Logo ali, Mourinho quis deixar as coisas bem claras. **‘Isto não acabou e eu disse isso, mesmo agora, ao treinador deles.** Nós vamos lá dar a volta à eliminatória e, se **alguém aqui não acredita** que é possível ganhar lá e passar às meias-finais **que o diga já, porque fica cá** e eu vou à Grécia com outro’. Quinze dias depois, o FC Porto ganhou o jogo por 2-0, qualificando-se para a meia-final da Taça UEFA, competição cuja edição desse ano havia de ganhar” (Lourenço e Ilharga, 2007, pp. 37).

É evidente que a **paixão e a ambição** conseguem impulsionar o treinador para se **transcender** e para encontrar o caminho do seu próprio desenvolvimento, por conta da sua **esfera pessoal ser colocada ao serviço da missão profissional**. Isto é, ainda mais importante numa era pautada pela ênfase do conhecimento profissional do treinador, enquanto elemento-chave do seu sucesso, o que sem deixar de ser verdade é limitativo, pois um **treinador sem paixão**, por muita conhecimento e competência que possua, **não resiste às adversidades** que assolam o seu quotidiano.



22

>>

➤ Experiência profissional

A **riqueza do caminho trilhado** como treinador e que resulta da vivência com outros treinadores/ outros intervenientes, das conquistas profissionais e da própria prática, entre outros aspetos possíveis, influencia determinadamente os contornos da IPT construída ao longo da carreira. Tal acontece, porque a experiência profissional fornece os **cenários e os ingredientes** que permitem ao treinador analisar e compreender o significado do que faz, como faz e porque o faz.



TESTEMUNHOS:

TAR: A análise retrospectiva da experiência para se “reposicionar”

Paulo Pereira - treinador de andebol

Testemunhos de Paulo Pereira realçam a importância da **mudança da sua “postura”** ao longo do tempo, mormente na capacidade para perseguir o difícil, mas possível, o que exigiu que se habituasse a **“pensar grande”**:

1. **“Antes sentia-me bem em ser segundo [...] o primeiro dos últimos. Tentava encontrar formas de explicar que ficar em segundo também é bom [...]. Pouco a pouco fui percebendo que não era por ali o caminho [...] fui desmontando, gosto muito de desafios [...] sempre me apareceram coisas difíceis de fazer [...] E acrescenta: “nós podemos perder [...] pode acontecer [...] mas já não entramos para os jogos a perder... durante o jogo tudo pode acontecer”.**

Obtido de <https://maisfutebol.iol.pt/videos/60539f770cf280db-40fe3a22/antes-sentia-me-bem-em-ser-segundo-primeiro-dos-ultimos> (acedido em 18 de maio de 2021).

De facto, as **experiências do dia-a-dia são “matéria riquíssima** para o treinador levar ao “palco” do seu debate interno, porquanto o ajudam a se **“posicionar”** em cada instante, fator essencial para a construção de uma identidade percebida. Por isso, **uma prática que não é questionada conduzirá a uma identidade que também não é questionada**. Contrariamente, os treinadores de excelência são exímios a interpretar a sua prática pois revêm-na constantemente através da reflexão e, por via disso, desenvolvem uma forte identidade profissional.

2. **“Em Portugal a guerra principal é desmontar a mentalidade enraizada que os outros são sempre muito melhores que nós [...]”.** Em relação ao jogo contra a França que permitiu o apuramento para os jogos olímpicos, o treinador relembra o pensamento que na altura teve: **“Chega! [...] não vamos desistir nem que se esteja a perder por 10 [...] mesmo a perder por 6 eu não olhava muito para o resultado, mas para aquilo que estávamos a fazer [...] nós só conseguimos influenciar o resultado se nos centrarmos no processo”.**

Obtido de <https://maisfutebol.iol.pt/videos/60538cc50cf2b-0de2025820c/selecionador-revela-mensagem-no-balneario-antes-de-defrontar-franca> (acedido em 18 de maio de 2021).



➤ Conhecimento e competência

A elevada evolução do conhecimento na área do treino desportivo (onde se inclui o conhecimento específico da modalidade desportiva em questão e das ciências do desporto), influencia a construção de uma IPT mais sólida e sustentável, porquanto possibilita que esta se baseie em **conhecimentos avançados, essenciais na manifestação da competência para decidir e agir**.

De facto, um **passado desportivo de sucesso pode ser insuficiente**, se o treinador não possuir um conhecimento robusto para construir uma IPT sólida. Isto quer dizer que não chega a alguém ter sido **atleta/jogador de excelência**, ou possuir outros atributos, para construir uma identidade profissional que marque, indelevelmente, a sua passagem e contributo no cenário do desporto de alto rendimento. Tal não quer dizer que as experiências prévias no desporto, como praticante por exemplo, não sejam mais tarde valiosas quando desempenhar a função de treinador, desde que possua **conhecimentos para as interpretar e compreender** o que, concomitantemente, se irá manifestar numa **maior competência**.



TESTEMUNHOS:

O absurdo, para muitos, pode ser a solução “mágica” para o treinador de excelência

Bernardinho - treinador de voleibol

Um conhecimento profundo sobre os atletas/jogadores e dos fatores de rendimento permite ao treinador tomar decisões que aparentemente podem ser **absurdas aos “olhos” dos outros**.

Testemunho: Após uma derrota com Cuba por 3-2, nos Jogos Olímpicos de Atlanta, o treinador apercebe-se do desgaste emocional das suas jogadoras (manifestações de tristeza, desolação) e pensou que teria de fazer algo que as **libertasse da “dor” da derrota** pois teriam que enfrentar a Rússia em 24 horas. Então compartilha o que lhe ia na “alma”: “Muitos me criticaram por levar as jogadoras para o campo de treinos, na véspera da decisão do 3º lugar, e submetê-las a um treino exaustivo. Meu objetivo era que elas deixassem de lado as cubanas e pensassem nas

russas. Quem sabe o esforço, o sofrimento, não as fizesse esquecer o dia anterior? Lá pelas tantas uma resmungou: ‘Estou morrendo de dor nas pernas. Não vou conseguir jogar amanhã’. Não podia ser melhor. Elas já estavam olhando para a frente, para o próximo obstáculo, que era o que importava. Vencemos a Rússia.” (Rezende, 2006, pp. 100).

“Moral da história”: obviamente que Bernardinho sabia que as suas jogadoras **conseguiriam recuperar do treino “puxado” a tempo do jogo** com a Rússia e que, mais do que descansarem, precisavam de se centrar em algo que lhes **provocasse cansaço físico**, para serem capazes de **mudar o foco atencional** da “dor emocional” que as absorvia.



➤ **Riqueza e desafios do contexto**

A influência dos contextos profissionais naquilo que somos e no que nos tornamos, tão bem colocado por José Ortega y Gasset (quando refere: **“Eu sou eu e a minha circunstância”**), é de todo ajustado no caso do TAR. De facto, sem estímulos e oportunidades de vivências que estimulem o treinador a desafiar-se constantemente, é deveras difícil perpassar da identidade atual para a perspetivada. Por isso, as características (sociais, culturais, políticas, etc.) dos **contextos** onde atua, o modo como **vivencia** o seu ambiente de trabalho e se **relaciona e interage** com os outros intervenientes traçam, em grande medida, o **rumo da identidade profissional construída** (e desenvolvida) e, concomitantemente, a própria carreira.



TESTEMUNHOS:

A consciência de que o contexto onde trabalha já não se adequa ao que se tornou

Testemunho de Pep Guardiola: “Da forma como o clube é estruturado, só há duas opções no Barça: você é poder ou não é poder. **E, contra a minha vontade, obrigaram-me a escolher**” (Perarnau, 2014, momento 22).

Testemunho de Cristina Gomes (treinadora de ginástica artística): “O que se passa é que o **sistema desportivo em Portugal está muito mais evoluído** do que há uns anos [...] Apesar do investimento das famílias, dos clubes e da federação, ainda **não existe apoio suficiente dos patrocinadores**, que poderiam sustentar melhor o esforço e dedicação dos praticantes”.

Obtido de <https://www.record.pt/modalidades/ginastica/detalhe/cristina-gomes-a-filipa-tem-qualidade-para-ir-aos-jogos2016-886589> (acedido em 12 de abril de 2021).

2.3. Estratégias de desenvolvimento da identidade profissional do treinador

O desenvolvimento da IPT, por ser um processo moroso e difícil, requer um labor constante de autoconhecimento bem como a identificação dos fatores (tanto internos como externos) que podem estar a dificultar ou mesmo a impedir o treinador em se tornar no que pretende ser; só assim estará capaz de **“tomar as rédeas do caminho que pretende trilhar”**. Em concomitância, o estabelecimento de estratégias para o seu próprio desenvolvimento está dependente, em larga medida, do reconhecimento das características do ambiente onde atua (p.e., políticas, ideológicas, culturais, sociais, etc.) numa relação estreita com o treinador que é (e como se manifesta perante os outros). Assim é importante que seja capaz de:

➤ **Entender os jogos de poder que operam no contexto de trabalho para saber “se situar” ou seja, compreender o “que pode ser e como o pode ser”.**

Embora exista um **poder legítimo** conferido pela função social do papel (isto é, ser formalmente o treinador de determinada equipa), o **poder** que realmente possui é derivado de múltiplas forças. Ademais, o reconhecimento do **estatuto** que possui, e que se manifesta nas **interações e relações** que desenvolve com outros intervenientes no contexto profissional, em particular com os **“Outros significativos”**, é crucial para ser capaz de **“olhar para dentro de si”** de um modo construtivo. Isso irá permitir ao treinador interpretar **“quem é aos**



Foto: FADU Portugal

olhos dos outros” (p.e.: “Porque me veem assim? Que atitudes tomei que podem ter causado este impacto?” etc.), para lhe ser possível construir com intencionalidade a sua identidade profissional.

Assim, é premissa basilar aprender a saber **“posicionar-se”** no contexto para criar o **espaço de atuação** (na convergência do desejável e do possível), sendo que:

Os treinadores em fase avançada da carreira tendem a evidenciar **elevada harmonização** entre a **identidade pessoal** e a **identidade social** e, por isso, a identidade profissional que possuem é mais **flexível** (isto é, **menos seguidista**).

Os treinadores que **ascendem ao alto rendimento**, e que são projetados como talentosos, mas ainda não confirmados, enfrentam o **problema de conquistar confiança e credibilidade**, de um modo mais marcante quando o ambiente de trabalho é “terreno pantanoso”. Por isso, deverão compreender que o **poder é negociado**, o que lhes irá permitir aprender a se **“posicionar”** (na “teia” de poderes prevaletentes no contexto de trabalho) discorrendo que podem existir **cedências a serem feitas**, desde que não **“belisquem”** os seus **valores** e a sua **identidade**.



TESTEMUNHOS:

TAR: a astúcia em compreender que ceder no momento é inevitável para se “impor” mais tarde

Vitor Pereira - treinador de futebol

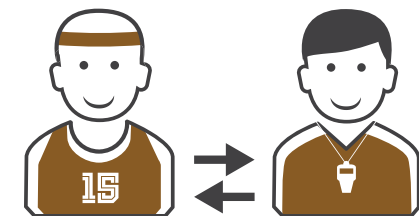
“Lá dentro tinha meia equipa a querer ir embora, com promessas de ir embora. Imagina o que é ganhares a Liga Europa e depois tens o clube A e B a telefonar-te a dizer que te dão milhões. Até janeiro aquilo foi só sobreviver. **Foi como se eu estivesse com a cabeça debaixo de água e só de vez em quando é que vinha cá fora inspirar um bocadinho de ar, a tentar não morrer.**” “Então demorei tantos anos a chegar aqui e agora vou-me afogar já?” Tive de ser um bocadinho flexível para chegar a janeiro e [suspira] tirar a cabeça fora de água. Em janeiro reequilibrámos um bocadinho a equipa e resolvemos alguns assuntos mal resolvidos de gente que não estava ali e queria ir para outras paragens.”

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).

🔪 A bagagem prévia como desportista: uma “faca de dois gumes”

Não raramente, uma vida prévia ligada ao desporto marca uma forma de ser e de estar como treinador, dada a história indivisível da pessoa-desportista, conforme já referido. Contudo, pode existir um **“peso” indesejado da identidade previamente construída como praticante na identidade como treinador**. Se, por um lado, a experiência prévia como desportista constitui uma mais-valia nas **raízes identitárias criadas com o desporto**, por outro lado pode conduzir a que uma **identidade atlética** forte seja transposta (de um modo, frequentemente, não consciente) para a **identidade de treinador** e, por isso, analisa e interpreta a sua atividade e tudo o que o rodeia com **“cabeça, coração e olhos”** de atleta/jogador. Por exemplo, é frequente treinadores que foram atletas/jogadores **valorizarem bem mais o perfil de atletas/jogadores similar ao seu**, adotando uma postura de desvalorização de outros perfis, porquanto não se identificam com eles. Consequentemente, esta postura leva-os a **preferirem formas de jogar/praticar na esteira do seu perfil como desportistas**, o que é deveras limitativo para expandirem as possibilidades dos seus jogadores/atletas.

26



Assim, a transição de atleta para treinador requer **conscientização e compreensão da diferença de papel**, para que seja possível entender, verdadeiramente, a função e atividade. Quanto mais rápido, o treinador tomar consciência da necessidade desta **mudança identitária**, mais cedo consegue reconfigurar, de forma intencional, o seu modo de ser e de atuar.



TESTEMUNHOS:

Phil Jackson - ex-treinador de basquetebol

Phil Jackson apresenta um bom testemunho desta realidade quando no livro *Sacred Hoops* (Jackson 2006) confidencia: “O mais problemático foi quando acabei a carreira de jogador, para mim foi como um tipo de morte. **Significou perder a minha identidade**, a minha razão de ser, e tornar-me no meu ponto de vista numa **não pessoa** (pp. 54) [...] **ser treinador parecia-me uma profissão impossível. Observar, analisar, criticar, lidar com jogadores egocêntricos como eu** (pp. 55). “[...] **Eu tinha que aprender (a ser treinador) [...] Mas primeiro tinha que afastar-me do basquetebol e colocar a minha vida como jogador atrás de mim**” (pp. 57).



Refletir criticamente, sobre si e para si, como hábito para ganhar domínio de si próprio.

A natureza dinâmica e evolutiva da IPT requer elevada capacidade reflexiva do treinador (tema a tratar na subunidade 4) porque **“se não sei quem sou e não me avalio, não me transformo na direção do que pretendo vir a ser”**. Isto requer tempo e prática.

Não raramente, os treinadores definem rotas de desenvolvimento que assentam em objetivos bem precisos (p.e.: “Quero ser treinador da liga profissional” etc.) mas não se analisam a si próprios em ação, ou seja, de forma dinâmica e situada no desempenho profissional dia após dia (p.e.: “Em que medida é que aquele meu comportamento afetou o atleta? Será que me meti demais nas decisões dos jogadores? Será que fiz a substituição por estar alterado ou porque de facto acreditei nela?” etc.). Obviamente que quando não se analisam a si próprios,

não são capazes de definir planos de desenvolvimento da IPT, de perspetivarem objetivos e metas a alcançar, não se monitorizando e permanecendo **“desconhecidos”** para si mesmos.

Daí que na construção da IPT, a **reflexão centrada em si próprio** permite ao treinador:

- assumir **“posicionamento” de si próprio** em relação à sua profissão (p.e.: “Que treinador sou? Que estatuto possuo? Que aspetos gosto mais no meu modo de ser como treinador? Em que sinto que poderia melhorar? De que modo o posso fazer?” etc.,).
- compreender a **dialética pessoal-profissional** e adquirir um **“posicionamento”** explícito e assumido em relação à identidade que pretende desenvolver (p.e.: “O que quero vir a ser como treinador? Em que aspetos tenho que melhorar? De que modo os posso melhorar?” etc.). Este labor reflexivo permite-lhe, paulatinamente, aumentar a **convergência** desejada entre o **privado** (p.e.: “O que sinto que sou como treinador?”) e o **público** (p.e.: “Qual é a imagem que os outros possuem de mim?”), fruto da conquista de uma maior **independência intelectual e de um pensamento crítico**.

Neste reduto, o **monólogo construtivo** sobre si pode ser estimulado pelo recurso a estratégias de verbalização pelo pensamento em voz alta (sobre si próprio e para si próprio). Por exemplo, a **gravação de voz** (com recurso fácil aos meios digitais, como seja, o telemóvel), para posteriormente ouvir e refletir, ajuda-o a ganhar o distanciamento emocional necessário para aprender a ser **“o maior crítico de si mesmo”**.

✦ **Analisar-se criticamente no diálogo, principalmente com os “Outros significativos” e os “Outros confiáveis” (ver glossário) como hábito para ganhar domínio de si próprio.**

A dinâmica estabelecida na partilha e discussão com os “Outros significativos” estimula a **compreensão da própria identidade atual** e permite recolher “dados” para **explorar** diferentes formas de ser treinador. Em complementaridade, e não menos importante, a partilha com “Outros confiáveis” (como seja, certos familiares e amigos), onde é possível debater **temas sensíveis** (p.e.: “comportamento após derrota; atitude perante o árbitro e/ou adeptos da equipa adversária; perceção de insegurança, frustração”, etc.), permite ganhar outras perspetivas de si próprio.

Estas estratégias de partilha com os outros ganham ainda maior relevância, na medida em que **a partilha do pensamento aumenta o conhecimento sobre nós próprios e sobre os outros**. Assim, é desejável que os treinadores criem o hábito de expor ideias, crenças, experiências, dilemas, sentimentos, emoções, etc., na medida em que novos entendimentos e compreensões serão gerados sobre a sua complexa atividade.



✦ **Contribuir proativamente para a expansão da identidade profissional do treinador**

O esforço que este profissional coloca na otimização das condições de trabalho, tendo em vista a excelência desportiva é, sem dúvida, o vetor principal da sua atividade. Contudo, nos dias que correm, a emergência de conferir à **função de treinador** o valor incomensurável que a mesma merece, impõe a este profissional **labor social e político** respaldado numa **ética profissional sólida**.

O TAR, por ser uma figura pública com responsabilidade cívica e social, é responsável por **contribuir** diretamente na **consolidação da profissão** através de “posicionamentos” **públicos** que, claramente, acrescentam valor ao que é “**Ser treinador**”. Tais iniciativas necessitam de ser **obrigatórias e sistemáticas** e desenvolvidas sobre a égide dos **sistemas governamentais nacionais e internacionais** (em contextos de diferente natureza e dimensão) porquanto aumenta:

- ↳ a visibilidade e o estatuto da função;
- ↳ a compreensão do que é identitário e único desta profissão;
- ↳ a identificação de práticas de excelência que evidenciam o valor educativo, cultural, social, político e económico da ação deste profissional.

PEDAGOGIA DO DESPORTO

Isabel Mesquita

Índice

CAPÍTULO III.

3. REQUISITO DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: POSSUIR UMA “MENTE DE QUALIDADE”	31
3.1. REQUISITOS DE UMA “MENTE DE QUALIDADE”	31
3.2. O RELATIVISMO EM OPOSIÇÃO AO DUALISMO NA TRANSFORMAÇÃO E CONSTRUÇÃO PESSOAL DO CONHECIMENTO	35
3.3. A ATUAÇÃO NA ZONA DE DESCONFORTO COMO ROTINA E NÃO COMO CIRCUNSTÂNCIA	37
3.4. A ATUAÇÃO BASEADA NOS DILEMAS DA PRÁTICA EM OPOSIÇÃO A ESTEREÓTIPOS DE ATUAÇÃO PRÉ-DEFINIDOS	40
3.5. A PREDISPOSIÇÃO PARA A PARTILHA, O DEBATE E A CONFRONTAÇÃO DOS DILEMAS COM “OUTROS SIGNIFICATIVOS” E/OU “OUTROS CONFIÁVEIS”	42
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	45
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	74
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	75
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	76
GLOSSÁRIO	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
1. PRESSUPOSTOS E ATRIBUTOS DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: O LÍDER, ENTRE IGUAIS	
2. A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO	
3. REQUISITO DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: “MENTE DE QUALIDADE”	
4. A REFLEXÃO CRÍTICA COMO VETOR CENTRAL DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL DO TREINADOR	
5. A MENTORIA NO TREINO DE ALTO RENDIMENTO	

3.

REQUISITO DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: POSSUIR UMA “MENTE DE QUALIDADE”



3.1. Requisitos de uma “mente de qualidade”

a) Da racionalidade técnica à racionalidade crítica

O treinador, mormente no âmbito do alto rendimento, tem de ser **diferenciado para melhor** na capacidade de pensar, na medida em que as demandas profissionais ao serem ecléticas, provenientes de diferentes domínios (como seja, a gestão de pessoas e processos) e mutáveis (variam ao longo do tempo), requerem flexibilização de pensamento e raciocínio crítico capaz de gerar soluções oportunas, atempadas e eficazes. Por conseguinte, tem de possuir uma “mente de qualidade”, em que:

- mais do que a quantidade sobre o que pensa, **importa o que eleger para pensar e o modo como pensa**;
- é capaz de **gerir o seu próprio pensamento**, de modo a desconsiderar o que é improdutivo e não relevante;
- **focaliza-se** no que, de facto, **depende de si** e que, por isso, pode **influenciar**.

Todavia, a construção de uma “mente de qualidade” impõe o **abandono da racionalidade técnica**, ainda prevalente na cultura dominante do treino desportivo, porquanto esta:

- assenta na **desvalorização dos saberes teóricos e da autorreflexão** e, por isso, é promotora da dependência e da reprodução expressa no **“faz como viu fazer”**;
- estimula a atuação assente em **padrões de atuação fixos e estandardizados**, independentemente de quem é (e como é), bem como das particularidades dos

contextos onde atua. Esta atuação rígida faz prevalecer o recurso à **receita** (p.e.: “Aplica diretamente o que viu e/ou lhe disseram”) em prejuízo do recurso ao **conceito** (p.e.: “Entende os princípios táticos do jogo e usa-os de forma ajustada à situação-problema concreta”);

- incita a preferência por uma **“visão” simplista do processo de treino**, o que aumenta a percepção (ilusória) de domínio e segurança ao desconsiderar a pressão, os conflitos etc. e, por conta disso, não atua em consonância com os desafios do quotidiano da sua prática.

Este entendimento reitera a importância da adoção, cada vez mais, de uma **racionalidade crítica** pelo treinador para adquirir uma “mente de qualidade”. Tal, lhe irá permitir refletir com sentido de **indagação** (isto é, com perspetiva de análise, interpretação e compreensão) **sobre si próprio e sobre a sua prática**, respaldado numa **sensibilidade ética** (do domínio dos valores) e **epistémica** (do domínio do conhecimento). Assim, a racionalidade crítica permite a este profissional:

- valorizar a prática como algo a **interpretar e a compreender**, com base no conhecimento e na gestão de emoções;
- refutar a **racionalidade técnica**, expressa numa vivência da prática destronada de interpretação, onde os saberes teóricos e a gestão de emoções não são estimulados e, por isso, é **geradora de reprodução e dependência** (Figura 2).

31



Que mente é exigida ao treinador nos dias de hoje?

→ RACIONALIDADE CRÍTICA

RACIONALIDADE TÉCNICA

ATIVISMO PRÁTICO/
ATEORICISMO
Desvalorização dos saberes teóricos e da reflexão

Estimula a REPRODUÇÃO E DEPENDÊNCIA



RACIONALIDADE CRÍTICA

CULTO DA SENSIBILIDADE ÉTICA E EPISTÉMICA
Valorização da prática sustentada teoricamente pela reflexão crítica

Estimula a AUTONOMIA E INOVAÇÃO

FIGURA 2 - A transição da racionalidade técnica para a crítica na consolidação de uma “mente de qualidade” (do treinador).

A racionalidade crítica, ao ser **exigente e provocatória**, aumenta o desconforto e a insegurança, sendo, no entanto, estas sensações mais **realistas e apropriadas** às extraordinárias demandas e tensões instaladas no ambiente de treino desportivo, em especial no alto rendimento. O treinador, ao ser estimulado a desenvolver **hábitos de autorreflexão e heteroreflexão, de autoquestionamento, de resolução de problemas e de partilha de conhecimento**, melhora a sua capacidade em problematizar (logo, interpretar e compreender) através de um envolvimento intencional, proativo e consequente (com objetivos concretos do que pretende e como pretende alcançar). Assim, possuir uma “mente de qualidade” habilita o treinador a **tomar decisões concetualmente fundamentadas**, com “visão” de futuro e não suportado em receitas previamente definidas, qual “remédio” que serve para resolver qualquer “maleita” (Mesquita, 2018).

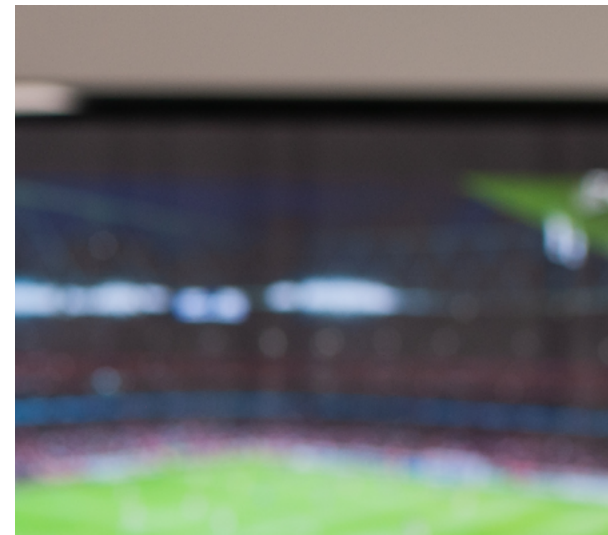


TESTEMUNHOS:

A mais-valia de saber problematizar para encontrar soluções oportunas e ajustadas

sobre Pep Guardiola – treinador de futebol

“Durante seis horas ele **repassa** os vídeos do jogo de sábado e **toma notas**. **Desenha** numa agenda. **Apaga os desenhos e volta a construir ideias sobre o papel**. [...] Pep passa a tarde a **analisar o problema** e, a certa altura, **acredita** ter encontrado a **solução**. [...] Às oito da manhã de segunda-feira, o técnico está na sua sala em Sbener Straße com Manel Estiarte [colaborador]. A mesa **está cheia de papéis**, o computador exhibe o jogo contra o Hannover e nas duas lousas há um **monte de esquemas táticos desenhados**” (Perarnau, 2014, momento 30).



b) Evidências e constituintes de uma “mente de qualidade” no TAR

Uma “mente de qualidade” no TAR evidencia, sobretudo, um pensamento **criativo, independente e robusto** que se manifesta na capacidade de pensar criticamente, de inovar, de refutar dogmas, de gostar de atuar na zona de desconforto, de aprender a lidar com a ambiguidade, o inesperado e o incontrolável, de preferir a aprendizagem à retórica e de gostar do desafio (Figura 3).



Como se evidencia uma “mente de qualidade” no treinador?

- ↳ Refuta dogmas e verdades absolutas.
- ↳ Aprende a lidar com a ambiguidade, o inesperado, o complexo.
- ↳ Escolhe a aprendizagem não a retórica.
- ↳ Gosta de atuar na zona de desconforto.
- ↳ Gosta do desafio: “Obstáculos são oportunidades e não problemas”.

REFLETIR

CRITICAR

INOVAR

ADAPTAR

FIGURA 3 - Evidências de uma “mente de qualidade” no treinador de alto rendimento.



Por sua vez, os **constituintes basilares** de uma “mente de qualidade” no TAR consubstanciam-se nos seguintes aspetos:

- **“Visão”** que integra a **complexidade e a sensibilidade** dos problemas que o rodeiam, ou seja, **não simplifica a realidade** para sentir uma (falsa) segurança e um (falso) controlo na resolução de problemas.
- **Pensamento crítico**, integrador dos dilemas da prática, tornando-o capaz de sujeitar as suas crenças e conhecimentos ao escrutínio crítico, na medida em que não se limita a saber “o quê”, mas indaga e compreende o “como”, o “porquê”, o “quando” e o “onde”.
- **Interpretação dos problemas da prática à luz de conceitos teóricos** que o ajudam a sistematizar a sua ação, a construir discursos coerentes e robustos na interpretação das práticas diárias e que, por isso, iluminam a sua transformação evolutiva a longo prazo.

- **Atividade cognitiva e emocional positiva e construtiva**, a qual o auxilia a compreender os dilemas do quotidiano da sua atividade e a resolvê-los com a serenidade necessária.
- **Argumentação lógica e com substância** aliada à capacidade de ouvir e aprender com os outros, de ser criticado, de colocar em questão o saber, como fator imprescindível para o seu próprio desenvolvimento profissional.
- **Capacidade de pensar e agir por “conta e risco”**, de ter as suas próprias conceções, de possuir planos com estrutura e ideias construídas e consolidadas que, ao longo do tempo, solidificam um estilo particular de ser e de atuar.
- **Capacidade de se autogerir emocionalmente e de refletir criticamente** sobre as práticas profissionais o que lhe confere maior autonomia (pessoal e profissional).

c) A “mente de qualidade” como base do treinador construtivista

A influência do treinador em possuir uma “mente de qualidade” não se reflete positivamente apenas em si próprio, mas também em todos os intervenientes e, em particular, nas **abordagens pedagógicas de treino** que privilegia. Tal passa por estar preparado para **abandonar** ou, no mínimo, **minorar** o recurso a **pedagogias centradas no treinador**, onde a reprodução e a padronização encontram terreno fértil e transitar para **pedagogias centradas no atleta/jogador** que conferem espaço à compreensão e problematização.

Em conformidade, prioriza nos atletas/jogadores a forma de **pensar, decidir e agir**, conferindo-lhes **graus de liberdade** (na medida da sua preparação e capacidade), em tarefas do treino e da competição, e incita-os a implicarem-se mais **cognitiva** (p.e.: “Perceberem o que fazem”) e **emocionalmente** (p.e.: “Sentirem e gostarem do que fazem”).

Em conformidade, as pedagogias centradas no atleta/jogador promovem **maior compromisso, responsabilização e autonomia gradual na tomada de decisão** (e consequente ação), eixos estruturantes da performance desportiva e do próprio desenvolvimento pessoal e social (do atleta/jogador).

As pedagogias centradas no atleta/jogador são defensoras da perspetiva de **aprendizagem construtivista** (ver Glossário), a qual é incitadora da autonomização para a decisão e ação, da monitorização e da interpretação de progressos (p.e.: “Estou a evoluir no que mais preciso? De que modo o posso fazer?” “Em que estou melhor e no que ainda tenho que



TESTEMUNHOS:

Dar espaço para perceber, decidir e agir confere aos atletas/jogadores **graus de liberdade** em múltiplas tarefas do treino e competição

José Mourinho - treinador de futebol

“Eu **pergunto-lhes** o que eles **sentem** a nível da **experimentação**... vamos experimentar e sentir ao nível posicional... estou apoiado... a nível mental não tenho medo de errar porque isto está coberto... É daqui que partimos, excutamos em treino e recebo o **feedback** que me permite mudar de acordo com isso. Tenho essa **elasticidade**, que é ter a capacidade de **promover alterações dentro do próprio exercício** em função daquilo que me dizem. Se entender, pelo que me **dizem**, que o exercício não está adequado à situação, **altero-o logo ali na altura**” (Lourenço e Ilharco, 2007, pp. 79).

refinar?); claramente oposta à perspetiva de **aprendizagem comportamentalista** (ver Glossário), a qual é instigadora de formação de “**mentes seguidistas**” onde “**o fazer como se viu fazer**” encontra terreno fértil.

Obviamente que treinadores de vanguarda, com pensamento próprio e conhecimento avançado, já recorriam a abordagens pedagógicas flexíveis e adaptativas no treino de alto rendimento, mormente nos anos oitenta em Portugal. É o caso do ex-treinador de basquetebol, Jorge Araújo, que ainda recentemente foi lembrado por um dos seus jogadores (Tó Ferreira) numa entrevista ao Porto Canal, acerca da sua **indagação e aceitação das perspetivas dos jogadores**, mesmo em momentos críticos da competição, quando a “forma de jogar” não estava a nutrir bons resultados (https://portocanal.sapo.pt/um_video/bjnqzJfJ-cbhYHE1RRMe (acedido em 30 de abril de 2021).

3.2. O relativismo em oposição ao dualismo na transformação e construção pessoal do conhecimento

A **cultura do treino desportivo** é pautada, tradicionalmente, por **impor padrões de atuação** não compagináveis com a natureza cada vez mais adaptativa da atividade do treinador. Ademais, em **culturas desportivas vincadas** (quer seja da modalidade, do clube, etc.), não raramente são instalados **discursos dominantes**, utilizados como “ferramenta” de **domínio**, para que os treinadores atuem de determinada maneira.

Esta cultura tradicional, ainda dominante em alguns nichos do treino desportivo, tem vindo a fomentar a **perspetiva dualista** (Entwistle e Entwistle, 1991) (ver Glossário), a qual integra um **entendimento simplista** da realidade (p.e.: “Só existe o certo/errado; verdadeiro/falso”), logo **distorcido**. Em consequência, o treinador é estimulado a desenvolver o **pensamento convergente** (p.e., apenas considera formas “corretas” ou “incorretas” de treinar), o qual em nada se ajusta à natureza complexa da sua atividade (p.e.: “Já que o que hoje parece ser mais correto amanhã pode não fazer mais sentido”).

Esta “**visão dualista**” do treino desportivo e da própria atividade é impulsionadora:

- da **dogmatização**, ou seja, da assunção de verdades absolutas sem comprovação empírica (p.e.: “Só evoluímos ou ganhamos se fizermos isto ou aquilo...”);



- da **doutrinação** que impele o seguidismo e a subordinação, a qual é baseada em “saberes feitos” (p.e.: “Sempre treinei assim, por isso, vai dar certo”; “o meu treinador já assim fazia quando eu era atleta”);
- da **retórica** onde a arte de bem falar, a eloquência do discurso se sobrepõe ao conteúdo da informação, o que pode gerar chavões persuasivos (p.e., frases ou expressões banais) assimilados erroneamente como conhecimento fundamental.

Obviamente que a doutrinação, a dogmatização e a retórica encontram mais terreno fértil em culturas desportivas em que o **ativismo prático** predomina e onde, por conta disso, o “**achismo**” e o “**fator sorte**” constituem os vetores centrais na explicação dos eventos/fenómenos que ocorrem no quotidiano da prática (Mesquita, 2015).

Assim, o **treinador dualista ignora a complexidade própria da sua atividade**, porquanto entende o **conhecimento como receita**, numa perspetiva profissional de **conduta seguidista** que não lhe permite alcançar a excelência profissional. Ou seja, a **convicção de que tem certeza**, no modo como pensa e percebe a realidade conduz, erradamente, a que:

- tenha **ilusão de controlo** o que gera um controlo aparente, certamente enganador e ilusório;
- **não privilegie a dúvida** e, por isso, desconsidera **múltiplos entendimentos e explicações**;
- **simplifique algo que naturalmente é complexo** e que necessita de ser considerado como tal, para ser possível encontrar soluções ajustadas.

Esta perspetiva **dualista quando utilizada, na compreensão de si e da própria atividade**, não auxilia o treinador a aprender a lidar com as suas incertezas e a integrar a **imprevisibilidade** própria do mundo **“relativo”** do treino desportivo (p.e.: “Nada pode ser tomado como certo e inquestionável”); um pré-requisito para aceder à complexidade inerente à sua função e atividade profissional.

Assim, para **compreender e aceitar que não existem receitas infalíveis nem certezas absolutas** tem de adotar a **perspetiva relativista** (Entwistle e Entwistle, 1991) (ver Glossário), bem mais apropriada para ambientes repletos de complexidade que, por isso, lhe criam incerteza e ambiguidade. O grande potencial da perspetiva relativista reside no facto de estimular o **pensamento divergente**, onde múltiplas possibilidades/soluções são equacionadas, sendo o **conhecimento sujeito a auto escrutínio** e não assimilado sem ser analisado, criticado e debatido internamente.



TESTEMUNHOS:

O valor do pensamento divergente para refutar dogmas e considerar a complexidade da prática

sobre Pep Guardiola - treinador de futebol

Testemunho do ex-jogador Philipp Lahm: *Guardiola sempre teve suas convicções sobre futebol, mas, ao longo da carreira, foi-se libertando de dogmas [...]. Alguns treinadores querem **reduzir a complexidade** do futebol. Guardiola, ao contrário, **quer dominar essa complexidade**. [...]. Guardiola foi capaz de **“inventar” posições**, como fez com o excepcional Messi, convertendo o craque em uma das maravilhas do*

*mundo sob seu comando, com a **reinterpretação do que é o centro avançado** [...]. Guardiola **homenageia seus jogadores e não “se coloca”** no sistema, seja o esquema o 4-3-3, o 3-5-2 ou qualquer outro.*

Obtido de https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/8592040 (acedido em 10 de maio de 2021).



Em conformidade, o treinador com uma perspetiva relativista elege a **dúvida, o questionamento, a confrontação, a autocrítica** como elementos centrais do seu pensamento, quando analisa problemas, eventos, circunstâncias, pessoas etc., e que o estimulam a:

- alcançar entendimentos mais coadunados à complexidade da própria atividade porque percebe que o **conhecimento permite construir compreensões mais elaboradas sobre a prática;**
- tornar-se **“pensador relativista”**, pela conquista de uma **mente mais aberta e flexível** que exponencia a descoberta de soluções e que lhe possibilita um **maior comprometimento pessoal com as interpretações a que chega**, acedendo a uma compreensão crítica de si, dos outros e da atividade;
- compreender e aceitar que **“a prática é sempre mais complexa do que a teoria”** o que significa que não existe nenhuma teoria/conceitos capaz de, por si só, explicar os problemas complexos da prática; mas que o **conhecimento profundo de várias teorias/conceitos lhe permite entender e sistematizar melhor o “palco” da sua ação e atividade** (Figura 4).



Qual a relação do tipo de abordagem na intervenção do treinador e a "mente de qualidade"?

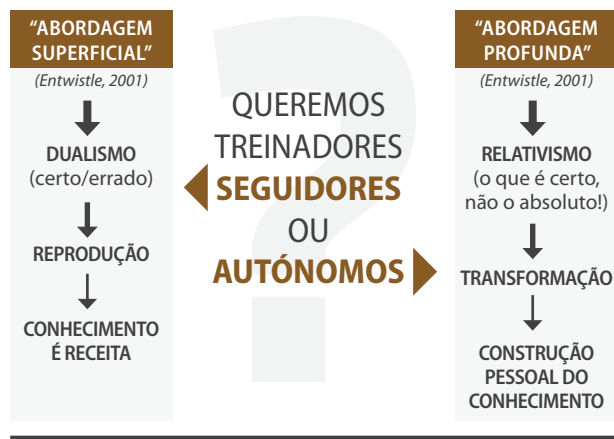


FIGURA 4 - Consequências da utilização de uma abordagem superficial ou profunda pelo treinador.



TESTEMUNHOS:

Evidência da perspetiva relativista em ação no TAR

sobre Pep Guardiola - treinador de futebol

A compreensão da necessidade de colocar (quase) tudo em equação antes de tomar a decisão é percebida como essencial para alcançar a excelência: “A origem dessas dúvidas não é a insegurança nem o medo do desconhecido; **é a busca da perfeição**. Ele [Pep Guardiola] sabe que a alcançar é impossível, mas a **perseguir do mesmo modo**. Por isso, muitas vezes tem a sensação de que o seu **trabalho está inacabado**” (Perarnau 2014, momento 1).



3.3. A atuação na zona de desconforto como rotina e não como circunstância

No âmbito do treino de alto rendimento é lugar-comum referenciar a **zona de desconforto** como um espaço imprescindível de atuar, quer seja para treinadores ou atletas/jogadores e, até mesmo, para outros intervenientes. Por certo, este reconhecimento decorre das elevadas exigências impostas pela competitividade severa na busca da excelência desportiva, na expressão do humano.

A origem da palavra conforto, *cumfortare*, significa aliviar a dor ou a fadiga e, por isso, está associada a um estado prazeroso de harmonia fisiológica, física e psicológica entre o ser humano e o ambiente, onde se pode prever e controlar, bem mais, os acontecimentos. Em concomitância, a **zona de conforto** é caracterizada por uma série de pensamentos e comportamentos que são habituais e **não provocam qualquer tipo de medo, ansiedade ou risco** ao indivíduo, pelo que este não se sente ameaçado; ou seja, a pessoa instala-se num estar que evita começar algo de novo, e desafiante, que lhe cause esforço suplementar.

No treino desportivo, e em especial no alto rendimento, a zona de conforto provoca um estar rotineiro de acomodação, completamente contrário ao que é exigido ao treinador, em virtude de ser imperativo que este seja reconhecido como alguém que **nunca se acomoda**, atitude manifestada na **capacidade de lidar com a adversidade**.



TESTEMUNHOS:

TAR: a adversidade como estado natural de ser e de atuar

Vitor Pereira – treinador de futebol

“No entanto, parece ser quase tão perigoso abordar um jogo sem ter uma alternativa estratégica, caso o **nosso plano A não esteja a surtir o efeito desejado**. Isto porque o nosso adversário, sabendo do nosso plano A, daquilo que é o ADN do nosso jogar, tem, em teoria, todas as condições para durante uma semana de treinos montar um plano de jogo que nos deixe **verdadeiramente desconfortáveis e inconsequentes. É melhor esperar o pior dos cenários.**

[...] E se o nosso plano **A tem o adversário confortável, o plano B não deve ser só algo diferente**, mas também que **maximize o que o adversário não quer/sabe fazer**”.

E explica: “Eu antigamente era bloco intermédio e à espera dos referenciais de pressão para acelerar (e enumera os vários referenciais), agora dou-lhes duas coisas completamente diferentes: ou pressiono alto, ou não pressiono e espero [...] porque nós queremos criar duas coisas distintas: **uma coisa que é sufocante e a seguir uma coisa que lhes dá a sensação de conforto e os convida a deixar de estar confortáveis. Então vêm por lá fora, começam a jogar e nós em transição, matamos.**”

Obtido de <https://estemeujogar.com/posts/as-licoes-de-vitor-pereira-no-quarentena-da-bola-parte-ii/> (acedido em 31 de janeiro de 2021).

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

Por isso, é importante que este profissional tenha consciência de que **permanecer na zona de conforto:**

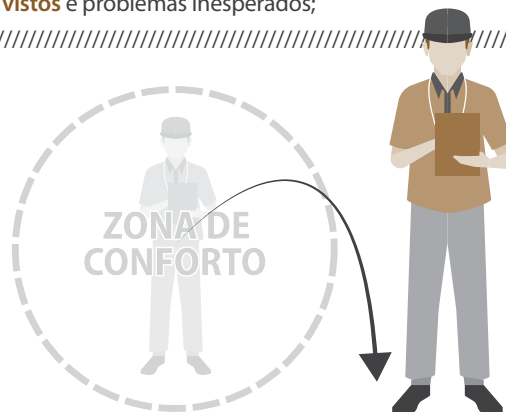
- (i) pode ser desastroso, na medida em que é **limitativo do seu crescimento** profissional;
- (ii) é incitador de um **desempenho constante com resistência a mudanças**, logo a novas perspetivas, não se preparando para “sobreviver”.

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

Por sua vez, a **saída da zona de conforto** incrementa nele:

- (i) **satisfação** pessoal e profissional;
- (ii) **expansão** dos seus limites;
- (iii) **desenvolvimento** das suas habilidades e competências;
- (iv) **ampliação da maneira de ver/entender** o treino desportivo e o mundo;
- (v) conquista de uma maior **facilidade em lidar com imprevistos** e problemas inesperados;

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



TESTEMUNHOS:

Ser treinador de excelência é sentir-se confortável fora da zona de conforto

José Mourinho – treinador de futebol

“O Marítimo começou a ganhar, nós conseguimos chegar ao empate e logo de seguida para cima deles à procura do segundo golo. Na altura já se jogava dez contra dez, por expulsão do Deco e de um jogador deles [...] quem marcou foi a equipa adversária, num contra-ataque, a cerca de 15 minutos do fim. Já não conseguimos dar a volta e perdemos pela primeira vez. No final, cumprimentei todos os meus jogadores e disse-lhes, de uma forma muito clara, que **não havia imbatíveis e que algum dia teríamos de perder**. Disse-lhes ainda que chegávamos assim, a um outro **grande teste, que era o da reação da equipa à primeira derrota**, teste esse que só poderia ter resposta positiva. Pedi-lhes **‘naturalidade’** perante a derrota porque o futebol é assim mesmo. Nesse dia fomos jantar e senti a equipa triste, mas **longe de estar derrotada** ou desanimada. **Eu apreciei a tristeza de quem não gosta de perder**, mas ao mesmo tempo queria que eles tivessem a **tranquilidade e a força de pensar** que iríamos **ganhar** o próximo jogo. Foi justamente essa ideia que eles me transmitiram” (Lourenço e Ilharco, 2007, pp. 23).

Em suma, atuar fora da zona de conforto é um **habitat natural** para o TAR, pois a dificuldade é a “adrenalina” que o “move” e faz “mover” os outros.

Contudo, estar na zona de conforto em algumas fases da carreira não é de todo negativo, desde que **não seja a forma dominante de estar**, até porque pode causar sensação de vazio e insatisfação profissional e/ou pessoal, o que torna a **zona de conforto desconfortável**. Pelo contrário, para que o treinador se posicione confortavelmente, consigo próprio, **fora da zona de conforto**, para se desafiar, para não se acomodar ao sucesso, para manter a vigilância e o foco no que importa, tem de **sentir apoio, confiança e comprometimento no contexto de trabalho**.

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

No seguimento, para ser capaz de perceber que atuar **fora da zona de conforto** constitui um **desafio**, uma oportunidade de desenvolvimento e não um obstáculo, este profissional terá, sobretudo, de:

- (i) aprender a **decidir mesmo com pouca informação**, face às circunstâncias, e não “paralisar” no pensamento de que não tem condições;
- (ii) aprender a sentir-se **equilibrado e focado, mesmo, no meio do “caos”**;

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



TESTEMUNHOS:

TAR: Manter o Foco no meio do caos

Jorge Braz - treinador de futsal

Evidência clara da importância de Jorge Braz de se ter **mantido focado no meio do caos** na final do campeonato da Europa de futsal de 2018, onde Portugal se sagrou campeão da Europa: “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 [...] portanto, **foi ter, sempre, essa calma, sempre, muito focado** em qual era a tarefa: **liderar, decidir ali, quem faz o quê**, tem que se arranjar outras soluções, havemos de superar as baixas: **foi pensar**”

Obtido de <https://www.youtube.com/watch?v=nSIIIHYi7iM>
(acedido em 2 de abril de 2021).



////////////////////////////////////
Por sua vez, para lhe ser possível manter o foco no meio do “caos” terá de:

- (i) **distanciar-se do envolvimento para lhe dar racionalidade;**
- (ii) gerir as próprias emoções e ser capaz de **exteriorizar o que pretende;**
- (iii) visualizar com clareza **“o que fazer e como fazer”** na resolução de problemas;
- (iv) aceitar que as **dúvidas** são essenciais para **não se acomodar**.

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



TESTEMUNHOS:

TAR: O desconforto como mola indutora da compreensão do difícil

Bob Knight - ex-treinador de basquetebol

No seu livro *The power of negative thinking – an unconventional approach to achieving positive results* (2013), Bob refere a importância de integrar as dificuldades percebidas no seu pensamento, enquanto mola de expansão da sua competência profissional. Acrescenta que perceber tudo com um sentido de otimismo, muito em voga, como elemento essencial para aumentar a autoconfiança, pode ser desastroso pois “ignorar potenciais azares que podem acontecer aumenta a probabilidade de falhar” (pp. ix) e pelo contrário “estando alerta em qualquer situação é o melhor caminho para alcançar resultados positivos” (pp. ix).

“**Moral da história**”: Este exercício de antecipar possíveis dificuldades/problemas ajuda o treinador a aceitar o desconforto (isto é, lidar com pensamentos mais negativos), sendo ao mesmo tempo a “mola” que lhe permite “**parar e pensar**” para reorientar o plano, inicialmente definido.

3.4. A atuação baseada nos dilemas da prática em oposição a estereótipos de atuação pré-definidos

Na língua portuguesa é atribuído à palavra **dilema** o significado de ser **algo difícil de decidir**, isto é, conjuntura difícil sem saída conveniente ou argumento formado por duas proposições que se contradizem mutuamente. Portanto, no dilema, aparentemente, **não existe uma solução** que se percebe como **satisfatória**.

No treino de alto rendimento, o treinador é frequentemente colocado em situações que **tem de decidir**, embora as **alternativas** que possui **não o satisfazem**, em pleno. Assim, a sua capacidade para detetar **sinais pertinentes do contexto** (isto é, entendido como tudo o que o rodeia, por exemplo, “atmosfera” de treino/competição, modo de atuar de jogadores, dirigentes, árbitros etc.), é de extrema relevância para decidir de um modo apropriado. Esta capacitação para captar bem e de forma célere indicadores que o ajudem a melhor compreender e interpretar o que se passa, é crucial para agir em tempo útil, pois “**pensar rápido**” é uma das capacidades mais importantes do treinador (Knight, 2013).



Os dilemas quando bem compreendidos (e aceites) permitem ao treinador encontrar soluções apropriadas e atempadas

Nos Jogos Olímpicos de Seul, na aldeia olímpica, Bernardino observa Kiraly, ícone mundial do voleibol de praia, a carregar o saco das bolas, tarefa que deveria ser entregue aos novatos; estranhando a cena, inquiriu Kiraly que lhe explicou: “Bernardo, se os mais novos **não me vissem disposto a dividir com eles** todas a obrigações e responsabilidades, talvez **não percebessem que aquele era o nosso time e aquela era a nossa medalha**, e que éramos igualmente importantes. Sem contar que eles estavam tão tensos que era possível que esquecessem o saco de bolas em algum lugar” (Rezende, 2006, pp. 53).

40



Entre os aspetos que mais se salientam como imprescindíveis para o treinador ser capaz de atuar em alinhamento com as demandas de cada momento, face aos dilemas que provêm da prática, é crucial que:

- Desenvolva a capacidade de **aplicar o aprendido, para além da situação presente**, para melhor prever e antecipar.
- Internalize a vontade, e desenvolva a capacidade, para **ser o maior crítico de si mesmo**, estabelecendo estratégias concretas para se desafiar, para levar ao seu “palco” interno as suas ambiguidades, os seus dilemas.
- Valorize a análise da sua prática, baseada na **dúvida intencional e suportada pelo conhecimento** (p.e.: “Porque isto está a acontecer? De que modo este ou aquele conceito tático/elemento técnico está a ser ou não trabalhado? O que pode estar a impedir a capacidade dos atletas/jogadores em realizar com sucesso a ação tática/técnica?”).
- Desenvolva a **capacidade de captar o que de facto é informativo** para o problema em equação, o que, por sua vez, depende da sua capacidade de:
 - // promover, em si próprio, o **“culto do silêncio inteligente”**: focalizar-se e deter-se no que pode ser informativo e descentrar-se do ruído visual, sonoro e outros afins, que se instala no ambiente;
 - // **“olhar para além do imediato”**: reter aspetos do ambiente que só consegue perceber se captar para além do óbvio (do inglês, *noticing*), reparando em **“pequenas realidades”** (p.e.: “Ambiente esquisito entre dois

jogadores; um atleta não “olha nos olhos” o treinador enquanto fala com ele”; etc.), que à primeira vista não são detetáveis, mas quando detetadas o ajudam a resolver problemas/conflitos.

- // enfrentar a realidade, por mais “dura” que seja, e não a deturpar: **não fingir, para si próprio, o que não quer “ver”** (para se sentir, ilusoriamente, mais seguro e no controlo de tudo), **ignorando aspetos que sem serem resolvidos**, não são criadas condições de otimização de processos e recursos.

Obviamente que as decisões que se afloram como as mais ajustadas estão, por sua vez, dependentes de múltiplos fatores, como seja, a cultura desportiva do clube/equipa/modalidade, os objetivos competitivos, a conceção de treino e de rendimento, entre outros aspetos. Em particular, a **cultura desportiva** da estrutura desportiva onde o treinador exerce a sua função, influencia o modo como este encara e lida com os dilemas provindos da prática, devendo equacionar o **“peso” dela na reconfiguração do que é dilema**. De facto, cada cultura desportiva possui referenciais distintos, uma vez que o que se aflora como apropriado para algumas, noutras pode ser inapropriado. Tal influencia o que é considerado **dilema** onde se integram como cruciais, e cada vez mais, os de **índole ético**.



A linha tênue que separa o ético do não ético no treino de alto rendimento

No alto rendimento, a **pressão de resultados pode tornar tênue a linha que distingue o que é ético do que não é**, podendo ser facilmente pisada/ultrapassada, se não existir um **código ético de conduta explícito e sólido**, tanto por parte do treinador como da instituição.

Evidência: perspetivas **não conciliáveis** entre a **instituição** (p.e., norma e/ou recomendação de atitude/conduta, culturalmente defendida e proclamada pela força do discurso dominante) e o **treinador** (consequência do seu posicionamento ético), impõem que este esteja **consciente do seu próprio dilema** para decidir, com propósito intencional e consciente, como seja: (i) agir conforme esperado pelos outros; (ii) desistir abandonando o “leme”; (iii) arriscar, impondo, de algum modo, as suas posições e sujeitando-se às consequências que daí poderão provir.

41



3.5. A predisposição para a partilha, o debate e a confrontação dos dilemas com “Outros significativos” e/ou “Outros confiáveis”.

Tradicionalmente, o ambiente de treino desportivo de alto rendimento por integrar elevada competitividade, incita o treinador a ser **cauteloso na partilha** (do que pensa e sente), pois o **“inimigo pode estar sentado ao lado”**. A este padrão de uma certa **“solidão”**, não é alheio o facto do estilo de treinador **autocrático** ter dominado durante muito tempo, o qual se baseia, bem mais na **autoridade do que no reconhecimento**. Não obstante, nunca é demais reforçar que mesmo no recurso a **abordagens mais flexíveis e adaptativas a autoridade tem de ser exercida** pois, caso contrário, o desempenho da função de líder estará comprometido.



TESTEMUNHOS:

Ter autoridade não significa ser autoritário

Quando ao serviço do Sport Lisboa e Benfica, o treinador manifestou claramente o **exercício de autoridade** que o papel impõe, caso contrário teria **perdido o reconhecimento de líder**, por todos:“(…) após Maniche ser expulso num jogo com o Boavista, e depois de outros incidentes, Mourinho interpelou o jogador com frontalidade: ‘Das duas uma: ou tens um problema de cabeça e precisas de o resolver, ou tens um problema físico e precisas, na mesma, de arranjar solução. Por isso vais treinar para a equipa B e, quando achares que ou

Por sua vez, a cultura tradicional baseada no autoritarismo, tem vindo a conduzir, no treino de alto rendimento, a uma **frugal partilha do conhecimento, dos dilemas e angústias** (a partilha é considerada fragilidade, pois o treinador é encarado como alguém que tem de ter domínio absoluto sobre tudo), o que, consequentemente, aumenta a distância entre todos os intervenientes, com grande prejuízo quando é com os “Outros significativos”. **Ademais, as dúvidas que não partilha acabam por permanecer dentro de si como insuficiências que não combate e o fragilizam.**

Apesar de se verificarem alguns avanços na criação de ambientes de partilha nos contextos de prática desportiva (Mesquita, et. al, 2014), estes manifestam, não raramente, uma colaboração **superficial** (isto é, só se debatem aspetos logísticos ou pouco mais) ou, mesmo, uma colaboração **fingida** (isto é, existe mais para convencer os outros de que, propriamente, para estabelecer partilha e debate). Não obstante, a **expressão do coletivo** só terá lugar se, mais importante que dominar a discussão, for **estimulada a partilha genuína pela exposição de dúvidas, receios, angústias, problemas** que decorrem em ambientes altamente pressionantes.

José Mourinho - treinador de futebol

a cabeça ou o físico já não têm problemas, vens ter comigo’. Passado quatro dias, Maniche dirigiu-se ao técnico, pediu-lhe desculpas e depois de pagar uma multa (...), foi reintegrado na equipa principal do Benfica. Poucas semanas depois, Maniche era o capitão benfiquista e foi, posteriormente, um dos elementos essenciais na equipa do FC Porto – com José Mourinho – e da Seleção Nacional. Chegou ainda a jogar no Chelsea sob o comando do treinador português” (Lourenço e Ilharco, 2007, pp12).



42



TESTEMUNHOS:

TAR: analisar em profundidade para compreender e estar “seguro” para argumentar

Tite - treinador de futebol

“[...]eu quero pegar nos detalhes [...] e fazer desses números [...] compreensões, [...] observações que te traduzam alguma coisa ou situação a mais [...]”.

Obtido de www.youtube.com/watch?v=gK7HBohKF8M

(acedido em 28 de março de 2021).



Entre as estratégias que mais fomentam a capacidade de o treinador se **ouvir a si mesmo e ouvir os outros**, de uma forma **autêntica**, destaca-se:

- **O autoquestionamento**⁷: ninguém questiona bem em grupo **se não souber questionar-se a si próprio**. Esta estratégia constitui um meio de apoiar o estabelecimento de relações lógicas e compreensíveis entre o pensamento e ação e, por via disso, incrementa a capacidade de verbalização do pensamento, fomentando a autoavaliação e o argumento sustentado em oposição ao mero argumento.

⁷ Tanto o autoquestionamento como o questionamento (com os outros) deverão se centrar fundamentalmente em questões de aprofundamento da compreensão do fenómeno em análise (p.e., Como? Porquê? Onde? Quando?) e não apenas no questionamento superficial (O quê?).

- **O questionamento e o diálogo, em particular, com os “Outros significativos”**: suscita a troca de ideias e a emergência de novas soluções que desafiam o pensamento instalado e, concomitantemente, incitam a atualização do conhecimento.
- **A argumentação, lógica e apropriada, sustentada em primados teóricos**: é a base da compreensão dos problemas que emergem, no quotidiano do processo de treino, através do debate de conceitos e ideias incitadoras de novos argumentos (mais) alinhados com a complexidade da prática.

- **A análise e o debate de cenários críticos do processo de treino/competição, em particular, com os “Outros significativos”**: este labor dialógico aumenta o repertório de estratégias e ações possíveis pois os problemas em análise são situados; isto é, são debatidas experiências e analisados conceitos em relação direta com a atividade, contexto e cultura (própria).
- **O emparelhamento cíclico de prática, reflexão e discussão**. Esta combinação entre fazer, refletir e discutir, possibilita o envolvimento dos treinadores num processo contínuo de análise, compreensão e confrontação acerca daquilo que fazem, como fazem e mais importante, ainda, porque fazem.



Em conformidade, os ambientes de trabalho onde o treinador atua são **contextos ricos, cultural e historicamente situados**, logo, promotores da **aprendizagem situada** (Lave & Wenger, 1991) (ver Glossário). Até porque, cada equipa, cada modalidade, cada clube, em suma, cada ambiente concreto de prática desportiva integra **“condimentos” próprios e distintos** dos demais, em relação ao(s) modo(s) de estar e de funcionar que quando analisados e compreendidos através da partilha, debate e confrontação, exponenciam os saberes profissionais.

Urge assim a premência de se instalar nos locais de prática desportiva **espaços formais de debate e confrontação de ideias**. A partilha e a aprendizagem colaborativa não podem ser deixadas ao acaso e “à sorte” de cada um e devem ser devidamente **planeadas e organizadas**, dentro do seio da mesma equipa e entre treinadores de diferentes escalões/categorias, para se **distinguiem das experiências de debate diário** que naturalmente ocorrem pela simples vivência do quotidiano da profissão (tema a tratar na subunidade 5).

O debate e a partilha, quando genuína, aumenta o **potencial da equipa técnica** e colaboradores associados.

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

Deste modo, urge criar nos **locais de prática desportiva**:

- (i) **grupos de discussão entre treinadores e/ou com “Outros significativos” que se reúnem periodicamente e discutem** problemas concretos da dia a dia da sua prática;
- (ii) mas onde tem de ser **banida a humilhação, o ajuizamento, a descredibilização**, quando alguém genuinamente coloca algum problema/dificuldade para que **não se instalem culturas impositivas**, onde a **dominação** de alguns impõe a **subordinação e a “apatia”** de outros.

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

Do mesmo modo, os treinadores devem participar em **fóruns e comunidades mais alargadas**, fora do ambiente de trabalho (da mesma modalidade ou de outras), criadas com

a finalidade de serem espaços próprios para a discussão dos dilemas/dificuldades impostos pela atividade profissional (em todas as vertentes). Paralelamente, permite-lhes explorar **diferentes formas de “Ser treinador”**, tendo a possibilidade de **discutir e tomar consciência** do que os outros membros pensam acerca das suas performances.



TESTEMUNHOS:

Ouvir “craques” de outras áreas abre os próprios horizontes

sobre Pep Guardiola - treinador de futebol

O valor acrescentado da partilha de ideias, experiências e conhecimentos com excecionais de outros desportos na **expansão do modo de pensar e compreender os meandros da excelência no alto rendimento**.

Passagem sobre Pep Guardiola (Perarnau, 2014) acerca da partilha de conversas com o campeão mundial de xadrez, Kasparov: “Não falaram de xadrez nem de futebol, mas de invenções e tecnologias, da **coragem de romper paradigmas, das virtudes de não se acovardar diante da incerteza** [...] lembra, nesse aspeto, o mestre enxadrista que **analisa todas as jogadas possíveis antes de realizar o movimento**” (Perarnau, 2014, Momento 1).

PEDAGOGIA DO DESPORTO



Isabel Mesquita

Índice

CAPÍTULO IV.

- | | |
|--|----|
| 4. A REFLEXÃO CRÍTICA COMO VETOR CENTRAL DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL DO TREINADOR | 47 |
| 4.1. O TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO COMO UM PRÁTICO-REFLEXIVO | 47 |
| 4.2. A REFLEXÃO CRÍTICA (EM OPOSIÇÃO À DESCRITIVA E PRÁTICA) COMO FATOR INDUTOR DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL | 49 |
| 4.3. O PAPEL DA METACOGNIÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DA REFLEXÃO (AUTO)CRÍTICA E TRANSFORMATIVA | 53 |
| 4.4. A DINÂMICA TEMPORAL DA REFLEXÃO (NA AÇÃO, SOBRE A AÇÃO E RETROSPECTIVA SOBRE A AÇÃO) COMO ELEMENTO CATALISADOR DA REFLEXÃO CRÍTICA | 55 |
| 4.5. O IMPACTO DA REFLEXÃO CRÍTICA NA TRANSFORMAÇÃO E RECONFIGURAÇÃO DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO TREINADOR | 58 |
| PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE | 61 |
| SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR | 74 |
| AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS | 75 |
| RECOMENDAÇÕES DE LEITURA | 76 |
| GLOSSÁRIO | 77 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 80 |
| 1. PRESSUPOSTOS E ATRIBUTOS DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: O LÍDER, ENTRE IGUAIS | |
| 2. A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO | |
| 3. REQUISITO DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: “MENTE DE QUALIDADE” | |
| 4. A REFLEXÃO CRÍTICA COMO VETOR CENTRAL DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL DO TREINADOR | |
| 5. A MENTORIA NO TREINO DE ALTO RENDIMENTO | |

4.

A REFLEXÃO CRÍTICA COMO VETOR CENTRAL DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL DO TREINADOR



4.1. O treinador de alto rendimento como um prático-reflexivo

O tema da reflexão foi introduzida por Donald Schön (1983) com a publicação *The Reflective Practitioner* enquanto **conceito e ferramenta** na formação de professores. Não obstante a sua relação mais direta com a educação, a teoria da reflexão desenvolvida por este autor é apropriada a todas as profissões que requerem **elevada adaptabilidade** com possibilidades de respostas diferenciadas, sujeitas a **apreciações qualitativas** de processos, apanágio do ambiente profissional do treinador. No processo de reflexão e posterior tomada de decisão, coexistem de forma subsequente e relacionada, três operações:

- ////////////////////////////////////
- (i) **Análise da situação**, a qual consiste na identificação de elementos críticos que despoletam vontade/necessidade em refletir.
 - (ii) **Busca cognitiva** (e emocional) de experiências passadas e de conhecimento que ajudam a estabelecer relações proficuas com os problemas que se enfrentam em cada momento.
 - (iii) **Tomada de decisão (oportuna e ajustada)**, pois a incerteza ao ser parte integrante do processo de treino desportivo, acrescenta valor à capacidade de se refletir para se decidir.
- ////////////////////////////////////

Por sua vez, a **dúvida** (isto é, inquietações que partem de múltiplas possibilidades de análise), constitui a mola que estimula o **pensamento reflexivo**. Para o efeito, o treinador tem de a eleger **como ferramenta cognitiva** prioritária, de modo a criar, em si mesmo, **hesitação e perplexidade**, as quais o incitam a procurar e a encontrar recursos para perspetivar soluções.

47



Foto: Pedro Guilherme-Moreira



TESTEMUNHOS:

A dúvida é a mola que estimula a reflexão orientada para a descoberta de soluções sobre Pep Guardiola - treinador de futebol

“Guardiola é obcecado pelas dúvidas. **Acredita que só pode encontrar a melhor solução depois de examinar todas as opções** [...]. A obsessão por esclarecer as dúvidas é um traço da essência de Pep, capaz de dar voltas e mais voltas em torno de qualquer assunto que envolva o jogo antes de tomar uma decisão” (Perarnau, 2014, Momento 1).



No entanto, a ilusão de que a **capacidade reflexiva** é adquirida naturalmente pela **experiência** tem conduzido à sua **negligência nos programas de formação de treinadores**. Quando está presente nos cursos de formação, configura espaços de reflexão **esporádicos** e, comumente, utilizados como meio de apreender melhor a matéria e não para desenvolver a própria capacidade de reflexão. Ademais, nos locais de trabalho, o **conteúdo de reflexão** (isto é, **sobre o que se reflete**) incide, quase em exclusivo, nas questões logísticas de treino/competição e afins e não na análise de si próprio (atitudes e condutas, etc.) em referência à sua ação. Contudo, para o treinador se dar a conhecer melhor, para reconhecer as suas fragilidades e as conseguir controlar, para estabelecer estratégias de desenvolvimento profissional tem de ser um **prático-reflexivo**.

Até porque, o **treinador como prático-reflexivo** (Schön, 1987), baseia a sua atuação mais em **conceitos do que em receitas** e habitua-se a analisar a sua prática de forma **sistemática e crítica**. Por sua vez, este labor reflexivo ajuda-o a aprender a interpretar a sua ação, a partir de **princípios teóricos e experiência feita** o que lhe confere mais **chances de influenciar os outros a seguirem-no**, construtivamente, no seu projeto.

Todavia, este processo, **sobre o que se reflete e como se reflete**, é moroso e exige **“treino” sistemático e intencional**, sendo que quando o treinador alcança o patamar de **reflexão crítica** (tema a desenvolver no ponto 4.2.

>>

desta subunidade) adquire um pensamento **sustentado** (isto é, assente em argumentos lógicos e credíveis), **crítico** (isto é, submete a auto e heteroescrutínio o conhecimento profissional e pessoal) e **alternativo** (isto é, estruturado de modo amplo).

Por força da vontade de **indagar**, para alcançar melhores compreensões e soluções, o treinador expande o seu pensamento, integrando múltiplas possibilidades. Isto é, alcança a tão necessária perspetiva **relativista**, na análise de si e da sua prática para a resolução de problemas e tomada de decisão.

Para além disso, ser um **prático-reflexivo** significa aceder à **reflexão crítica**, o que confere ao treinador mais:

- **PODER POLÍTICO** (isto é, influencia bem mais o modo dos outros pensarem e se posicionarem).
- **PODER IDEOLÓGICO** (isto é, influencia bem mais filosofias, concepções e valores perfilhados pela organização e outros).
- **PODER TEMPORAL** (isto é, age mais rápido mesmo com pouca informação disponível).

>>

4.2. A reflexão crítica (em oposição à descritiva e prática) como fator indutor da excelência profissional

Ao longo do tempo é suposto, e desejável, evoluir-se para níveis de reflexão mais **avançados**, ou seja, alcançar a **reflexão crítica**. Obviamente que todos os **treinadores evoluem**, nas suas **capacidades reflexivas**, sendo que quando **tomam consciência** que refletem e **provocam** a reflexão, alcançam estádios mais evoluídos.

Daí que o conhecimento dos **diferentes níveis de reflexão** permite ao treinador se situar, isto é, **saber em que nível se encontra**, delineando perspetivas de evolução, pois **apercebe-se do impacto que tem o modo como reflete no seu sucesso profissional** (e pessoal). Embora a terminologia varie entre autores, a diferenciação em três grandes níveis de reflexão (**descritivo, prático e crítico**), distingue de um modo esclarecedor o nível de reflexão para este profissional.

📌 Nível descritivo

A reflexão é baseada em eventos ou factos, sendo a análise, fundamentalmente, resultante da observação e descrição objetiva e direta de condutas. Existe a preocupação em captar meramente o que se passa e, por isso, possui um sentido elementar baseado na relação entre **observação – análise – descrição** (p.e.: “Os jogadores estão desconcentrados neste exercício. Vou mudar de exercício”).



Em que ajuda, o treinador, a reflexão de nível descritivo?

Este tipo de reflexão possui, sobretudo, um **sentido instrumental** pois constitui uma ferramenta para os treinadores **integrarem**, na sua prática, o **conhecimento e experiência**, adquiridos ao longo do tempo. Isto auxilia o treinador a re(orientar) o foco (sobre o que reflete), mas **não lhe permite considerar as adaptações**, impostas pelas circunstâncias dos contextos de aplicação.

A **limitação** deste nível de reflexão reside no facto de se caracterizar, sobremaneira, pela aplicação do conhecimento do modo como foi aprendido e se basear, quase em exclusivo, em saberes-feitos, instalando-se como prática corrente e orientando o Treinador mais para a replicação do que para a inovação.

📌 Nível prático

A reflexão é baseada **na relação entre princípios de atuação e problemas colocados pela prática** e, por isso, integra não só a descrição como também a **interpretação**, com o sentido de serem estabelecidas relações que ajudam o treinador a compreender os eventos ocorridos (p.e.: “Os jogadores continuam desconcentrados e tem a ver, possivelmente, com o tipo de exercícios que estou a aplicar pois não os obriga a responsabilizarem-se; tenho de colocar mais exigência no exercício para tornar o objetivo pretendido mais concreto”).



Em que ajuda, o treinador, a reflexão prática?

Na medida em que este nível de reflexão se caracteriza pela **estruturação da experiência**, que consiste em **pensar sobre as questões emergentes** da própria atividade profissional, incita o treinador a atribuir significados ao que se passa, pelo estabelecimento de relações de **causa/efeito e de condição**, (p.e.: “Se o distribuidor levantar mais a bola no passe, o bloqueador central tem tempo de executar o deslocamento e chegar facilmente à bola”), com base em **análises** que incluem **múltiplos aspetos** como seja, as características dos contextos de trabalho, a eficácia e a eficiência de procedimentos. Não obstante, a **reflexão prática não incorpora um sentido crítico** para a análise dos problemas. Por exemplo, o treinador é capaz de analisar e interpretar a sua prática, mas possui **reduzido posicionamento crítico** em relação a si mesmo, a filosofias/conceções de treino, perspetivas de desenvolvimento desportivo dos atletas/jogadores, posicionamento sociocrítico da profissão, políticas desportivas, etc.

📌 Nível crítico

Esta nível de reflexão **integra as perspetivas/filosofias pessoais e profissionais** e o modo de ser e atuar do treinador, de uma forma interligada, considerando as **características particulares** onde decorrem os eventos/ações, o que lhe permite estabelecer nexos explícitos e lógicos entre **teoria e prática**. Os **“comos” e os “porquês”** estão presentes na sua reflexão, de modo a aceder a um pensamento crítico, capaz de captar, o mais possível, a complexidade que reveste o fenómeno, objeto de reflexão.



TESTEMUNHOS:

A compreensão quando estimulada aumenta a motivação para “Ser treinador”

Abel Ferreira – treinador de futebol

Abel Ferreira, atual treinador de futebol do Palmeiras (Brasil) e vencedor da Taça dos Libertadores (2020/2021) manifesta que se começou a apaixonar por esta profissão quando teve um treinador que lhe explicava as razões (p.e.: “Os porquês”) das decisões e ações relacionados com o treino). Nas palavras dele: “como pressionar e como jogar longo” [...] e acrescenta: [...] “também tive treinadores que me diziam apenas para pressionar e para jogar longo, mas não me explicavam como e o porquê de o fazer”.

Obtido de <https://www.youtube.com/watch?v=8L6QHI-qi-zg&t=7083s> (acedido em 29 de maio de 2021).

De facto, a reflexão crítica requer processos de **análise e síntese, lógica de ideias, de ações e factos, questionamento complexo** (o qual inclui questões de aprofundamento como seja, o como, o onde, o porquê, etc.), o que gera **confrontações e argumentações lógicas**, compreendidas na primeira pessoa. Por via disso, a reflexão crítica viabiliza a **transformação do conhecimento** e torna possível novas compreensões e novas perspetivas.

Isso explica a razão da base da reflexão crítica ser a **metacognição** (tema a desenvolver no ponto 4.3. desta subunidade) pois só através deste processo de autoanálise e confrontação constante consigo próprio (e com o conhecimento), o treinador consegue alavancar um nível de **análise crítica de teor construtivo**, base das atitudes e comportamentos que caracterizam, cada vez mais, as **práticas de excelência** deste profissional.



O valor do questionamento complexo na formação do treinador como prático-reflexivo

Investigação: um estudo desenvolvido por Mesquita et al. (2015) teve como objetivo analisar o impacto de **estratégias de questionamento** (complexo) no desenvolvimento de competências reflexivas de treinadores em formação (Metodologia de Voleibol, FADEUP).

Os resultados demonstraram que o **questionamento complexo** (sobre o perscrutar de razões e circunstâncias da tomada de decisões) foi essencial para estimular as interações dos estudantes, criando, simultaneamente, um ambiente de **apoio e desafiador**. Ao colocar os estudantes em **constante conflito com os próprios pensamentos**, o formador (professor) foi despertando a **reflexão conjunta**, criando condições para desenvolverem o conhecimento relativamente à **aplicação prática das teorias discutidas** (p.e., descoberta guiada). Este estudo, para além de reforçar a necessidade do recurso a **abordagens mais centradas nos formandos nos cursos de treinadores**, permitiu valorizar o **questionamento no envolvimento cognitivo dos estudantes** com as temáticas debatidas.

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

A **reflexão crítica** ao gerar níveis de **compreensão mais refinados** e **maior capacidade de interpretação** permite ao TAR:

- (i) **Maior liberdade de decisão e ação.** Em boa verdade, os **grandes erros** cometem-se, não raramente, quando os treinadores principiantes ou em fase de ascensão na carreira querem ser como outros, usualmente mais experientes e com sucesso, e adotam **comportamentos por imitação**, os quais não se aplicam à situação em questão, nem tampouco, à sua pessoa.
- (ii) **Redimensionar a função e utilidade das crenças**, não permitindo que estas lhe reduzam os horizontes de análise na tomada de decisão e na própria ação. De facto, as crenças quando utilizadas de **forma regular e não intencional**, “alimentam” **suposições e explicações sem qualquer fundamento** e, por consequência, retiram espaço para o treinador estabelecer o autodebate crítico.
- (iii) **Corrigir distorções nas crenças** pessoais, não estimular **superstições** infundadas, **reorganizar** o conhecimento, **estabelecer relações** entre o que sabe e o que vai aprendendo, **corrigir** melhor os erros e **resolver melhor** os problemas.

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



Em que ajuda, o treinador, a reflexão crítica?

Quando este profissional ascende à **reflexão crítica**, tal, tem **impacto positivo em si e na própria prática**, mormente no destronar de **superstições e/ou crenças** que se instalam nos ambientes de treino e que retiram importância e valor ao trabalho e ao conhecimento.

Testemunho de José Mourinho (treinador de futebol):
 “Tínhamos, então o embate FC Porto- Denislizpor para fazer esquecer o Funchal. Mas outro desafio esperava o grupo.
Vencer Silvino, ‘o pé frio’. [...] Silvino acompanhou muito poucas vezes José Mourinho no banco, sendo que, nas duas últimas que o tinha feito [...] a **equipa perdeu sempre.** Silvino ficou logo com a **alcunha de ‘pé frio’ e dela se custou a livrar.** No dia antes do jogo, o treinador do FC Porto fez o anúncio: **Silvino vai estar no banco a meu lado.** Logo algu-

mas **‘almas mais tementes’ começaram a ‘assobiar para o ar’** desconfiadas e assustadas com a reação que os deuses do infortúnio poderiam provocar dada a presença do treinador do guarda-redes do FC Porto no banco. José Mourinho **sorriu e manteve-se firme** na sua posição: **tenho tanta certeza de que vou ganhar amanhã que o ‘pé frio vai para o banco’.** O próprio Silvino mostrou-se assustado com a situação, até por saber que existiam pessoas ‘desagradadas’ com a ideia. Mourinho manteve-se inabalável na decisão. ‘Ganhámos por 6-1 e o pé frio, a cada golo que marcávamos, dava-me toques no braço e fazia um sorriso sarcástico como que a dizer: vá, agora sempre quero ver quem é que vai ter coragem de me continuar a chamar ‘pé frio’. **E a alcunha de Silvino acabou por ai”** (Lourenço e Ilharco, 2007, pp, 136).



Assim, **refletir criticamente** requer um **esforço cognitivo e situado**, através da complementaridade do debate interno e externo que se pretende construtivo e produtivo. Assim, a **reflexão individual** é construída no **autodebate** que o treinador cultiva consigo próprio, enquanto a **reflexão colaborativa** tem lugar nas **conversas reflexivas**⁸ (Schön, 1987) (ver Glossário). Nestas, o debate intencional e profícuo sobre temas críticos assume especial relevo, tanto com “Outros significativos” (que se pretende serem centradas na aprendizagem e não na dominação da conversa por alguém) como com “Outros confiáveis” (aqueles que são os seus verdadeiros confidentes).

Entre as **estratégias de desenvolvimento da reflexão de teor crítico**, destaca-se a capacidade de:

- **Colocar dúvidas** como hábito intencional, tanto a si próprio como aos outros, na partilha de dilemas, conhecimento e experiências.
- Trazer a “palco”, pela **confrontação**, as suas ideias (sem receio de sentir desconforto por não ter respostas definitivas e absolutamente certas), tanto consigo mesmo (pela **autoconfrontação**) como com “Outros significativos” ou “Outros confiáveis”, dependendo da natureza dos problemas.

>>

⁸ Exemplo de temas de conversas reflexivas entre treinadores: análise do desempenho dos jogadores/atletas em determinado aspeto crítico; análise de acontecimentos sociais ou políticos que os afetam, nomeadamente, a sua imagem e/ou estatuto; debate reflexivo sobre tópicos em que sentem necessidade de evoluir.

>>

- **Identificar potenciais problemas**, sempre que existir dúvida e inquietação, sobre algo que não percebe ou que não consegue resolver.



TESTEMUNHOS:

Abel Ferreira - treinador de futebol

“Quando vocês tiverem dúvidas, perguntem, porque nós fazemos a análise do jogo e é da análise que nós fazemos, que vocês têm que ficar na cabeça, é a nossa análise.”

Obtido de <https://www.youtube.com/watch?v=W7955omPD3Q> (acedido em 2 de março de 2021).

- **Formular perguntas inteligentes** e objetivas, ou seja, centradas genuinamente no cerne do problema e bem colocadas porquanto a qualidade da resposta depende, em grande medida, da qualidade da pergunta.
- **Analisar meticulosamente, com clareza e precisão** as situações/problemas (desprezando o que é “ruído” e centrando-se no essencial), reconhecendo possíveis **emoções negativas** que lhe ofuscam o pensamento e não lhe permitem analisar o problema de forma positiva e construtiva.
- **Analisar o próprio raciocínio** que está a utilizar na análise/resolução do problema para melhor perspetivar, perante si mesmo, se está a pensar na direção que lhe interessa.
- **Colocar-se como elemento pertencente ao problema** e não como um fator externo ao mesmo, porquanto a resolução do problema passa, não raramente, também por si.

4.3. O papel da metacognição no desenvolvimento da reflexão (auto)crítica e transformativa

Etimologicamente, a palavra **metacognição** significa “para além da cognição”, isto é, a **faculdade de conhecer o próprio ato de conhecer** ou, por outras palavras, consciencializar, analisar e avaliar como se conhece (p.e.: “Como penso? O que sei sobre isto?” etc.).

Assim, a metacognição constitui o conhecimento que a pessoa possui acerca dos próprios processos cognitivos, sendo capaz de refletir (e entender) sobre o estado da sua própria mente (isto é, pensamento, compreensão e aprendizagem) (Moon, 2004). Na medida em que existem níveis diferenciados de desenvolvimento metacognitivo é desejável que ao longo da carreira o treinador desenvolva exponencialmente esta capacidade, dada a natureza cada vez mais complexa e ambígua dos desafios que lhe são colocados, com máxima expressão no alto rendimento.

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

A grande vantagem do desenvolvimento das **capacidades metacognitivas no treinador**, reside na possibilidade de lhe permitir ter **maior controlo sobre o próprio processo de desenvolvimento, fruto de uma consciência dos seus recursos internos em relação aos objetos externos** (p.e.: “Reconhece o seu nível de conhecimento; identifica claramente no que necessita de investir mais; consegue identificar o nível de conhecimento que possui em relação ao nível de conhecimento que outros evidenciam possuir, etc.). Num esforço sinóptico, um estado metacognitivo avançado permite:

- (i) **Atribuir significados** (lógicos e credíveis) ao que analisa, enquanto “**parte interna**” do que está a analisar e não como sujeito externo, ao colocar-se de fora.
- (ii) Possuir **profundidade de pensamento** o que lhe permite trabalhar com significado (do inglês, **working with meaning**) (Moon, 2004).
- (iii) Estabelecer relações **temporais** (isto é, relaciona o antes o agora e o depois) e **concretuais** (em função da sua conceção/filosofia de trabalho), sobre o que analisa projetando soluções criativas oportunas e sustentáveis.

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



TESTEMUNHOS:

O treinador metacognitivo reconhece melhor as suas fragilidades

Abel Ferreira - treinador de futebol

“**Hoje não tive um comportamento à altura** de um treinador do Palmeiras, que é estar no banco, tranquilo, independentemente do que se passa dentro do campo. Sei que o futebol é de muitas emoções, mas **eu tenho que corrigir isso** e, portanto, **pedir desculpas** pelo meu comportamento. Independentemente do que veio de dentro do campo, eu ter razão ou não [...] não posso ter esse comportamento **e fica aqui o meu pedido de desculpas** e comprometer-me [...] para no futuro ter essa responsabilidade”.

Obtido de <https://www.youtube.com/watch?v=tI9JktMnizM> (acedido em 30 de março de 2021).



Torna-se evidente que a metacognição constitui o **esforço cognitivo central** para o treinador ser capaz de **se autonomizar**, de criar, de desenvolver e implementar filosofias e conceções de treino, de **avaliar e transformar** as suas próprias práticas, de **perfiar novas visões** e projetos de atuação, estando bem **menos dependente do feedback externo**, ou seja, do que os outros “pensam e dizem” a seu respeito. Por isso, enquanto o treinador não for o “**principal crítico de si mesmo**”, não conseguirá intervir com compreensão “total” na sua realidade, quando é, umbilicalmente, parte dela e a pode influenciar de forma marcante.



A autocrítica estimula a metacognição e esta, por sua vez, impulsiona o treinador para uma transformação evolutiva

Investigação: treinadores portugueses⁹ manifestam que as capacidades metacognitivas evidenciam ser, na atualidade, o que mais **distingue o treinador de excelência do comum**, pois atribuem elevada importância ao facto de serem capazes de **pensar pela própria “cabeça” e de se compreenderem**, para se relacionarem de forma inteligente e construtiva na resolução dos problemas complexos apanágio da sua prática. Esta capacidade de **autoavaliação constante** permite-lhes criar filosofias e conceções de treino próprias, evidenciando elevada **assertividade** perante o que defende e implementa (Mesquita, Borges, Rosado, & De Souza, 2011).

Em particular, o “**treinador metacognitivo**” expande e enriquece a sua ação, ao ser capaz de:

- Otimizar a **aplicação de conhecimentos e habilidades em situações** para além do imediato, ou seja, em situações futuras, aspeto vital nesta atividade profissional.
- **Centrar-se na análise do problema e não na ameaça de ser julgado**. Quando surge um novo problema é despoletada, em maior escala, a vontade de análise e resolução e em **menor escala a preocupação com os julgamentos externos do resultado**.
- **Alcançar domínio de si mesmo** e, por consequência, capacidade de se autorregular, o que lhe permite estabelecer planos de ação, interpretar as suas ações, projetar estratégias de mudança, em suma, ser o **principal agente no controlo e avaliação** do seu **desempenho**.
- Estabelecer procedimentos e estratégias para otimizar a **interação com os seus colaboradores e atletas/jogadores**, apoiando-os na capacidade de analisar, refletir e encontrar soluções para os problemas que enfrentam o que, consequentemente, os ajuda a desenvolverem as suas capacidades metacognitivas.

⁹ No estudo de Mesquita e colaboradores (2011) com treinadores portugueses de diferentes modalidades desportivas, os mesmos realçaram o valor central das competências metacognitivas na excelência profissional, colocando em segundo plano as competências relacionadas mais diretamente com a sua atividade (p.e., planeamento, implementação, avaliação do processo e treino/competição, etc.). Tal decorre do facto dos treinadores considerarem que as competências correlatas à orientação treino/competição devem estar sempre garantidas, sendo as metacognitivas que mais diferenciam, para melhor, o curso da sua ação.



54



FIGURA 5 - A metacognição no centro do desenvolvimento das competências do treinador.

4.4. A dinâmica temporal da reflexão (na ação, sobre a ação e retrospectiva sobre a ação) como elemento catalisador da reflexão crítica

O momento em que o treinador reflete, **dimensão temporal**, tem influência na qualidade e na eficácia do seu processo de reflexão porque “**se for antes ou depois do momento certo**” perde relevância e oportunidade. Schön (1987) destaca três grandes momentos numa espiral dinâmica de interação e compromisso que são: reflexão-na-ação, reflexão-sobre-a-ação e reflexão-sobre-a-reflexão-na-ação. Assim, a qualidade da reflexão aumenta se a reflexão instantânea (**reflexão-na-ação**) for revisitada mais tarde (reflexão-sobre-a-ação) e esta, por sua vez, for objeto de reflexão posterior (**reflexão-sobre-a-reflexão-na-ação**), transformando uma **compreensão inicial** basilar numa outra bem mais **sofisticada** (figura 6). Por sua vez, a **reflexão para a ação**, menos divulgada, remete ao trabalho de análise que antecede a ação contribuindo, não só, para a antecipação de possibilidades de ocorrência, como ajuda o treinador na sistematização do que pretende fazer e como o fazer.

A IMPORTÂNCIA DO MOMENTO EM QUE SE REFLETE

REFLEXÃO-NA-AÇÃO	REFLEXÃO-SOBRE-A-AÇÃO	REFLEXÃO-SOBRE-REFLEXÃO-NA-AÇÃO
A pessoa aprende a partir da análise e interpretação da sua atividade no momento.	A pessoa aprende a partir do pensamento retrospectivo sobre uma dada situação.	A pessoa aprende “pensando sobre o pensar”: processo que permite integrar a construção pessoal sobre o conhecer.
APRENDER FAZENDO	APRENDER COMPREENDENDO A RAZÃO DA SUA PRÓPRIA AÇÃO	APRENDER COMPREENDENDO A RAZÃO DA SUA PRÓPRIA AÇÃO

FIGURA 6 - Dinâmica temporal da reflexão: reflexão-na-ação, reflexão-sobre-a-ação e reflexão-sobre-a-reflexão-na-ação.

REFLEXÃO-NA-AÇÃO

Referencia-se ao momento da ação, ou seja, o treinador **reflete enquanto age** (p.e.: “No treino durante a prática, em reuniões com a equipa técnica, etc.”) permitindo-lhe atualizar a compreensão dos eventos correntes, a partir da análise e interpretação da própria atividade.

Este tipo de reflexão é essencial para o treinador ser capaz de fazer adaptações pontuais que quando são decorrentes de reflexões assertivas e oportunas com “visão” de resolução, aumentam as possibilidades de eficácia. Para otimizar esta capacidade de refletir no “**momento mágico**” (quando capta a informação do contexto que o ajuda a esclarecer as suas dúvidas), ele tem que ser capaz de “**situar a sua consciência na ação**”, isto é, consciencializar rapidamente o que está a observar, ao mesmo tempo que decorre a ação objeto de reflexão (p.e.: “Atletas a realizar o treino”) podendo interferir no seu curso (p.e.: “Alterar uma variante do exercício”). Ademais, permite-lhe colocar-se no **papel de outros** imaginando como atuaria, o que lhe aumenta a magnitude de soluções para resolver problemas.





TESTEMUNHOS:

A reflexão-na-ação permite ao treinador gerar ideias para implementar no futuro e, assim, preparar-se melhor para o imprevisto

José Mourinho – treinador de futebol

Situação relatada em que, mesmo como treinador-adjunto, **refletiu durante a ação** projetando como agiria quando, mais tarde, viesse a ser treinador principal: “Acontecerem coisas enquanto adjunto que **não esqueci**. Por exemplo: tinha treinadores que proibiam falar ao telemóvel no auto-carro. Eu ia lá atrás buscar uma água ao frigorífico e tinha jogadores sentados no chão a falar ao telefone. **Comecei a pensar: quando for treinador principal**, se disser que é proibido falar ao telefone, **das três uma**: ou vou andar para a frente e para trás durante uma viagem de três horas para apanhar os que estão no chão a falar ao telefone, ou fico sentadinho no meu banco cá à frente e eles estão a gozar comigo, ou, então, vou dizer que é permitido falar ao telefone com uma condição: com o telefone no modo silêncio para quem quiser dormir a sesta poder estar descansado” (Lourenço e Ilharco, 2007, pp, 136).

Ademais, o desenvolvimento da capacidade de **reflexão-na-ação** é crucial para aumentar a capacidade de “**pensar rápido e bem**”. Neste tipo de reflexão, o treinador estabelece um diálogo interno com a situação problema que está a analisar, sendo constrangido pelas pressões do momento que o impelem a **agir em pressão temporal**. A metáfora “**jogar rápido do xadrez**” (Jones, Armour & Potrac, 2004) é apropriada para evidenciar a importância da **reflexão-na-ação** e, consequente, **decisão** que o treinador tem de tomar, tanto em competição como no treino, de modo a não ser ultrapassado pelos factos e circunstâncias do momento, constantemente em alteração.

REFLEXÃO-SOBRE-A-AÇÃO

Por sua vez, a **reflexão-sobre-a-ação** baseia-se na **análise e interpretação retrospectiva** das experiências recentes (p.e.: “No final do treino e da competição”). Este tipo de reflexão permite ao treinador a **identificação de elementos** que o poderão auxiliar na compreensão de situações críticas, na **recolha de informações valiosas** para posteriores tomadas de decisão e na **tomada de consciência** do seu conhecimento profissional. Estas mais-valias tornam a **reflexão-sobre-a-ação, a mola central de evolução da capacidade de reflexão**, pois é intermediária da reflexão-na-ação e da reflexão mais distante da ação (reflexão-sobre-a-reflexão-na-ação), ao permitir:

- Estimular a **tomada de consciência do conhecimento tácito** (isto é, aquele que o treinador possui baseado na sua experiência e que, não raramente, não tem consciência que o possui pois é implícito).

>>

- Promover o **debate interno e a transformação de ideias preconcebidas** sobre eventos passados, crenças e conhecimentos, com a distância temporal que lhe permite ter mais racionalidade.
- Reconfigurar novos entendimentos e, logo, novas soluções, na medida em que **procura explicações** para o sucedido, **analisa o significado** que lhe atribuiu (quando aconteceu) e **acrescenta**, em consequência da **reflexão**, novos significados.
- **Aumentar** a capacidade para **decidir e agir no futuro** porque ao analisar as decisões e ações passadas colhe elementos para planear as decisões e ações futuras.



TESTEMUNHOS:

A reflexão-sobre-a-ação permite ao treinador gerar ideias para implementar no futuro e, assim, preparar-se melhor para o imprevisto

Bernardinho – treinador de voleibol

Quando iniciou o seu trabalho com uma equipa feminina em Itália, após algum tempo, numa análise retrospectiva, através da reflexão-sobre-a-ação, percebeu que o seu comportamento tinha sido desajustado: “Essa história ilustra duas coisas: primeiro, o meu distanciamento de minhas jogadoras que as impedia de ter comigo uma relação franca e direta. Não havíamos construído ainda um elo de confiança significativo. A segunda coisa foi constatar o meu desconhecimento em relação ao universo feminino que agora estava sob a minha responsabilidade” (Rezende, 2006, pp 63).

>>

REFLEXÃO-SOBRE-A-REFLEXÃO-NA-AÇÃO

Este tipo de reflexão referencia-se ao **pensar sobre o pensar** e assegura a dinâmica evolutiva sobre o modo de refletir. Em curtas palavras, baseia-se no **refletir sobre o modo como se refletiu antes** quando se analisou determinado fenómeno (evento/pessoa, etc.), aumentando a consciencialização e regulação dos próprios processos de raciocínio.

A **reflexão-sobre-a-reflexão-na-ação** é de extrema importância para o treinador, pois permite-lhe perceber de que **forma a sua perspetiva mudou**, no modo de refletir e compreender ao longo do tempo. Em boa verdade, o **distanciamento temporal**, apanágio da reflexão-sobre-a-reflexão-na-ação em relação ao fenómeno, objeto de reflexão, **augmenta a lucidez e a clarividência** de análise, pois, entre-

tanto, novos elementos oriundos da prática ou de outras fontes (conversas com os colaboradores/atletas, etc.) foram integrados, aumentando o **“material”** de reflexão.

Os treinadores de excelência são exímios em **interligar reflexões passadas com reflexões situadas no presente**, pois sabem que a **qualidade da reflexão** melhora com a **“sabedoria do tempo”**. Ademais, o **esquecimento** de ideias e experiências passadas importantes provocadas pelo distanciamento temporal não é tão fácil de acontecer, se existir uma **atitude consciente do treinador em pensar sobre o que se passa em cada momento crítico** o que, consequentemente, pode ser mais facilmente lembrado mais tarde, quando necessário.



TESTEMUNHOS:

A reflexão-sobre-a-reflexão-na-ação é um acelerador na hora de colocar o projeto em ação

José Mourinho - treinador de futebol

“Tudo isto foi acelerado quando me tornei treinador principal. Já tinha pensado isto porque, enquanto treinador-adjunto ou preparador físico de Robson e de Van Gaal, no Porto e no Barcelona, tentava não perder a minha identidade, uma vez que estava a ser comandado por um treinador principal que tinha ideias e uma filosofia de liderança com as quais eu não me identificava. Portanto, aí, a minha evolução foi necessariamente pela força da minha posição secundária, algo lenta. **Quando de facto me senti senhor do meu trabalho, do meu grupo, do meu destino, comecei a sentir necessidades de trabalhar neste sentido”** (In, Lourenço e Ilharco, pp. 49, 2007).

57



4.5. O impacto da reflexão crítica na transformação e reconfiguração da atuação profissional do treinador

É lugar-comum ouvir-se os treinadores de alto rendimento ecoarem da sua necessidade em se reinventarem constantemente. De facto, os que se encontram, usualmente, em fases mais avançadas da carreira, entendem que para serem capazes de responder cabalmente aos desafios que lhes são colocados, têm de ter a capacidade de se transformar para **reconfigurarem a sua atuação profissional**.

Este entendimento decorre destes treinadores perceberem que apenas pela **transformação percebida e intencionalmente construída serão capazes de “não se deixar ultrapassar e surpreender”**, o que lhes permite uma **melhor gestão de si próprios**, tanto na sua conduta como no controlo de todas as atividades em que estão implicados.



TESTEMUNHOS:

A transformação como base da reconfiguração profissional rumo à excelência

Carlos Carvalhal - treinador de futebol

“Temos inteligência suficiente para perceber que **o jogo está sempre em evolução** [...] na busca de construir uma ‘equipa completa’ que não se baseia num sistema de jogo e em que a **‘identidade é a flexibilidade’** [...] **‘Treinar sobre conceitos e não sobre sistemas’**” (Tribuna Expresso, 2020).

Obtido de <https://tribunaexpresso.pt/no-banco-com-os-mistres/2020-08-12-Esta-e-a-nova-forma-de-Carlos-Carvalhal-pensar-o-Treino-e-o-jogo-Os-sistemas-aquilo-que-definimos-come-4-4-2-e-4-3-3-sao-castradores/> (acedido em 19 de maio de 2021).

Para uma melhor compreensão do que incorpora este processo transformativo oferece-se relevante analisar a teoria da **aprendizagem transformativa**. Conforme Erichsen (2011, pp. 114) refere: “A teoria da aprendizagem transformativa é acerca da **aprendizagem e das mudanças nas nossas perspetivas pessoais que transformam as nossas vidas e o modo como nos compreendemos, bem como o contexto e o mundo à nossa volta**. É um processo de chamar os velhos significados que atribuímos aos conhecimentos, crenças e experiências passadas devido a algo novo que se passa connosco, atribuindo novos significados às nossas vidas e experiências”.

Ora, esta ligação entre o experienciado antes e o que se experiênciava no momento convoca a **autorreflexão crítica centrada em si próprio**, como instrumento insubstituível para que a transformação ocorra no sentido desejado. Este processo tem de ser fundado numa **vontade genuína do treinador em se transformar**, o que requer:

- **“Olhar para dentro de si”**, em momentos críticos, e perceber o que não está em consonância com o que espera (ou outros esperam) de si, tão bem colocado por Pep Guardiola.



TESTEMUNHOS:

O treinador autocrítico é seguro de “Quem é” e de “Como é”.

Pep Guardiola - treinador de futebol

Pep Guardiola evidencia o valor da **experiência interpretada** quando refere: “Naquele dia, **eu me equivoquei**. Depois, pensei nisso mil vezes. Disse aos jogadores que cruzassem na área, mas **não soube definir bem o que queria** [...]. Não consegui fazê-los entender as instruções. Se tivesse explicado melhor [...] acho que teríamos passado à final [...] lamenta-se”.

(Perarnau, 2014, momento 22)

- **Colocar indagações com sentido de autoanálise** (p.e.: “Reagi de forma esquisita com aquele jornalista? Porquê? O que estava a sentir? Porque o fiz?”; “Esta forma de jogar não está a dar certo. Mas é a que acredito... como posso eu próprio

>>

mudar esta minha “visão”? Até que ponto quero mudar e sou capaz de o fazer?”. Este processo remete para o conceito de “*Wayfinding*” (Woods, Rudd, Robertson & Davids, 2020), o qual se referencia a uma “*navegação intencional*” na busca de **compreensões mais profundas** que permitem, consequentemente, alcançar **soluções inovadoras**.

Todavia, e de modo frequente, os **discursos instalados** nos contextos de trabalho, inibem o treinador para ser **transformativo** na sua prática, pois a mudança gera desconforto, sobretudo quando prevalece o **pragmatismo operante** em desfavor de uma ação que se baseia não só na experiência, mas também no conhecimento (Mesquita, 2015). Esta certa **obstaculização à autotransformação do treinador** deve-se, fundamentalmente, à autocracia ainda

vigente em alguns ambientes do treino desportivo, onde o **culto do seguidismo** “toma a dianteira”; o que o impede de otimizar a exploração das suas possibilidades de evolução e provoca, de forma indesejável, a padronização da sua atuação profissional.

Paradoxalmente, as exigências incomensuráveis no alto rendimento não são mais compagináveis em “saber muito de treino e da modalidade” se o treinador se colocar de fora, isto é, não entender que as **mudanças necessárias também passam e, muito, por si**. Em boa verdade, “*só se conhece, quem reflete e só se transforma, quem reflete sobre si mesmo*”, já que no centro do desenvolvimento profissional não está somente o que é aprendido, mas também a **transformação de quem aprende**.

Daí que o treinador hodierno tem de ter a **ousadia e a humildade** de se levar a “*escrutínio*” no autodebate, pois sem isso **não há transformação (reinvenção)**, rumo ao que pretende vir a ser. Neste **labor de autoconhecimento**, a reflexão centra-se em acontecimentos significativos experienciados bem como das próprias reações a esses acontecimentos, para ser possível o estabelecimento de **planos de mudança/estratégias de atuação**.

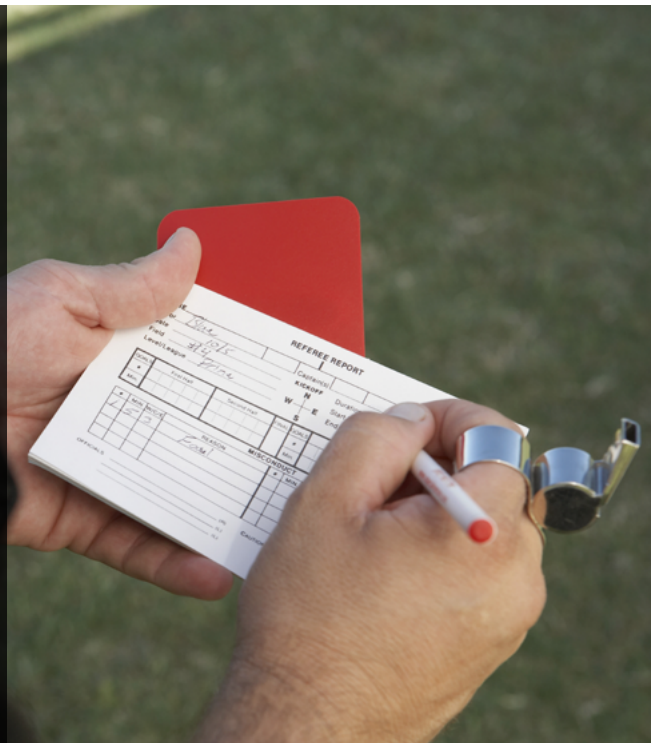


TESTEMUNHOS:

Os treinadores de excelência evidenciam o poder transformativo, sobre eles próprios, devido à capacidade de se autoanalisarem com sentido crítico

José Mourinho – treinador de futebol

“A nossa defesa estava descompensada, ou seja, dois avançados italianos para dois defesas meus, pelo que sobrava, de imediato, o Castroman, que logo se integraria na manobra ofensiva. O 4-1 era um resultado excelente, mas o 4-2 já não era assim tão bom. Ele [Castroman] estava mesmo junto a mim e eu puxei-o para que não fizesse de imediato reposição da bola em jogo. O argentino reagiu, o árbitro viu e fez o que tinha de fazer: expulsou-me e mostrou um cartão amarelo ao jogador da Lazio. É evidente que foi feio. Não foi uma situação instintiva da minha parte, por isso, reconheço a justiça da minha expulsão. Não tive *fair-play*, além de ter intervindo diretamente no jogo...”. (Lourenço e Ilharco, pp. 28, 2007).





TESTEMUNHOS:

A transformação requer coragem de enfrentar as próprias insuficiências percebidas
sobre Pep Guardiola – treinador de futebol

“Pep está assim, **silencioso, meditativo e tristonho**, é porque se culpa a si mesmo por alguma coisa. **Não põe a culpa nos jogadores** do Bayern pelo baixo rendimento, mas em **si mesmo por não extrair deles o máximo potencial**, não escolher bem as palavras ou as atividades, não posicionar bem os atletas ou não construir uma plataforma para que eles expressem as suas validades”. É esta **capacidade autocrítica** que lhe permite assumir os erros e descobrir novas possibilidades: “Guardiola está exaltado. O **desânimo** de sábado, ‘não vejo uma equipa, não consigo encontrá-la!’ deu lugar ao **entusiasmo** de segunda-feira ‘Achamos. Achamos!’. E ele explica sua ideia, no início devagar para depois **acelerar até que o interlocutor se perca num emaranhado de gestos e detalhes**”.

(Perarnau, 2014, momento 30)

Para que a **reflexão crítica sobre si mesmo possua poder transformativo** é importante que o treinador:

- Coloque em análise as **próprias emoções, atitudes, expectativas**, dilemas num esforço de se compreender e de se conhecer melhor.
- Realize um **esforço consciente em estabelecer relações entre conceitos**, da sua ação profissional, e o seu **posicionamento pessoal** (p.e.: “Alinhar conceções de treino com a perspetiva pessoal no desenvolvimento do desporto; confrontar as suas conceções com o seu código de ética profissional, etc.).
- Desenvolva um pensamento **focado, metucioso e persistente** mais centrado na interpretação e compreensão (em detrimento da confirmação/validação), interligando o domínio pessoal e o domínio profissional.
- Possua **coragem e humildade** para se autocriticar, para reconhecer com serenidade e honestidade as suas fragilidades (e não as escamotear), de modo a ser capaz de traçar planos estratégicos de mudança.
- Desenvolva **planos concretos de autodesenvolvimento** para que a transformação seja um processo de ação e não se fique, apenas, numa intenção.

Entre as possíveis estratégias pedagógicas que auxiliam o treinador a desenvolver a capacidade de autorreflexão, destacam-se tanto os meios que promovem a reflexão individual (p.e., reflexão escrita e os vídeo-diários) como a coletiva (p.e., cooperativa), como seja:

➤ **A reflexão escrita estimula a organização do pensamento, a sua sistematização e clareza o que favorece a capacidade de análise porque:**

- Auxilia na identificação e distinção de aspetos nebulosos que gravitam no pensamento.
- Desencadeia, pela força de se estar a escrever, uma maior sistematização na descoberta de relações de causa-efeito, entre eventos e possíveis explicações para a sua ocorrência e, concomitantemente, o avistar de decisões/ações alternativas.
- Permite o reencontro de perspetivas pessoais e profissionais atendendo às demandas não só internas como externas: em suma, “coloca-se no palco e é ao mesmo tempo espectador”.



TESTEMUNHOS:

Patrick Mouratoglou – treinador de ténis

“[...] estes são alguns dos meus cadernos. Durante os torneios ou durante o treino ou todo o dia **escrevo muitas coisas** [...] tenho muita coisa porque acho extremamente importante. **Ajuda a limpar as ideias**”.

Obtido de <https://www.netflix.com/pt/title/81025735> (2020, 1ª temporada) (acedido em 11 de maio de 2021).

↳ Áudio e/ou vídeos diários

Embora o termo vídeo-diários foque a atividade no dia a dia, estes não são obrigatoriamente realizados todos os dias. O termo **diário apela à vivência do quotidiano da prática**, o que deve ocupar foco central na reflexão do treinador.

Nesse sentido, ao ser uma atividade que não requer escrita, logo sistematização, os registos em áudio e/ou vídeo, podem ser usados no decurso ou após “momentos mágicos”, ou seja, quando o **treinador é “assaltado” por ideias que antes não tinha conseguido alcançar** e que são deveras esclarecedoras para a resolução de problemas, para a mudança. Por exemplo, o recurso à gravação ou filmagem no telemóvel para não perder o registo de algo importante, que viu e/ou percebeu, é uma ferramenta de fácil uso e eficaz.

↳ A reflexão colaborativa

Na reconfiguração da atuação profissional, este tipo de reflexão constitui um complemento fundamental da autorreflexão. A riqueza do **pensamento verbalizado** aumenta a sua **clarividência** e um melhor **reencontro com as próprias emoções e convicções**, nomeadamente, através:

- Da realização de **tertúlias** com “**Outros confiáveis**” para o estabelecimento de **conversas reflexivas**, pois há espaço para **confidencialidades sobre o que pensa de si**, de condutas que não “digeriu” bem e necessita de um outro “olhar/visão” confiável, etc...
- Da criação de **grupos de debate** (com “**Outros significativos**”), nos quais se partilham experiências, problemas, obstáculos, etc., que ajudam o treinador a conhecer-se melhor (por **proximidade ou contraste** com as experiências de outros), quando desenvolvidos num ambiente genuíno de franca partilha.

! Pontos-chave da subunidade

1. O desenvolvimento das capacidades reflexivas pelo treinador é decisivo no alto rendimento, pois a instabilidade instalada no seu quotidiano de ação impõe-lhe que seja capaz de colocar em dúvida “saberes-feitos” (manifestados como verdades inquestionáveis que geram reprodução e estagnação) e o vislumbrar de soluções flexíveis e adaptativas, em consonância com as exigências da sua atividade profissional.
2. A reflexão, embora sendo um ato natural, deve ser estimulada (e controlada) intencionalmente pelo treinador, de forma a trazer ao seu “palco” mental o que é importante e controlável e não desperdiçar energia e tempo com o que é “ruído”.
3. O treinador ao longo da carreira deve tornar-se um prático-reflexivo, o qual atua baseado em conceitos e não em “receitas”. Isto é, analisa a sua ação, não só a partir do que a prática lhe vai ensinando, mas também através de princípios teóricos (conhecimento) e da gestão das próprias emoções, o que lhe permite ter mais chances de “saber o que faz e como faz” e de ser capaz de alterar o que quer e na direção que pretende, de modo coerente e pessoalmente satisfatório.
4. A reflexão tem consequências distintas em função do momento em que é realizada. O treinador quando cria o hábito de refletir no momento da ação (reflexão na ação), após a ação (reflexão sobre a ação) e, de novo, passado algum tem-

po (reflexão sobre a reflexão na ação, ou seja, pensar sobre o pensar), transforma uma compreensão inicial, momentânea, numa outra mais consistente que a distância temporal ajudou a reconstruir.

5. O desenvolvimento da metacognição permite ao treinador criar o hábito intencional de se colocar “dentro” do próprio pensamento, sendo capaz de ser o maior crítico de si mesmo. Só assim ele fica verdadeiramente empoderado para criar as suas próprias filosofias e conceções de trabalho, para ter domínio “completo”, sobre si próprio, dando direção e discernimento à rota profissional que pretende.
6. Apenas a reflexão crítica permite ao treinador ter a possibilidade de corrigir crenças distorcidas, superstições infundadas e adotar uma perspetiva relativista na análise dos problemas, o que lhe permite transformar, pela inovação e adaptação, o que necessita de ser alterado a cada momento.
7. A autorreflexão crítica é indutora da reconfiguração profissional do treinador, porque promove uma maior consciência de si próprio, uma maior capacitação para entender com naturalidade as suas fragilidades; e, consequentemente, uma maior abertura para aceitar outros pontos de vista que, quando sinceros, são uma mais-valia incomensurável no seu desenvolvimento profissional e no incremento da qualidade do seu trabalho.

PEDAGOGIA DO DESPORTO



Isabel Mesquita

Índice

CAPÍTULO V.

5. A MENTORIA NO TREINO DE ALTO RENDIMENTO	63
5.1. PAPEL PEDAGÓGICO DA MENTORIA NO TREINO DE ALTO RENDIMENTO	63
5.2. O MENTOR DO TREINADOR	67
5.3. O TAR COMO MENTOR DE OUTROS TREINADORES	70
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	73
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	74
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	75
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	76
GLOSSÁRIO	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

1. PRESSUPOSTOS E ATRIBUTOS DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: O LÍDER, ENTRE IGUAIS
2. A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO
3. REQUISITO DO TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO: “MENTE DE QUALIDADE”
4. A REFLEXÃO CRÍTICA COMO VETOR CENTRAL DA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL DO TREINADOR
- 5. A MENTORIA NO TREINO DE ALTO RENDIMENTO

5.

A MENTORIA NO TREINO DE ALTO RENDIMENTO

5.1. Papel pedagógico da mentoria no treino de alto rendimento

a) Fundamentos da mentoria e sua relevância pedagógica

A **mentoria** referencia-se ao **apoio no desenvolvimento da carreira profissional de alguém** e expressa-se numa orientação ampla, não só centrada nas orientações técnicas, mas também na própria pessoa (o mentorado), comumente apelidado de **protegido** (Jones, Harris & Miles, 2009). A mentoria é orientada para a **ampliação de horizontes**, no sentido de as competências atuais serem expandidas e se manifestarem, favoravelmente, no futuro profissional o que requer três condições:

- (i) olhar **mais** à frente;
- (ii) vislumbrar **direções** futuras;
- (iii) **ajudar** o seu protegido a **perspetivar caminhos** para lá chegar.

Os mentores não só propiciam a expansão do desenvolvimento individual como, também, incrementam o **conhecimento coletivo e a partilha de significados** (Jones *et al.*, 2009), de determinada cultura de trabalho (clube; modalidade, etc.), devido à sua acutilância em **orquestrar ambientes de debate e discussão** catalisadores da expansão dos saberes profissionais.

No treino desportivo, o **carácter pedagógico da mentoria** advém do facto de ser essencial as preocupações de desenvolvimento profissional dos treinadores, em **qualquer fase da carreira**, devendo a sua implementação ser **sistemática e estruturada**, em particular nos contextos reais de **prática profissional** algo, ainda, pouco implementado.

Em boa verdade, a mentoria, quando processo com **elevada qualidade**, pode determinar um desenvolvimento notável dos protegidos (treinadores) ao longo da carreira, permitindo-lhes adquirir **estatuto e visibilidade social** bem como **competências**, em relação a outros, que por não possuírem este tipo de apoio, podem não desenvolver com tanta expressão as suas potencialidades.

Por sua vez, os **mentores** por serem pessoas que, não raramente, alcançam patamares de excelência no mundo do desporto ou outros, **“abraçam”** frequentemente este labor, numa fase terminal da carreira ou mesmo após, com **motivação, compromisso e sentido de missão** acrescidos. A possibilidade de **aprenderem com os seus protegidos** é assumida, por eles, como uma mais-valia, ao possibilitar-lhes a expansão das relações humanas bem como dos seus conhecimentos e experiência.

O mentor tem de cuidar da pessoa que “mora” no protegido

A ação do mentor é essencialmente de **apoio e suporte**, baseada no **conhecimento, sabedoria e experiência** acumulados e transformados, qualitativamente, ao longo dos anos.

Evidência: ações como as de **ensinar, apoiar, avaliar com carinho, ser conselheiro e amigo, criar oportunidades** (para o treinador desenvolver e aplicar as suas capacidades), **oferecer missões desafiantes**, entre outras possibilidades, são de natureza iminentemente **pedagógica** e configuram a base do processo de **mentoria**.





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

Dado o carácter eclético da função do mentor é importante ter em conta dois potenciais problemas:

- **Não é aconselhável delinear perfis de mentores**, pois as necessidades dos protegidos são diversificadas, sendo desejável que a perspetiva de formação e desenvolvimento de cada protegido seja considerada na escolha do mentor.
- O mentor por ser, sobretudo, a pessoa que está disposta a ajudar, tem de estar à “altura” de não percecionar os **protegidos como uma ameaça futura ao nível profissional**, pois só assim são criadas condições para os ajudar a se desenvolverem plenamente.

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

Apesar de não fazer sentido estipular “perfis de mentores” conforme já referido, existem alguns predicados que constituem **traços comuns** e desejáveis em qualquer mentor, são eles: **a credibilidade, a integridade, a benevolência, a sinceridade e o tato relacional**. Estes traços expressam-se, por sua vez, em atitudes, tais como:

- não querer dar a **impressão de que sabe mais** do aquilo que, de facto, sabe;
- **ser igual a si próprio** e não procurar imitar alguém que desejaria ser;
- possuir **preocupação genuína** em compreender o protegido;
- ser **positivo**, mas realista, não estimulando expectativas sem fundamento;
- ser **justo, leal e coerente** em todos os assuntos e ocasiões;
- ser **digno de confiança**, o que passa por ter atitudes e

>>

>>

comportamentos que aos “olhos” dos protegidos são um sinal para pudermos confiar nele;

- ser **acolhedor** e revelar uma preocupação verdadeira pelo desenvolvimento dos protegidos.

Em conformidade, a sua abordagem pedagógica deve ser **construtiva**, incentivando o **diálogo, a partilha, a empatia no trato e a afabilidade relacional**, para que tal seja **explícito aos “olhos”** dos protegidos. Neste sentido, a comunicação estabelecida entre mentor e protegidos baseia-se nos seguintes pressupostos:

- O teor da linguagem, o timbre de voz e a paralinguagem (p.e., gestos faciais, corporais) são incentivadores da **empatia relacional e da abertura para o diálogo sinérgico**, entre ambos, qualquer que seja o assunto.
- Os **argumentos e perspetivas** apresentados pelo mentor possibilitam **distintos “posicionamentos” aos protegidos**, ou seja, fornece ideias e visões que os ajudam a melhor se compreenderem e a decidirem com mais segurança.
- O mentor não disputa perspetivas; pelo contrário, compreende a perspetiva dos seus protegidos, mostrando-o e dando sinal que **pensar diferente pode ser um bom ponto de partida**.
- O mentor **negoceia opiniões/posições** em relação a determinado assunto e, mesmo, quando não está de acordo não impõe a sua posição.
- O mentor considera os **protegidos** como **parceiros** e as posições tomadas por cada uma das partes centram-se na temática em questão, independentemente de quem as defende.
- **A colocação dos problemas bem como a sua resolução**

>>



>>

é realizada a partir de “posicionamentos” que não visam o seguidismo, mas, sim, a **independência de pensamento**.

- O mentor **identifica o que os seus protegidos mais necessitam e do que são capazes**, estimulando a emergência das competências a serem potenciadas.
- O mentor **conversa abertamente com os seus protegidos**, levando-os a consciencializar as dificuldades e/ou potencialidades;
- O mentor **fornece feedback sincero e construtivo** quando analisa atitudes e comportamentos;
- O mentor **partilha experiências pessoais de sucesso e de insucesso**, ligando-as às ideias e entendimentos que importa aceder (isto é, as experiências concretas de vida são apelativas e marcantes, tanto para quem as conta como para quem as ouve);
- O mentor **conversa de forma sistemática**, para saber se os seus **protegidos estão confiantes e satisfeitos** com os seus desempenhos, sempre na tentativa de descortinar meios de resolução de problemas que possam persistir.



b) Grau de formalidade: mentoria formal e informal

A mentoria pode assumir diferentes contornos, mormente quanto ao seu **grau de formalidade**, de teor mais **formal** ou **informal**, sendo desejável a **coexistência de ambas**. Enquanto a primeira é decisiva para conferir uma **estrutura sólida e credível** à formação e desenvolvimento profissional do treinador ao longo da carreira, a segunda enforma o **ambiente que acautela a cumplicidade e a confiança** necessárias, para se expor a alguém confiável e sabedor.

A **mentoria informal** (ver Glossário) é de cariz não estruturada e decorre de uma sinergia que é estabelecida entre duas ou mais pessoas com o intuito de uma delas apoiar a(s) outra(s) na compreensão de si próprio e da atividade profissional (Marshall, 2001). Dado o potencial que comporta, por **não ser imposta e decorrer por vontade própria** dos intervenientes, deve ser

implementada nas **instituições desportivas**, pois é determinante para a **disseminação de uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento profissional**. Pelo contrário, a mentoria informal tem sido desconsiderada como um recurso formativo, sendo entendida como **“conversa de circunstância”** (Jones et al., 2009). Assim, é desejável que (a mentoria informal) se torne **intencional e sistemática, isto é, realizada de forma explícita e consequente**, com rumo concreto e claramente definido para melhorar as práticas profissionais dos treinadores.

“Más-Práticas” no uso da mentoria informal no treino desportivo

Investigação: no ambiente de **treino desportivo, a mentoria informal não tem sido aplicada** do modo mais eficaz em virtude de decorrer, quase sempre de modo **não intencional e não sistemático**, sendo que (Jones et al., 2009):

- (i) quando existe, assenta fundamentalmente em conversas sobre **aspectos organizacionais e/ou logísticos**;
- (ii) por vezes, o tema das conversas é centrado no processo de treino, mas de um modo **superficial e ocasional**;
- (iii) a **base de comunicação** é, sobretudo, **unidirecional**, em que o mentor refere como se “deve fazer” e os treinadores, em fases da carreira menos avançadas, aceitam sem, praticamente, questionarem.

Por sua vez, a **mentoria formal** (ver Glossário) é de cariz **sistemático, sendo** estruturada em programas para esse fim (Marshall, 2001). No âmbito da função, e atividades correlatas, de treinador, a **tutoria** constitui uma forma de **mentoria formal** diferenciada porquanto é realizada no âmbito do **estágio profissionalizante** na formação de **certificação**, mormente em Portugal (<https://ipdj.gov.pt/>). Neste contexto, o mentor exerce a função de **supervisor/tutor** (designações comumente utilizadas), sendo a sua função principal **orientar/guiar** o treinador no seu processo de formação **profissionalizante** (em contexto real de prática).

A **mentoria formal** por não se circunscrever à formação de treinadores no âmbito da certificação de grau, deverá ser implementada nas **diversas fases da carreira**, através de **programas de mentoria**, prioritariamente, nas instituições desportivas, ou seja, no local de trabalho. Em boa verdade, a mentoria formal, não só é um **estímulo obrigatório** que incita o treinador a incrementar a **qualidade** das suas práticas, como também é decisiva na **disseminação** de determinada **cultura/filosofia de trabalho**, base da construção identitária da instituição e do desenvolvimento do desporto. A elevada exigência desta função social evidencia a necessidade do apoio **de alguém** que tem **“distanciamento” ao papel** e, ao mesmo tempo, é **confiável e sabedor**, principalmente para os treinadores principiantes ou em fase inicial da carreira.



Um clube sem projeto é “um barco à deriva no alto mar” e sem mentoria não expande a sua cultura desportiva

A **mudança** passa por se perceber que:

- (i) os verdadeiros **obreiros da mudança** são, em grande escala, **os treinadores**, porque são eles que conferem “**corpo e substância**” às **ideias, valores e conceções**, através da orientação do processo de treino;
- (ii) e, por isso, sem **mentoria**, o seu **legado** na instituição circunscreve-se à sua atuação na orientação do processo de treino e não como **recursos valiosos**, no apoio ao desenvolvimento profissional de outros treinadores e na expansão de uma cultura de trabalho.

Um dos problemas mais frequentes na implementação da **mentoria formal** nos ambientes de prática desportiva é, de facto, o **excessivo formalismo** prevalecente, o qual impede que se gerem ambientes de franca partilha e abertura, comprometendo a qualidade e eficácia do próprio processo. Para além disso, este formalismo exacerbado proporciona terreno fértil para a **replicação da cultura autocrática** que prevalece em muitos ambientes de treino e, por conta disso, as abordagens dos mentores são, no mesmo sentido, ou seja, mais **prescritivas** (p.e.: “Definir como fazer”) do que reflexivas (p.e.: “Fornecer pistas de análise e compreensão”).

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

Em conformidade, a **função do mentor**, tem de ser centrada, fundamentalmente, em dois aspetos:

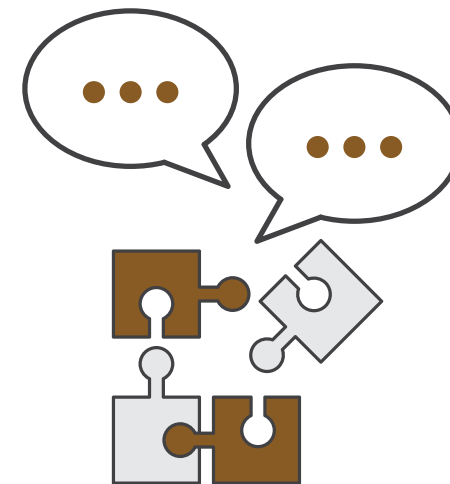
- Na ajuda, em **identificar problemas e indicar “pistas”** que ajudem os protegidos a encontrar **soluções** (isto é, na base do estilo de descoberta guiada).
- Na **socialização** dos seus protegidos, num ambiente que invoca a perseguição da **excelência**, ajudando-os a serem (auto)**críticos**, a compreenderem as **culturas desportivas** e a identificarem os requisitos das “**boas-práticas**” **profissionais**.

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



A mentoria facilitada: dar formalidade ao processo, mas não aos procedimentos

No sentido de extrair as **vantagens da mentoria formal e informal**, a associação de treinadores do Canadá criou um outro tipo de mentoria apelidada de **mentoria facilitada** (Marshall, 2001). O objetivo passa assim por ser criado um **sistema formal e estruturado de mentoria** imbuído de uma **dinâmica de funcionamento interativa e flexível**, ao nível da relação e comunicação entre mentor e protegidos bem como nos procedimentos pedagógicos correlatos. Ou seja, incrementar a mentoria formal com maior flexibilização, no modo de estar e atuar dos intervenientes, manifestada em atitudes, comportamentos e procedimentos de atuação mais **abertos, flexíveis e adaptativos**.



c) **Proveniência do mentor: interno ou externo**

O mentor pode ser **interno ou externo** à instituição/organização onde os protegidos trabalham.

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

As vantagens do **mentor ser interno** decorrem de conhecer bem a instituição, o que se consubstancia nos seguintes aspetos:

- (i) Expansão da sua **capacitação para intervir** e, mais facilmente, **identificar expectativas e aspirações** para o futuro.
- (ii) Definição de **planos estratégicos** adequados à realidade da estrutura, na consumação dos objetivos traçados.
- (iii) Construção de **redes privilegiadas de contacto** e, em particular, o recurso a informadores-chave que **coabitam na organização**, de modo a ter a informação necessária para orientar os seus protegidos no desenvolvimento das competências profissionais que se revelam prementes.

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

Quanto às principais **desvantagens da mentoria interna** destacam-se:

- (i) Existir, à partida, mais **constrangimentos** para o **diálogo e colocação de problemas**, em virtude do mentor e protegidos possuírem os mesmos pressupostos culturais e organizacionais.
- (ii) Usualmente, já existe **relacionamento anterior** entre ambos (seja de que natureza for), o que pode influenciar **negativamente** os protegidos a conferirem **menor credibilidade** ao mentor, por lhes ser familiar (p.e.: “É da casa e pode ter os olhos e postura enviesados”).

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

Relativamente à **mentoria externa**, o facto de o mentor não pertencer à instituição confere-lhe maior **independência**, permitindo-lhe mais distanciamento, logo melhores condições para **“agir livremente”**. Assim, pelo facto de possuir uma “visão” externa consegue ser, à partida, menos afetado pelos constrangimentos afetos à instituição.

A principal **desvantagem da mentoria externa** pode advir do facto do mentor não conhecer **aspetos relevantes** da cultura do clube/equipa e correr o risco de ser **interpretado como alguém** que não compreende a organização e, por isso, não desenvolve os protegidos em alinhamento com o “ADN” da instituição.



5.2. O mentor do treinador

5.2.1. ATRIBUTOS DO MENTOR DO TREINADOR NO ALTO RENDIMENTO

Ao longo da carreira profissional, o treinador pode ter vários mentores de acordo com as suas prioridades de desenvolvimento, em cada momento. Todavia, o mentor do TAR tem que possuir, obrigatoriamente, uma **mestria excepcional**, para atender às necessidades de desenvolvimento de alguém em fase avançada da carreira e que labuta em ambientes pautados por um elevado rigor. Perante isto, terá de possuir uma “visão” abrangente, sobre o mundo e sobre o desporto, que lhe permita **“ver sabiamente de fora e com mente expandida”**, com a independência necessária (e confiável) que esta função exige.

67

O mentor no alto rendimento: o conselheiro “desinteressado” do treinador

- (i) O mentor exerce mais o **papel** de **conselheiro** do que, propriamente, de **guia**.
- (ii) Mais do que ser especialista em alguma área é um **visionário**, com grandes **qualidades humanas** e com **gosto genuíno** em **partilhar/apoiar**.
- (iii) Encontra-se em **fase de maturidade** existencial, pautada pela **sabedoria** e capacidade de **gestão emocional**, o que é fundamental para garantir a proximidade necessária entre ambos; ou seja, **envolve-se para se sentir comprometido e não limitado**.

Do referido depreende-se que na **escolha do mentor para o TAR** deverão ser consideradas algumas premissas:

- O mentor deverá possuir elevada **experiência, sabedoria e visão expandida de formação de pessoas**, para além de ser **bem-sucedido** numa perspetiva eclética (entendida não unicamente como resultados de ascensão na área/profissão); em suma, **alguém** que se destaca sobremaneira pela **“glória”** alcançada em determinado domínio e, por isso, constitui um valor acrescentado.
- A escolha do mentor, não deve ser realizada **unicamente** em função das suas **caraterísticas**, mas, sobretudo, atendendo ao que o próprio treinador já **confirmado**, e em fase avançada da carreira, percebe em si como **lacunas/fragilidades**; algo, que pode ser compreendido por alguém **“confiável e sábio”** que cria espaço genuíno e substantivo na edificação de diálogos construtivos e significativos.
- O mentor deverá ser, inquestionavelmente, alguém capaz de considerar a **filosofia, a cultura e a dinâmica** de funcionamento da instituição desportiva onde o seu protegido trabalha.

Ademais, no treino de alto rendimento, a intervenção do mentor deve considerar os tempos de mudança vertiginosa, para **“ajudar o treinador a ser capaz de atuar no presente com ideia de futuro”**. Por outras palavras, ajudá-lo a não perder a noção do **“agora”** pois a sua ação é diária, mas não estancar nela, **perspetivando o que quer desenvolver e como o quer fazer** sem deixar de considerar a conjuntura contextual (p.e.: “Que tipo de clube é? Que prioridades estabelece? Que filosofia subjaz norteadora das políticas desportivas implementadas?

Que valor confere à inovação? Que espaço percebe que lhe é concedido, e em que aspetos, para projetar a mudança?)

Assim, entre as prioridades de **aconselhamento**, ressalta a ajuda para **“se saber situar”** na instituição desportiva onde trabalha, de modo a ser capaz de reconhecer e compreender os aspetos fundamentais da cultura organizacional da instituição, filosofia de ação, oportunidades e ameaças. Do mesmo modo, as **situações críticas** que causam grandes **dilemas** ao treinador, constituem um âmbito recheado de assunto para partilhar com o mentor, pois este pode ajudá-lo a **“se reinventar e a se reposicionar”** de modo a que, sem deixar de ser otimista, seja realista para não perder a noção do que é possível de ser concretizável.

Em conformidade, a função de **mentor do TAR** deve ser desempenhada por alguém de **referência** que:

- Pode ser da **comunidade desportiva** (da modalidade em questão ou de outra, sendo que no primeiro caso tem a vantagem de conhecer a cultura específica da modalidade enquanto no segundo é portador de uma “visão” diferenciada, em consequência da vivência de outras culturas desportivas), de **outra área** (como seja, pedagogia, psicologia, sociologia, gestão, etc.) ou, ainda, de **nenhuma** área em concreto.
- Pode ser de qualquer **domínio de intervenção profissional**, já que o mais importante é que possua caraterísticas **humanas excecionais** e que seja **perito na área** de desenvolvimento profissional que o seu protegido mais necessita.
- Não se molda a **perfis**, já que deve existir uma **magnitude** ampla de **caraterísticas** que o mentor pode possuir, neste **contexto** tão **único** como é o alto rendimento.

Para além disso, a cultura de “isolamento” prevalecente em muitos contextos de trabalho onde impera a **desconfiança no seio de equipas técnicas**, não estimula o TAR a projetar a sua ação. Assim, e não raramente, este adota uma **atitude inacessível** que o impede de reconhecer a importância de um mentor para o ajudar a compreender o que é difícil para si, por ser o **protagonista principal**.

Neste sentido, o **TAR** só compreenderá a **importância de ser apoiado**, por um mentor, se tiver:

- Capacidade para **compreender a influência do mentor** nas suas possibilidades de evolução.
- **Vontade genuína de se conhecer**, sem receio de se confrontar com fragilidades próprias.
- **Abertura à partilha** em ambiente de **confidencialidade e expansão** com o mentor.
- Vontade sincera de se **esforçar para mudar**.
- Empatia e gosto pelo **relacionamento**.
- Abertura para **ouvir um “Outro confiável”** a falar sobre si próprio, mesmo que sejam aspetos, para ele, difíceis.



5.2.2. A DINÂMICA RELACIONAL E DE TRABALHO ENTRE MENTOR E TREINADOR

O sucesso da mentoria depende, largamente, da **qualidade relacional** desenvolvida entre mentor e protegidos, a qual deve ser baseada no **respeito e confiança mútua**. Para tal, o desenvolvimento da **capacidade de dialogar e interagir** é crucial para que ambos tenham abertura para expor o que pensam, sem se sentirem avaliados e julgados; até porque, **inquirir e debater com o intuito de aprender com o outro, só é possível se “ganhar” a discussão perder todo o sentido.**

Na construção da dinâmica relacional entre mentor e protegido é importante considerar não só a fase da carreira do treinador como, também, a **função dominante da mentoria**, em cada situação particular. Em termos gerais existem dois grandes eixos configuradores da função, o **técnico e o comportamental**, sendo que de acordo com as necessidades do treinador pode ser mais valorizado um ou outro, ou ambos em sinergia, como é o caso na mentoria de treinadores em fases menos avançadas da carreira.

Para que a **dinâmica de trabalho** entre mentor e protegidos seja **produtiva** é desejável que a natureza da relação, entre outros aspetos, se pautem por:

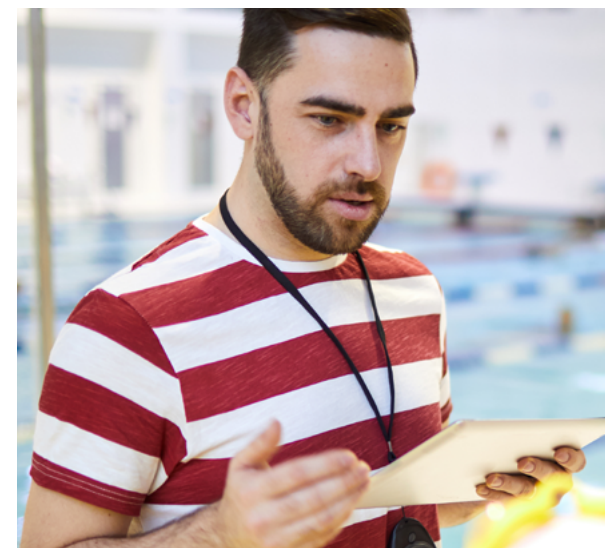
- Ser **voluntária** (de parte a parte) e de preferência, **não imposta**. Neste sentido, é importante que ambos desenvolvam o esforço de criar empatia relacional para promover o ambiente necessário ao desenvolvimento da mentoria. De facto, ambos têm de se querer ajudar

>>

mutuamente com base na afinidade que nutrem um pelo outro e na facilidade, percebida por ambos, em se relacionarem naturalmente, **sem serem instigados por exigências** ou qualquer coação.

- Ser imbuída de **química relacional**, ou seja, nutrirem respeito e confiança mútua e preocuparem-se verdadeiramente com os protegidos, o que requer **dar mais em função do que os outros necessitam do que das próprias necessidades** (do inglês, *caring*, Noddings, 2003) (ver Glossário). Tal permite que ambos sintam que podem aprender mutuamente, sendo a relação pautada pela **honestidade, desinteresse e lealdade**. Não raramente, a amizade perdura entre ambos, mesmo depois de finalizado o processo de mentoria.
- Possuir **“igualdade relacional”** baseada na compreensão e aceitação das diferenças entre os dois, nomeadamente, nas experiências de vida, pessoal e profissional. Enquanto o mentor tem mais experiência e sabedoria (“saberes feitos” por anos de amadurecimento profissional e pessoal), o protegido tem **experiências concretas e atuais do quotidiano** da sua atividade profissional, que merecem ser melhor compreendidas.
- Basear-se numa **ética de conduta**, pautada pela confiança e, sobretudo, pela **integridade** e respeito mútuo inabalável.

>>



5.3. O TAR como mentor de outros treinadores

5.3.1. A RESPONSABILIDADE E O COMPROMISSO DE “UM DIFERENTE ENTRE IGUAIS” NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA DE EXIGÊNCIA NO CONTEXTO DESPORTIVO ONDE ATUA

Para se ser um bom mentor de treinadores em fase inicial ou intermédia da carreira não basta ser um treinador experiente e/ou ter sucesso. De facto, não raramente, treinadores com **capacidades excecionais para serem mentores nunca obtiveram nenhum título na sua carreira**, mas sobressaem neles capacidades **de comunicação, de reflexão e de orientação pessoal e social**, fundamentais no suporte a outros em formação.

O valor da mentoria, realizada por quem “militou” ou “milita” no alto rendimento é, sobremaneira, reconhecido pelos protegidos que são, usualmente, treinadores que se encontram em fases menos avançadas da carreira (Mesquita *et al.*, 2014). Neste reduto, é importante que o apoio do mentor seja no sentido de ajudar os protegidos a alcançarem **independência de pensamento**, onde a criatividade e a inovação são promotoras da **autonomização, gradual e sustentada**, no alinhamento necessário com a filosofia das instituições. Para tal, o mentor terá de exercer o **papel de facilitador** (que apoia a reflexão intencional que informa uma prática com maior qualidade) e não de **instrutor**, para que se constitua um **acelerador no desenvolvimento profissional de treinadores e, conseqüentemente, do desporto**.



O TAR, como mentor, deve ser um **acelerador** do desenvolvimento de outros **treinadores, sendo que:**

- (i) Este papel é otimizado quando o TAR, como mentor, entende o valor acrescentado que possui (por força **do que é, do que sabe e do que simboliza**), em facilitar a rota de desenvolvimento a outros treinadores com menor conhecimento e experiência.
- (ii) Ser **facilitador não é** de todo ser “**facilitista**”, conforme Schön (1987, pp. 167) advoga: “Um facilitador é parte do ambiente de aprendizagem e **influencia** os contornos que o envolvimento adquire. Eles [os facilitadores] **compreendem a natureza da reflexão**, como esta se relaciona com a qualidade da aprendizagem (profunda ou superficial). Por isso, estão **bem cientes do que estão a tentar para alcançar**, nos seus aprendizes, [...] como podem usar técnicas reflexivas para atualizarem as anteriores e o conhecimento mais desorganizado, aspetos cruciais para o conhecimento e compreensão”.

Em jeito de síntese, o **mentor de treinadores em fases menos avançadas da carreira** tem, obrigatoriamente, de:

- Ser um **guia** que impele o curso de ação, rumo à **autonomização profissional** (e pessoal) dos seus protegidos.
- Criar ambientes de formação **desafiadores** que instigam os protegidos a pensar por eles próprios, reduzindo a probabilidade da ocorrência da aprendizagem em “**círculos fechados**” (Piggott, 2012) (os denominados, *lobbies*) promotores do **conhecimento instalado** (dado como inquestionável). Estes ambientes provocam, mesmo quando não é propositado, a **reprodução e replicação de saberes e experiências**, como prática corrente.
- Possuir um **conhecimento robusto**, não só acerca dos conteúdos de treino, em geral, e da modalidade, em particular, mas também do **conhecimento pedagógico do conteúdo**, ou seja, da valência pedagógica do que se treina/aplica, o que exige uma elevada apropriação dos conteúdos a cada contexto de prática desportiva.
- Ser capaz de criar **espaço e liberdade** aos protegidos para pensarem por si próprios, expondo as suas ideias, **sem serem logo anuladas** através de um simples e direto “isso não está certo”, o que retira, desde logo, vontade de alguém se expor.
- Criar ambiente apelativo à exposição das suas fragilidades, até, porque (quase) **ninguém** expõe as suas **dúvidas e inseguranças em ambiente punitivo**. Neste cenário, a autoanálise pode ser perturbada por receios de julgamentos “contra a sua pessoa” (percebidos como ameaça pessoal pelos protegidos), o que é inibidor da transformação desejável, mormente, na busca da **identidade perspetivada**.

Em conformidade, para que o **processo transformativo** dos protegidos seja **bem-sucedido** é necessário que eles se sintam **confortáveis em desafiar os valores expostos**, o que remete para um cuidado especial nas **relações de poder vigentes**. Caso contrário, os treinadores “correm o risco de jogarem um jogo que lhes é imposto” o que, conseqüentemente, inibe a sua capacidade crítica, fator vital do desenvolvimento profissional (Piggott, 2012).

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

Por isso, é preciso ter presente que nos programas de mentoria:

- (i) quando a crítica construtiva é banida pode conduzir à reprodução de práticas, sendo a aprendizagem o produto de “**performances ritualizadas**”, em vez de incorporar conhecimento;
- (ii) quando é privilegiada a **imitação** (isto é, replicação de atitudes e comportamentos indicados pelo mentor), pode conduzir os treinadores principiantes a preferirem “**ambientes de segurança**”, embora **ilusórios**, pois as respostas “corretas” facilmente encontradas não correspondem às exigências complexas e imprevisíveis da sua atividade e contexto.

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

Num esforço de sistematização das **competências específicas do mentor** de treinadores em **fase inicial ou intermédia da carreira**, é possível sintetizar algumas prioritárias (Figura 7):

- Compreender o **papel, tarefas e responsabilidades** do mentor.
- Possuir **conhecimento** acerca das estratégias de mentoria (isto é, conceitos-chave sobre a temática).
- Desenvolver **competências de observação**, de **recolha** descritiva e específica de **informação**, acerca do desempenho dos protegidos, sob a sua responsabilidade.

>>

>>

- Possuir conhecimentos sobre **multiculturalidade**, considerando questões de etnia, género, grupos socioeconómicos, estilos de vida e outras manifestações de diversidade cultural e as suas implicações no processo de treino.
- Auxiliar o protegido a **modelar a prática efetiva**, associada à gestão do grupo/condições de prática/materiais, etc.
- Proporcionar **suporte emocional** aos protegidos, face ao **stress** imposto pela carreira profissional, fornecendo **orientação** na tomada de decisão/ação.
- Promover a **aprendizagem cooperativa**, no sentido de auxiliar os protegidos a discutirem e **implementarem estratégias** para a **resolução de problemas** que a prática lhes coloca.



FIGURA 7 - Competências (básicas) do mentor no âmbito da orientação de treinadores em fase inicial ou intermédia da carreira.

5.3.2. ESTRATÉGIAS, FORMAS E MEIOS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE OUTROS TREINADORES

A importância de o mentor auxiliar os protegidos a atribuírem ao **conhecimento** adquirido um **significado situado** (isto é, estabelecer relação entre conceções e problemas concretos da prática), confere valor acrescido ao “**aprender fazendo**”, desde que a **experiência seja objeto de reflexão** intencional (Mesquita et al., 2011). Nesse sentido, a **prática** tem de ser “**palco**” de formação, o que exige que seja interpretada e compreendida através da reflexão com “um outro mais experiente” (o mentor), o qual confere maior **significado e sentido** aos problemas que dela emanam, ajudando o treinador a descobrir os próprios caminhos na sua evolução e transformação.

Na atualidade, as **propostas de reforma** na formação profissional dos treinadores apostam na formação em **contexto de prática, suportada na reflexão intencional sobre essa prática**, promovendo, concomitantemente, a construção ativa, consciente e deliberada do conhecimento profissional; isto é a aprendizagem experiencial (Moon, 2004) (ver Glossário). Esta acontece quando são extraídos, intencionalmente, da **experiência concreta, elementos de análise** para serem submetidos a **processos de reflexão**, os quais vão permitir encontrar novos entendimentos que aumentam a **lucidez e a clarividência** na tomada de decisão e, concomitantemente, a eficácia na ação (Mesquita, 2014).

O mentor de treinadores em fase inicial ou intermédia da carreira tem de ser, por isso, um “**inquietador**”. Países de referência na formação de treinadores, como **Portugal**, têm vindo a implementar estratégias de formação que valorizam a aprendizagem experiencial e o recurso à tutoria, resultantes da reformulação curricular dos cursos de formação (IPDJ, 2020).

Neste particular, é desejável que os novos **currículos de formação de treinadores** considerem estratégias pedagógicas que visem:

- Sustentar as **oportunidades de aprendizagem a longo prazo**: a formação do treinador tem de ser sistemática e integrar uma componente prática, devidamente supervisionada por um tutor **no contexto real de trabalho**.
- Estimular a construção de **relações autênticas** e **proficuas** nos contextos de **prática pedagógica**, entre treinadores em fase inicial e intermédia da carreira e outros que se encontram em fase mais avançada que entendem a mentoria com uma das suas **obrigações**.
- Recorrer preferencialmente a pedagogias **interativas e bidirecionais** e não unidirecionais e expositivas (onde predomina a **prescrição/modelação**).
- Colocar o **processo de mentoria** bem mais ao **serviço de quem está a ser formado**, do que de quem o orienta e/ou de outros interesses correlatos à instituição, etc.
- Integrar de forma explícita nos cursos de formação, **momentos e meios** de implementação do **ciclo de prática-reflexão-discussão** em ambiente colaborativo, deliberadamente organizado, para mentor e protegidos **refletirem, exporem e debaterem** problemas múltiplos, repletos de **riqueza formativa**, fruto das indivisíveis histórias de vidas e experiências profissionais.

>>

>>

- Construir e implementar matrizes formativas que potenciem nos protegidos a capacidade em **problematizar** a sua prática e a **sentirem-se confortáveis** no recurso a “posicionamentos” **relativistas** (tema desenvolvido na subunidade 3.2) na análise dos dilemas/problemas (p.e.: “Por que motivo este exercício não está a funcionar? O que se passa que pode estar a interferir e eu não estou a captar? Será que expliquei da melhor maneira? etc.”), em oposição a “posicionamentos” **dualistas** (p.e.: “O exercício não está a funcionar porque os atletas estão distraídos; isto não corre bem porque não tenho boas condições de treino, etc.”).
- Realçar o recurso ao **questionamento complexo** (p.e., como? onde? porquê?), sempre que possível, pois incita a contextualização e atribuição de significado à tomada de decisão. Ademais, quando usado de forma sistemática e intencional, permite ao treinador alcançar a **reflexão** de teor **crítico**.
- Fomentar momentos e espaços estruturados de **discussão** entre os protegidos, baseada em **situações reais de prática**, onde o mentor exerce o papel de **moderador** para:
 - (i) obter **informação acerca dos processos que medeiam as decisões** tomadas pelos protegidos, aspeto central para a compreensão e avaliação dos processos de ensino e de aprendizagem;
 - (ii) promover a prática da **experimentação versus erro** como estratégia potenciadora da aprendizagem: o erro é para **reconsiderar e perceber** (é considerado como meio para reaprender) e não para ser **descartado** ou usado como **ameaça pessoal** (p.e.: “Fazes sempre mal, é sempre a mesma coisa”).

>>

>>

- Promover nos mentores a capacidade de **ouvir verdadeiramente os protegidos**, para entenderem o seu modo de pensar/compreender e, assim, acederem à sua “perspetiva” agindo em consonância, nunca por imposição de ideias.
- Fomentar nos mentores a estratégia de **aconselhamento**, porquanto lhes irá permitir:
 - (i) desenvolver planos de ação concretos, identificando resultados a alcançar e monitorizando os **progressos**, através do processo de aconselhamento, pois este é a “**mola**” que confere **rumo** ao processo e incrementa a **empatia relacional** indispensável.
 - (ii) analisar, de forma situada, o modo de agir dos protegidos, pela **observação em ação**, permitindo-lhe recolher **elementos sobre as atitudes e comportamentos** (p.e.: “Modo de se relacionar com os jogadores/vedetas e com os membros do *staff*; como lida em situações de conflito; como reage em situações de elevado stresse competitivo, etc.”) que complementam as análises resultantes das **conversas reflexivas**.
 - (iii) **focar-se** essencialmente no **presente** (com ideia de futuro) e quando trouxer a “palco” eventos passados usá-los, intencionalmente, na perspetiva de uma melhor compreensão do que **importa perceber**;
 - (iv) comunicar dialeticamente numa relação de **interação produtiva**, em que todos têm espaço (real) para fazer perguntas e fornecer respostas;
 - (v) focar a **centralidade das conversas nos protegidos e não em si**, sendo que, quando tal acontece, é com a intenção de evidenciar algo importante para os ajudar e não para se exibir.

Pontos-chave da subunidade

1. A mentoria constitui uma ferramenta pedagógica imprescindível na otimização da formação e desenvolvimento profissional do treinador, mormente na expansão de horizontes e autotransformação, ingredientes indispensáveis da rota da excelência profissional.
2. O mentor, em termos gerais, tem sobretudo a missão de apoio e suporte. Não obstante, enquanto a missão do mentor do TAR é, sobretudo, a de conselheiro/ouvinte, o papel do mentor de treinadores em fases da carreira menos avançadas é mais de orientador/guia na construção e melhoria das competências profissionais.
3. Entre a panóplia de atributos que o mentor pode ter, a credibilidade, a integridade, a benevolência, a sinceridade e o tato relacional têm de estar sempre presentes, no sentido de ser viável o estabelecimento de uma relação que se pauta pela confiança, respeito e química relacional.
4. A mentoria tanto pode ser formal como informal, sendo desejável a coexistência de ambas. Enquanto a primeira é decisiva para conferir uma estrutura sólida e credível à formação e desenvolvimento profissional dos treinadores ao longo da carreira, a segunda

enforma o ambiente que acautela a cumplicidade e a confiança necessárias, para se exporem a alguém confiável e sabedor.

5. O mentor não deve desenvolver nos protegidos dependência pessoal e funcional pois isso contraria os objetivos da própria mentoria. Pelo contrário, o mentor deve estimular a autonomização gradual dos protegidos baseada no suporte constante, com valorização do apoio recíproco e da proatividade de ambos.
6. O mentor tanto pode ser proveniente do contexto de trabalho dos seus protegidos como ser alguém de fora da organização. No primeiro caso (interno) tem a vantagem de conhecer a cultura desportiva, mas pode ter constrangimentos por pertencer à organização (algo a ser acautelado); no segundo caso (externo) a sua independência no processo é exponenciada, contudo pode correr o risco de desconhecer aspetos relevantes da organização.
7. O envolvimento de treinadores de alto rendimento (confirmados) na orientação de processos de mentoria é uma necessidade premente na formação deste profissional, pois constituem aceleradores de

desenvolvimento profissional dos que se encontram em fases menos avançadas da carreira.

8. A mentoria de treinadores em fase inicial ou intermédia da carreira deve acautelar a não perseguição de modelos/padrões de atuação, que promovem o seguidismo e a replicação. Pelo contrário, os mentores devem fomentar a autonomização gradual dos protegidos, agindo mais como “inquietadores” do que instrutores.
9. O papel do mentor de treinadores em fase inicial ou intermédia da carreira assenta, sobretudo, na promoção de diálogos construtivos, de forma a potenciar a aprendizagem experiencial e colaborativa, na qual a prática é trazida ao “palco” de reflexão e debate, quer seja individual ou em grupo.



SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR

- A ascensão a TAR é um processo complexo determinado por múltiplos fatores (tanto internos como externos) que se influenciam mutuamente e que, por vezes, geram o “cocktail ideal”.
- O TAR, por ser um “líder entre iguais”, tem de recorrer cada vez mais a abordagens colaborativas, logo flexíveis e adaptativas, onde não há mais lugar para líderes impositivos e seguidores acríticos.
- O TAR tem de ser um visionário da mudança, de forma a ter arrojo e iniciativa no combate a práticas instaladas, colocando o “Bem Maior”, isto é, o projeto que ilumina a sua ação, como bússola norteadora da conduta individual e coletiva.
- Um treinador sem identidade profissional (IPT) percebida e interpretada é um treinador sem rota. Como tal, a IPT é um processo de construção constante que deve ser intencionalmente percebido, para ser orientado na direção da identidade perspetivada.
- O TAR para se conseguir “diferenciar para melhor” tem de possuir uma “mente de qualidade”, a qual se desenvolve através da construção de hábitos intencionais de reflexão, de autoquestionamento, de resolução de problemas e de partilha de conhecimentos.
- O TAR quando tem uma “mente de qualidade” significa que: (i) rejeita a dogmatização, a doutrinação e a retórica; (ii) adota perspetivas relativistas na análise dos problemas para atender à sua complexidade; (iii) sente-se confortável em atuar fora da zona de conforto; (iv) não ignora os dilemas que a atividade lhe impõe; (v) percebe que a interação com os outros é crucial para o seu progresso.
- O TAR tem de ser um prático-reflexivo que reflete criticamente, sobre si mesmo e sobre as práticas profissionais, pelo esforço metacognitivo. Ao colocar-se “dentro do próprio pensamento” identifica o nível de desenvolvimento onde se encontra, bem como o de outros, o que aumenta o seu potencial de transformação/reinvenção, na direção que pretende.
- A consciência da reflexão quanto ao momento em que acontece aumenta o potencial de decisão e ação do treinador, existindo sobretudo três timings distintos que interagem e se influenciam: a reflexão-na-ação, a reflexão-sobre-a-ação e, a mais sofisticada, a reflexão-sobre-a-reflexão-na-ação, isto é, o refletir sobre o previamente refletido.
- A mentoria é uma ferramenta valiosa no desenvolvimento profissional de treinadores, tanto promissores como confirmados, que convivem em ambiente repletos de tensão e exigência e que, por via disso, necessitam do apoio de alguém experiente e sabedor para ascenderem ou manterem elevados desempenhos.
- O papel do mentor, em geral, é o de apadrinhar o protegido, encorajando-o, fornecendo-lhe suporte e conhecimento (se necessário), projeção e ascensão profissional.



AUTOVERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

A. Aferição do conhecimento

1. O que significa o TAR ser “um líder entre iguais”? Entre os fatores promotores da ascensão a TAR, quais os que lhe parecem ser mais determinantes?
2. O que significa o TAR ser “visionário da mudança”?
3. Quais são os fatores que mais determinam o desenvolvimento da IPT?
4. Quais são os ingredientes de uma “mente de qualidade” no TAR?
5. Em que consiste a reflexão? O que diferencia a reflexão técnica da reflexão prática e cada uma destas da reflexão crítica? O que significa o treinador ser um prático-reflexivo? Quais são as estratégias fundamentais para o treinador desenvolver a reflexão crítica?
6. Em que consiste o processo de mentoria? Quais são as diferenças do papel do mentor para o TAR e para os treinadores em fases menos avançadas na carreira?

B. Aplicação do conhecimento

1. De que modo pode o treinador influenciar os “Outros significativos” a seguirem-no de forma genuína e dedicada, na sua “visão” de mudança? Por que razão (ou razões) o treinador tem de considerar a cultura desportiva na sua “visão” de mudança?
2. Quais as razões de, nos dias de hoje, as abordagens colaborativas serem as mais ajustadas às exigências do treino de alto rendimento? Por que razão o treinador tem de estabelecer graus de liberdade distintos no espaço concedido aos diferentes intervenientes diretos no processo de treino?
3. Em que medida o que “cada pessoa é” influencia a identidade profissional que constrói e desenvolve como treinador? Porque é que o treinador não deve “copiar” a forma de ser e de atuar de outros treinadores?
4. De que modo ter “mente de qualidade” permite ao treinador adotar perspetivas relativistas em oposição às dualistas? Quais as razões das perspetivas relativistas se adequarem mais aos problemas próprios do treino de alto rendimento?
5. De que modo a metacognição expande a capacidade de reflexão? Porque razão é importante o TAR sentir-se confortável fora da zona de conforto? Qual a importância de o treinador ter consciência que os dilemas fazem parte da sua ação e, conseqüentemente, ser capaz de aprender a lidar com eles?
6. Em que medida a mentoria constitui um processo pedagógico no desenvolvimento profissional do treinador? Como se desenvolve a química relacional entre mentor e protegidos? Qual o papel do TAR na implementação de programas de mentoria nas instituições desportivas, como sejam os clubes?



RECOMENDAÇÕES DE LEITURA

Jones, R. (2006). *The sports coach as educator: Reconceptualising sports coaching.* London: Routledge.

Mesquita, I. (2016). *Investigação na Formação de Treinadores. Identidade Profissional e Aprendizagem.* Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto (CIFI²D) (edição). FADEUP.

Schön, D. (1983). *The reflective practitioner.* New York: Basic Books.





GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



Aprendizagem experiencial

Constitui a experiência proveniente da prática que é alvo intencional de reflexão e que se diferencia claramente da reflexão que acontece naturalmente no quotidiano da atividade profissional (Moon, 2004).

Aprendizagem situada

Constitui parte inseparável da prática social, porquanto incorpora a componente idiosincrática do significado histórico, cultural e social em que as aprendizagens têm lugar, enaltecendo, consequentemente, o valor da interação e do contexto (Lave, & Wenger, 1991).

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 (Nodding, 2003).

Competência

Referencia-se à aplicação do conhecimento em situações concretas, específicas e mutáveis e, por isso, convoca o seu uso estratégico e situado. O conceito de competência assume, por via disso, significado eclético não se remetendo ao domínio de procedimentos, mas requerendo uma amálgama de conhecimentos, capacidade, autoestima e valores face à situação concreta (Kirschner, Van Vilsteren, Hummel & Wigman, 1997).

Conversas reflexivas

Constituem conversas que assentam especificamente na reflexão sobre a análise e indagação de problemas relacionados com a prática profissional, com o propósito de estes serem compreendidos e resolvidos pela reflexão em “voz alta” promovida pela interação (Schön, 1987).

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 de 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).

Eu (ou self)

As relações intrincadas dos diferentes tipos de identidade manifestam-se num Eu (ou self) que é uma criação da mente, constituindo uma disposição de atitudes e valores não transferível, construída e desenvolvida por dinâmicas subjetivas internas, embora influenciadas por forças externas.

GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



Mentoria formal

Comporta programas estruturados de desenvolvimento profissional com o intuito de alguém (o mentor), com atributos especiais e conhecimentos avançados para o exercício da mentoria, aconselhar e orientar outros na edificação de competências profissionais.

Mentoria informal

Comporta o emparelhamento natural de duas pessoas (ou mais) baseado, sobretudo, numa confiança mútua e química relacional em que uma delas exerce, de um modo “familiar”, a função de mentor da(s) outra(s).

“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/trabalho do treinador (p.e., atletas/jogadores, colaboradores, diretores, etc.) e com quem ele tem de “contar” para conseguir colocar o seu projeto em ação e o desenvolver eficazmente.

Perspetiva dualista (da aprendizagem)

Parte de um entendimento dicotómico do mundo e da realidade e, consequentemente, induz compreensões simplistas, isto é, só existe lugar para “posicionamentos” antagónicos (p.e.: “Bom ou mau, certo ou errado, etc.”), dado o conhecimento ser encarado como factos absolutos. Esta perspetiva é apelativa de uma abordagem de aprendizagem (logo, compreensão) superficial, na medida em que o indivíduo aprende de um modo simplista, logo limitado, principalmente quando a natureza dos problemas é complexa (Entwistle & Entwistle, 1991).

Perspetiva relativista (da aprendizagem)

Parte de um entendimento complexo do mundo e da realidade (coexistem “múltiplas realidades”), o que induz compreensões consentâneas com a sofisticação dos fenómenos em análise (há lugar para distintos “posicionamentos”, para além do “certo/errado”, “bem/mal”, etc.). Esta perspetiva é apelativa de uma abordagem profunda de aprendizagem (logo, compreensão) e apropria-se, em especial, quando a natureza complexa e dinâmica dos problemas requer compreensões abrangentes, logo mais fidedignas (Entwistle & Entwistle, 1991).

Reflexão

Em termos básicos consiste numa relação entre factos e ideias, isto é, pensa-se em relação às experiências com base na observação, análise e dedução para se alcançar compreensões mais profundas, através da sua interpretação (Schön, 1983).

GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



Socialização antecipatória

Processo de identidade adquirido por alguém, pela vivência prévia de determinada cultura, o que aumenta o seu sentido de pertença quando, mais tarde, assume funções diferentes das anteriores na mesma cultura (Mantei & Kervin, 2011). No caso do desporto este fenómeno é frequente quando alguém regressa à prática desportiva ou, mesmo, sem ter saído dela, passa a ter funções distintas (passagem de atleta/jogador a treinador; passagem de treinador a dirigente, etc.,).

Teoria da aprendizagem comportamentalista

Defende a aquisição de novos conhecimentos como resultante da relação entre estímulo e resposta, ou seja, uma relação direta de causa e efeito em que não é conferido espaço de problematização ao aprendiz, resultando a aprendizagem fundamentalmente da reprodução dos estímulos externos.

Teoria da aprendizagem construtivista

Confere ao aprendiz o papel central no processo de aprendizagem, porquanto o conhecimento novo é construído na relação do já existente (na pessoa) com o proveniente das novas experiências. Assim, o processo de aprendizagem surge à medida que o aprendiz se depara com oportunidades emergentes do ambiente, mas em que ele próprio tem um papel ativo na sua interpretação e compreensão.



REFERÊNCIAS

- Chesterfield, G., Potrac, P., & Jones, R. (2010).** 'Studentship' and 'impression management' in an advanced soccer coach education award. *Sport, Education and Society* 15, 299-314. DOI: 10.1080/13573322.2010.493311
- 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
- Erichsen, E. (2011).** Learning for Change: Transforming International Experience as Identity Work. *Journal of Transformative Education*, 9(2), 109-133. DOI: 10.1177/1541344611428227
- Fonseca, J., & Mesquita, I. (2016).** Desenvolvimento da identidade profissional do treinador desportivo: uma área a explorar. In I. Mesquita (Ed.), *Investigação na formação de treinadores: Identidade profissional e aprendizagem* (pp. 87-123). Porto: CIFI²D.
- Foucault, M. (1983).** The subject and power. In H. L. Dreyfus & P. Rabinow (Eds.), *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics* (pp. 208-226). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Instituto Português do Desporto e Juventude. (2020).** *Referenciais de formação geral: Cursos de treinadores de desporto*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude.
- Jackson, P. (2006).** *Sacred Hoops*. New York: Hachette Books.
- Jones, R., Harris, R., & Miles, A. (2009). Mentoring in sports coaching: a review of the literature. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 14, 267-284. DOI:10.1080/17408980801976569
- Jones, R., & Standage, M. (2006).** First among equals: shared leadership in the coaching context? In R. L. Jones (Ed.), *The sports coach as educator: Re-conceptualising sports coaching* (pp. 65-76). London: Routledge.
- Jones, R., Armour, K., & Potrac, P. (2004).** Coaching pedagogy. In R. L. Jones, K. Armour & P. Potrac (Eds.), *Sports Coaching Cultures: From practice to theory* (pp. 94-114). London: Routledge.
- Kirschner, P., Van Vilsteren, P., Hummel, H., & Wigman, M. (1997).** The design of a study environment for acquiring academic and professional competence. *Studies in Higher Education* 22(2), 151-171. DOI: 10.1080/03075079712331381014
- Krzyzewski, M., & Spatola, J. K. (2007).** *Beyond Basketball: Coach K's Keywords for Success*. New York: Business Plus.
- Knight, B. (2013).** The power of negative thinking. An unconventional approach to achieving positive results. Las Vegas: Amazon Publishing.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991).** *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lourenço, L., & Ilharco, F. (2007).** *Liderança. As lições de Mourinho*. Booknomics.
- Mantei, J., & Kervin, L. (2011).** Turning into teachers before our eyes: The development of professional identity through professional dialogue. *Australian Journal of Teacher Education*, 36(1). DOI:10.14221/ajte.2011v36n1.1
- Marshall, D. (2001).** Mentoring as a development tool for women coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 2(2), 2-10.
- McCall, G. (2006).** Symbolic Interaction. In P. J. Burke & J. E. Stets (Eds.), *Contemporary Social Psychological Theories* (pp. 1-23), Stanford Social Sciences.
- Mesquita, I. (2014).** Mudança de paradigma na formação de treinadores: O valor da aprendizagem experiencial. In P. Batista, P. Queirós, & A. Graça (Eds.), *O estágio profissional na (re)construção da identidade profissional em Educação Física* (pp. 333-359). Porto: FADEUP.
- Mesquita, I. (2018).** Formar treinadores com mente de qualidade: razões e procedimentos. In *Anuário do Treino Desportivo*, (pp.95-106). Lisboa: Comité Olímpico de Portugal.
- Mesquita, I., Borges, M., Rosado, A., & De Souza, A. (2011).** Handball coaches' perceptions about the value of working competences according to their Coaching background. *Journal of Sports Science and Medicine*, 10, 193-202.
- Mesquita, I., Ribeiro, J., Santos, S., & Morgan, K. (2014).** Coach learning and coach education: Portuguese expert coaches' perspective. *The Sport Psychologist*, 28, 124-136. DOI:10.1123/tsp.2011-0117.
- Mesquita, I., Coutinho, P., De Martin-Silva, L., Parente, B., Faria, M., e Afonso, J. (2015).** The value of indirect teaching strategies to enhance student-coaches learning engagement. *Journal of Sports Science and Medicine*, 14, 657-668.
- Moon, J. (2004).** *A handbook of reflective and experiential learning: theory and practice*. London: RoutledgeFalmer.
- Nelson, L., Cushion, C., & Potrac, P. (2006).** Formal, Nonformal and Informal Coach Learning: A Holistic Conceptualisation. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 1(3), 247-259. DOI: 10.1260/174795406778604627



REFERÊNCIAS

Noddings, N. (2003). *Caring: a feminine approach to ethics and moral education*. 2nd edition. University of California Press, London.

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

Piggot, D. (2012). Coaches' experiences of formal coach education: a critical sociological investigation. *Sport, Education and Society*, 17(4), 535-554. DOI:10.1080/13573322.2011.608949

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

Schön, D. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Woods, C. T., Rudd, J., Robertson, S., & Davids, K. (2020). Wayfinding: How Ecological Perspectives of Navigating Dynamic Environments Can Enrich Our Understanding of the Learner and the Learning Process in Sport. *Sports Medicine - Open*, 6(1).



FICHA TÉCNICA

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

EDIÇÃO

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



AUTORES

ISABEL MESQUITA
PEDAGOGIA E DIDÁTICA DO DESPORTO

LUÍS HORTA
ANTIDOPAGEM

JOÃO PAULO VILAS-BOAS
BIOMECÂNICA DO DESPORTO

ISABEL MESQUITA E RÚBEN GOMES
COACHING DO TREINO DESPORTIVO

JOSÉ GOMES PEREIRA
FISIOLOGIA DO DESPORTO

ABEL SANTOS
GESTÃO DO DESPORTO

CLÁUDIA SOFIA MINDERICO
NUTRIÇÃO

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

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

MARTA MASSADA
TRAUMATOLOGIA DO DESPORTO

COORDENAÇÃO DA PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS
Isabel Mesquita

COORDENAÇÃO DA EDIÇÃO
DFQ - Departamento de Formação e Qualificação

DESIGN E PAGINAÇÃO
BrunoBate-DesignStudio

© IPDJ - 2021