

PSICOLOGIA DO DESPORTO

3 G

1. COMO LIDERAR E DESENVOLVER EQUIPAS
2. O TREINADOR E OUTROS AGENTES DESPORTIVOS
3. DO TREINO À COMPETIÇÃO: A PREPARAÇÃO MENTAL E PSICOLÓGICA DOS ATLETAS E DO TREINADOR

Cláudia Dias // Sara Mesquita // Nuno Corte-Real //
António Manuel Fonseca

IPDJ_2021_V1'0

PSICOLOGIA DO DESPORTO



Cláudia Dias // Sara Mesquita // Nuno Corte-Real //
António Manuel Fonseca

Índice

CAPÍTULO I.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	3
RESUMO	3
1. COMO LIDERAR E DESENVOLVER EQUIPAS	4
1.1. DO LÍDER AO PROCESSO DE LIDERANÇA	4
1.2. DO INDIVIDUAL AO COLETIVO	12
1.3. DOS GRUPOS ÀS EQUIPAS	14
PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	22
SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	63
AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	64
RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	65
GLOSSÁRIO	66

- 1. COMO LIDERAR E DESENVOLVER EQUIPAS
- 2. O TREINADOR E OUTROS AGENTES DESPORTIVOS
- 3. DO TREINO À COMPETIÇÃO: A PREPARAÇÃO MENTAL E PSICOLÓGICA DOS ATLETAS E DO TREINADOR



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

GERAIS

- Compreender os processos de liderança e desenvolvimento de equipas.
- Identificar as diferentes necessidades de interação e comunicação do treinador com a equipa técnica e a comunicação social.
- Compreender o desenvolvimento das competências psicológicas orientadas para o processo de treino e competição.

ESPECÍFICOS

- Conhecer e explicar os processos de liderança relativos às equipas.
- Identificar as diferentes funções de um líder no que diz respeito à dimensão individual e coletiva.
- Compreender os diferentes papéis e estilos de interação dentro da equipa técnica.
- Desenvolver estilos de comunicação ajustados a diferentes agentes desportivos, público e comunicação social.
- Compreender e desenvolver as competências psicológicas chave no processo de treino desportivo.

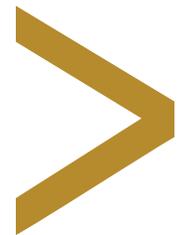


RESUMO

O grau III de qualificação de treinador(a) de desporto corresponde a um nível elevado na hierarquia de qualificação profissional do treinador, permitindo que este oriente praticantes nas etapas avançadas de desenvolvimento desportivo, coordene equipas técnicas profissionais (nos níveis de prática associados aos graus I, II e III) e coadjuve treinadores no nível de topo da hierarquia (grau IV). Considerando estas responsabilidades e competências inerentes à tipologia da população em que estes treinadores intervêm, na presente unidade de “Psicologia do Desporto” são abordados conteúdos cujo conhecimento se considera essencial para o treinador de desporto de grau III desempenhar as suas funções de forma mais eficaz, considerando as exigências e necessidades dos contextos específicos em que se move.

Num primeiro momento, procurando ajudar no desenvolvimento pessoal do treinador enquanto líder, analisam-se o conceito e o processo de liderança e de desenvolvimento de

equipas, bem como as funções de um líder no plano individual e coletivo. De forma relacionada, é feita a distinção entre grupos e equipas, aprofundando-se os processos que podem influenciar o seu desempenho e produtividade. Num segundo ponto, é explorada a relação do treinador com os diferentes agentes desportivos que o rodeiam, partindo da distinção dos papéis de cada elemento da equipa técnica para a análise do estilo de interação e de comunicação que o treinador deve adotar com cada um deles. De seguida, é abordado o modo como o treinador se deve relacionar com o público e a comunicação social, sendo feita referência ao caso particular das redes sociais. Por último, a atenção centra-se no tipo de estratégias, ferramentas, comportamentos e atitudes que o treinador, no âmbito do seu papel e funções, pode adotar para ajudar a preparar psicologicamente os atletas, e a si próprio, visando um desempenho desportivo de nível elevado.



1. COMO LIDERAR E DESENVOLVER EQUIPAS



“
O meu trabalho era fazer com
que todos compreendessem que
o impossível é possível.
Essa é a diferença entre liderança
e gestão.

Alex Ferguson, treinador de futebol.

INTRODUÇÃO

A liderança é um tema tão complexo quanto interessante. No contexto desportivo, **o treinador deve ser um líder para os seus atletas, o principal e máximo responsável do seu desempenho e rendimento desportivo**. As suas características poderão ser distintas em função de estar envolvido num desporto individual ou coletivo - existindo muitas tarefas e funções que um treinador de um desporto individual, como o ténis ou o golfe, tem de desempenhar, e que um treinador de uma modalidade coletiva, como o voleibol ou o hóquei em patins, não tem de executar (e vice-versa) – mas, independentemente do tipo de desporto, a sua figura e influência é fundamental para que o atleta e/ou a equipa tenham um desempenho de nível superior.

Neste contexto, importa que **o psicólogo do desporto tente compreender com profundidade os processos de liderança que ocorrem no contexto do desporto**, socorrendo-se de conhecimentos oriundos não apenas da psicologia do desporto, mas também da psicologia social, da sociologia, ou de outras áreas de interesse, procurando, com base nesses conhecimentos, ajudar a desenvolver melhor as competências de liderança dos treinadores.

1.1. Do líder ao processo de liderança

Em que consiste o processo de liderança? A liderança é, essencialmente, um processo de influência. Enquanto líder, o treinador influencia indivíduos e grupos, mobilizando-os para a persecução de um objetivo comum, de uma visão do que “pode ser”, do que “podem atingir”. Ao longo deste processo, os seus comportamentos têm um impacto significativo não apenas no rendimento e satisfação dos atletas e/ ou equipas, mas também no seu bem-estar e saúde psicológica global.

Para que a sua liderança seja eficaz, o treinador deverá ter em consideração as suas próprias **características pessoais** (aquilo que é), os seus **comportamentos** (o que faz e o modo como o faz) e a **situação** em que está envolvido (as exigências, os constrangimentos e as imposições externas).

Relativamente às características pessoais, importa que o treinador reflita sobre o treinador “que é” e o treinador que “quer ser”, numa construção e melhoria pessoal que deve ser pautada pela **procura de um autoconhecimento e de uma autorreflexão permanentes**.¹

No que respeita aos seus comportamentos, é fundamental que o treinador dedique uma especial atenção à **interação que mantém com os outros**, valorizando não apenas os atletas, mas também, dependendo do contexto e da modalidade,

¹ A importância do processo de autoconhecimento e de autorreflexão para o desenvolvimento da identidade profissional do treinador foi abordada de forma aprofundada na unidade curricular ‘Psicologia do Desporto’ incluída no Manual de Grau II para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, *in Press*).

a equipa técnica, os dirigentes, os árbitros, os pais e outros significativos, e mesmo os adeptos e os adversários. Naturalmente que, entre todos estes elementos, **os atletas ocupam um lugar de destaque no processo de liderança do treinador**, devendo este, no seu papel de líder, ter em atenção o “tipo” de atleta e/ou equipa, isto é, as suas necessidades, aspirações e objetivos específicos, sem descurar atributos ligados ao sexo, idade, experiência, ou nível competitivo. **O que pode ser uma liderança apropriada para o atleta “x”, pode ser uma abordagem ineficaz para o atleta “y”,** ainda que ambos pertençam ao mesmo clube ou à mesma equipa. E, na mesma linha, **há claras diferenças no que constitui como uma liderança eficaz em atletas de iniciação e formação ou em atletas do escalão sénior.**

Finalmente, quanto às tarefas a realizar e às circunstâncias externas que rodeiam o treinador, ou seja, ao meio desportivo específico em que este está envolvido, alguns fatores que podem influenciar os comportamentos adotados incluem o número de atletas que o treinador orienta ou o tamanho do grupo ou equipa, o tipo de desporto (individual ou coletivo), a natureza do desporto (aberto ou fechado), o número e o tipo de colaboradores na equipa técnica, questões ligadas à cultura, tradições e ambições do clube ou organização desportiva, bem como a sua missão e visão para o futuro. No seu dia a dia enquanto líder, importa que **o treinador tenha todos estes fatores situacionais em consideração**, pois se isso não acontecer, dificilmente conseguirá ser um líder eficaz.

! A liderança é um processo de influência, dependendo a sua eficácia das características pessoais do treinador, dos seus comportamentos e da situação.

ENQUANTO LÍDER, COMO PODE O TREINADOR TOMAR DECISÕES MAIS EFICAZES?

Enquanto responsável máximo da sua equipa, que inclui os atletas, mas também a equipa técnica, um dos principais processos em que o treinador deve necessariamente assumir um papel de líder é o da tomada das (múltiplas) decisões que, quase diariamente, impactarão o desempenho daqueles que estão a seu cargo e que, em muitos casos, são imediatamente examinadas por adeptos, meios de comunicação social, familiares, dirigentes, equipa técnica e até pelos próprios atletas.



OS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

O treinador pode permitir que as **tomadas de decisão tenham uma maior ou menor participação dos seus atletas e/ou dos seus colaboradores**, adotando um estilo de liderança que varia num *continuum* (Figura 1), desde o mais autocrático ao mais participativo, e no qual se podem distinguir pelo menos quatro estilos:

- ◆ **Autocrático:** um treinador com um estilo autocrático assume as tomadas de decisão de forma centralizada e unilateral, sem consultar a restante equipa técnica ou os atletas, dos quais espera obediência.
- ◆ **Consultivo:** um treinador com um estilo consultivo procura consultar todos ou alguns atletas e depois toma a decisão final, podendo essa decisão refletir, ou não, a influência das opiniões e sugestões recebidas.
- ◆ **Participativo:** um treinador com um estilo participativo divide o poder de decisão com o grupo, permitindo uma elevada participação e procurando oportunidades de consenso, podendo até tornar-se ele próprio um elemento do grupo de decisão.
- ◆ **Delegativo:** um treinador com um estilo delegativo envolve-se pouco na tomada de decisão, delegando-a nos membros do grupo e apoiando-os no que decidirem.



FIGURA 1 - Estilos de tomada de decisão.

! Podem distinguir-se pelo menos quatro estilos de tomada de decisão – autocrático, consultivo, participativo e delegativo – todos com vantagens e inconvenientes.

Todos estes estilos de tomadas de decisão possuem vantagens e inconvenientes, dependendo a melhor opção da configuração dos atributos do problema, ou seja, das circunstâncias específicas em que a situação tem de ser tomada.



6

1. Com os atletas

O estilo autocrático é muito usado por treinadores envolvidos no desporto profissional e de elite, focados no desempenho desportivo, no sucesso e na vitória e não no ensino de competências (pois neste ponto da carreira os atletas já possuem geralmente as competências necessárias para serem bem-sucedidos). Em paralelo, muitas vezes treinadores menos experientes adotam este estilo de liderança porque o modelaram a partir da convivência com o seu próprio treinador ou com outros treinadores, sendo um estilo que os ajuda a “esconderem” as dúvidas que possuem. Estes treinadores acreditam que se não permitirem que os atletas os questionem (ou seja, se evitarem explicar as suas decisões), estes não perceberão as suas próprias inaptidões e inseguranças.

Um estilo autocrático de tomada de decisão poderá ser apropriado em muitas ocasiões, e geralmente funciona melhor em modalidades coletivas do que individuais, pois as equipas precisam de organização e nem todas as decisões podem resultar da consulta ou da participação de todos, especialmente quando envolvem um número elevado de atletas e conseguir *feedback* de todos (ou mesmo de alguns) pode gerar desacordo e contestações.

No entanto, **o treinador não deverá usar este estilo em demasia, pois isso poderá desgastá-lo e diminuir o seu poder**, limitando a eficácia das suas decisões futuras. Além disso, um uso excessivo deste estilo **pode minar o prazer e a motivação dos atletas**, especialmente a sua motivação intrínseca, fazendo com que apenas procurem o elogio do

treinador (ou queiram evitar a sua ira...). Nessa medida, o estilo autocrático deve ser reservado para as situações que o exijam claramente (ex.: quando está a preparar os atletas para uma competição específica, ou, numa modalidade coletiva, quando tem que escolher que jogadores vai substituir durante um jogo), devendo nas restantes ocasiões recorrer preferencialmente aos restantes estilos.

! Um uso excessivo do estilo autocrático pode desgastar o treinador, diminuir o seu poder, bem como minar o prazer e a motivação dos atletas.

De uma forma geral, **um uso adequado dos estilos consultivo, participativo e delegativo preserva o desgaste do treinador, gera decisões mais eficazes e contribui mais para a promoção do compromisso e responsabilidade dos atletas** do que uma abordagem autoritária do estilo “faz como eu digo”.

No que concerne especificamente ao **estilo consultivo, enquanto numa modalidade individual o treinador pode facilmente consultar pessoalmente o atleta ou atletas sobre as tomadas de decisão, numa modalidade coletiva pode ser importante combinar a consulta coletiva a todos os atletas com consultas a pequenos grupos ou a atletas individualmente**. Independentemente do tipo de desporto, se depois dessa consulta optar por uma determinada sugestão que considere mais correta ou apropriada, em detrimento de outras, deverá apontar aos atletas que teve em consideração o que estes lhe disseram (ou clarificar brevemente porque não o fez); de igual modo convirá que



vá aceitando algumas sugestões, até porque se não o fizer, os atletas poderão não sentir a sua contribuição valorizada e sentirem-se desanimados.

Os estilos participativo e delegativo são igualmente importantes em determinadas situações ou decisões, mas, por serem mais centrados no atleta, geralmente funcionam melhor em desportos individuais do que coletivos. Além disso, o treinador tem de ter consciência de que, quando adotar qualquer um destes estilos, deverá aceitar a decisão dos atletas. Por essa razão, importa antecipar possíveis consequências da sua adoção nos casos específicos em que isso ocorrer e, se considerar necessário, delimitar alternativas que impeçam que perca o controlo total da situação. Por exemplo, se se trata de tomar decisões relativamente a um convívio como o jantar de Natal ou de Páscoa, um estilo delegativo, que permita aos atletas decidirem qual o melhor dia e local poderá ser adequado, mas o treinador poderá querer limitar as datas possíveis a apenas duas ou três opções.

! De uma forma geral, um uso adequado dos estilos consultivo, participativo e delegativo preserva o desgaste do treinador, gera decisões mais eficazes e contribui mais para a promoção do compromisso e responsabilidade dos atletas.

2. Com a equipa técnica

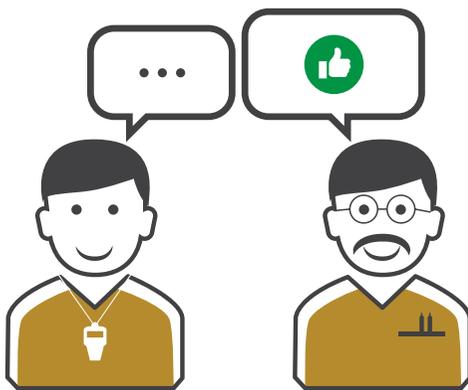
No que diz respeito à equipa técnica, o treinador deverá, no pressuposto de que a decisão final é sempre sua, privilegiar a delegação de responsabilidades e tarefas (em vez de tentar fazer tudo sozinho). Se delegar, os membros da equipa técnica sentir-se-ão mais motivados ao obterem a gratificação interna de se sentirem tidos em consideração. Além disso, é natural que também se sintam mais satisfeitos e realizados profissionalmente (ex.: o adjunto poderá planificar e dirigir os exercícios de técnica individual ou desenvolver uma metodologia para avaliar o desempenho em competição). Esta delegação dependerá, naturalmente, do grau de competência e conhecimento dos adjuntos, e poderá ser aprofundada à medida que estes ganham mais experiência, tendo sempre o cuidado de não os sobrecarregar e delegar em demasia.

Para além do estilo delegativo, **em muitas circunstâncias o estilo consultivo também será adequado**, devendo o treinador, de uma forma geral, reservar o **estilo autocrático para aquelas decisões que são muito urgentes ou requerem muita competência**.



O estilo participativo, repartindo a responsabilidade da decisão em partes iguais com os adjuntos, não será tão apropriado, exceto em decisões de escassa importância, pois deve haver alguém, uma pessoa (o treinador ou um colaborador), que assuma a responsabilidade das decisões em que intervêm atletas.

Seja como for, na mesma decisão, o estilo usado pelo treinador com os seus colaboradores não tem que coincidir com o adotado junto dos atletas, podendo, por exemplo, consultar os primeiros sobre uma questão relacionada com os atletas antes de ele próprio tomar a decisão final (estilo consultivo), enquanto aos segundos apenas comunica essa decisão (estilo autocrático).



O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

As principais circunstâncias que devem ser tidas em consideração no processo de tomada de decisão incluem:

- ◆ A urgência da decisão: decisões mais urgentes, em que o treinador não pode considerar convenientemente os prós e os contras das diferentes opções, justificam a adoção de uma decisão mais autocrática, não sendo os restantes estilos muito eficazes.
- ◆ A qualidade exigida: de uma forma geral, nas decisões que exigem uma elevada qualidade, rapidez e eficácia, o treinador pode socorrer-se mais vezes de um estilo autocrático ou consultivo, podendo, noutros momentos, usar estilos participativos que promovam níveis mais elevados de compromisso e de responsabilidade nos seus atletas.
- ◆ A informação disponível: se o treinador possuir a informação necessária para a tomada de decisão, o estilo autocrático poderá ser mais adequado; se necessitar de mais informação, poderá recorrer a um estilo mais consultivo, designadamente junto de alguém que possua essa informação.
- ◆ A complexidade do problema: em problemas mais complexos, a melhor opção será o estilo autocrático, consultivo (mesmo que a última palavra seja sua) ou delegativo (ex.: lesões, falecimento de um familiar).
- ◆ A aceitação da decisão: algumas decisões não necessitam de ser aceites pelos atletas, podendo usar-se um estilo mais autocrático, mas noutras é necessário um estilo participativo ou até delegativo.
- ◆ O poder do treinador: este poder está dependente de um conjunto de fatores, incluindo a autoridade que lhe

é dada pelo clube, a sua capacidade de influência, a sua credibilidade e a aceitação da sua autoridade por parte dos atletas; quanto mais poder o treinador tiver, mais facilidade terá em impor um estilo autocrático.

- ◆ A coesão de grupo: equipas mais coesas permitem um maior uso dos estilos consultivo, participativo e delegativo, devendo reservar-se o autocrático para equipas menos coesas.

Estas circunstâncias não são estanques e convém que a sua ocorrência simultânea seja contemplada no processo de tomada de decisão, devendo o treinador analisar a sua deliberação à luz de todos os aspetos apontados (ex.: a decisão é urgente?; a decisão exige qualidade?...), e, depois de considerar que circunstâncias predominam sobre as outras, optar pelo estilo que melhor se ajuste à sua valorização conjunta.

! Entre as principais circunstâncias que devem ser tidas em consideração no processo de tomada de decisão incluem-se a urgência da decisão, a qualidade exigida, a informação disponível, a complexidade do problema, a aceitação da decisão, o poder do treinador, e a coesão de grupo.

Resumindo, **ainda que cada treinador possua um estilo de liderança predominante, saber usar os diferentes estilos de tomada de decisão, alternando-os de forma correta e eficaz, concedendo mais ou menos participação aos atletas, é uma competência decisiva e determinante.** O treinador deverá preocupar-se com o conteúdo e direção da sua decisão, mas é frequente a forma e o momento em que toma essa decisão serem mais importantes, o que poderá exigir da sua parte a capacidade de olhar, numa perspetiva macroanalítica e mais flexível, para toda a envolvência e impacto das suas decisões.



ENQUANTO LÍDER, COMO PODE O TREINADOR COMUNICAR DE FORMA MAIS EFICAZ?

Para ser um líder eficaz, **o treinador deverá possuir ou desenvolver competências de comunicação e de relacionamento interpessoal que o ajudem a relacionar-se, a estabelecer interações adequadas e a mobilizar para a ação diferentes públicos-alvo,** incluindo não apenas os atletas e a equipa técnica, mas também os adversários, árbitros, dirigentes e até a comunicação social.



As funções da comunicação

Em qualquer organização, a comunicação é um processo bidirecional para melhoria da performance, desempenhando três funções: **transmissão de informação, coordenação de esforços e partilha de emoções e sentimentos.**

A **transmissão de informação** é essencial para que os atletas consigam perceber o que lhes é pedido, direcionando-os para a melhoria das suas competências e do seu rendimento. Nessa medida, se for bem usada, a comunicação pode ser uma ferramenta muito positiva para ajudar o treinador a demonstrar respeito pelos atletas, esclarecer o que está a ser pedido, expandir o conhecimento da modalidade, explicar regras e regulamentos, aumentar a autoestima e mostrar o valor das pessoas com as quais interage, ou gerir conflitos e confrontos.

Ao nível da **coordenação de esforços**, a linguagem é essencial para os atletas trabalharem na mesma direção e atingirem o objetivo comum definido pelo treinador, especialmente em desportos coletivos.

Por último, a **partilha de emoções e sentimentos** cria um laço que une os jogadores, seja em momentos de celebração, seja em momentos de crise, ajudando-os a compreenderem os problemas, a construírem uma relação forte com os colegas e a conseguirem consensos. Com efeito, embora o conteúdo (isto é, a substância da mensagem, geralmente expressada verbalmente) seja fundamental na comunicação, a parte da emoção, ou seja, o modo como nos sentimos relativamente ao que queremos comunicar, é também fundamental. No desporto, o treinador deverá, idealmente, ter capacidade de controlar quer o conteúdo quer a emoção da mensagem.

! A comunicação é um processo bidirecional para melhoria da performance, desempenhando as funções de transmissão de informação, coordenação de esforços e partilha de emoções e sentimentos.



As características de uma comunicação eficaz

Quando se fala de comunicação, há um conjunto de aspetos importantes que determinam de forma clara a sua eficácia.

Em primeiro lugar, **a comunicação inclui quer o envio de uma mensagem, quer o seu recebimento.** Para a segunda parte ocorrer, a primeira não pode falhar ou ser dúbia. Muito treinadores são escolhidos devido à sua experiência como jogadores a um nível competitivo elevado, conhecendo e compreendendo o seu desporto com profundidade, mas, se não conseguirem a nível verbal e não-verbal comunicar de forma clara e com autoridade sobre aqueles que o rodeiam, não serão capazes de transmitir os seus conhecimentos.

Paralelamente, não obstante muitos treinadores serem mais conhecidos pelas suas competências de oratória do que pelas de escuta, importa que sejam competentes nas duas vertentes. Para transmitir informação de forma eficaz, **o treinador deve ser capaz de enviar mensagens claras e compreensíveis e de escutar cuidadosamente os atletas,** ouvindo com atenção a mensagem que estes lhe querem transmitir: escutar as experiências competitivas dos atletas pode clarificar áreas ou aspetos em que tenham mais dificuldades, e que o treinador não tenha conseguido perceber no treino ou na competição.

Em terceiro lugar, **o treinador deverá recordar que a comunicação inclui mensagens verbais e não-verbais** (ex.: gestos de hostilidade, expressão facial de alegria, gestos

corporais de intimidação) e embora não se possa apontar uma percentagem conclusiva da quantidade de comunicação não-verbal presente numa interação, não há dúvida de que as pistas não-verbais são preponderantes e determinantes. Curiosamente, a maior parte das pessoas (e não apenas os treinadores), tendem a demonstrar um maior controlo sobre as mensagens verbais do que sobre as não-verbais, o que sugere que, como os treinadores são frequentemente observados, entre outros, por atletas, dirigentes e adeptos, deverão estar particularmente atentos ao modo como os seus gestos, posturas corporais e expressões faciais comunicam, e, a partir daí, comecem a criar um estilo de comunicação mais robusto.

! Entre as características de uma comunicação eficaz salientam-se a importância de o treinador enviar mensagens claras e compreensíveis, de escutar verdadeiramente os atletas, e de controlar a sua comunicação não-verbal (ex.: gestos, expressões faciais, posturas corporais).

O treino de competências de comunicação

Considerando a importância da comunicação em todas as suas vertentes, pode afirmar-se que o treino (ou o domínio) de competências de comunicação e relação interpessoal é fundamental para a função e tarefas do treinador. Como foi referido no ponto anterior, para este ter sucesso a influenciar os outros (ou seja, ser um líder), deverá possuir competências verbais que lhe permitam encontrar a melhor maneira de enviar mensagens aos outros, saber escutar e saber ouvir, e dominar competências não-verbais relacionadas, por exemplo, com a aparência física, gestos, postura corporal e/ou expressões faciais. Neste contexto, no Quadro 1 são apresentadas algumas recomendações para uma comunicação eficaz.



QUADRO 1 - Recomendações para uma comunicação eficaz (adaptado de Martens, 2012²)

O TREINADOR DEVE PROCURAR MANTER A CREDIBILIDADE

Para construir e manter uma credibilidade que ultrapasse a que lhe é dada formalmente pelo papel de treinador e que seja baseada nas suas ações e na sua comunicação, o treinador deverá:

- conhecer bem a modalidade e ser honesto relativamente ao conhecimento que possui;
- ser fiável, justo, consistente e consequente (ex.: procurando que haja coincidência entre o que diz e o que pretende dizer, fazendo sempre o que disse que faria, enviando mensagens sem segundas intenções, não deixando mensagens por dizer ou “no ar”);
- ser amigável, caloroso, e demonstrar aceitação e empatia (enviando mensagens de apoio e não sarcásticas, ameaçadoras ou com comparações negativas);
- ser dinâmico, espontâneo e aberto (recorrendo a mensagens diretas e sem “floreados” e não adiando a intervenção quando algo necessita de ser mudado, pois a contenção pode levar a uma “explosão”, quando menos se espera e por algo insignificante);
- manter-se calmo sob pressão;
- usar uma abordagem positiva e um estilo cooperativo (adotando uma atitude que comunica, através de mensagens verbais e não-verbais, um desejo de compreender, uma aceitação dos outros, uma expectativa de respeito mútuo).

O TREINADOR DEVE PROCURAR COMUNICAR COM UMA ABORDAGEM POSITIVA

Para ajudar os atletas a se valorizarem como pessoas, diminuindo o seu medo de falhar, promovendo a sua autoestima e fortalecendo comportamentos desejáveis, o treinador deverá:

- enviar mensagens honestas, diretas e construtivas, expressando e assumindo o que pensa, sente ou necessita diretamente e de forma clara às pessoas visadas (é mais provável que os outros nos ajudem se confiarmos neles e partilharmos a informação, incluindo o que sentimos, pensamos e necessitamos); para tal, importará usar um discurso na 1.ª pessoa – “Eu penso que...” -, em vez de recorrer ou “esconder-se” na 3.ª pessoa “Nós/ a equipa pensamos que...” ou usar qualquer outro meio de comunicação indireto (ex.: enviar “recados” por intermédio de terceiros, ou mensagens com “duplo significado” ou com significados contraditórios [ex.: és um bom atleta, mas esta competição não é boa para ti...]), geralmente indicadores de medo ou receio em dizer diretamente algo;
- adotar uma atitude em que se procura “apanhar” os atletas a fazerem algo bom ou corretamente e “aproveitar” para os elogiar ou reforçar (todavia, não elogiar ou reforçar todos os comportamentos, pois isso levará os atletas a duvidarem da sua sinceridade, reduzindo o valor do reforço; de igual modo, não ignorar os maus comportamentos, pois as punições podem ser dadas de forma positiva);

- evitar sarcasmos e “deita abaixo”, mas, ao mesmo tempo, não “adoçar a pilula” no que respeita aos comportamentos e competências dos atletas, dando-lhes uma perspectiva positiva falsa ou errónea das suas capacidades;
- enfatizar o que pode ser feito e não o que não pode ser feito e usar uma linguagem centrada na solução em vez de nos problemas;
- procurar ajudar a construir o caráter ao invés de o destruir.

O TREINADOR DEVE PROCURAR MANDAR MENSAGENS COM CONTEÚDO INFORMATIVO ELEVADO

Para comunicar melhor e de forma menos avaliativa, o treinador deverá:

- fornecer informação completa e específica, explicando o que é que os atletas fizeram bem e ajudando-os a corrigirem erros, em vez de transmitir informação geral que julgue o seu desempenho (ou seja, não partir do princípio que os outros sabem do que está a falar, e transmitir toda a informação necessária para que compreendam exatamente o que pretende dizer);
- enviar uma mensagem de cada vez (organizar o pensamento, o que pretende dizer, procurando transmitir uma ideia de cada vez, sem saltar de um assunto para o outro);
- separar factos e opiniões (transmitir primeiro o que viu, ouviu ou soube diretamente e só depois formular opiniões sobre esses factos reais);
- assegurar-se de que compreende a razão para as ações dos atletas antes de julgar o seu comportamento (ex.: é diferente chegar a atrasado a um treino por displicência ou porque o filho está doente);
- evitar fazer comentários avaliativos quando os atletas sabem que cometeram um erro (ex.: “o que se passa contigo? Não te disse que que não é assim que se faz?”);
- centrar os comentários nos comportamentos dos atletas e não neles como pessoas, evitando dizer algo que os possa magoar ou ofender, para evitar danos à sua autoestima (ex.: em vez de gritar “mas o que é que se passa contigo?”, pode dizer “essa decisão não foi a mais acertada” e depois comentar apenas o comportamento).

O TREINADOR DEVE PROCURAR MANTER UMA COMUNICAÇÃO CONSISTENTE

Para comunicar melhor e de forma menos avaliativa, o treinador deverá:

- ter cuidado em transmitir mensagens verbais e não verbais congruentes, pois mensagens antagónicas geram geralmente confusão no atleta (ex.: não reagir negativamente, com gestos de desaprovação, a um erro do atleta, apenas para depois lhe dirigir palavras de correção e encorajamento; não castigar um atleta suplente por chegar atrasado e depois não fazer o mesmo quando se trata de um dos jogadores “principais”);

- quando prometer fazer algo, fazê-lo (ex.: se promete recompensar os atletas por um bom treino, deverá fazê-lo, ou perderá o poder de influência e de recompensa no futuro, apenas podendo recorrer ao uso da punição);
- evitar mexericos e intrigas e desencorajar os atletas de o fazerem (os atletas rapidamente percebem que “nas costas dos outros veem as suas” e isso afetará a credibilidade e confiança no treinador; será mais frutífero se o treinador tentar tornar positivos os comentários negativos que lhe chegarem);
- desenvolver nos atletas a sensação de que é confiável, sendo consistente e positivo na comunicação (através da confiança torna-se um treinador de caráter).

O TREINADOR DEVE APRENDER A OUVIR

Para melhorar as suas competências de escuta, uma poderosa ferramenta de comunicação e de influência tão importante como falar bem, o treinador deverá:

- mostrar àqueles com quem está a falar que está interessado em ouvir e em tentar compreender;
- mostrar, depois da outra pessoa ter falado com ele, que reconhece a necessidade de ouvir e se concentra nisso, evitando interromper; depois de a pessoa ter acabado de falar, procurar aferir se compreendeu bem o que ela lhe disse, parafraseando a mensagem, incluindo não apenas o conteúdo, mas a emoção por detrás da mesma (e reprimindo a tendência para responder de forma emotiva ao que os atletas dizem);
- expressar empatia (não simpatia), mostrando que se preocupa e respeita o que o interlocutor tem a dizer.

O TREINADOR DEVE PROCURAR MELHORAR A SUA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

Para ser eficaz a enviar e receber mensagens não-verbais, o treinador deverá:

- reconhecer que uma grande parte da comunicação assume uma forma não-verbal (ex.: gestos, movimentos e posturas corporais, expressões faciais, características da voz);
- aprender como enviar e receber mensagens não-verbais de forma eficaz, usando e lendo os diferentes canais não-verbais, ou seja, observando o **feedback** de outros quando envia e recebe mensagens não-verbais, mas sempre consciente de que o valor desse **feedback** depende da sua sensibilidade e receptividade ao mesmo: quanto mais sensível o treinador for a pistas não-verbais, mais provavelmente será capaz de compreender os sentimentos e atitudes dos atletas (um importante aspeto da empatia);
- recordar que o que influencia os atletas não é tanto “o que se diz”, mas “o modo como se diz” (o treinador comunica e modela, através das suas ações, aspetos como atitudes sobre desportivismo e de respeito pelas outras pessoas, incluindo adversários, juizes ou árbitros).

² Martens, R. (2012). *Successful coaching*. Champaign IL, USA: Human Kinetics.

1.2. Do individual ao coletivo

Que diferenças existem no processo de liderança em desportos individuais e coletivos?

O treino de um desporto individual impõe exigências distintas das inerentes ao treino de uma equipa, sendo vital reconhecer as mudanças no papel do treinador nos dois contextos.

Os desportos individuais

No contexto de um desporto individual, o treinador pode ser responsável por vários atletas, tendo que pensar e considerar todos os elementos que lidera. Contudo, no dia a dia, a maior parte da sua atuação envolve o exercício de uma liderança mais individualizada, onde a relação de poder que estabelece com o atleta é claramente distinta daquela presente num desporto coletivo. Nessa medida, pode afirmar-se que **o papel do treinador é mais pessoal e o único foco é o atleta, o que faz com que a atenção e o treino possam ser muito individualizados**. O treinador pode mais facilmente prestar uma atenção extensa ao detalhe em cada atleta, ficando a conhecer melhor os seus hábitos, pontos fortes e pontos fracos, o que não acontece tanto em modalidades coletivas. Naturalmente, há uma maior ênfase na mestria pessoal e, usualmente, para os atletas serem competitivos, é exigido um elevado nível de proficiência técnica. Logo, o papel do treinador poderá ter que ser mais técnico, trabalhando competências específicas e estratégias táticas que vão ao encontro dos objetivos do atleta.



Nestas circunstâncias, o atleta de um desporto individual receberá provavelmente mais inputs sobre a abordagem de treino e os seus objetivos do que um atleta de um desporto coletivo, sendo possível que seja mais dirigido e mais focado. Sempre que entra no pavilhão, pista ou piscina para treinar, está lá para tentar fazer, sozinho – muitas vezes apenas com a companhia do treinador –, melhor do que fez no dia anterior. E isso requer muito foco, paixão e disciplina. Com efeito, apesar de, em grande parte das vezes estar integrado num clube desportivo, o que lhe permite desfrutar e compreender, em grande medida, o que é o ambiente de treino e a experiência de partilha dos desportos coletivos em que o atleta representa uma equipa com a qual treina frequentemente e que o apoia, **quando as coisas lhe correm menos bem, em treino ou em competição, não se consegue “esconder” atrás de ninguém ou, pelo menos, partilhar a responsabilidade pelo**

seu fracasso. E não são poucos os atletas de desportos individuais que experienciam quebras de desempenho difíceis de superar, ou passam por momentos e fases em que sentem que os treinos são repetitivos e monótonos, levando a pensamentos de abandono.

Não surpreende, portanto, que uma das maiores dificuldades do atleta que pratica um desporto individual seja a sua capacidade de se manter motivado. E quando a sua motivação é baixa e a vontade de treinar quase nula, é **o treinador que tem de criar ou desenhar formas e estratégias de o estimular, celebrando as pequenas vitórias e criando um ambiente de inspiração, em vez de punir o seu fracasso**. Muitas vezes, o indivíduo punir-se-á a si próprio, pelo que cabe ao treinador “remar no sentido contrário”.





Nos desportos individuais, o papel do treinador é mais pessoal e o único foco é o atleta, o que faz com que a atenção e o treino possam ser muito individualizados. O treinador tem de criar ou desenhar formas e estratégias de o estimular, celebrando as pequenas vitórias e criando um ambiente de inspiração, em vez de punir o seu fracasso.



Por outras palavras, o treinador precisa de ser muito sensível às exigências do desporto individual, tendo consciência de que, sem uma equipa, sem ninguém com quem partilhar as frustrações, estas podem até ser direcionadas para si. O atleta necessita de ter um treinador em quem possa confiar e é muito importante que a relação entre os dois seja muito forte. Criar este nível de confiança exige muito trabalho, mas a honestidade e a franqueza resultam no desenvolvimento de uma relação saudável, que permite ao atleta trabalhar de forma eficaz e florescer num contexto mais “reduzido”. Por vezes, o treinador pode ser mais do que um treinador desportivo, assumindo o papel de treinador de vida...

E os desportos coletivos

Nos desportos coletivos, a abordagem do treinador é, em muitos aspetos, necessariamente distinta daquela assumida nos desportos individuais.

Em primeiro lugar, **o treinador deverá possuir uma competência tática muito forte, podendo a componente técnica eventualmente assumir menos relevância do que nos desportos individuais.**

Além disso, enquanto líder de um grupo de indivíduos, **importa que o treinador mantenha a harmonia, comunique de forma eficaz e procure entender as motivações dos atletas**, num conhecimento mútuo que lhes permitirá aceitarem o seu papel na equipa. Para isso acontecer, é fundamental que **o treinador possua a capacidade de gerir personalidades individualmente**. Uma boa “gestão de egos” é fundamental para estimular todos os membros da equipa: os melhores treinadores conseguirão perceber o que “faz mexer” cada um dos atletas, sabendo usar e gerir habilmente as recompensas, incentivos e punições, reconhecendo quando cada atleta necessita de uns ou de outros, e se estes devem ser atribuídos em público ou em privado.

De facto, não obstante, quando se fala de liderança, facilmente se evocar a imagem do treinador como responsável máximo de uma equipa, **para algo ocorrer ao nível da equipa como um coletivo, também estará a ocorrer a um nível individual, em cada atleta**. Nessa medida, a responsabilidade (e a arte) do treinador é a de **potenciar a contribuição do individual para o coletivo e do coletivo para o individual**. Num jogo de futebol, por exemplo, ainda que o resultado pareça estar mais ligado a ações individuais (ex.: um golo marcado através de um remate a 40 m da baliza, uma intervenção “divina” no último segundo) do que a estratégias coletivas, é fundamental que o treinador analise e valorize tudo à volta do jogador que conseguiu “ganhar o jogo”, isto é, tudo o que levou àquele momento e permitiu que isso acontecesse.





individualmente, implementando uma filosofia tática e uma estratégia coletiva que explorem os recursos individuais da equipa e as características particulares dos atletas que tem à sua disposição, especialmente os jogadores que podem fazer a diferença (ex.: dois pontas muito rápidos no andebol, um bom concretizador na área de lançamento de três pontos no basquetebol). No treino em si, necessita de observar e fornecer *feedback* individual a cada atleta, incluindo o que é relevante para esse treino e os aspetos do jogo em que cada jogador está a trabalhar, com o objetivo de ajudar os atletas a irem sempre um pouco mais além, numa evolução permanente, através de tarefas integradas e aplicadas que ajudem a melhorar as ações coletivas do jogo.

14

! Nos desportos coletivos, o treinador deverá possuir uma forte competência tática, uma boa capacidade de interação e de “gestão de egos” e a capacidade de potenciar a contribuição do individual para o coletivo e do coletivo para o individual.

Em suma, a qualidade individual não é adquirida “do nada”, sendo antes algo que é construído no contexto, com horas de treino de qualidade, de aprendizagem significativa, criando uma oportunidade para a individualidade florescer. **A valorização e consideração das necessidades e dos talentos individuais deverá atender ao enquadramento e à estrutura decorrentes da identidade, objetivos e expectativas da equipa.** Por essa razão, importa que o treinador trabalhe a nível individual, mas com base numa configuração e numa ideia subjacentes e contextualizantes. Apenas após estabelecer a identidade da equipa deverá esclarecer como é que quer que esta jogue, de modo a que cada atleta possa crescer

1.3. Dos grupos às equipas

O QUE SÃO GRUPOS? E COMO SE DISTINGUEM DAS EQUIPAS?

Lidar com grupos e equipas é uma das principais facetas da função de liderança do treinador, sendo por isso essencial que este compreenda a diferença entre os dois conceitos, bem como os fatores que podem afetar o desempenho coletivo dos atletas (incluindo-se aqui não apenas o desempenho em desportos coletivos, mas também o desempenho coletivo que ocorre em algumas competições em desportos individuais, como é o caso das provas de estafeta na natação ou no atletismo).

No que respeita aos grupos, imporá começar por salientar que qualquer organização integra **grupos de pessoas, ou seja, conjuntos de indivíduos que interagem entre si, de modo que as ações e comportamentos de uns elementos influenciam os outros elementos**. Os membros de um grupo:



Um grupo não é uma equipa, embora possa aprender a funcionar dessa forma. Já **uma equipa pode ser considerada um tipo muito específico de grupo**, definido como um conjunto de pessoas que interagem e cooperam entre si para conseguirem alcançar um objetivo comum, e em que cada membro traz uma competência ou conhecimento vital para o funcionamento coletivo.

As **diferenças entre um grupo e uma equipa** podem ser resumidas em três aspetos: compromisso, responsabilidade e objetivos e resultados do desempenho (ver Quadro 2).

QUADRO 2 - Grupos e equipas.

	GRUPO	EQUIPA
Compromisso	Individual	Partilhado
Responsabilidade e objetivos	Individuais	Individuais e partilhados
Resultados de desempenho	Individuais	Coletivos

A existência de um compromisso comum constitui a essência de uma equipa, tornando-a uma poderosa unidade de desempenho coletivo que exige a existência de um propósito em que os membros possam acreditar, e de um líder que defina claramente qual é esse propósito, esse objetivo, esse desafio. Em contraste, **nos grupos não existe esse compromisso comum e o desempenho é individual**.

Ao nível da **responsabilidade e objetivos**, pode considerar-se que **os grupos são eficazes em contextos em que a responsabilidade pelo produto final é essencialmente individual** e os membros se podem juntar para partilharem informação e perspetivas, bem como tomar decisões que ajudam cada pessoa a desenvolver melhor o seu trabalho. No entanto, os objetivos e responsabilidades continuam a ser individuais e os membros apenas assumem responsabilidades pelo seu próprio desempenho. Já **nas equipas a responsabilidade é individual, mas também é partilhada, resultando o produto final das contribuições de todos os membros**. Isso torna possível que os níveis de desempenho da equipa possam ser mais elevados do que a simples soma dos melhores desempenhos de todos os seus membros.

! Um grupo não é uma equipa, mas uma equipa pode ser considerada um grupo. A distinção entre os dois conceitos pode socorrer-se das noções de compromisso, responsabilidade e objetivos e resultados do desempenho.



Por último, enquanto **num grupo os resultados do desempenho dependem das ações individuais dos seus membros, numa equipa são produto dos comportamentos individuais e de uma força de trabalho, empenho e colaboração coletiva**.





! No desporto, é fundamental que o treinador consiga moldar uma equipa, num contexto caracterizado por situações de interdependência positiva e negativa, sendo capazes não apenas de competir, e de cooperar, mas também de reconciliar as exigências entre as duas (coopetição).

O caso particular das equipas desportivas

No contexto desportivo, uma equipa eficaz é, por si só, uma vantagem competitiva: os membros da equipa não só beneficiam das experiências e perspetivas diversificadas dos outros membros, mas também estimulam a criatividade uns dos outros. Por essa razão, mais do que construir um grupo de atletas, **importa que o treinador molde uma equipa** na qual todos os elementos sintam que colaboram para atingirem um objetivo comum, cada um com conhecimentos, competências e habilidades necessárias para alcançarem esse objetivo, e em que todos os membros estejam dispostos a ajudar-se uns aos outros – deixando, por exemplo, passar a sua hipótese de marcar um golo para passarem a bola ao colega que está melhor colocado –, e ganhando ou perdendo coletivamente como uma equipa.

Uma particularidade interessante do desporto de competição é que, **numa equipa - mesmo em desportos individuais, pois, como foi referido antes, também estes atletas estão inseridos num ambiente de treino social –, os atletas treinam e competem com outros atletas**. Surgem então situações de interdependência positiva e negativa. Quando estão a competir como um grupo contra outro grupo, quer seja num jogo de andebol ou numa prova de estafetas na natação, os atletas dependem uns dos outros – existe uma **interdependência positiva**. Ao mesmo tempo, a competição entre atletas ou equipas, uma característica fundamental do contexto social das equipas de competição, bem como de atletas envolvidos em modalidades individuais, pode ser considerada uma **interdependência negativa**.

Por outro lado, apesar de, em teoria, os indivíduos que competem entre si não mostrarem um comportamento cooperativo durante a situação competitiva – até porque esse comportamento minaria as suas possibilidades de sucesso pessoal –, **é necessário que, durante a competição, ocorra um nível mínimo de cooperação**, mesmo entre os adversários (ex.: têm que seguir regras comuns).

Em alguns contextos, os atletas podem mesmo ter de competir e cooperar, de forma explícita, com os mesmos parceiros de interação. Trata-se da chamada coopetição, que, no desporto, se refere às **situações em que os atletas têm que reconciliar as exigências de competir e cooperar**. Esta coopetição é claramente mais prevalente em desportos coletivos, onde dois atletas podem competir por um lugar nos convocados e por outros recursos relacionados com o estatuto de titular (podendo colocar-se a questão de os treinadores poderem, ou deverem, promover competições dentro da equipa, esperando que isso leve a um aumento do seu desempenho), enquanto, ao mesmo tempo, se espera que todos os atletas cooperem continuamente com os seus colegas de equipa, de forma a conseguirem completar as tarefas, melhorar como equipa e ganhar a outras equipas. Acresce o facto de esta cooperação não significar apenas terem um objetivo partilhado, mas existir também **interdependência comportamental**, ou seja, terem um **comportamento que permita aos outros terem um bom desempenho**.

QUE PROCESSOS PODEM INFLUENCIAR OU INTERFERIR NO FUNCIONAMENTO E DESEMPENHO DOS GRUPOS (E DAS EQUIPAS)?

O funcionamento dos grupos e equipas tem influência no seu rendimento e pode ser melhor ou pior em função de diferentes variáveis psicossociais. Importa, pois, perceber em que situações podem ocorrer perdas de produtividade e de desempenho, e compreender como é que o treinador pode agir no sentido de as diminuir ou minimizar.

Algumas situações que contribuem para explicar uma **menor produtividade ou eficácia** podem incluir:

- 1. Falta de coordenação:** em desportos de equipa, como o futebol ou o remo, é essencial que haja coordenação entre as ações de todos os atletas da equipa; a perda de coordenação leva a menos eficácia.
- 2. Social loafing:** ocorre quando uma pessoa exerce menos esforço para conseguir um determinado objetivo quando trabalha em grupo do que sozinha, quer porque há uma menor perceção de responsabilidade individual, pois o esforço é “repartido”, quer porque percebe que os outros não vão “dar o máximo”, não vendo assim necessidade de se empenhar; o social loafing pode não se manifestar de forma muito clara e exteriorizar-se apenas em pequenas faltas de esforço, especialmente nas tarefas menos atrativas ou gratificantes (ex.: treinos mais intensos), mas afeta sempre o desempenho e rendimento de um grupo, levando a que os atletas se esforcem menos, nos treinos e nas competições, por estarem em grupo.



- 3. Conflitos interpessoais:** os conflitos podem emergir de forma aberta ou mais disfarçada, mas afetam sempre negativamente a produtividade; podem dever-se a questões desportivas ou extradesportivas, e envolver apenas dois atletas ou alastrar rapidamente a outros, que assumem partido na situação.
- 4. Isolamento de atletas:** alguns atletas, por diferentes razões (ex.: não se adaptam ao grupo, são individualistas, não têm competências de relação interpessoal) impedem a integração e um bom funcionamento do coletivo.
- 5. Insatisfação individual:** alguns atletas, por estarem insatisfeitos (ex.: suplentes “crónicos”) podem diminuir o seu esforço individual e a contribuição para o grupo, e, se a situação se prolongar, desejar até que a equipa comece a render menos, a jogar mal, e/ ou que o treinador seja despedido.

- 6. Falta de identificação:** pode surgir quando os atletas percebem não haver sintonia entre os seus interesses e os do coletivo, ou são demasiado individualistas e só estão interessados no seu próprio rendimento, no seu êxito, no seu prestígio, não estando dispostos a trabalhar “para a equipa”, ou “em equipa”.

! Algumas razões que ajudam a explicar uma menor produtividade do grupo podem incluir a falta de coordenação dos atletas, *social loafing*, conflitos interpessoais, o isolamento, insatisfação por falta de identificação de alguns atletas.



E O QUE PODE O TREINADOR FAZER?

Para agir no sentido de diminuir as perdas provocadas por estes e outros comportamentos ou situações, otimizar o desempenho do grupo, e, conseqüentemente, a eficácia da equipa, sugerem-se de seguida um conjunto de comportamentos e estratégias.

Esclarecimento da estrutura organizativa e desportiva da equipa

Uma primeira questão relativamente à qual não poderão subsistir dúvidas ou indefinições desde o início da época diz respeito à **estrutura organizativa e desportiva da equipa**. Se esta estrutura estiver clara, o treinador assegura desde logo uma melhor coordenação entre os membros da equipa, e, em última análise, a sua produtividade, coesão e sucesso.



Para promover o desempenho e o funcionamento coletivo, o treinador deverá esclarecer a estrutura organizativa e desportiva da equipa, definir objetivos individuais e coletivos, gerir adequadamente os conflitos entre os atletas, gerir os papéis e expectativas, criar uma atmosfera global positiva e gerir casos problemáticos individuais.



A **nível organizativo** deverão definir-se, entre outros aspetos, as normas de funcionamento quotidiano (ex.: pontualidade, assiduidade) e eventuais sanções para quem não as cumpra, a hierarquia dentro da equipa no que respeita a capitães ou subcapitães, ou as funções de cada atleta a nível desportivo e extradeporativo (bem como os critérios para atribuir determinadas funções). O treinador pode, por exemplo, recorrer aos atletas com maior prestígio ou estatuto para se constituírem como elementos de ligação entre a equipa técnica e os desportistas, no sentido de conhecer o que se passa com os atletas a nível individual e com o grupo em termos globais.

Adicionalmente, a **estrutura desportiva deverá ser clara para todos os atletas**, não subsistindo dúvidas quanto às funções e às responsabilidades de cada atleta, ao estilo geral de jogo, ou aos subgrupos de trabalho. A falta de coordenação, anteriormente referida como prejudicial para o funcionamento do grupo, pode ser muitas vezes prevenida e remediada esclarecendo as funções de cada jogador, definindo os comportamentos mais relevantes

para cada posição e que aspetos devem ser valorizados na interação entre atletas, tentando deste modo conseguir-se o máximo de coordenação entre as diferentes ações individuais. Em muitos casos, poderá ser conveniente incrementar a comunicação verbal entre os atletas, para que estes melhorem a sua coordenação (ex.: entre atletas de diferentes posições, principalmente aqueles que interagem mais frequentemente na competição).

Definição de objetivos individuais e coletivos

Um segundo aspeto que pode concorrer para melhorar o funcionamento do grupo diz respeito a uma **clara definição dos objetivos** que se pretendem atingir na época desportiva.

Para alinhar os atletas com os objetivos definidos, é conveniente que estes sejam alvo de partilha e aclaração com o grupo. Adicionalmente, o treinador poderá recorrer ao acrónimo **SMART - *Specific (específicos), Measurable: (mensuráveis), Attainable (atingíveis, realistas), Relevant (relevantes), Time based (com períodos temporais estruturados)***³, para submeter os seus objetivos a um processo de validação. Para além disso, deverão ser formulados objetivos coletivos suficientemente específicos e desafiadores (em vez de “jogar bem” ou “ganhar o jogo”, definir como objetivo “aumentar para “xx%” a eficácia no lançamento livre no basquetebol”), bem como objetivos individuais para cada atleta (e definidas estratégias para os atingir que não concorram com os objetivos coletivos).

³ A estrutura SMART para o estabelecimento e formulação de objetivos foi apresentada de forma mais aprofundada na unidade curricular ‘Psicologia do Desporto’ incluída no Manual de Grau II para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, in Press).

Gestão de conflitos

A gestão de conflitos é outra área em que o treinador terá quase inevitavelmente que intervir.

Numa **perspetiva preventiva**, a gestão de conflitos poderá passar, inicialmente, pela antecipação e impedimento da formação de cliques sociais (ou “grupinhos”) que perturbam o funcionamento e harmonia da equipa. Contudo, mais tarde ou mais cedo, os conflitos acabam por ser inevitáveis. Quando isso acontece, podem distinguir-se diferentes tipos de problemas:

- ◆ Conflitos que podem considerar-se toleráveis, pois, apesar do incómodo causado ao grupo, podem esquecer-se ou ultrapassar-se rapidamente pelos interesses comuns da equipa, sem efeitos ou implicações particularmente graves.
- ◆ Conflitos que, sendo previsíveis, se deve procurar evitar antes de acontecerem, pois interferem com o funcionamento do grupo ou deixam sequelas que podem manifestar-se num momento posterior, explodindo como uma “bomba-relógio” quando ocorrem maus resultados desportivos ou outros acontecimentos que são motivo de discórdia.
- ◆ Conflitos que, tendo acontecido, convém serem modificados ou sanados o mais rapidamente possível.



Este último tipo de conflitos, aqueles que já estão instalados, poderão ser os mais prejudiciais ou mais sensíveis de resolver, pelo que o treinador deverá ter com eles especial cuidado e atenção. Em primeiro lugar, poderá começar por procurar obter toda a informação possível sobre o ocorrido (se ainda não a tiver), visando encontrar o ponto-chave que facilite abordar o problema da melhor maneira. Às vezes poderá ser suficiente colocar os jogadores em conflito a conversar para chegarem a um acordo, mas em outras alturas terá que negociar ou facilitar uma mediação entre as diversas partes; e pode ainda acontecer ser necessário apelar a uma trégua entre as partes implicadas, para se atingir um objetivo comum. Se isso acontecer, deverá esperar o momento mais oportuno para “pedir” essa trégua (ex.: mesmo antes dos jogos, ou em períodos mais importantes), pois fazê-lo “fora de tempo”, quando não é essencial para a equipa, pode levar ao esgotamento ou debilitação deste recurso, correndo o risco de não poder usá-lo quando precisar verdadeiramente dele.

A **intervenção do psicólogo do desporto pode ser aqui determinante neste apartado, especialmente porque, para o treinador, pode ser muito difícil intervir em questões delicadas que muitas vezes estão na origem dos conflitos**. Com efeito, para além de muitos conflitos poderem estar relacionados com decisões do treinador (e nestes casos ele não poderá ser certamente o moderador), a sua intervenção pode levar uma das partes em conflito a pensar que não está do lado dela, que não a apoia, prejudicando a relação entre ambos. Com o psicólogo não existem estes inconvenientes, sendo, além disso, um profissional com uma preparação específica para lidar com questões ligadas à gestão de conflitos e melhoria das relações interpessoais.



Gestão de papéis e expectativas

Ao nível da gestão de papéis e expectativas, problemas como o *social loafing* podem ser evitados se o treinador **prestar atenção às diferenças entre os membros da equipa e definir claramente os seus papéis e expectativas**.

Para tal, deverá começar por **determinar as situações específicas em que ocorre *social loafing***, podendo para tal:

- Realizar reuniões individuais para discutir situações específicas de *social loafing* com os atletas.
- Enfatizar a importância do orgulho e contribuição individual, clarificando as funções e responsabilidades individuais de cada atleta e demonstrando como todos, incluindo os suplentes e a equipa técnica, contribuem e são importantes para atingir o objetivo da equipa (promovendo assim em simultâneo a sua perceção de competência e o seu valor pessoal).
- Dividir o grupo em unidades mais pequenas (ou seja, sempre que possível, implementar exercícios com grupos pequenos).
- Estabelecer objetivos individuais e uma avaliação individual do rendimento, especialmente nas tarefas menos gratificantes (demonstrando que não há “favoritos” e que todos são valorizados).

Criação de uma atmosfera global positiva

Uma atmosfera global positiva poderá ser promovida em **encontros e reuniões regulares, com toda a equipa ou com grupos mais pequenos de atletas**, possibilitando **a expressão de sentimentos positivos e negativos e a partilha de ideias, perspetivas e opiniões**. Agindo deste modo, o treinador estará a permitir a abertura dos canais de comunicação numa atmosfera de verdade e respeito mútuo, esclarecendo eventuais conflitos ou problemas (ou evitando que eles surjam), e/ ou (re)definindo objetivos.

Ressalte-se que, para as vias de comunicação serem eficazes, quer entre os atletas, quer entre os atletas e o treinador, os atletas devem estar esclarecidos quanto ao momento em que podem colocar dúvidas e expressar opiniões (no treino? na competição? num horário pré-definido que permita privacidade e tranquilidade? em reuniões de análise dos jogos?) e a quem devem colocar

questões relacionadas com outros domínios do treino (ex.: as questões de preparação física ou de psicologia deverão ser colocadas diretamente aos respetivos profissionais?). Em caso de necessidade, o profissional de psicologia pode ajudar os atletas no treino de competências de comunicação e relação interpessoal, desenhando planos de treino direcionados especificamente para as dificuldades de comunicação detetadas (ex.: que mensagens transmitir e em que situações e momentos; exposição a essas situações nos treinos; definição de objetivos relacionados com o uso de comportamentos verbais adequados).

Em paralelo, é importante o estabelecimento de **rituais comuns** que reafirmem o orgulho e identidade de grupo e **experiências partilhadas** (ex.: jantares mensais) que promovam sentimentos de autoeficácia e satisfação e que façam a equipa sentir-se diferente e especial.



Gestão de casos problemáticos

O treinador tem ainda que estar particularmente atento às situações, anteriormente referidas, relacionadas com **casos isolados de mau desempenho, isolamento e/ ou desmotivação de determinados atletas**, bem como o seu impacto no funcionamento e na eficácia coletiva. Estes casos isolados não podem e não devem ser ignorados (ex.: adotando uma postura de que “o tempo resolve tudo”), devendo o treinador procurar compreender não apenas o que está na sua origem, mas também a perceção dos colegas relativamente à situação, pois essa perceção pode influenciar o desenvolvimento de esquemas de apoio social e os processos de empatia entre os atletas.

⏪ Não sendo possível descrever todos os casos problemáticos que podem surgir numa equipa, podem ainda assim ser apresentados alguns exemplos mais passíveis de serem observados na prática.

Assim, se o treinador constatar que um atleta se isola consistentemente dos outros e concluir, após analisar a situação, que há problemas interpessoais no grupo que estão a impedir um bom entrosamento do atleta, poderá intervir no sentido de tentar melhorar a comunicação entre todos os atletas, dar ao(s) atleta(s) isolados mais responsabilidades relativamente ao grupo ou até solicitar a atletas já integrados que ajudem os colegas nesse processo, explicando especificamente a importância deste pedido (ex.: colocando-os no mesmo quarto de hotel, juntando-os nos exercícios de treino, dando-lhes responsabilidades conjuntas).

Por outro lado, se um atleta está claramente a render abaixo do que é suposto e esperado, importa que o treinador comece por determinar se esse mau desempenho se deve, de facto, à



falta de competência do atleta, ou se há algo “mais” que esteja a gerar, por exemplo, baixos níveis de motivação, e, se entender que é apropriado, solicitar ao psicólogo que intervenha junto do atleta.

A este nível, um dos casos mais frequentes de desmotivação em desportos coletivos é o dos atletas “crónicamente suplentes”. Nestas situações, o treinador pode adotar dois caminhos de ação. Por um lado, se clarificar junto destes atletas o seu contributo para a equipa e esclarecer em que condições pode chegar a sua oportunidade, certifica-se de que, apesar de não conseguir contentar todos os atletas em simultâneo, estes poderão pelo menos respeitar a sua posição e estar mais e melhor dispostos

nos treinos. Em simultâneo, poderá tentar encontrar a melhor maneira de os motivar, manuseando ferramentas e estratégias psicológicas que não apenas promovam a sua autoconfiança e motivação, mas também fortaleçam a relação entre os interesses individuais dos atletas e os do grupo, nomeadamente através da definição de objetivos individuais ambiciosos que sejam congruentes e contribuam para os objetivos coletivos.

PSICOLOGIA DO DESPORTO



Cláudia Dias // Sara Mesquita // Nuno Corte-Real //
António Manuel Fonseca

Índice

CAPÍTULO II.

2.	O TREINADOR E OUTROS AGENTES DESPORTIVOS	24
2.1.	A CONSTITUIÇÃO DA SUA EQUIPA TÉCNICA E A DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS A DESEMPENHAR POR CADA ELEMENTO	25
2.2.	A RELAÇÃO E INTERAÇÃO COM O PÚBLICO E COM A COMUNICAÇÃO SOCIAL	29
	PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	33
	SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	63
	AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	64
	RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	65
	GLOSSÁRIO	66

1. COMO LIDERAR E DESENVOLVER EQUIPAS
2. O TREINADOR E OUTROS AGENTES DESPORTIVOS
3. DO TREINO À COMPETIÇÃO: A PREPARAÇÃO MENTAL E PSICOLÓGICA DOS ATLETAS E DO TREINADOR



2. O TREINADOR E OUTROS AGENTES DESPORTIVOS

Introdução

Nenhum treinador trabalha de forma isolada, dispondo usualmente de **um conjunto de colaboradores** – cujo número depende do nível competitivo e da instituição desportiva na qual exerce a sua função – que o **ajudam nas suas múltiplas funções e com os quais deve necessariamente relacionar-se e tomar decisões**. Para que, em conjunto, contribuam para a otimização do desempenho dos atletas, essa atuação deve ser o mais coordenada possível.

Em paralelo, **o treinador deve também manter uma relação saudável e positiva com o público e com a comunicação social**, mesmo quando estes analisam e criticam constantemente o seu desempenho (e o dos seus atletas), muitas vezes de forma negativa e injusta. Nem sempre é fácil gerir estas relações, mas é fundamental que o treinador

o faça e, especificamente no que respeita à comunicação social, procure tirar o maior partido da visibilidade que esta lhe pode dar.

Do mesmo modo, é essencial estar consciente de que, atualmente, é inegável e incontornável **a importância das redes sociais na vida das instituições desportivas**, com uma presença cada vez mais forte, para o bem e para o mal, junto das equipas e dos atletas. Se usadas com cuidado e ponderação, podem ser ferramentas ótimas para facilitar e promover a comunicação interna; no entanto, o seu uso descontrolado ou abusivo pode ter consequências muito negativas que importa evitar. Logo, é fundamental que o treinador tenha noção de como deve agir, no sentido de maximizar os seus efeitos positivos e minimizar os negativos.

24

“ Faças o que faças com a tua vida, rodeia-te de pessoas inteligentes e que discutam contigo.

John Wooden
treinador de basquetebol



2.1. A constituição da sua equipa técnica e a definição dos papéis a desempenhar por cada elemento

COMO PODE O TREINADOR CONSTRUIR E DESENVOLVER UMA EQUIPA TÉCNICA EFICAZ?

Dependendo da estrutura desportiva e organizacional em que esteja enquadrado, o treinador conta com o apoio de um conjunto de colaboradores, entre os quais se podem incluir treinadores-adjuntos, um preparador físico, um fisioterapeuta, um médico, e/ou, eventualmente, um psicólogo do desporto. Enquanto líder máximo deste grupo de colaboradores, o treinador é responsável por criar e desenvolver uma equipa de trabalho que funcione de forma articulada e harmoniosa, contribuindo não apenas para o sucesso desportivo dos atletas, mas também para o sucesso e realização pessoal e profissional dos seus membros. Para decidir sobre o melhor modo de o conseguir, poderá ter em atenção alguns dos aspetos explorados de seguida.



Definição clara de hierarquias e papéis

A construção de uma equipa técnica eficaz não se consegue apenas através da contratação das melhores profissionais em diferentes áreas de atuação. Se não houver uma especificação muito clara, desde o início, da **hierarquia entre os diferentes elementos**, bem como das **áreas de responsabilidade específicas** de cada um, será muito difícil que consigam trabalhar em conjunto (e mais facilmente poderão surgir conflitos). Inversamente, se todos os membros da equipa técnica **compreenderem bem o seu papel e o papel dos outros**, é mais provável que consigam estar sensíveis a perspetivas diferentes da sua e a modos distintos de olhar para a mesma questão, o que os preparará melhor para colaborarem de forma eficaz, percebendo como se podem apoiar mutuamente, ultrapassar barreiras e obstáculos e trabalhar em equipa. Essa maior colaboração levará a **laços mais fortes e a um maior crescimento pessoal**. Acresce ainda que trabalhar com treinadores que possuem diferentes níveis de experiência, conhecimentos e competências promove o desenvolvimento de uma aprendizagem partilhada que beneficiará não apenas os atletas ou a equipa, mas toda a instituição desportiva.

! Para desenvolver uma equipa técnica eficaz, o treinador deverá definir claramente as hierarquias e os papéis de cada um, apresentar objetivos claros, especificar a estrutura de funcionamento, reforçar a autoridade dos seus colaboradores junto dos atletas e preocupar-se com o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um desses colaboradores.

Em termos práticos, a definição de hierarquias e papéis poderá começar pela **elaboração de um organograma** que especifique a **posição hierárquica** de cada elemento da equipa técnica e os **diferentes níveis de dependência** entre eles. Alguns dos colaboradores integrados na equipa técnica poderão trabalhar para o clube e apoiar vários atletas e/ou equipas (ex.: psicólogo, médico), ou colaborar com o clube, atletas e/ou





equipa apenas de forma esporádica (ex.: biomecânico). O psicólogo do desporto poderá encaixar-se em qualquer um destes modelos, como membro da equipa técnica, como funcionário do clube ou da organização desportiva (integrado nos serviços médicos, ou, nalguns casos, nos serviços de psicologia ou de pedagogia), ou, ainda, como consultor externo⁴. Seja como for, é importante que o organograma planeado pelo treinador seja simples e muito claro (ver exemplo na Figura 2).

⁴ Os diferentes modelos de intervenção e colaboração do psicólogo do desporto foram abordados de forma aprofundada na unidade curricular “Psicologia do Desporto” incluída no Manual de Grau II para os Cursos de Treinadores de Desporto (IPDJ, *in Press*).

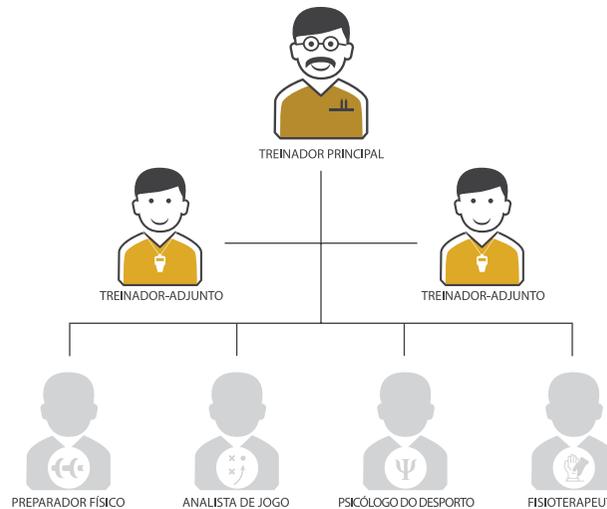


FIGURA 2 - Exemplo de um organograma para a estrutura da equipa técnica.

Depois de pensar e construir um organograma ajustado às especificidades da sua situação concreta, **é essencial que o treinador o explique a todos os implicados, para que estes conheçam com exatidão a sua posição na estrutura e sejam esclarecidos quanto aos papéis e áreas de intervenção específicas**. Todos os membros da equipa técnica devem saber exatamente as suas **funções**, os seus **objetivos** (claros e sujeitos a uma avaliação regular) e as **decisões** que podem tomar autonomamente, bem como as decisões relativamente às quais deve ser consultado o treinador. Se todos compreenderem exatamente o que é esperado deles, é mais fácil atribuir tarefas à pessoa mais adequada, e, em simultâneo, perceber quando alguém não cumpriu com o que era esperado.

Definição clara de objetivos

Todos os colaboradores, independentemente de estarem integrados na equipa técnica ou em departamentos da instituição desportiva, ou colaborarem como consultores externos, **devem conhecer os objetivos e as principais características do plano de preparação delineado pelo treinador para o atleta ou equipa**. Em simultâneo, é fundamental que **nenhum elemento ultrapasse os limites do seu papel e que todos estejam cientes da latitude de intervenção que lhes é dada**, ou seja, do grau de “intromissão” que lhes é permitido, mesmo nos domínios que lhes correspondem.

Nessa medida, o treinador deve assegurar-se de que todos possuem uma **perspetiva global**, em vez de uma visão reduzida, do seu domínio de intervenção, sendo conveniente que, na planificação do trabalho dos atletas ou da equipa, **planifique também os objetivos de cada um dos colaboradores no esquema geral de trabalho** (ex.: Quando vão ser efetuados testes de ácido láctico?;

E as sessões de fisioterapia?; E as sessões com o psicólogo do desporto?). Naturalmente que, para o conseguir fazer, é fundamental que o treinador saiba o que faz cada um destes profissionais e como é que pode beneficiar da sua colaboração, sem menosprezar as vantagens desta ajuda, mas também sem sobrestimar o seu contributo.

Definição da estrutura de funcionamento

Todos os membros da equipa técnica devem **conhecer a organização e o processo de trabalho adotado no dia a dia e ao longo da época**. Uma das formas de o treinador manter os seus colaboradores atualizados e poder receber a sua opinião é através da realização de **reuniões periódicas**, que podem ser com todos os elementos ou apenas com aqueles que considerar convenientes, em função dos objetivos. Essas reuniões podem ser de diferentes tipos:

- reuniões anuais (reunião extensa para planificação da temporada);
- reuniões mensais (mais breves, para analisar com detalhe como as coisas estão a correr e planificar novos ciclos de trabalho);
- reuniões semanais, cuja extensão depende das necessidades da semana (ex.: para comentar o último jogo ou o treino da semana);
- reuniões com grupos mais pequenos de colaboradores, ou mesmo individuais (em função das necessidades e, eventualmente, antes de cada treino, com os colaboradores que participam na sessão, para clarificar, se for necessário, as funções de cada um).



Para além disso, relativamente aos outros colaboradores que gravitam à volta dos atletas e/ou da equipa (ex.: nutricionista, médico), depende do treinador, considerando o nível de experiência dos profissionais e das funções exercidas, **considerar e solicitar a sua assessoria em determinados momentos**. O mais importante é que, independentemente da regularidade ou formato dessa assessoria, ela **aconteça e seja valorizada pelo treinador**. O treinador pode, por exemplo, reunir com os diferentes elementos isoladamente ou em conjunto, deixando claro que reconhece a sua colaboração, que tem interesse em contar com eles, e que tem as suas recomendações em consideração. Naturalmente que a decisão final será sempre sua e não é “obrigado” a considerar as opiniões ou perspetivas dos diferentes colaboradores nas suas tomadas de decisão, mas é importante que eles **compreendam que todas as informações que o treinador recebe têm de ser situadas no contexto glo-**

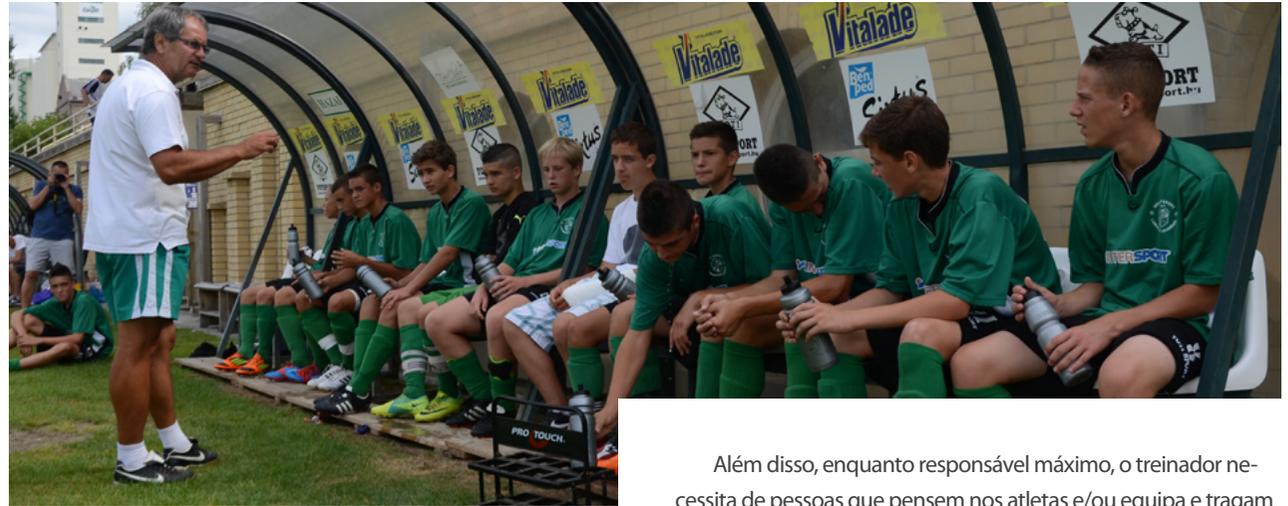
bal da preparação dos atletas e/ou da equipa, considerando diferentes facetas da situação específica que lhe é apresentada – sendo necessário ponderar um conjunto de recomendações, analisadas em simultâneo, nos domínios técnico, tático, físico e psicológico. Assim, para que não haja mal-entendidos a este respeito, **os canais de comunicação devem estar abertos**, cabendo ao treinador explicar aos colaboradores que o papel deles consiste em **ajudarem a tomar melhores decisões**, mas que não deverão sentir-se mal se ele não agir de acordo com os seus conselhos, devendo continuar a sugerir ideias e novas perspetivas.

Reforço da autoridade dos colaboradores perante os atletas

Para que os treinadores-adjuntos, o preparador físico e quaisquer outros elementos da equipa técnica tenham o poder de que necessitam quando realizam o seu trabalho

com os atletas, o treinador deve conceder-lhes explicitamente essa autoridade. Para tal, deve **deixar claro quem se dirige aos jogadores nos treinos e nas competições, explicitando quando e como devem fazê-lo**. Por exemplo, nas modalidades em que é permitida a comunicação dos treinadores com os atletas durante as competições, poderá ser conveniente que este seja o único a dar instruções antes e durante as mesmas, de modo a que possa controlar a influência psicológica exercida sobre os atletas e, ao mesmo tempo, impedir que estes recebam múltiplas (e confusas) instruções. Já nos treinos a postura pode ser diferente, mas, ainda assim, o treinador pode não querer, por exemplo, que o psicólogo do desporto intervenha diretamente com os atletas, ou preferir que o faça apenas depois de contextualizar o que pretende fazer e porquê.

Seja como for, **quando o treinador delegar responsabilidades**, nomeadamente nos treinadores-adjuntos e, eventualmente, nos preparadores físicos, **é absolutamente essencial que apoie e respalde as suas decisões**. E mesmo se um desses colaboradores tomar uma decisão ou assumir um comportamento com o qual o treinador principal não esteja de acordo, **não deverá assumir esse desacordo perante os atletas**, reservando para um momento posterior, em privado, a discussão da situação com a pessoa em questão. Caso contrário, os atletas facilmente percebem que esse elemento não tem poder, ou tem muito pouco, e podem até desautorizá-lo, não acatando ou modificando as suas determinações. De forma semelhante, no que respeita especificamente às áreas de apoio das ciências do desporto, é particularmente **importante que não haja dúvidas quanto à mensagem de apoio, por parte do treinador principal, a qualquer um dos profissionais que trabalha consigo, mostrando, sempre que puder**



e haja espaço para isso, que valoriza a área em que estes profissionais intervêm, seja a medicina, a psicologia, ou a nutrição.

Preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores

Tal como sucede com os atletas, é fundamental que o treinador e os seus colaboradores formem, ao longo de toda a época desportiva, **uma verdadeira equipa (técnica) que trabalha na mesma direção, com um objetivo comum e confiança mútua**. Para conseguir isso, o treinador deverá criar condições para que cada colaborador se sinta **bem e profissionalmente realizado** pertencendo àquela equipa. Cada membro pode trazer uma **contribuição única** para a equipa e o treinador deverá encontrar um modo de dar expressão a esse contributo, **encontrando os pontos fortes de cada um e descobrindo em que aspetos ainda necessitam de trabalhar para serem mais eficazes**.

Além disso, enquanto responsável máximo, o treinador necessita de pessoas que pensem nos atletas e/ou equipa e tragam ideias, devendo agradecer a sua iniciativa sempre que o façam, valorizando todas essas ideias com interesse e respeitando-as e aceitando-as quando as considerar oportunas, ou quando lhe parecer que deve reforçar os seus colaboradores. No fundo, importa que o treinador **se assegure de que todos compreendem a sua contribuição, fomentando a sua motivação e autoconfiança e promovendo, em simultâneo, um ambiente de trabalho agradável e estimulante, onde predomina o respeito profissional mútuo**.

Simultaneamente, deverá **interessar-se pelos objetivos pessoais** de cada um dos seus colaboradores, tentando, na medida do possível, ajudá-los na sua concretização e procurar que todos sintam que participam e estão informados sobre os objetivos desportivos e sobre a sua perspetiva global acerca dos atletas ou equipa. Deve **conquistá-los com o projeto comum e fazer-lhes ver que fazem parte do mesmo**, que o seu contributo é determinante para o êxito final.

2.2. A relação e interação com o público e com a comunicação social

COMO É QUE O TREINADOR DEVE RELACIONAR-SE COM O PÚBLICO E COM A COMUNICAÇÃO SOCIAL?

O treinador tem uma enorme responsabilidade social e institucional, pois, especialmente em níveis competitivos mais elevados, o rendimento dos seus atletas influencia as fontes de receita do clube – impactando, por exemplo, o apoio de patrocinadores, contratos de televisão, sócios ou anunciantes – e cativa numerosos seguidores.

Em consequência desta visibilidade, **o seu desempenho, avaliado usualmente com base do rendimento dos seus atletas ou da sua equipa, está sujeito a uma análise e crítica constantes, por parte dos adeptos e dos meios de comunicação social.**

Uns e outros exigem que se comporte, em todos os momentos, de acordo com uma imagem pública “ideal”, alinhada com “o que é esperado” do seu papel de treinador. Ao mesmo tempo, esmiúçam “à lupa” (e frequentemente dificultam) todas as suas opções e tomadas de decisão, não hesitando em fazer comentários e ter atitudes negativas, e muitas vezes agressivas, quando os resultados são menos bons. Estes comentários e atitudes, baseados muitas vezes em conjecturas e não na informação privilegiada que o treinador possui, **colocam frequentemente os treinadores em cheque e podem contribuir para o estado de instabilidade profissional quase permanente em que muitos vivem.**

Com o público

Os fãs ou adeptos de desporto desenvolvem relações únicas e de grande envolvimento com os seus atletas ou clubes

preferidos, e, especialmente em modalidades coletivas, mantêm um relacionamento duradouro e único com a equipa ou clube que consideram “seus”. Para além de assistirem às competições ao vivo, muitas das vezes apoiando ruidosamente os seus atletas (e o treinador) e vaiando os adversários, utilizam diferentes meios de comunicação social, incluindo a imprensa, a televisão, a internet e os *smartphones*, para acompanharem os seus atletas e equipas, conhecendo de cor as suas estatísticas e, frequentemente, outras informações desportivas e pessoais das suas vidas.

Na alta competição, é frequente os fãs também seguirem os treinadores com igual intensidade, acompanhando a sua carreira e mantendo-se a par dos seus feitos. Treinadores como Pep Guardiola, Alex Ferguson, e José Mourinho, no futebol, ou John Wooden e Phil Jackson, no basquetebol, podem ser considerados **estrelas internacionais tão ou mais famosas do que muitos atletas, possuindo igualmente o poder de influenciarem o comportamento dos outros, especialmente daqueles que os admiram.**

Este **poder de influência** não é, porém, exclusivo de alguns “treinadores-estrelas”. Com efeito, não obstante a extensão dessa influência estar em grande medida ligada ao alcance da modalidade, do clube e do nível competitivo – sendo inegável que ao nível da alta competição a visibilidade e o poder de influência são maiores – **qualquer treinador, independentemente de estar envolvido nos escalões de iniciação e formação ou no desporto sénior, é, de algum modo, um modelo (role model) para os seus atletas, familiares, dirigentes, adversários, árbitros ou juizes, e/ou também**



! O treinador possui o poder de influenciar o comportamento dos outros, especialmente daqueles que o admiram, devendo por isso ter especial cuidado com o modo como se comporta e demonstra o seu caráter em todos os contextos da sua vida desportiva e extradesportiva.

o público. Nessa medida, é fundamental que tenha noção da responsabilidade que tem junto daqueles que o acompanham, compreendendo que **o modo como se comporta e demonstra o seu caráter em todos os contextos da sua vida desportiva e extradesportiva vai ser determinante no tipo de ascendência que pode ter e no respeito e admiração que ganha entre os fãs.**



Assim, enquanto a um nível mais global é importante que o comportamento do treinador seja pautado pela coragem, compaixão, humildade, respeito, honra e integridade, a um nível mais específico pode ser apontada a importância de **refletir sobre a mensagem que passa (ou quer passar) em contextos de treino e de competição**, quando a sua conduta está continuamente a ser observada, evitando alguns comportamentos, como sejam:

- desrespeito pelas decisões dos árbitros/juízes (deve constituir-se como um exemplo de compostura, mantendo uma atitude calma e controlada e evitando comportamentos verbais e não-verbais de irritação ou raiva direcionados para os árbitros ou juízes; ex.: insultos, palavrões, gestos agressivos);

- desrespeito pelos seus atletas (deve evitar comportamentos verbais e não-verbais agressivos direcionados para os seus atletas);
- desrespeito pelos adversários (deve evitar comportamentos verbais e não-verbais agressivos direcionados para os adversários);
- comportamentos antidesportivos (não deve incitar ou permitir, por exemplo, que os seus atletas tenham condutas antidesportivas, quer contra os adversários, quer contra os árbitros/ juízes).

Na cultura que impera atualmente no contexto do desporto de competição, em que “ganhar a todo o custo” é muitas vezes o mais importante, especialmente nos níveis competitivos

mais elevados, pode não ser fácil o treinador estar (sempre) à altura destas recomendações. Contudo, o que se pede não é que o treinador seja perfeito, pois é humano e falível, mas que tenha consciência de que, **ao aceitar o seu papel de treinador, ao aceitar a responsabilidade de desenvolver a excelência nos seus atletas, aceita também a oportunidade de ser um modelo a seguir para esses atletas, e a responsabilidade de o ser para todos aqueles que tem o poder de influenciar.**

Com a comunicação social

O reconhecimento social e a atribuição de prestígio ao treinador são, hoje em dia, grandemente determinados pelos meios de comunicação social. Neste contexto, considerando não apenas a relevância do seu papel na obtenção de bons resultados, mas também a complexidade dos conhecimentos, habilidades e preparação que lhe é exigida, seria expectável que as análises daqueles meios ao seu trabalho fossem igualmente profundas. A verdade, porém, é que **um elevado número de apreciações públicas ao trabalho do treinador é superficial, avaliando apenas o rendimento dos atletas e não se debruçando verdadeiramente sobre o desempenho do técnico.**

Uma das maiores pressões provém dos chamados *expert*, que, muitas vezes sem o serem verdadeiramente, opinam sobre o que o treinador deveria ou poderia ter feito, sobre os erros que cometeu, ou sobre a sua incapacidade para tirar o melhor partido dos atletas ou de gerir a equipa, representando-o como capaz/incapaz, certo/errado, conservador/revolucionário, ou competente/incompetente. **Quando os resultados dos atletas são maus, o trabalho do treinador é questionado (e mais tarde ou mais cedo pode ser terminado...).**

Assim, confrontado com o diminuto nível de reflexão e profundidade das análises de uma grande parte da comunicação social, é conveniente que o treinador desenvolva estratégias para lidar com esta “interferência” e assuma alguns cuidados na relação que estabelece com os *media*. **O treinador deverá tratar a comunicação social com habilidade, mas também com respeito, mesmo que receba críticas muito duras, pois a sua relação com eles pode ser determinante para o seu futuro profissional.** E não pode esquecer nunca que a comunicação social pode ser a sua melhor amiga, mas também a sua maior adversária.



geralmente se direcionam para os objetivos dos atletas ou da equipa, para as adversidades que podem ser encontradas, ou, especificamente em modalidades coletivas, para aspetos estratégicos relacionados com o modo como o adversário pode ser superado. Já as **entrevistas pós-competição** podem ser mais difíceis de prever porque o resultado é desconhecido até ao final; em todo o caso, deverão ser sempre antecipadas questões relacionadas com acontecimentos menos usuais, mas determinantes para o resultado obtido.

- ////////////////////////////////////
- Independentemente do tipo e duração das entrevistas, alguns cuidados a ter na sua preparação incluem:
- ◆ distinguir entre respostas públicas e privadas;
 - ◆ compreender a audiência e a mensagem que se quer transmitir;
 - ◆ determinar o foco da entrevista ou antecipar algumas questões (ex.: Quais são as suas expectativas para este jogo/ competição? O jogador x vai jogar de início? Quais são os seus objetivos para esta competição? O que se passou hoje para não terem conseguido atingir os vossos objetivos?);
 - ◆ praticar a escuta ativa (esperar questões de follow-up ou novas questões e ouvir atentamente o entrevistador para seguir o fluxo da conversa; pausar antes de responder a uma questão para organizar o pensamento e responder de forma clara);
 - ◆ dar respostas curtas, concisas e simples, respondendo apenas à questão que lhe é feita de forma clara (a audiência precisa de conhecer os pontos importantes em uma ou duas frases; evitar o jargão desportivo e assegurar-se de que o público compreende o que se diz);
 - ◆ manter a calma (não se deixar provocar);
 - ◆ ter noção de que *off the record* não existe (um jornalista pode acidentalmente mencionar a fonte da sua informação, não respeitar os princípios éticos e usar a informação, ou outra pessoa pode ouvir a informação e usá-la);
 - ◆ compreender o valor negativo de “não comento”;
 - ◆ olhar para o entrevistador e não para a câmara (especialmente na televisão);
 - ◆ estar consciente dos comportamentos não verbais (manter uma boa postura, contacto ocular, não gesticular demasiado [especialmente na televisão]).
- ////////////////////////////////////



Uma das situações para as quais é fundamental que o treinador se prepare é a concessão de **entrevistas**, pois estas vão ocorrer mais tarde ou mais cedo, especialmente se estiver envolvido do desporto de alta competição. As **entrevistas concedidas “fora do contexto desportivo”** poderão ser, de forma relativamente fácil, alvo de uma preparação aprofundada. O mesmo acontece, pelo menos até certo ponto, com as chamadas **entrevistas pré-competição**, cujas questões

! Não obstante um elevado número de apreciações públicas do trabalho do treinador ser superficial, avaliando apenas o rendimento dos atletas e não se debruçando verdadeiramente sobre o desempenho do técnico, este deverá tratar a comunicação social com habilidade, mas também com respeito, devendo igualmente preparar-se de forma apropriada para a concessão de entrevistas.



O caso particular das redes sociais

Nos últimos anos tem-se acentuado o poder e a influência de redes sociais como o Twitter, Facebook, YouTube, WhatsApp, Snapchat ou Instagram. De uma forma geral, estas redes levaram a avanços incríveis, permitindo uma comunicação mais prática, rápida e eficiente do treinador com atletas, dirigentes, pais ou outros significativos, ou até adeptos. No entanto, este **mundo online também tem riscos e ameaças, pois as ofensas e condutas antidesportivas que antes ocorriam “apenas” na competição ultrapassaram os limites físicos do entorno desportivo e transferem-se muitas vezes para o mundo virtual**, com circulação de notícias falsas, mentiras, constrangimentos públicos, agressões verbais, preconceitos, assédios, e/ou exposições de intimidade.

Por essa razão, uma **gestão adequada do uso das redes sociais** requer que o clube ou instituição desportiva esteja preparado e seja proativo para o regulamentar, **definindo claramente como espera que os seus membros se comportem a este nível e como lidará com quaisquer problemas que surjam neste domínio**. Um elevado número de instituições desportivas possui atualmente um conjunto de normas relativamente ao uso apropriado das redes sociais, o qual poderá ter que ser constantemente monitorizado e atualizado, pois as redes sociais e tecnologias estão em rápida mudança.

! O clube ou instituição desportiva deverá estar preparado e ser proativo na regulamentação do uso das redes sociais, definindo claramente como espera que os seus membros se comportem a este nível e como lidará com quaisquer problemas que surjam. De modo semelhante, o treinador deverá adotar um conjunto de comportamentos que fomentem e modelem o comportamento e etiqueta digital que espera daqueles que trabalham consigo.



Em paralelo, apesar do espaço que tem para intervir ou interferir no uso de redes sociais por parte dos atletas depender muito das políticas e regulamentos da instituição, o treinador deverá:

- ◆ conhecer as políticas da sua instituição relativamente às redes sociais, nomeadamente no que diz respeito às condutas que são esperadas a este nível e ao seu uso ajustado;

.....
- ◆ sublinhar junto dos atletas o comportamento que é esperado deles no domínio virtual, remetendo para as normas da instituição, mas também para o que, num plano mais pessoal, ele próprio considera ser um comportamento respeitoso e apropriado nas redes sociais (tendo noção que só o poderá fazer com autoridade se for ele próprio um modelo a seguir no que respeita à etiqueta e comportamento digital);

.....
- ◆ de uma forma global, evitar interagir e comunicar com familiares e outros significativos (ex.: namoradas, esposas, filhos),

.....

bem como adeptos, através das redes sociais (tudo o que é colocado nas redes sociais pode tornar-se público, mesmo que o treinador tenha fortes definições de privacidade ativas, sendo preferível que comunique pessoalmente com os interessados e, se não for possível, que recorra, por exemplo, a uma conta profissional de *email*);

.....

- ◆ se existir uma ferramenta de comunicação *online* específica, como uma aplicação que permita a formação de grupos de conversação, devem desde o início ser definidas linhas de orientação e de funcionamento (identificando um moderador e esclarecendo sobre as consequências para quem violar o que se entender por um uso adequado dessa conta); adicionalmente é conveniente que esta conta seja monitorizada pelo *staff* ou por um dirigente, cuja função será assegurar-se de que todo o material que é partilhado nas redes sociais ou plataformas online (texto, imagem, vídeo) retrata os atletas e a equipa de uma forma positiva.

.....



PSICOLOGIA DO DESPORTO



Cláudia Dias // Sara Mesquita // Nuno Corte-Real //
António Manuel Fonseca

Índice

CAPÍTULO III.

3.	DO TREINO À COMPETIÇÃO: A PREPARAÇÃO MENTAL E PSICOLÓGICA DOS ATLETAS E DO TREINADOR	35
3.1.	A PREPARAÇÃO MENTAL E PSICOLÓGICA DOS ATLETAS	35
3.2.	A PREPARAÇÃO MENTAL E PSICOLÓGICA DO TREINADOR	49
	PONTOS-CHAVE DA SUBUNIDADE	62
	SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR	63
	AUTO VERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	64
	RECOMENDAÇÕES DE LEITURA	65
	GLOSSÁRIO	66

1. COMO LIDERAR E DESENVOLVER EQUIPAS
2. O TREINADOR E OUTROS AGENTES DESPORTIVOS
3. DO TREINO À COMPETIÇÃO: A PREPARAÇÃO MENTAL E PSICOLÓGICA DOS ATLETAS E DO TREINADOR

3.

DO TREINO À COMPETIÇÃO: PREPARAÇÃO MENTAL E PSICOLÓGICA DOS ATLETAS E DO TREINADOR



“ No basquetebol – como na vida – a verdadeira alegria vem de estarmos verdadeiramente presentes em todos os momentos, e não apenas quando as coisas estão a correr bem.

Phil Jackson
treinador de basquetebol

Introdução

No desporto, a diferença entre ganhar ou perder, entre conseguir atingir determinados objetivos ou não, entre triunfar ou fracassar, depende muitas vezes de pequenos detalhes. A psicologia do desporto pode ser um desses detalhes... **Se o treinador incorporar a psicologia no seu método de trabalho é naturalmente mais eficaz**, pois tem mais recursos ao seu alcance para conseguir planificar e dirigir melhor os treinos e as competições, promovendo assim um melhor desempenho dos atletas e/ou da equipa.

Contudo, para conseguir desempenhar todas as tarefas que lhe estão imputadas com sucesso, é fundamental que **o treinador se sinta bem, fisicamente e psicologicamente**. Apenas se isso acontecer poderá estar à altura da pressão a que está continuamente exposto e dar resposta aos desafios que lhe são colocados. Não raras vezes encontram-se treinadores que, não obstante possuírem conhecimentos técnicos e táticos profundos da sua modalidade, têm um desempenho abaixo das suas possibilidades, muitas vezes porque não se preocupam ou porque desvalorizam a sua própria preparação psicológica. Logo, importa que o treinador recorra e faça uso de um conjunto de **estratégias psicológicas que lhe permitam autorregular o seu próprio comportamento**, em treino e em competição, beneficiando não apenas o seu desempenho pessoal mas também a sua saúde física e mental.

3.1. A preparação mental e psicológica dos atletas

3.1.1. ORIENTADA PARA O PROCESSO DE TREINO

Como pode o treinador usar o treino para “treinar” psicologicamente os atletas? E como pode usar a psicologia para promover o (des)empenho dos atletas no treino?

A psicologia do desporto pode ter um papel e importância determinantes na organização do processo de treino.

Por um lado, há um conjunto de **conhecimentos e estratégias da psicologia que podem ajudar o treinador a transmitir melhor os seus conhecimentos e a obter um maior retorno dos atletas nas sessões de treino**. Por exemplo, variáveis como a atenção e a motivação podem ser manipuladas ou reguladas para promover a adesão, dedicação e envolvimento dos atletas no treino.

35



! Se, por um lado, os conhecimentos e estratégias da psicologia podem ajudar o treinador a transmitir melhor os seus conhecimentos e a obter um maior retorno dos atletas nas sessões de treino, por outro lado, a intervenção do treinador no treino deverá potenciar não apenas o desenvolvimento dos recursos físicos, técnicos e táticos dos atletas, mas também os seus recursos e competências psicológicas.

Para além disso, considerando que o principal objetivo do treino consiste em preparar os atletas, individualmente e/ou em conjunto, para atingirem o máximo rendimento possível em situações de competição – contribuindo, por exemplo, para o fortalecimento da sua autoconfiança, para o confronto com situações stressantes, para a melhoria da sua capacidade para atingirem um bom rendimento, ou para fomentar a coesão – é essencial que as **sessões de treino sejam planeadas e colocadas em prática de modo a potenciarem não apenas o desenvolvimento dos recursos físicos, técnicos e táticos dos atletas, mas também os seus recursos e competências psicológicas.**

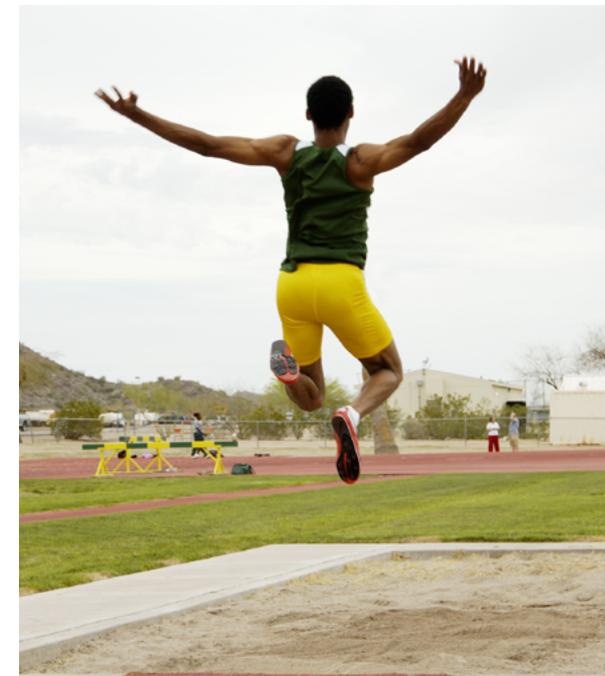
Adesão aos treinos

Mesmo quando os atletas comparecem de forma assídua e pontual aos treinos – havendo frequentemente normas que regulam estas questões –, nem sempre aproveitam ao máximo o tempo de treino. Importa então que o treinador desenhe treinos e adote comportamentos que promovam o interesse e envolvimento dos atletas.

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

Assim, no que respeita especificamente à **estruturação do treino**, o treinador deverá procurar:

- implementar exercícios atrativos, variados e que promovam a aprendizagem de competências;
- controlar situações stressantes (incluindo evitar repreensões e punições injustificadas ou comentários inapropriados);
- desenhar tarefas que estejam ao alcance dos atletas, progressivamente mais difíceis, controlando a novidade, dificuldade e esforço (não impor demasiadas tarefas ao mesmo tempo ou antes da competição);



- antecipar ou prevenir situações que possam aumentar o nível de stress (ex.: participação numa determinada competição, passar de suplente a titular);
- incluir períodos de descanso suficientes;
- fortalecer a autoconfiança (ex.: definindo objetivos realistas e alcançáveis, vinculados ao plano de treino; dando *feedback* e reforçando as decisões e execuções dos atletas);
- controlar modelos significativos prejudiciais (ex.: atletas cuja participação no treino não seja a melhor).

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

Em paralelo, entre os **comportamentos que o treinador pode adotar para promover um ambiente de treino agradável e com relações interpessoais satisfatórias** incluem-se:

- ◆ escutar e ouvir a opinião dos atletas, procurando ajustar as suas expectativas;
- ◆ esclarecer dúvidas e diminuir os seus receios;
- ◆ recorrer a modelos cuja observação poderá potenciar o comportamento desejado;
- ◆ formular, em conjunto com os atletas, objetivos pessoais de resultado e de realização, a curto, médio e longo prazo;
- ◆ trabalhar em conjunto com um psicólogo do desporto para modificar crenças e atitudes que prejudiquem o nível de motivação.



! A psicologia pode ser usada pelo treinador para promover uma melhor adesão dos atletas ao treino, podendo os conhecimentos neste domínio ser úteis quer na estruturação da sessão de treino em si quer no tipo de comportamentos adotados pelo treinador.



Treino de competências

O principal objetivo do treino é promover a melhoria do rendimento dos atletas, ensinando e aperfeiçoando competências que lhes permitam terem sucesso, e promovendo a sua aplicação bem-sucedida na competição. Para rentabilizar e facilitar a aprendizagem dessas competências, o treinador deverá recorrer a todos os meios à sua disposição, entre os quais se incluem, naturalmente, os conhecimentos de psicologia do desporto.

1. Aprendizagem de competências

No que diz respeito à aquisição e aprendizagem de competências, a psicologia pode ajudar no **processo de tomada de decisão**, quer seja na componente cognitiva da decisão (ou seja, na decisão em si), quer seja na execução (após a tomada de decisão).

Na **decisão “cognitiva”**, o treinador pode auxiliar o atleta a discriminar as **circunstâncias que auxiliam** essa decisão (ex.: o atleta de basquetebol que tem que decidir se passa a bola ao colega, em vez de a lançar ao cesto; o ciclista que tem de decidir quando “descolar do pelotão”), as **condições presentes** no momento em que tem que decidir o que fazer (ex.: local onde decorre a ação, quem está presente, com quem interage, como deve fazer o gesto técnico) e, depois, a **delinear um plano** para a aprendizagem.

Na **execução** que se segue, o treinador pode ajudar o atleta a **focar a atenção no seu próprio comportamento**, incluindo a qualidade e intensidade dos movimentos realizados (ex.: quando o jogador de basquetebol executa um passe picado, lançando a bola contra o solo, para que ela ressalte antes de chegar ao companheiro de equipa), separando essa execução de estímulos externos da competição. Além disso, pode também ajudá-lo a identificar sensações corporais associadas à execução que ajudem a assimilar os novos movimentos. A partir daí, o atleta poderá transferir a execução para as condições reais da competição, e, idealmente, aprender a fazê-lo de forma automática.

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

2. Ensaio repetido de competências

Em situações em que é necessário o ensaio de determinadas competências para melhorar a **condição física** (ex.: séries repetidas no atletismo ou natação), a **precisão individual** (ex.: lançamento livre no basquetebol; livre de 7 m no andebol) ou a **precisão interativa** (ex.: passes, remates), o treinador deve assegurar-se que os atletas estão suficientemente motivados e concentrados para o esforço físico e psicológico exigido por uma **repetição de qualidade**, gerindo aspetos como a novidade, a variedade e a duração dos exercícios. Poderá fazê-lo:

- recorrendo a exercícios curtos;
- introduzindo com certa frequência exercícios novos;
- recorrendo a exercícios diferentes para repetir as mesmas competências na mesma sessão de treino;
- alternando exercícios para repetir competências diferentes;
- recorrendo a estratégias como a formulação de objetivos ou o uso de *feedback* ajustado.

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



3. Preparação tática

Nos desportos coletivos, os objetivos táticos, ligados ao jogo de equipa, dependem das decisões coordenadas de cada atleta, tendo em conta as decisões do adversário. Já nas modalidades individuais, os objetivos da tática centram-se na distribuição racional das forças ao longo da competição, na realização de ações para conseguir vantagem, e na resposta a ações dos rivais.

Em qualquer dos casos, as decisões tomadas pelos atletas deverão considerar os aspetos referidos anteriormente no que respeita à tomada de decisão na aprendizagem de competências. Assim, **após perceber e analisar os estímulos presentes** (ex.: visuais, auditivos), o atleta deverá **analisar a informação** e **eleger uma resposta**, ou seja, tomar uma decisão (pensamento tático). Depois da tomada de decisão, o atleta coloca em prática o pensamento tático (execução), dependendo a eficácia dessa execução do tempo da percepção de que o atleta dispõe, do

pensamento tático (isto é, ter tomado, ou não, a decisão acertada), da sua condição física (o cansaço prejudica a execução) e do nível de competência (se o atleta é menos competente, a execução poderá ser pior).

! A psicologia pode ser usada pelo treinador na aprendizagem e ensaio repetido de competências, bem como na preparação tática dos atletas.

>>



Importa ainda sublinhar que, quer na aprendizagem do jogo de equipa em desportos coletivos, quer na decisão sobre as ações que permitem ao atleta de uma modalidade individual ter sucesso, a eficácia dos atletas será valorizada se o treinador especificar que **circunstâncias ou estímulos devem estar presentes para os atletas tomarem as decisões corretas** e, posteriormente, levar a que os atletas **aprendam a associar essas decisões a circunstâncias que estejam presentes no contexto de competição**. Numa modalidade como o andebol, por exemplo, o treinador pode determinar que, perante um determinado estímulo (ex.: o atleta encontrar-se num lugar específico no campo), ou conjunto de circunstâncias (ex.: a posição dos colegas de equipa e dos adversários), os atletas poderão tomar a decisão de pressionar mais em determinada zona. Na verdade, pode até especificar que deverão aproveitar determinadas circunstâncias, ou procurar criá-las, com o objetivo de tomarem decisões coerentes com a ideia tática do treinador.

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

Preparação da competição

Na preparação de cada competição, o treinador tem que tomar decisões relativamente ao plano de atuação na competição, mas também à preparação física e psicológica dos atletas ou equipa, para que ponham em prática esse plano, sabendo reagir perante possíveis contratempos e enfrentando a competição nas melhores condições físicas e psicológicas possíveis.

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

1. Exposição às condições da competição e ensaio dos planos de atuação

Para promover a adaptação dos atletas a situações da competição, o treinador pode promover a **exposição e treino propositado de certas condições encontradas na situação real de competição**, visando aumentar o nível de desempenho dos atletas. Dependendo da modalidade, o treinador pode querer, por exemplo, treinar os atletas para jogarem 11x11 em todo o campo (futebol), ou para enfrentarem dificuldades táticas ou estratégicas concretas (ex.: inferioridade ou superioridade numérica no andebol), sendo

essencial que contemple no seu planeamento **situações stressantes que afetem de forma negativa o rendimento dos atletas ou equipa** (ex.: vários atletas com “cartão amarelo” [futebol], decisões desfavoráveis dos árbitros, a presença [e avaliação] dos adeptos).

Na preparação global dos atletas, o treinador pode recorrer a competições para simular as condições stressantes, aproveitando competições oficiais (ex.: quando o resultado/nível dos atletas ou equipas está muito desequilibrado), competições amigáveis ou jogos-treino (em modalidades coletivas), que podem ser usados para expor os atletas a situações reais e stressantes num contexto um pouco mais aproximado da competição do que aquele que se consegue simular nas sessões de treino.

Entretanto, para preparar os atletas ou a equipa para uma competição específica, o treinador deverá escolher apenas as situações mais relevantes para aquela competição e ensaiar os planos de atuação específica que preparou, fortalecendo assim a disposição atencional dos atletas para as ações mais prioritárias da prova. A exposição e treino nestas situações potencialmente stressantes diminuem o seu valor ameaçador e favorecem a autoconfiança dos atletas, possibilitando que estes sejam mais capazes de ter um bom desempenho quando essas situações ocorrerem na competição.



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

2. Avaliação do estado de ativação

A partir da determinação do estado de ativação dos atletas – uma tarefa em que pode ser ajudado por um psicólogo do desporto – o treinador poderá implementar comportamentos que visem ajustar essa **ativação para um nível considerado ideal**:

- ◆ se a ativação for baixa é necessário aumentá-la, diminuindo um eventual excesso de confiança e sublinhando possíveis consequências de um mau resultado;
- ◆ se a ativação for apropriada é necessário mantê-la, fortalecendo a autoconfiança para impedir um aumento de ativação à medida que se aproxima a competição;
- ◆ se a ativação for demasiado elevada é necessário diminuí-la, controlando um possível excesso de motivação, aliviando situações stressantes e fortalecendo a autoconfiança.

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

3. Controlo da motivação

A motivação está muito ligada ao **estado de alerta** e de **autoconfiança**: se a ativação for baixa, poderá ser necessário aumentar a motivação, mas se o estado de alerta for adequado não será necessário intervir a este nível; outras vezes, quando o estado de alerta é demasiado alto, poderá ser necessário controlar o excesso de motivação. Assim:

- ◆ se a motivação for baixa, o treinador poderá estabelecer objetivos desafiantes que aumentem o interesse e ativação (individuais e, em desportos coletivos, para a equipa ou para pequenos grupos), ou objetivos de realização independentes do resultado se a diferença relativamente aos

adversários for muito acentuada (ex.: usar prémios económicos ou de outro tipo, como dias de descanso), ou, ainda, recordar a importância da vitória;

- ◆ se a motivação for apropriada, o treinador não deverá insistir na vitória ou em determinado objetivo;
- ◆ se a motivação for excessiva, o treinador não se deverá centrar demasiado na preparação dos jogos e relativizar a sua importância ou minimizar a importância das circunstâncias externas.

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

4. Gestão de expectativas

Controlando as **expectativas de sucesso**, o treinador pode influenciar a **autoconfiança** dos atletas, quer no sentido de a aumentar (ex.: quando o adversário é teoricamente mais forte; em competições difíceis que podem gerar dúvidas no valor pessoal), quer procurando diminuí-la se forem elevadas, mas pouco realistas, ou se houver um excesso de autoconfiança que leva a que o estado de alerta esteja demasiado baixo.

Se o treinador quiser **diminuir o excesso de autoconfiança** poderá:

- ◆ recordar fracassos em situações similares (em competições realizadas em conjunturas similares ou com os mesmos adversários ou com adversários de valor similar, ressaltando a semelhança, se existir, das duas circunstâncias);
- ◆ acentuar as dificuldades da competição (ex.: pressão do público, referindo o que pode ser feito para que não sejam afetados);
- ◆ assinalar experiências negativas de outros atletas ou equipas (especificando as causas controláveis desses resultados, que podem ser controladas com esforço e concentração);



- ◆ provocar uma certa insegurança nos recursos do atleta ou equipa (em casos excecionais e sempre que sejam recursos específicos e concretos, que possam ser melhorados no tempo disponível até à competição);
- ◆ destacar os pontos fortes dos adversários (mas também os comportamentos de esforço e concentração que podem neutralizar esses pontos fortes).

Se o treinador quiser **promover expectativas de sucesso** realistas poderá:

- ◆ analisar objetivamente as possibilidades do atleta ou da equipa;
- ◆ recordar êxitos passados em competições similares ou face ao mesmo adversário, ou a adversários de igual valor, ressaltando a semelhança, se existir, entre as duas circunstâncias, bem como comportamentos controláveis que foram importantes para o êxito conseguido;
- ◆ recordar causas controláveis de insucessos anteriores (é fundamental que os comportamentos sejam controláveis e que os atletas os controlem, o que passa a mensagem de que têm possibilidades de serem bem-sucedidos se melhorarem esses comportamentos);
- ◆ acentuar melhorias conseguidas, mas fazê-lo apenas quando essa melhoria for verdadeira (incluindo melhorias físicas e psicológicas e sublinhando o que estava a levar ao insucesso e foi modificado);
- ◆ referir resultados relevantes de outros atletas ou equipas com um nível semelhante e que tiveram sucesso em situações similares ou com o adversário que vão defrontar, acentuando os comportamentos concretos que ajudaram ao sucesso;

- ◆ destacar comportamentos relacionados com o resultado desejado (desde que sejam comportamentos que os atletas dominam e em que confiem).

! Na preparação da competição, a psicologia pode ajudar na exposição às condições de competição e ensaio dos planos de atuação, na avaliação do estado de ativação, no controlo da motivação e na gestão de expectativas dos atletas.

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



3.1.2. ORIENTADA PARA A COMPETIÇÃO

Como pode o treinador, durante a competição, usar a psicologia para maximizar o desempenho dos atletas?

A psicologia pode ser determinante e decisiva na **preparação dos atletas para a competição**, proporcionando ao treinador um conjunto de estratégias que o podem auxiliar a promover o seu **desempenho desportivo** e a **“fazer a diferença”**, especialmente quando a competição envolve atletas ou equipas muito equilibradas em termos físicos ou técnico-táticos.

  A psicologia pode ser usada pelo treinador para preparar mentalmente os atletas nos momentos imediatamente anteriores à competição, para gerir melhor a sua prestação durante a competição e, ainda, para ajudar os atletas, depois da competição, a 'usarem' e interpretarem da forma mais favorável o resultado obtido.

Antes da competição

Antes da competição, a **preparação psicológica integra-se naquela que deve ser a preparação global da competição, tendo em conta os aspetos físicos, técnicos, táticos, e também psicológicos**. Nessa medida, os aspetos a seguir abordados poderiam, em certa medida, ser contextualizados no ponto anterior, relativo à "Preparação da competição". No entanto, enquanto nesse apartado se abordou a preparação da competição no âmbito do processo de treino (ou seja, nos dias/semanas que antecedem a competição), neste ponto incluem-se aspetos que o treinador deverá ter em atenção nos momentos **imediatamente anteriores à competição** (podendo ser muito beneficiados pelo envolvimento e trabalho conjunto com um psicólogo do desporto).

1. Controlo do stresse

Uma boa planificação da competição promove nos atletas níveis mais elevados de autoconfiança, o que lhes permite um maior controlo do stresse característico dos "momentos de espera". Se o treinador efetuar uma **boa planificação e programação das atividades**, os atletas poderão mais facilmente desviar a atenção das situações stressantes recorrendo a atividades apropriadas situadas estrategicamente no horário.

O psicólogo do desporto poderá complementar estas estratégias treinando os atletas para que dominem dois tipos de **estratégias de autocontrolo: técnicas de relaxamento** (ver Quadro 3) e **técnicas de controlo e mudança de pensamentos negativos e de promoção de um autodiálogo positivo** (ver Quadro 4).

QUADRO 3 - Exercício de centralização.

O seguinte exercício de centralização tem um efeito calmante e controlador, pois ao exigir concentração da atenção no centro do corpo, acalma e liberta a mente de pensamentos perturbadores e relaxa o corpo:

1. Fique em pé com os pés afastados à largura dos ombros e os braços pendendo.
2. Feche os olhos e respire uniformemente – tente reduzir ao mínimo a tensão na parte superior do corpo enquanto respira.
3. Inspire profundamente a partir do abdómen (o estômago estender-se-á) e esteja ciente da tensão no rosto, pescoço, ombros e peito. Ao expirar, diminua a tensão e concentre-se na sensação de peso no estômago.
4. Continue respirando uniformemente e profundamente e concentre a sua atenção no centro do seu corpo.
5. Mantenha a sua atenção nesse local e continue a respirar de maneira uniforme e profunda, sentindo-se controlado, pesado e calmo.
6. Ao expirar, pense numa palavra que inclua o sentimento físico e o foco mental que deseja (ex.: "relaxe", "calma").

QUADRO 4 - Exercício de mudança de pensamento e de promoção de um autodiálogo positivo.

1. Identificação dos pensamentos negativos

A primeira coisa que o atleta deve fazer é tomar consciência dos seus pensamentos negativos, pois às vezes pode não se aperceber que estes existem e que afetam o seu desempenho desportivo. Assim, primeiro deverá fazer uma lista dos diálogos internos que prejudicam o seu desempenho. O objetivo é reconhecer que situações produzem pensamentos negativos e porquê. Depois, deve selecionar os pensamentos que realmente quer eliminar.

2. Breve concentração nos pensamentos negativos

O atleta fecha os olhos e concentra-se nos pensamentos negativos. Esta concentração deve ser muito breve, de modo a que os pensamentos negativos não assumam o controlo.

3. Identificação de um sinal para "assinalar" STOP

O atleta usa um sinal ou gatilho para parar o pensamento e limpar a mente (ex.: estalar os dedos, imaginar uma bandeira vermelha, imaginar um sinal de STOP, fazer um ruído alto). Deve utilizar esta estratégia inicialmente nos treinos e recorrer primeiro a uma pista externa (ex.: dizer STOP em voz alta, usar um ruído, estalar os dedos) e só depois a internalizar (ex.: dizer STOP para "dentro", imaginar um sinal de STOP). Como às vezes é difícil perder velhos hábitos, é preciso praticar a interrupção do pensamento disfuncional continuamente.

4. Identificação de pensamentos produtivos e realistas para substituir os pensamentos negativos

Agora tem que escolher que pensamentos positivos é que podem ser usados para substituir os pensamentos negativos. Estes devem ser realistas e focar-se em algo construtivo. É importante que o atleta consiga pensar em várias autoafirmações positivas, de modo a não perder a eficácia de uma única autoafirmação (ex.: "Como conseguiste perder esta bola"? vs. "Erros fazem parte. Agora concentra-te no que podes fazer"; "Nunca vou recuperar desta lesão" vs. "A recuperação depende do que posso fazer para voltar a jogar"; "Hoje vou descansar. Esforço-me no treino de amanhã" vs. "Se me esforçar, no próximo treino seré melhor"; "Não estou a conseguir jogar" vs. "Acalma-te e mantém o ritmo e o foco").

5. Treino e prática em situações reais

Para ser eficaz, é fundamental que esta estratégia, tal como qualquer competência física, seja treinada regularmente: sozinho e sem distrações, nos treinos, em situações desportivas geradoras de ansiedade).

42

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

2. Preparação psicológica individual

Os atletas podem ser ajudados individualmente, por um psicólogo do desporto, na sua preparação psicológica para a competição. Esta preparação pode incluir, entre outras ferramentas, o **registo de objetivos de realização prioritários**, a **definição de planos atencionais** (com **antecipação de dificuldades e refocalização**) (ver Quadro 5), **exercícios de visualização mental**, ou **exercícios direcionados para a promoção de um autodiálogo positivo** (ver Quadro 4). O treinador pode funcionar em consonância com o psicólogo e os atletas, prevendo na programação de atividades tempo suficiente para os atletas dedicarem a esta preparação.

QUADRO 5 - Exemplo de esquema para preparação psicológica individual.

OBJETIVOS	Quais são os meus objetivos de realização, técnicos, táticos e/ ou psicológicos?
PLANO ATENCIONAL	A que estímulos devo prestar atenção? E em que momento? (Para conseguir atingir os objetivos prioritários.)
DIFICULDADES	Que dificuldades podem interferir com os meus objetivos e plano atencional?
PLANO DE REFOCALIZAÇÃO	O que devo fazer para refocalizar a minha atenção?

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

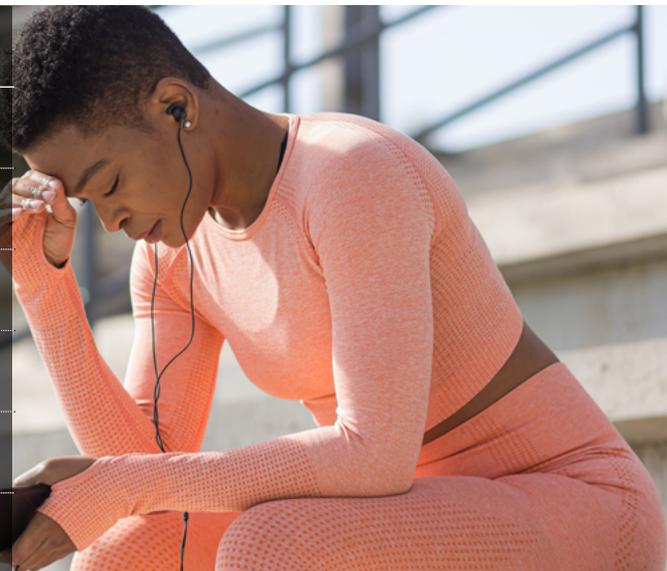
3. Rotinas pré-competitivas

As **rotinas pré-competitivas** abrangem diversos **períodos de tempo**, podendo ter início na noite anterior, no momento em que o atleta sai de sua casa ou do hotel, ou até quando chega ao local da competição, e incluir numerosos **comportamentos**, como o atleta vestir-se, ouvir as últimas instruções do treinador, aquecer, ou regular o nível de ativação. A definição de rotinas pode ser um complemento muito importante na preparação individual dos atletas para a competição, **definindo**

como estes devem atuar, de uma forma muito precisa, nos momentos delicados e decisivos prévios à competição. É importante que as rotinas não sejam muito rígidas, mas antes suficientemente flexíveis para se adaptarem às circunstâncias específicas de cada competição e aos imprevistos que possam surgir. Além disso, deverão incluir não apenas os **comportamentos**, mas também os **pensamentos e até as emoções**, tal como é visível no exemplo apresentado no Quadro 6.

QUADRO 6 - Exemplo de estrutura de rotina competitiva.

MOMENTO/SITUAÇÃO	O QUE FAÇO? (comportamentos)	O QUE PENSO?	O QUE SINTO?
NA NOITE ANTERIOR			
QUANDO SAIO DE CASA/HOTEL			
QUANDO CHEGO AO LOCAL DA COMPETIÇÃO			
DURANTE O AQUECIMENTO			
ANTES DO INÍCIO			
DURANTE A COMPETIÇÃO			



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

4. Conciliação do sono

O treinador e o psicólogo do desporto podem complementar-se também no que respeita a facilitarem as condições para que os atletas consigam dormir as horas previstas e cheguem melhor preparados à competição. Por um lado, o treinador pode **planificar atividades e programar o tempo** de modo a não interferir com os momentos de descanso dos atletas (ex.: não realizar reuniões à noite). Por outro lado, o psicólogo do desporto pode aplicar **estratégias psicológicas**, como técnicas de relaxamento, técnicas de controlo de pensamentos negativos ou técnicas de reestruturação de crenças e expectativas que ajudem os atletas a conciliarem o sono.



Nos momentos anteriores à competição, a psicologia pode ser usada pelo treinador no âmbito da preparação global para a competição, tendo em conta os aspetos físicos, técnicos, táticos e também psicológicos, sendo útil em áreas como o controlo do stress, a preparação psicológica individual dos atletas, a definição e estabelecimento de rotinas pré-competitivas e a conciliação do sono.

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



44

Durante a competição

Durante a competição, a intervenção do treinador dependerá em grande medida da modalidade, pois existem desportos em que a sua intervenção não é permitida e pode até ser penalizada (ex.: ténis, atletismo, natação), enquanto em outras é permitida (ex.: futebol, andebol), e ainda em outras podem ser definidos períodos específicos em que o treinador pode ativamente solicitar uma pausa para intervir junto dos atletas (ex.: basquetebol, andebol, voleibol).

Assim, especialmente nas modalidades em que pode, de algum modo, interagir com os seus atletas durante a competição, a sua influência pode ser particularmente poderosa e até determinante para o resultado final. Por essa razão, é importante que, como treinador e líder, reflita sobre os aspetos em que pode intervir, o que, naturalmente, inclui também a com-

ponente psicológica. Na verdade, pode mesmo considerar-se que, **durante a competição, o treinador é o único elemento da equipa técnica** – mesmo que esta conte com a colaboração de um psicólogo do desporto – **que deve “intervir” na componente psicológica, usando os seus conhecimentos de psicologia para promover o desempenho psicológico, físico e técnico-tático dos seus atletas.**

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

1. Controlo da ativação

Um aspeto psicológico que pode ser determinante no desempenho dos atletas durante a competição diz respeito ao nível de ativação. Como foi comentado anteriormente, **os atletas devem iniciar a competição no seu nível ótimo de ativação e mantê-lo durante a competição**, controlando situações ou eventos que possam interferir nesse processo. Se o fizerem, estão a favorecer o seu desempenho físico, pois sentem **menos tensão muscular** e a **coordenação motora é facilitada**.



Para promover nos atletas um estado de ativação e atenção ótimos, o treinador deverá, durante a competição:

- observar e avaliar o que está a acontecer, favorecendo nos atletas a ativação e a concentração apropriadas e preparando-se melhor para intervir;
- quando se dirigir aos atletas, centrar-se no que está a acontecer no momento e não em questões que aconteceram antes, mas que não são relevantes no momento, estimulando para que atuem corretamente e reforçando as ações corretas;
- não recriminar, evitando frases depreciativas e insultos;
- estar atento às suas expressões não verbais, evitando gestos de desaprovação, zanga, nervosismo e/ou desaprovação.



Além disso, nos desportos em que se aplicar, o treinador poderá aproveitar os **períodos de pausa** (intervalos, descontos de tempo, substituições) não apenas **para a recuperação física, mas também psicológica dos atletas**. Nestes períodos, especialmente quando são mais longos, o treinador deve **observar com detalhe a atuação dos atletas, procurando situações e/ou sinais que lhe sugiram a necessidade de diminuir ou aumentar os seus níveis de ativação**.

Especificamente, um **excesso de ativação** pode ser identificado quando os atletas tomam riscos desnecessários, ou quando estão a perder ou a ter um mau desempenho, vindo que o treinador controle esse excesso acentuando os comportamentos que não devem abandonar, embora sempre com comentários positivos. Por outro lado, de um modo geral, o treinador identifica facilmente a **necessidade de aumentar a ativação** quando percebe que os atletas estão demasiado

relaxados, pouco focados e “despreocupados”. Nessas situações pode recorrer a comentários ativadores, particularizando de forma muito concreta o que os atletas podem fazer e em que se devem centrar. No entanto, se estiverem pouco ativados porque a competição não “está a correr bem” e se sentem desanimados, deverá antes fazer comentários de encorajamento e não recriminatórios, mantendo a atenção dos atletas nas principais tarefas e reforçando-os quando agem bem.

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

2. Controlo da atenção

O desempenho dos atletas durante a competição é também muito influenciado pela capacidade que têm de controlar e regular a sua atenção. Com efeito, em paralelo com a ativação, a promoção de um **estado atencional apropriado é essencial para os atletas terem um desempenho ao nível (ou para além) das suas possibilidades**. Como este “nível ótimo”

de atenção está associado ao seu nível de ativação, a adoção das recomendações enunciadas nos parágrafos anteriores será, por si só, um passo importante e decisivo para ajudar os atletas a centrarem-se nos aspetos relevantes da tarefa.

No entanto, há situações em que o nível ajustado de ativação poderá não ser suficiente e, quando isso acontece, a função do treinador poderá incluir **ajudar os atletas a usarem a sua atenção de forma ajustada**, identificando e controlando **distrações internas** (ex.: pensamentos, imagens mentais, sensações, e desejos incontrolados), bem como **distrações externas** (ex.: ações dos adversários, decisões dos árbitros, comportamentos do treinador, acertos ou erros), que estão a perturbar o seu desempenho.

O impacto destas distrações poderá depender da interpretação e controlo que o atleta (e o treinador) tenha sobre elas, pelo que o papel do psicólogo do desporto pode ser determinante, ajudando o atleta a desenvolver um plano atencional que promova a (re)focalização dos atletas nas pistas relevantes.

3. Autocontrolo emocional

No que respeita ao autocontrolo, por vezes o papel do treinador pode passar “apenas” por reconhecer, em certos atletas, a importância de estes dominarem determinadas competências psicológicas que os podem ajudar a controlar o seu desempenho durante a competição.

A capacidade de os atletas **dominarem individualmente os seus níveis de autorregulação**, por exemplo, pode beneficiar muitos atletas que, durante a competição, não conseguem controlar o seu desempenho, mesmo que seja apenas numa pequena (mas decisiva) percentagem do tempo total (ex.: autoculpabilização quando erra ou falha; descontrolo perante uma decisão percebida como injusta por parte dos juizes ou da equipa de arbitragem). Nestes casos, o papel do psicólogo do desporto pode ser determinante.



Após a competição

Após a competição, o papel do treinador continua a ser muito relevante. Na verdade, o modo como o treinador é capaz não apenas de **avaliar de forma objetiva e muito concreta o que aconteceu na competição**, mas também de **“usar” o resultado obtido pelos atletas ou equipa para preparar os futuros treinos e competições**, quer este resultado tenha sido favorável ou não, pode ser considerado determinante para o **sucesso em futuras competições**, bem como para o **crescimento pessoal e desportivo dos atletas**.

1. Avaliação do desempenho

A avaliação do que aconteceu na competição é essencial e deverá **distinguir o resultado da competição** (ex.: vitória/derrota; 1.º, 2.º, 3.º lugar), **do rendimento** (coletivo e/ou individual) dos atletas, valorizando-se o segundo independentemente do primeiro. Esta avaliação deverá basear-se numa **análise objetiva e centrada em dados precisos** sobre o que efetivamente aconteceu (e não em comentários ambíguos, generalidades ou impressões subjetivas), e ter em consideração os **objetivos de realização**, compensando as perspetivas demasiadamente negativas (ex.: apresentando dados positivos de diferentes aspetos da competição) ou excessivamente positivas (ex.: destacando dados que reflitam aspetos que deverão funcionar melhor no futuro) que muitas vezes predominam após uma competição.

Se a avaliação for feita com base nestes pressupostos, os atletas conseguem mais facilmente estabelecer **relações entre as suas melhores e piores ações e os resultados alcançados**, percebendo um maior controlo sobre o que aconteceu e extraindo conclusões que lhe permitam melhorar aqueles aspetos em treinos e competições futuras.

2. Promoção do crescimento psicológico dos atletas

No final de cada competição, é importante que o treinador procure **tirar o máximo proveito da experiência vivida**, contribuindo para que os atletas e/ou a equipa cresçam e se fortaleçam psicologicamente.

Se o **resultado foi favorável**, as experiências de sucesso podem **fomentar a autoconfiança**, especialmente se os atletas percebem que as suas ações contribuíram ou levaram a esse êxito. Naturalmente, é necessário que as expectativas de sucesso antes da competição sejam apropriadas e que o rendimento seja avaliado de forma objetiva. Se os atletas perceberem que há uma relação entre o que conseguiram alcançar e os seus comportamentos, no futuro sentir-se-ão mais confiantes em situações similares.

Se o **resultado tiver sido desfavorável**, o modo como a experiência influencia a autoconfiança dependerá muito de estar próxima ou afastada das expectativas dos atletas e/ou da equipa e/ou os atletas perceberem, ou não, um controlo razoável nas situações em que estiveram menos bem. Especificamente, o treinador poderá aproveitar estes resultados para **fortalecer a autoconfiança** se **não ampliar o fracasso a toda a atuação**, individual ou coletiva, mas antes a parcelas concretas em que este ocorreu de facto, se **identificar as causas do mau desempenho** (com dados objetivos e uma análise correta do que aconteceu) e se **concretizar o que os atletas podem fazer** (isto é, se identificar os aspetos concretos que os atletas podem melhorar, no futuro, para minimizar a possibilidade de novos fracassos).

Para além disso, o treinador pode também tentar **influenciar a interpretação que os atletas fazem das causas dos bons ou maus resultados** controlando o tipo de causa a que atribuem os resultados. Para se compreender como o pode fazer, devem considerar-se as seguintes dimensões:

◆ **causas internas/externas:** as causas internas estão relacionadas com fatores internos aos atletas, individualmente ou em equipa (ex.: nadar mal, esforço), enquanto as externas se devem a fatores externos (ex.: condições climáticas, adversários);

- ◆ **causas específicas/globais:** as causas específicas referem-se a aspetos concretos e claramente definidos (ex.: capacidade para lançar ao cesto) e as globais a aspetos gerais (ex.: habilidade para o desporto);
- ◆ **causas instáveis/estáveis:** as causas instáveis podem ser modificadas num determinado período de tempo (ex.: esforço, sorte), enquanto as estáveis não são modificáveis, pelo menos a curto-prazo (ex.: não ter atletas altos, talento);
- ◆ **causas controláveis/incontroláveis:** as causas controláveis podem ser mantidas ou alteradas pelo atleta (ex.: esforço), enquanto as incontroláveis não podem ser alteradas (ex.: decisão do árbitro).



Considerando estas atribuições, importa então que o treinador promova a **atribuição de bons resultados a causas internas** (ex.: esforço em vez dos adversários), **específicas** (permitindo aos atletas a identificação dos comportamentos que mais contribuíram para o resultado alcançado, em vez de uma ideia geral do que gerou o sucesso), **instáveis** (sublinhando que as condições que provocaram a vitória não estarão sempre presentes, por si só) e **controláveis** (realçando que os comportamentos que levaram ao sucesso dependem deles e, nessa medida, podem ser adotados quando for oportuno e necessário).

Esta combinação leva a que os atletas desenvolvam a percepção de que podem conseguir bons resultados se colocarem em prática determinados comportamentos específicos, cuja presença está sob o seu controlo, o que fortalece a autoconfiança e a sua percepção de controlo. Isso não significa que o treinador deva alterar os dados a ter em conta para a avaliação do rendimento, mas tão-somente acentuar aqueles que favorecem as atribuições desejadas, centrando-se nos mais relevantes para que os atletas e/ou a equipa cresçam e se fortaleçam psicologicamente.

Por outro lado, para **fortalecer a autoconfiança dos atletas em situações de insucesso ou maus resultados**, o treinador deverá incentivar **atribuições internas** (ex.: mau desempenho), **específicas** (discriminando os comportamentos que são responsáveis pelo insucesso), **instáveis** (não encarando os comportamentos malsucedidos como permanentes) e **controláveis** (transmitindo aos atletas que estes

têm capacidade para melhorarem os comportamentos menos eficazes e substituí-los por outro mais eficazes). Em paralelo, poderá também ser aconselhável estimular **atribuições externas excecionais incontrolláveis** (ex.: lesão) ou **externas, mas controláveis no futuro** (ex.: uma competição excepcional da equipa adversária, que possa ser contrariada, no futuro, com a adoção de comportamentos adequados).

! Após a competição, o treinador é capaz não apenas de analisar de forma objetiva e muito concreta o que aconteceu na competição, mas também de 'usar' o resultado obtido pelos atletas ou equipa para preparar os futuros treinos e competições, sempre com o objetivo último de promover o crescimento psicológico dos atletas.



3.2. A preparação mental e psicológica do treinador

3.2.1. ORIENTADA PARA O PROCESSO DE TREINO

Como pode o treinador usar a psicologia para se preparar e melhorar o seu desempenho no treino?

A psicologia pode ser muito útil ao treinador no processo de treino, ajudando-o a **maximizar a eficácia das suas ações** quando tem que definir e tomar um conjunto de decisões relacionadas com o **planeamento e estruturação do processo de treino**, e com a **preparação específica de cada competição**, bem como **na promoção de competências que fortaleçam a sua preparação psicológica individual**.

Planificação dos treinos

Para assegurar que os atletas e/ou a equipa atinjam os objetivos propostos, o treinador deverá ser capaz de organizar e planificar o processo de treino tendo em consideração as particularidades dos atletas e as exigências e características da modalidade desportiva que treina. A psicologia do desporto pode ajudar a valorizar essa planificação.



1. Formulação de objetivos apropriados

Quando planifica as sessões de treino, o treinador pode recorrer aos conhecimentos da psicologia para formular **objetivos que ajudem a promover o desempenho dos atletas**. Estes objetivos deverão ser:

- de resultado e de realização;
- coletivos e individuais;
- a curto, médio e longo-prazo;
- específicos, atrativos e realistas;
- priorizados em função de critérios como a importância, urgência, custo, incompatibilidades, ou probabilidade de serem atingidos.

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

2. Antecipação de dificuldades e desenho de um plano alternativo

O **plano de treino deve ser simples e objetivo**, mas também **flexível**, podendo o seu conteúdo ser modificado em função das respostas físicas e psicológicas dos atletas. Adicionalmente, é conveniente que o treinador **antecipe dificuldades** que possam ocorrer (ex.: lesões, resultados inesperados, castigos de atletas, transferências) ao longo da semana ou época e conceba um **plano alternativo**. Se esse plano estiver previamente e atempadamente definido, o treinador neutralizará uma situação que pode ser stressante, pois saberá o que pode fazer.

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



3. Regulação de “microciclos psicológicos”

Ainda no âmbito do seu plano de treino, o treinador deverá **equilibrar períodos de maior carga psicológica**, isto é, que exigem mais atenção e concentração ou que exponham os atletas a situações stressantes, com **períodos de menor carga psicológica, isto é, de descanso psicológico**. Podem assim ser considerados os seguintes microciclos de preparação psicológica:

- 🔪 microciclo de impacto (visa gerar uma elevada carga psicológica);
- 🔪 microciclo *standard* (o mais habitual da temporada, caracterizado por uma carga psicológica normal);
- 🔪 microciclo de recuperação (visa gerar uma baixa carga psicológica).

Na opção de um destes planos de preparação, o treinador deverá ponderar a **carga psicológica atual dos treinos** (relacionada com o historial recente dos atletas/equipa [ex.: vitórias/ derrotas], o resultado da última competição, ou aspetos individuais) e a **carga psicológica exigida para a próxima competição** (relacionada, por exemplo, com a importância e dificuldade dessa competição, ou com antecedentes, rivalidades ou historial com determinados atletas e/ou equipa).

O treinador poderá querer **aumentar a carga psicológica** quando sentir que os atletas estão **demasiado confiantes ou relaxados** porque avaliam a próxima competição como fácil ou pouco importante, concebendo e implementando exercícios de treino que aumentem os seus níveis de ativação,

intensidade ou agressividade, concentração e motivação para o resultado e, simultaneamente, diminuam as suas expectativas de sucesso e promovam a competitividade entre os atletas, ou gerem um certo nível de incerteza quanto às suas competências pessoais.

Inversamente, quando o objetivo do treinador for a **diminuição da carga psicológica**, designadamente em competições importantes e previsivelmente difíceis, nas quais os **níveis de ansiedade e de incerteza dos atletas quanto aos recursos que possuem para terem êxito são elevados**, será mais apropriado implementar exercícios que promovam a autoconfiança e a autoeficácia, com foco na aprendizagem e na evolução pessoal, promovendo assim a motivação intrínseca. Em desportos coletivos importará ainda que os atletas se envolvam em tarefas e exercícios não competitivos e que promovam a coesão, cooperação e eficácia coletiva (e não a competição entre os atletas).



No Quadro 7 são apresentadas algumas variáveis que o treinador pode manipular para influenciar a carga psicológica:

QUADRO 7 - Estratégias para manipular a carga psicológica.

COMPORTAMENTO DO TREINADOR	Mais e menos carga psicológica geradas, respetivamente, pela sua ausência ou presença, atitude passiva vs. ativa, uso de reforços positivos vs. punição ou <i>feedback</i> explicativo vs. <i>feedback</i> interrogativo.
ESPAÇO	Nos desportos coletivos, menos espaço de interação, ou o recurso a diferentes espaços – proibido/obrigatório – geram mais complexidade cognitiva e emocional e mais pressão temporal.
PARTICIPANTES	Um maior número de participantes ou um pior nível percebido nos participantes necessários para atingir um objetivo geram mais carga cognitiva e emocional.
EQUILÍBRIO NUMÉRICO/QUALITATIVO	Igualdade numérica ou equipas igualadas geram maior exigência competitiva, ou seja, maior carga psicológica.
TEMPO	Mais carga mental em exercícios mais longos ou em que há menos tempo de recuperação ou menos tempo disponível para realizar a tarefa.
EXERCÍCIOS/TAREFA	Maior carga cognitiva e emocional em exercícios com maior nível de interdependência, novos, mais exigentes fisicamente, mais difíceis, com objetivos menos controláveis, em que há recurso a um sistema de recompensas e penalizações, com um sistema de penalização mais complexo ou variável.

4. Desenho de treinos complementares

Na **planificação geral do treino**, poderá ainda haver espaço para **treinos complementares**, não só a nível físico, mas também, por exemplo, a nível psicológico. O treinador poderá, por exemplo, prever momentos em que o psicólogo do desporto possa treinar os atletas em determinadas competências psicológicas que ajudem a melhorar o seu desempenho desportivo (ex.: competências de autorregulação em situações de stresse).

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



5. Avaliação do treino

Uma **avaliação apropriada do processo de treino** é essencial para que o treinador controle o trabalho que desenvolve. Esta avaliação deve compreender não apenas as **características do treino** (ex.: os conteúdos, tempo dedicado a cada conteúdo, carga física em termos de volume e de intensidade e carga psicológica), mas também os **efeitos do treino** (ex.: desempenho e progresso dos atletas no treino, rendimento e resultados na competição).

! No processo de treino, a psicologia pode ser muito útil ao treinador na planificação dos treinos, designadamente na formulação de objetivos apropriados, na antecipação de dificuldades e desenho de um plano alternativo, na regulação de 'microciclos psicológicos', no desenho de treinos complementares e na avaliação do treino.

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

Preparação psicológica

Não obstante a **preparação psicológica dos treinadores** não ser habitualmente tão enfatizada quanto a preparação psicológica dos atletas, existem cada vez menos dúvidas (e mais certezas) de que a psicologia pode ajudar o treinador no seu dia a dia, contribuindo para um **desempenho mais eficaz** no processo de treino desportivo pelo qual é o máximo responsável.

1. Motivação

A motivação é uma variável psicológica de extrema importância para o desempenho das funções do treinador. O ideal seria que esta se mantivesse sempre **elevada e estável**, mas isso nem sempre acontece e muitos treinadores passam por **crises de motivação** ao longo da sua carreira desportiva. Essas crises surgem por diferentes razões (ex.: maus resultados, falta de expectativas de progressão, ambiente pouco estimulante), geralmente quando o treinador coloca em causa se o elevado custo do seu trabalho compensa os benefícios que daí retira.

Para **fortalecer a sua motivação**, o treinador pode recorrer a estratégias como a **formulação de objetivos**. Ou seja, para além de definir objetivos para os atletas, o treinador deve ter **objetivos pessoais, a nível profissional**. Estes objetivos devem assumir os mesmos princípios anteriormente especificados para os objetivos formulados para os atletas, ou seja, serem **específicos, desafiantes e realistas, mensuráveis e a curto, médio e longo-prazo** (ex.: objetivo para o próximo mês, objetivo para a época, objetivos intermédios, objetivo para os próximos cinco anos).

Convém que o treinador **distinga os seus objetivos pessoais dos resultados** obtidos pela equipa, ainda que, por vezes, possam estar relacionados. O facto de ter objetivos de resultado e de realização pessoais pode facilitar a sua motivação para um trabalho duro e intenso, que se prologa durante todo o ano e não poupa férias e fins de semana, que não proporciona muito tempo de descanso, e no qual as múltiplas tarefas são (todas) geralmente urgentes e exigentes.

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

2. Autoconfiança

Para além da motivação, o desempenho do treinador também é claramente afetado pelo seu nível de autoconfiança. Para levar os atletas a atingirem os objetivos delineados, o treinador deve **acreditar não apenas nos recursos dos atletas, mas também nos seus próprios recursos como treinador**.

Essa crença permite-lhe determinar as **possibilidades reais de ter sucesso** e os **comportamentos que necessita ter para o conseguir**, superando as dificuldades que possam dificultar nesse percurso. Para além disso, uma autoconfiança forte influencia um conjunto de variáveis psicológicas que podem impactar o seu desempenho enquanto treinador, incluindo a **concentração, a tomada de decisão ou os processos emocionais**.

Em paralelo, uma **autoconfiança elevada é essencial na mobilização dos atletas ou da equipa**, pois apenas se estes perceberem que o treinador confia nas suas próprias competências e capacidades profissionais acreditarão que este os conseguirá ajudar a atingirem um nível de rendimento elevado. E essa crença é fundamental para o treinador **envolver os atletas na sua visão e solidificar a sua motivação**, fazendo com que,

dia após dia, ultrapassando obstáculos e adversidades, se empenhem e esforcem para cumprir o plano de treinos delineado.

Para fortalecer a sua autoconfiança, o treinador pode recorrer a **estratégias que fomentem a sua percepção de controlo**, nomeadamente através do estabelecimento de **expectativas de rendimento realistas**, uma **preparação adequada dos treinos (e das competições)**, bem como a **antecipação, nos treinos, das dificuldades** que pode encontrar na competição (e respetiva preparação para elas) (ver “Planificação dos treinos”).

Outra forma de robustecer a percepção de controlo inclui o uso de um **sistema apropriado que permita avaliar, o mais objetivamente possível, não apenas o desempenho dos atletas, mas também o desempenho do treinador**. Por um lado, ao avaliar o desempenho dos atletas e/ou equipa, o treinador terá um maior controlo sobre o que está a ocorrer; se não tiver esta referência e não souber de forma clara o que acontece, a sua própria insegurança para controlar o desempenho e evolução dos atletas pode aumentar. Por outro lado, se preparar apropriadamente a sua atuação pessoal em cada competição, aumentará a sua percepção de controlo da situação, o que fortalecerá a sua autoconfiança.

Finalmente, ao desenvolver todas as competências que o podem ajudar a fazer melhor as suas tarefas, como **competências de comunicação, negociação, tomada de decisão, controlo de expectativas de sucesso ou controlo de atribuições**, já exploradas em pontos anteriores, o treinador será mais eficaz no seu trabalho, o que também contribuirá para promover a sua autoconfiança.

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



3. Situações stressantes

Uma competência essencial para qualquer treinador diz respeito ao **controlo das situações stressantes** que surgem no exercício das suas funções diárias. Como já foi referido, o treinador assume não apenas responsabilidades desportivas relacionadas com a **planificação e gestão do treino e da competição** visando o desenvolvimento e otimização do rendimento dos seus atletas, mas também com um vasto leque de **responsabilidades organizacionais**, de direção da equipa técnica e outros colaboradores, de gestão de relações com a comunicação social, dirigentes, famílias, patrocinadores, entre outros.

Quando se considera a complexidade de gerir todas estas relações interpessoais, acrescidas ou muitas vezes moldadas pelas micropolíticas da instituição desportiva, facilmente se percebe que uma das competências mais importantes que o treinador deve possuir (ou adquirir/ treinar) é **comunicar de forma eficaz com todos aqueles que o rodeiam** – incluindo atletas, equipa técnica e colaboradores, outros significativos, dirigentes –, ou seja, grupos de pessoas diferentes que muitas vezes não escolhem (pelo menos todas), com interesses particulares e por vezes difíceis de compaginar e que se podem “virar contra eles” quando os resultados não forem os esperados ou os seus interesses forem ameaçados.

Ao mesmo tempo, é quase imprescindível que, principalmente no desporto profissional (mas não só), o treinador aprenda a **gerir e a viver com a instabilidade laboral da sua profissão**, procurando, no seu dia-a-dia, centrar a sua atenção nas situações e estímulos mais relevantes em cada momento do treino, nos seus objetivos, dirigindo o grupo da forma mais eficaz e, na medida do possível, sem pensar nas consequências dos maus resultados.

4. Consciência emocional

Um treinador com **elevada consciência emocional** conseguirá reconhecer e **compreender melhor as suas próprias emoções e as dos outros**, o que lhe permitirá, entre outros aspetos, comunicar melhor os seus estados emocionais aos outros, superar mais rapidamente as dificuldades (usando as suas emoções como “ferramenta de navegação”), compreender melhor e de forma mais útil a si próprio e aos outros, conhecendo que decisões levam a sentimentos mais positivos.

Para **aumentar a sua consciência emocional**, o treinador pode recorrer a **autorregistos**, uma ferramenta que lhe permitirá **monitorizar o seu comportamento, pensamentos e a resposta emocional associada**. Nesse autorregisto, deverá primeiro identificar e registar **pensamentos, emoções e comportamentos negativos recorrentes** (ex.: competições que não têm o resultado desejado; lesões de atletas que comprometem objetivos desportivos; situações da vida pessoal que afetam o seu desempenho quando orienta os atletas em contexto de treino e/ou de competição) e, depois, **pensamentos, emoções e comportamentos alternativos positivos**, concentrando a atenção em aspetos positivos que por vezes passam despercebidos ou são assumidos como banais.

Neste processo, o apoio de um psicólogo do desporto pode ser determinante, auxiliando o treinador a identificar as estratégias, pensamentos e emoções adequados, os quais devem ser adotados sempre que necessário.

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

5. Planificação e gestão do tempo livre

Não obstante as tarefas de planificação e gestão do treino (e da competição) poderem ocupar a maior parte da vida do treinador, nomeadamente no desporto profissional – uma vez que no desporto de iniciação e formação é frequente os treinadores assumirem estas tarefas como complemento a uma atividade profissional primária – é importante que o treinador **organize a sua vida extradesportiva de modo a conseguir equilibrar os diferentes domínios da sua vida**. A sua profissão já é suficientemente stressante e, do mesmo modo que os atletas necessitam de períodos de descanso para poderem recuperar do esforço despendido, também o treinador pode necessitar de um **“descanso” dos atletas e/ou da equipa**. E não deve sentir-se culpado por isso... Se não dispuser desse descanso, o mais provável é que o seu desempenho piore, o que inevitavelmente influenciará de forma negativa o desempenho dos atletas.



Logo, deverá incluir, na **programação diária, semanal ou mensal das suas atividades**, um espaço para **atividades extradesportivas** que compensem a carga e o esforço psicológicos da sua profissão e que incluam dedicar tempo à sua **família e amigos** e a **outros interesses e atividades** que lhe permitam “desligar-se” um pouco do contexto desportivo e da sua profissão.

O psicólogo do desporto pode ajudar o treinador a melhorar as suas competências psicológicas, o seu modo de funcionamento pessoal, assessorando-o em momentos concretos e treinando-o para que domine estratégias eficazes que depois possa usar autonomamente.



Preparação da competição

Ainda no que respeita ao processo de treino, a psicologia pode contribuir para ajudar o treinador a **tomar decisões relacionadas com o seu plano para a competição**, proporcionando ainda estratégias que facilitam a **transmissão dessa informação aos atletas**, assegurando desse modo que eles compreendem melhor o que se espera deles, e preparando-os para colocarem em prática o plano delineado pelo treinador.

1. Tomada de decisão sobre o plano competitivo

Ao longo de uma época desportiva, existem muitos momentos em que o treinador tem que preparar os atletas ou equipa para competirem e terem o melhor resultado possível. Se possuir um **método eficaz, que sistematize os passos a dar e os aspetos a considerar** ao longo deste processo, mais provavelmente conseguirá analisar todos os detalhes das circunstâncias que o rodeiam e tomar decisões corretas.

Para poder estabelecer as reais possibilidades do seu atleta/equipa e definir o objetivo para a prova, esse plano deverá começar pela **avaliação das características e dificuldades da competição** (ex.: adversários, condições ambientais) e pela **avaliação dos recursos que possui para enfrentar esses desafios** (ex.: atletas disponíveis, estratégias bem aprendidas, estado psicológico dos atletas). Com base nesta análise, o treinador poderá **definir o que é necessário fazer para conseguir atingir o objetivo, definindo planos de ação** (ex.: convocatória, sistema de jogo) em função dos recursos disponíveis. Depois de **pesar os prós e os contras de cada possível plano**, refletindo sobre as vantagens e inconvenientes de eventuais alternativas, estará mais preparado para tomar decisões definitivas sobre o caminho a seguir.

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

2. Antecipação de situações relevantes

Após tomar decisões sobre o modo de atuação do atleta ou equipa na competição, será conveniente que o treinador **antecipe situações relevantes** que podem surgir durante a prova e influenciar o desempenho que se espera dos atletas (ex.: se os atletas ou equipa estão a ser bem-sucedidos ou não ou se ocorre uma lesão). O treinador não poderá prever todas as situações, mas poderá pelo menos antecipar as mais prováveis.

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

3. Explicação aos atletas do plano para a competição

Depois de o treinador ter estruturado o plano que desenvolveu para a competição, é necessário que o **explique aos atletas**.

Esta explicação deve ser feita com **suficiente antecedência**, pouco a pouco, **relacionando os objetivos estratégicos da competição com comportamentos concretos** que o atleta deve ter (e, se for o caso, a equipa como um conjunto). Além disso, é importante que **escute as ideias, preocupações e dúvidas dos atletas**, pois para além destes poderem até ter ideias interessantes que enriqueçam a estratégia definida, ao fazê-lo o treinador estará a mostrar que os respeita, fazendo-os sentir que, de certo modo, contribuem para as decisões sobre a competição.

Posteriormente, isto é, imediatamente antes da competição, o treinador apenas deve rever brevemente e com tranquilidade os aspetos-chave do plano.

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

4. Convocatória

Nos desportos coletivos, o treinador é obrigado a escolher, de entre os atletas que tem à sua disposição, aqueles que irão ser convocados para a equipa inicial.

Cada treinador tem o seu próprio sistema: enquanto alguns preferem **revelar a composição dessa equipa momentos antes do início da competição** – visando manter todos os atletas motivados e empenhados em conseguirem um lugar na equipa inicial –, outros preferem **eliminar com antecedência a incerteza relativamente a quem vai jogar, fortalecendo a autoconfiança dos convocados**.

Esta segunda opção poderá ser particularmente relevante quando há competições decisivas, pois poderá permitir que aqueles que vão jogar comecem a preparar-se, controlando a situação o mais precocemente possível. No entanto, se o treinador constatar que os atletas estão mais relaxados que o habitual, pode optar por atrasar a divulgação dos convocados, com o objetivo último de ativar e provocar os atletas para que trabalhem melhor e consigam “ganhar” a sua posição. Em algumas situações, pode usar um sistema misto, revelando com antecedência a maioria dos escolhidos e “deixando no ar” algumas dúvidas que decidirá com base no trabalho desenvolvido pelos atletas, fortalecendo a autoconfiança da maior parte, ativando alguns que considere estarem acomodados, e criando expectativas em determinados suplentes que percebam uma oportunidade de entrarem na equipa.

No fundo, o treinador pode **usar a convocatória como uma ferramenta que lhe permite manipular a carga psicológica, aumentando-a ou diminuindo-a em função das necessidades e condições percecionadas**.

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

! A psicologia pode ajudar o treinador a tomar decisões relacionadas com o seu plano para a competição e a antecipar situações relevantes, proporcionando ainda estratégias que facilitam a transmissão dessa informação aos atletas.



3.2.2. ORIENTADA PARA A COMPETIÇÃO

Como pode o treinador usar a psicologia para promover o seu desempenho na competição?

Do mesmo modo que a psicologia pode contribuir para promover o desempenho dos atletas durante a competição, também pode fazer o mesmo pelos treinadores, facilitando a **planificação e programação nos momentos prévios**, e sugerindo **estratégias que promovam uma melhor atuação do treinador durante e após a competição**.

Planificação de atividades e programação do tempo

A planificação de atividades deverá incluir todas as **atividades consideradas importantes** (ex.: sessões de treino, reuniões de equipa, viagens, refeições, tempo de descanso, horas de sono, passeios, atividades de ócio, sessões de preparação pessoal, conferências de imprensa), as quais devem, em termos de programação, ser **distribuídas racionalmente pelo tempo disponível**, regulando o funcionamento dos atletas e adaptando-o ao horário da competição. O treinador deverá programar o tempo de forma equilibrada, não deixando demasiado tempo livre, nem o ocupando em demasia, combinando atividades relacionadas com a competição com outras que distraiam os atletas. Além disso, se possível, deverá permitir que os atletas disponham de tempo livre para a sua preparação individual, para se autorregular individualmente, eventualmente com o apoio de um psicólogo do desporto, e de preferência depois das sessões de treino e das reuniões de equipa.

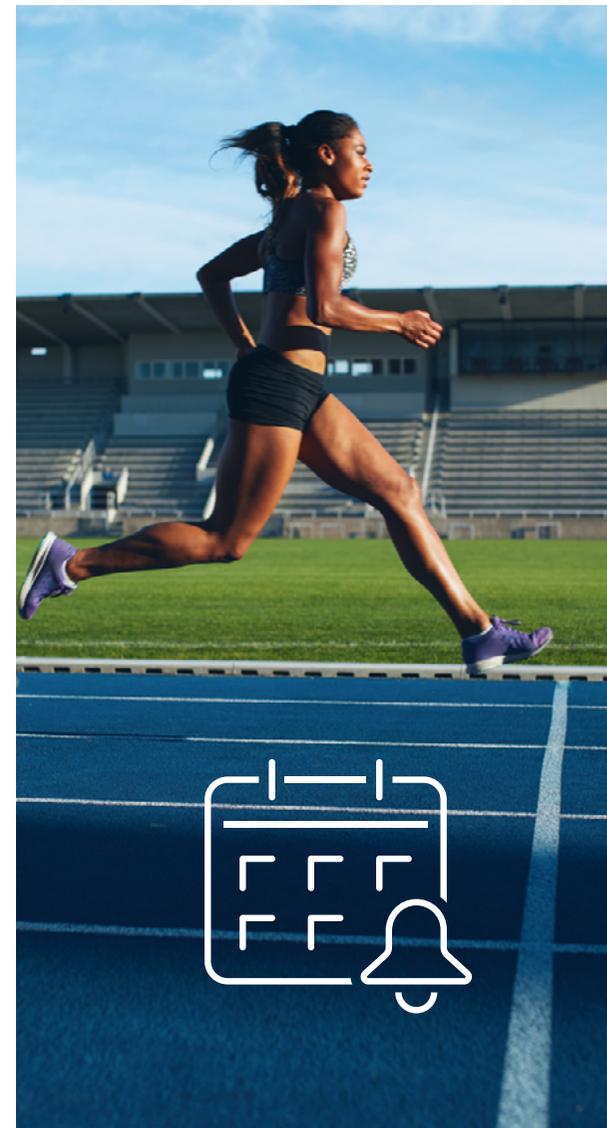
1. Último treino antes da competição

Um momento que importa planear com muito cuidado é o **último treino antes da competição**, que geralmente ocorre no dia anterior à competição, ou mesmo durante a manhã, se a competição tiver lugar à tarde.

Este treino deve ser caracterizado por **exercícios simples relacionados com a competição**, pois o seu objetivo principal é apenas o de **ultimar a preparação dos atletas** e promover uma eventual **familiarização com o contexto** onde a competição vai decorrer. Este último treino pode também ser muito importante em **termos psicológicos**, pois se o treinador perceber que o **estado de alerta e ativação** dos atletas é baixo, os exercícios deverão ser desenhados e pensados no sentido de elevarem a ativação até um nível apropriado, ocorrendo o oposto se os atletas estiverem demasiado tensos. Com efeito, de uma forma geral, é mais frequente o treinador querer diminuir a ativação, implementando exercícios que potenciem a autoconfiança e a perceção de controlo, caracterizados por uma carga psicológica baixa que:

- ◆ não leve os atletas a duvidarem das suas capacidades (não implementar exercícios que incidam sobre competências ou jogadas novas ou pouco treinadas, ou que visem corrigir competências mal aprendidas; não se zangar com os atletas ou acentuar erros e acertos em exercícios de precisão);
- ◆ diminua o stresse (não implementar exercícios competitivos com pressão psicológica);
- ◆ promova ou, pelo menos, não comprometa a coesão (não implementar exercícios que favoreçam despiques entre atletas).

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



2. Reuniões de preparação da competição.

Outro aspeto que importa relevar é a **atuação nas reuniões de preparação da competição**.

Considerando que o estado atencional e a capacidade de assimilação de informação dos atletas diminui com a aproximação da competição, é fundamental que estas sejam **curtas e objetivas**. O treinador deve **estar muito bem preparado e saber exatamente o que quer dizer** aos atletas, aproveitando unicamente para **recordar os aspetos prioritários**, isto é, os comportamentos a adotar na competição, e **regular o estado psicológico dos atletas** – fortalecendo a sua autoconfiança, promovendo um nível de ativação ótimo e centrando-se no que têm que fazer e não nos resultados.

Quando se trata especificamente da última reunião, o treinador deverá ser breve, selecionando três ou quatro mensagens rápidas, mas significativas, e falar com convicção e energia, transmitindo uma mensagem otimista que complemente todo o trabalho de preparação realizado.

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

 A planificação de atividades e programação do tempo deverá incluir todas as atividades consideradas importantes, as quais devem, em termos de programação, ser distribuídas racionalmente pelo tempo disponível. O treinador deve preparar com especial cuidado o último treino e as reuniões prévias à competição.

Funcionamento psicológico

O funcionamento psicológico do treinador nos diferentes períodos competitivos poderá também ser apoiado pela psicologia, nomeadamente através de diferentes estratégias direcionadas para a **regulação da sua atuação e interação com os atletas** nos diferentes momentos da competição, bem como para a **gestão de variáveis psicológicas como o stresse, a atenção ou a motivação**.

1. Controlo de situações stressantes e do nível de ativação

As múltiplas tarefas e funções relacionadas com a competição obrigam o treinador a um enorme **sobre-esforço mental**, que pode gerar grande **desgaste e provocar estados de ansiedade, irritabilidade, hostilidade, ou desânimo, interferir na qualidade do seu trabalho e, mais tarde ou mais cedo, prejudicar a sua saúde física e mental**.



Para controlar o stress relacionado com estas situações, é fundamental que o treinador consiga identificar o seu **nível ótimo de ativação**, recorrendo eventualmente a estratégias psicológicas como o **relaxamento** ou o **controlo de pensamentos** – que poderão ser trabalhadas com o apoio de um psicólogo do desporto –, para regular esse nível de ativação em qualquer momento que seja necessário (especialmente antes, durante e depois da competição). Algumas situações stressantes ligadas à competição em que essas estratégias poderão ser úteis incluem:

- relaxar e dormir, antes e depois da competição;
- preparar a atuação pessoal na competição (aumentando a sua perceção de controlo sobre a competição e fortalecendo a sua autoconfiança);
- centrar a atenção nas situações e estímulos mais relevantes em cada momento da competição, evitando cometer erros e perder o controlo da situação;



- tomar decisões em situações stressantes (muitas vezes o treinador tem de tomar decisões de risco, por vezes sem toda a informação, sem tempo suficiente e em momentos críticos);
- controlar as situações que podem alterar o seu nível de ativação ótimo e a atenção apropriada durante a competição (a pressão psicológica causada por tensos “momentos de espera”, marcadores iguais, erros dos atletas, acertos dos adversários, decisões adversas dos árbitros, vitórias e derrotas, momentos de solidão e depressão quando há maus resultados, etc.);
- comunicar de forma eficaz, quer verbalmente quer não-verbalmente com os atletas, o público, os meios de comunicação social, etc;
- avaliar o seu desempenho de forma objetiva e útil (considerando que praticamente ninguém o faz, preferindo avaliar o seu rendimento a partir do rendimento dos seus atletas, em função dos seus resultados).

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

! O funcionamento psicológico do treinador pode ser beneficiado pela psicologia, através de diferentes estratégias direcionadas para a regulação da sua atuação e interação com os atletas durante a competição, bem como para a gestão de variáveis psicológicas como o stress e o nível de ativação e de atenção.

2. Controlo da atenção

O nível de ativação está estreitamente relacionado com o comportamento atencional do treinador, pois um facilita o outro: **se o treinador está num nível de ativação ótimo conseguirá focar-se melhor nos estímulos mais relevantes**. No entanto, tal como ocorre com os atletas, muitos treinadores não são capazes de captar o que ocorre na competição, não porque o seu nível de ativação não esteja num ponto ótimo, mas simplesmente porque **não sabem onde centrar a sua atenção** (ou não são capazes de o fazer).

Nessa medida, um treino psicológico específico para colmatar esta lacuna que inclua o **desenvolvimento de planos atencionais** que o ajudem identificar as situações ligadas a **estímulos distratores externos** (ex.: público, árbitros/juízes, adversários) e **estímulos distratores internos** (ex.: pensamentos, imagens, sensações, estados de humor) que possam alterar uma concentração apropriada, em paralelo com a seleção dos estímulos mais relevantes a que deve atender em cada momento da competição, poderá ser muito vantajoso. Alguns treinadores conseguem fazê-lo mais facilmente do que outros, mas trata-se de uma competência que pode ser treinada e melhorada, independentemente do nível individual.

Atuação do treinador

O comportamento e a imagem que o treinador transmite aos atletas antes, durante e após a competição devem ser alvo de especial cuidado. De uma forma geral, o treinador deve sempre manter a tranquilidade e regular as emoções prejudiciais que surgem num contexto stressante como é a competição. Se o treinador transmite calma, os atletas sentem-se tranquilos; se o treinador transmite segurança, os atletas sentem-se seguros; se o treinador está nervoso, os atletas ficam nervosos; e se o treinador é agressivo, os atletas desequilibram-se emocionalmente e poderão não conseguir controlar-se na competição.

1. Reuniões de preparação da competição

Nas reuniões antes do jogo (especialmente na última) é conveniente que o treinador, sabendo que os seus comportamentos verbais e não-verbais vão ser avaliados pelos atletas, procure não aparentar preocupação e nervosismo, mas antes confiança, concentração e tranquilidade. Para o fazer, convirá que exiba uma aparência exterior normal, não ande de um lado para o outro sem parar, use frases curtas e evite dizer mais do que o necessário, fale sem se atropelar, com clareza, pronunciando bem as palavras e terminando as frases, use um tom de voz enérgico e seguro, mas calmo, olhando todos os atletas nos olhos, sem os intimidar.

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

2. Durante a competição e nas pausas

Nas modalidades em que o treinador pode interagir com os atletas durante a competição, este não deverá, de uma forma geral, dirigir-se continuamente aos atletas dizendo como devem agir. Os atletas necessitam de espaço e autonomia e

muitos sentem-se incomodados por correções frequentes, que apenas aumentam a sua ansiedade. Na verdade, o ideal é que os atletas sejam treinados para atuarem sem dependerem do treinador, devendo este ir corrigindo apenas os aspetos mais importantes, e somente quando for necessário.

Estas recomendações também se aplicam durante as pausas, as quais podem ser usadas pelo treinador para controlar os seus atletas. A intervenção do treinador dependerá da duração da pausa e do que se quer dos atletas em cada uma, mas, de uma forma geral, as instruções devem incidir no que pretende que os atletas façam, reforçando o esforço e centrando a sua atenção na competição com indicações muito concretas e específicas direcionadas para um determinado comporta-

to, e não na correção de erros ou em instruções sobre outros aspetos do jogo (principalmente em pausas curtas).

Ainda no que concerne às pausas, sugere-se, para além das recomendações anteriores, que o treinador:

- ◆ evite gestos de zanga, nervosismo e desaprovação;
- ◆ faça comentários claros, muito específicos e concisos;
- ◆ não fale ou grite sem um propósito muito concreto (principalmente se estiver nervoso ou irritado);
- ◆ reforce o esforço dos atletas em ações menos visíveis ou em ações apropriadas em que considere que devem insistir, mesmo que ainda não tenham tido um resultado positivo.



3. Intervalo

Nas modalidades cujas regras contemplam a realização de um intervalo, o treinador poderá ter algum **espaço para intervir diretamente junto dos atletas no sentido de criar condições que promovam um melhor desempenho desportivo.**

Nessa intervenção, alguns aspetos a ter em consideração incluem:

- organizar rotinas para o funcionamento no intervalo, envolvendo todas as atividades normais que ocorrem neste período, de modo a que o tempo disponível seja usado de forma mais produtiva;
- antes de falar com os atletas, reservar uns minutos para decidir os objetivos e a estratégia da sua palestra;

- dar instruções curtas, precisas e muito claras focadas na melhoria do desempenho, reforçando os comportamentos concretos e apropriados que os atletas devem ter e que convém repetir, corrigindo os que devem ser alterados, especificando outros novos e deixando para um momento posterior quaisquer comentários sobre o que aconteceu até esse momento;
- em simultâneo, valorizar a possível influência do que aconteceu no estado psicológico dos atletas, usando as estratégias mais adequadas para fomentar o estado psicológico que considere mais conveniente;
- quando as coisas estiverem a correr mal, valorizar se é realista continuar a realçar a importância da obtenção de um bom resultado ou se deve alterar esta expectativa por outra mais apropriada;

- quando as coisas estiverem a correr bem, ressaltar os comportamentos de esforço, concentração, controlo e cooperação que contribuíram para o resultado e assinalar a importância de os atletas continuarem na mesma linha, prevenindo possíveis dificuldades e alertando e preparando para que saibam como agir no caso de essas dificuldades se apresentarem;
- se existir o risco de excesso de confiança, aplicar estratégias apropriadas (analisadas anteriormente);
- finalizar especificando os objetivos prioritários de realização e transmitindo uma mensagem otimista que complemente os comentários anteriores.

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

4. Final da competição

No final da competição, as necessidades dos atletas incluem não apenas a sua **recuperação física**, mas também a sua **recuperação psicológica.**

A **recuperação física** inclui uma **planificação adequada dos treinos** (com períodos de descanso e exercícios específicos), que pode envolver contributos do preparador físico, do fisioterapeuta, e até do médico e do psicólogo do desporto (que poderá treinar técnicas de relaxamento para ajudar os atletas na recuperação do esforço físico e diminuição do estado de sobreativação).

Já a **recuperação psicológica** do desgaste produzido pelo esforço mental e pelo impacto emocional da experiência competitiva e do resultado **pode ser distinta em função do resultado que os atletas ou equipa tiverem conseguido.**



No caso de o **resultado ter sido adverso**, poderá ser importante, num primeiro momento, o treinador **não mostrar emoções intensas** e preocupar-se em **regular as emoções dos atletas**, evitando que estas sejam muito fortes e/ou que haja reações emocionais extremas. O treinador deverá fazer sentir aos atletas que os apoia, que “está com eles”, que valoriza o seu trabalho, que os respeita como atletas e como pessoas. Para isso, não é preciso uma conversa muito longa; pode ser suficiente sentar-se com eles uns minutos, confortando-os brevemente, mostrando que se preocupa, ou, no caso dos desportos coletivos, evitando possíveis discussões e “acalmando os ânimos” entre os atletas. No entanto, **não deve neutralizar totalmente as emoções negativas de um insucesso**, pois estas podem ajudar a melhorar a atitude dos atletas nos treinos seguintes e até a sua predisposição em futuras competições.

Depois de deixar passar uns dias, durante os quais as emoções diminuam de intensidade e os atletas recuperem do sobre-esforço mental, o treinador poderá **aproveitar o seu desejo de se “vingarem”, ou apenas a necessidade de outras vivências mais positivas** frequentemente sentida depois de um mau desempenho ou de uma derrota, para aumentar a sua motivação e fortalecer a sua autoconfiança para futuros treinos e competições.

Quando o **resultado é favorável**, o treinador poderá, num primeiro momento, deixar que os atletas (e ele próprio) **saboreiem o resultado antes de analisar o que aconteceu**. Após uns dias, o sucesso alcançado poderá ser usado para **fortalecer a autoconfiança dos atletas, acentuando o esforço que o possibilitou e destacando que esse esforço é a chave para futuros resultados**. É importante que o treinador

não permita que os atletas se esqueçam da importância do trabalho realizado e da atitude demonstrada para conseguir o desempenho ou resultado alcançado, reforçando a relação entre esse trabalho, a sua atuação e o resultado bem-sucedido.

! O comportamento e a imagem que o treinador transmite aos atletas antes, durante e após a competição devem ser alvo de especial cuidado. Algumas situações em que essa preocupação poderá ser determinante incluem as reuniões de preparação da competição, as pausas eventualmente ocorram durante a competição, e o final da competição.

61



Pontos-chave da subunidade

1. A psicologia do desporto orientada para o processo de treino.

A psicologia do desporto pode e deve ser incorporada no método de trabalho do treinador, podendo ajudar este profissional na planificação e otimização de sessões de treino mais potenciadoras dos recursos dos atletas, mas também, complementarmente, numa melhor transmissão dos seus conhecimentos e dos objetivos a alcançar.

2. A psicologia do desporto orientada para a competição.

No contexto da competição, os conhecimentos da psicologia do desporto podem ajudar o treinador a maximizar o desempenho dos atletas e/ou equipa nos momentos prévios à competição, na prestação durante a competição e, ainda, na análise da performance após o término da competição.

3. A preparação mental e psicológica do treinador.

A preparação psicológica do treinador não deve ser descurada ou desvalorizada. Neste contexto, os conhecimentos de psicologia do desporto poderão ajudar o treinador na sua autorregulação pessoal, auxiliando-o a atingir e manter um equilíbrio físico e mental que lhe permita desenvolver melhor as suas funções.





SINOPSE DA UNIDADE CURRICULAR



- A liderança é um processo de influência através do qual um líder, o treinador, influencia indivíduos e grupos, mobilizando-os para a persecução de um objetivo comum.
- Uma liderança eficaz exige que o treinador tenha em consideração as suas próprias características pessoais (aquilo que é), os seus comportamentos (o que faz e o modo como o faz) e a situação em que está envolvido.
- Podem ser distinguidos pelo menos quatro estilos de tomada de decisão – autocrático, consultivo, participativo e delegativo – todos com vantagens e inconvenientes, que devem ser alternados de forma correta e eficaz.
- É fundamental que o treinador, enquanto líder, possua ou desenvolva competências de comunicação e de relacionamento interpessoal que o ajudem a relacionar-se e a mobilizar para a ação diferentes públicos-alvo.
- Os desportos individuais e coletivos possuem diferentes características e exigências, existindo diferenças claras no papel desempenhado pelo treinador nestes dois contextos.
- Um grupo não é uma equipa, mas uma equipa pode ser considerada um tipo muito específico de grupo.
- As diferenças entre um grupo e uma equipa podem ser resumidas em três aspetos: compromisso, responsabilidade e objetivos, e resultados do desempenho.
- O funcionamento dos grupos e equipas tem influência no seu rendimento e pode ser influenciado por diversas variáveis psicossociais (ex.: falta de coordenação, *social loafing*, conflitos interpessoais), devendo o treinador agir no sentido de diminuir as perdas provocadas por estes comportamentos ou situações.
- Todos os treinadores trabalham com um conjunto de colaboradores que o ajudam nas suas múltiplas funções e com os quais deve necessariamente relacionar-se e tomar decisões.
- É essencial que o treinador consiga manter uma relação saudável e positiva com o público e com a comunicação social, sem esquecer o poder atualmente assumido pelas redes sociais.
- Se o treinador incorporar a psicologia do desporto no seu método de trabalho, aplicando os conhecimentos que possui neste domínio no processo de treino e na situação competitiva, será mais eficaz na sua função e o desempenho dos atletas será otimizado.
- O treinador tem à sua disposição um conjunto de ferramentas e estratégias psicológicas que lhe permitirão otimizar a sua própria atuação em contextos de treino e de competição, beneficiando não apenas o seu desempenho pessoal, mas também a sua saúde física e mental.



AUTOVERIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS



A. Aferição do conhecimento

1. identifique e distinga os principais estilos de tomada de decisão. Qual destes estilos é mais eficaz? Justifique com exemplos do contexto desportivo.
2. Apresente quatro recomendações que o treinador deve ter em consideração para uma comunicação eficaz.
3. Distinga grupos de equipas. Descreva três circunstâncias que podem interferir no seu funcionamento e desempenho grupal.
4. Relativamente à interpretação que os atletas fazem das causas dos bons ou maus resultados, qual a diferença entre causas internas e externas, específicas e globais, instáveis e estáveis e controláveis e incontroláveis? Justifique com exemplos do contexto desportivo.

B. Aplicação do conhecimento

1. Como procederia para, a partir do seu papel enquanto treinador, construir e desenvolver uma equipa técnica eficaz?
2. Como aplicaria o que aprendeu sobre psicologia do desporto para melhorar o processo de treino?
3. Como poderá usar a psicologia para maximizar o desempenho dos seus atletas e/ou equipa durante a competição?
4. Como usaria os seus conhecimentos de psicologia do desporto para gerir e equilibrar o seu desempenho pessoal enquanto treinador?



RECOMENDAÇÕES DE LEITURA

Beauchamp, M. R., & Eys, M. A. (2014). *Group dynamics in exercise and sport psychology* (2nd. ed.). London, UK: Routledge.

Cruz, J. F. (Ed.) (1996). *Manual de psicologia do desporto*. Braga, PT: Sistemas Humanos e Organizacionais.

Martens, R. (2012). *Successful coaching* (4th ed.). Champaign, IL, USA: Human Kinetics.

Smoll, F. L. (2012). *Claves para ser un entrenador excelente* (Trad.). Barcelona, ES: INDE Publicaciones.

Weinberg, R., & Gould, D. (2017). *Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício* (6.^a ed., trad.). Porto Alegre, BR: Artmed Editora.





GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE



Atribuições causais

Explicações retroativas que o atleta (ou o treinador) faz dos resultados do seu comportamento, do seu sucesso ou fracasso, com evidentes consequências nas expectativas e nas reações emocionais posteriores, e por conseguinte, no desempenho desportivo.

Autodiálogo

Diálogo interno, positivo ou negativo, manifestado de modo verbal e/ou não-verbal, sob a forma de palavras, pensamentos, sorrisos, expressões faciais, etc.

Carga psicológica

Fatores e exigências psicológicas que contribuem para a carga total sentida pelo atleta e que impactam a performance.

Co-operação

Termo usado para descrever a relação simultânea de cooperação e competição entre pessoas, ocorrendo normalmente para atingir um objetivo comum.

Distrações externas

Estímulos com origem no ambiente que desviam a atenção dos atletas da direção pretendida, interferindo com o foco e a concentração do atleta (ex.: pistas visuais e auditivas, interações sociais, música, tecnologia).

Distrações internas

Distrações mentais que incluem um vasto leque de pensamentos, emoções ou sensações corporais (ex.: fadiga), que interferem com o foco e a concentração do atleta.

Expectativas

Crença forte de que algo acontecerá no futuro, esperar algo ou alguma coisa que seja viável ou provável que aconteça.

Filosofia tática

Forma de pensamento organizado e conceptual que procura perguntar e responder ao “como” e “porquê” da implementação de uma determinada estratégia, exigindo que o treinador compreenda a justificação e o raciocínio

subjacentes aos meios e estratégias que permitem atingir um determinado objetivo.

“Gestão de egos”

Expressão que designa a necessidade de o treinador conseguir gerir da forma mais eficaz os atletas que tem à sua disposição, conciliando e tirando o melhor partido das diferentes personalidades e qualidades pessoais de cada um, ao mesmo tempo que mantém a competitividade e satisfação internas.

Objetivos de realização

Objetivos que os indivíduos querem alcançar em contextos de avaliação. Estes objetivos guiam e direcionam o comportamento dos atletas à medida que estes interpretam e respondem a situações relevantes para a sua competência.

Recuperação psicológica

Restabelecimento dos processos psicológicos após atividades físicas e psicológicas exigentes, recorrendo a estratégias que minimizem e permitam gerir a fadiga do treino e/ou de competições.



GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE

Role model

Alguém para quem os outros olham como um bom exemplo, que inspira os outros a imitarem o seu comportamento.

Social loafing

Redução do esforço individual dos sujeitos quando trabalham em grupo, em comparação com o esforço que fazem quando trabalham sozinhos.



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

CLÁUDIA DIAS, SARA MESQUITA, NUNO CORTE-REAL,

ANTÓNIO MANUEL FONSECA

PSICOLOGIA 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

ISABEL MESQUITA

PEDAGOGIA E DIDÁTICA 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

68