Leitura integrativa

A globalização e o acesso à tecnologia geraram uma das mudanças demográficas mais significativas no mundo das organizações nos últimos anos. A integração de gerações com diferentes paradigmas e habilidades, de diferentes grupos etários, aporta o desafio de encontrar espaço para coexistência e trabalho compartilhado.

Não há dúvida de que a lacuna separando as gerações e as diferenças significativas em seus perfis de personalidade, interesses e objetivos ocupam um lugar importante em vários dos campos de atividade, incluindo os esportes, tanto no treino quanto em competições.

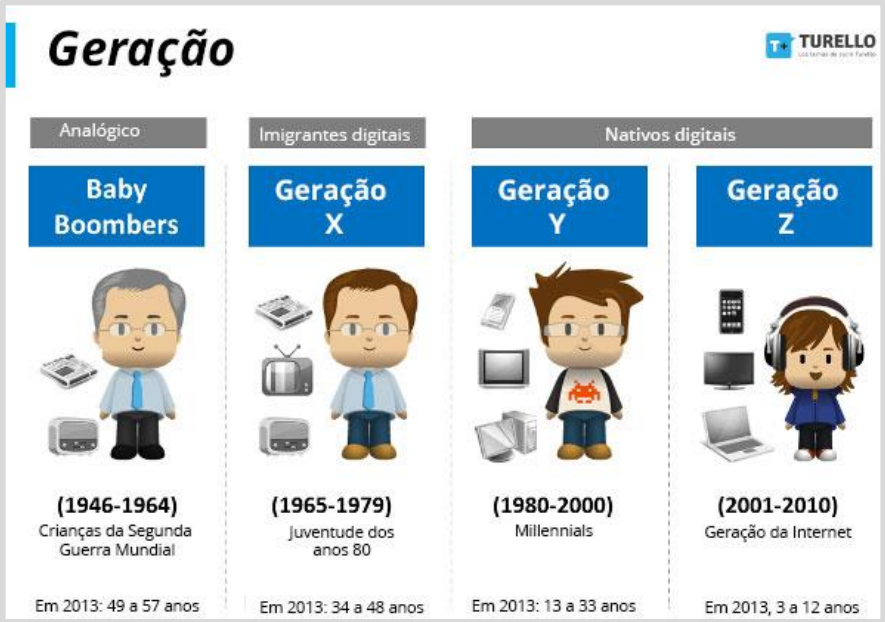
Ademais, cada geração traz consigo atributos e habilidades, alguns deles semelhantes, outros diferentes, e muitos dos quais são complementares, e isto é um dos aspectos da diversidade que concerne à sociedade em geral.

A diversidade é uma dimensão que consiste em propiciar a coexistência das expectativas e dos valores em um lugar em comum. Ela deve ser abordada através da integração dos diferentes grupos envolvidos, incluindo os modelos de pensamento e administração das gerações mais velhas, e os novos modos de compreensão das exigências, possibilidades e interesses dos jovens.

Traços psicossociais de diversidade geracional na comunidade atlética

O alto desempenho atlético deveria colocar as diferentes gerações permanentemente nos mesmos planos de gestão. Elas podem querer as mesmas coisas, mas em diferentes graus, extensões e formatos.

Figura 1: Diversidade geracional



Fonte: [Imagem sem título sobre as gerações] 2014, recuperada de https://goo.gl/ZHfKTW

Baby Boomers (nascidos entre 1944-1960)

Características distintas: Uma geração que procura competir, ser otimista, "tudo é possível". Energética. Seu lema é "seja produtivo". Buscam o empoderamento e a participação. Nunca planejam se aposentar; querem continuar trabalhando.

Nas comunidades esportivas atuais, o papel que eles predominantemente desempenham em geral não é o dos atletas. Eles são principalmente: líderes, técnicos, membros da equipe técnica e pais dos atletas. O denominador comum envolve a liderança de atletas e o ensino/influência sobre os mesmos.

Geração X (nascidos entre 1961-1980)

Características distintas: Individualistas, cínicos, incompreendidos, rebeldes. Ceticismo. Acreditam em si mesmos, não nos outros. São conhecidos como uma geração apática, independente, focada em realizações pessoais.

O alto desempenho atlético atual inclui líderes fora de campo e atletas maduros em campo, que advêm desta geração.

Alguns dos objetivos desses atletas, técnicos e líderes:

- Adaptação a um mundo esportivo 3.0
- Aplicação de um estilo de liderança completamente diferente do que o que eles praticam enquanto líderes.
- Decodificar o legado dos Baby Boomers.
- Deixar para trás processos de treino e competição baseados num ponto de vista físico, analógico e local, adaptando-se ao ponto de vista líquido, digital/virtual e global.

Geração Y (nascidos entre 1981-2000)

Características distintas: Orientados para o campo virtual. Cidadãos do mundo. Desafiadores, autônomos, com atenção dispersa. Multitarefas. Compromisso voltado para resultados e o efeito de sua tarefa. Estilo empreendedor.

Em 2016, têm entre 16 e 35 anos. Eles formam o maior grupo de atletas ativos em todas as disciplinas de alto desempenho atlético no nível global. Seu maior desafio é serem liderados pelas gerações anteriores, ou seja, as últimas gerações a participar do treino e competição lideradas por sujeitos offline.

Geração Z (nascidos entre 2001 – 2010)

Características distintas: Nativos digitais. Superestimulados. Menos reflexivos e impacientes. Consumidores ávidos. Espírito empreendedor. Independentes. Colaborativos e criativos.

Hoje, eles têm entre 6 e 15 anos. A única geração que, no atual contexto esportivo, é representada apenas por atletas nos estágios formativos de desenvolvimento.

Uma realidade dupla existe para adultos, mas uma única realidade existe para a Geração "Z": a coexistência de um mundo físico e um mundo virtual.

Estratégias para diversidade

O desafio é a coexistência complementar e enriquecedora de todas as gerações em um espaço comum e produtivo, para obter melhores resultados e níveis de satisfação mais altos.

As estratégias para a diversidade são uma ferramenta excelente a ser utilizada no desenvolvimento de habilidades geracionais, as quais permitem reconhecimento, apreciação e aprimoramento das diferentes visões, bases de conhecimentos e metodologias de uma força de

trabalho multi-geracional, colocando-os a serviço da competitividade e prosperidade do grupo.

Diversidade geracional nos processos de treino e competição

Administrar a diversidade envolve garantir ambientes de trabalho inclusivos, que percebem as diferenças como uma rica fonte para as equipes e para a organização.

O eventual sucesso de uma equipe multi-geracional depende do quão bem liderada ela é, e do quão inspirada não apenas a reconhecer, mas também a reconciliar tais diferenças.

> *Respeito, oportunidades contínuas para diálogo, abertura e flexibilidade são regras básicas para alcançar uma coexistência harmônica e a criação de um espaço compartilhado para todos.*

Mapa de comunicação interpessoal na diversidade geracional

O sucesso das organizações depende, em grande escala, do desempenho de suas equipes de trabalho e da adaptação contínua a ambientes rapidamente modificados. Isso requer agilidade ao responder de modo efetivo, o que exige a incorporação de diferentes práticas e processos. A comunicação interpessoal é uma variável central na tentativa de alcançar esse objetivo.

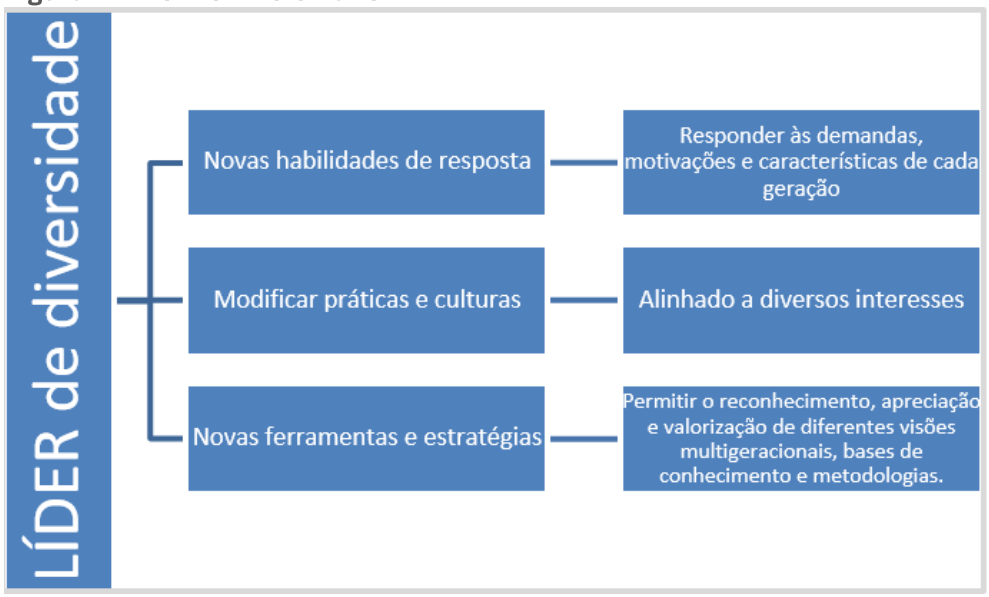
Mapa de gestão de conflito em diversidade geracional

Como as estratégias que integram a Diversidade podem ser efetivamente implementadas como um ativo dentro de uma equipe? Antes de se adaptarem a certas diferenças em uma equipe, elas devem ser reconhecidas e respeitadas.

A gestão efetiva de conflitos envolve estratégias de gestão específicas: O aproveitamento das diferenças entre os membros da equipe, coordenando-as para melhor efetividade, é um dos pilares da gestão.

Isso implica uma direção estratégica: o líder de diversidade adota a seguinte perspectiva, totalmente alinhada aos requisitos atuais dos processos de treino e competição:

Figura 2: Líder de diversidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Feedback descritivo sobre o desempenho em relação à diversidade geracional

Compreender a gestão de diversidade no contexto esportivo envolve incluir cada participante como um agente ativo de seu próprio crescimento como atleta no processo de treino e competição. E isto é alcançado com base em ferramentas de comunicação, sendo uma delas o feedback descritivo.

Feedback no sentido de fornecer feedback sobre os comportamentos de cada atleta, proporcionando-lhes uma perspectiva externa sobre o que eles fizeram e como eles fizeram.

Descritivo no sentido de que estas afirmações são embasadas em dados concretos e objetivos, que afasta os comentários da perspectiva subjetiva do treinador.

Política de reforço com relação à diversidade geracional

Os custos e benefícios da diversidade, as vantagens mais significativas de uma empresa com uma política de diversidade ativa:

- Fortalecimento dos valores culturais dentro da equipe.
- Melhorar a reputação da equipe.
- Ajudar a atrair e reter pessoas altamente talentosas.
- Aumentar a motivação e da eficácia.
- Aumentar a inovação e a criatividade entre os jogadores.

Vale a pena focar no terceiro benefício do modelo de liderança proposto: o reforço. Entretanto, a chave para estratégias eficazes de reforço é saber o que constitui uma recompensa e uma punição para cada membro da equipe.

Paradigmas educacionais do século 21 integrados a tecnologias de informação e comunicação como auxílio para alto desempenho atlético

A sociedade em rede traz consigo uma profunda transformação nos papéis sociais, nas fronteiras nacionais, na cultura, no conhecimento e na informação.

O fenômeno da educação em geral, e sua ligação específica com o alto desempenho atlético não é uma exceção à regra: a educação está mudando constantemente, e, por isto, os métodos de transmissão de conhecimentos, atitudes e habilidades para os atletas mudam também.

Em vista disso, apresentamos a seguinte tabela, que claramente estabelece as diferenças em relação aos processos de treino e aprendizado dos séculos 20 e 21:

Tabela 1: Processos de ensino-aprendizado dos séculos 20 e 21

Processo de ensino-aprendizado do século 20	Processo de ensino-aprendizado do século 21
Imposição e transmissão do conhecimento	Criação de novos conhecimentos
Elemento passivo na aquisição de conhecimento	Elemento ativo na aquisição de conhecimento
Professor tem papel de liderança, conhecimento superior	O professor perde o seu papel de liderança; conexão direta com o aluno (iguais virtuais)
Abordagem inflexível, teorizada e parametrizada	Foco na motivação, na resolução de problemas e no trabalho colaborativo
Uso do computador, advento da Internet, mas ainda não a serviço da educação	Desenvolvimento de habilidades e criatividade. Plataformas virtuais de ensino

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos efeitos mais importantes da tecnologia de informação a serviço da educação: romper as barreiras do tempo e do espaço para desenvolver atividades de ensino e aprendizado.

Assim, o processo de aprendizado torna-se uma constante busca, análise e atualização de informações, e o professor se torna um tutor que supervisiona o processo de aprendizado do aluno.

Planejamento do processo de ensino-aprendizado atlético para Atletas 3.0

A instituição educacional, o perfil do instrutor, o conhecimento, o perfil do aluno e o sistema educacional alcançaram níveis de complexidade que exigem novas formas de organização curricular. As seguintes seções estão diretamente relacionadas ao fenômeno do alto desempenho atlético. Atualmente, há uma crescente importância e relevância relacionadas com o tratamento de questões como:

- Diversidade sociocultural.
- Questões multidisciplinares.
- Educação multicultural e intercultural.
- Educação de lazer.
- Educação para a vida.
- Educação com base em habilidades.
- Adoção de um projeto de currículo flexível.

Adesão ao treino de comportamento atlético através de modelos de gestão baseados em competências

A adesão é a operação essencial que permite eficiência e eficácia ao melhorar os níveis de desempenho dos atletas. A adesão é a intenção, sustentada ao longo do tempo, através do qual alguém dá 100% de sua atenção para algo que eles consideram importante.

Assim, devemos considerar que pessoas e equipes possuem diferentes estilos de aprendizado; estabelecer processos de alto desempenho implica ser capaz de continuamente adaptar-se a tais cenários e estilos diferentes, tanto em nível de corpo técnico quando em nível de atletas.

Transferência do comportamento atlético para sua situação competitiva por Indicadores comportamentais específicos

O objetivo da competição esportiva é a completa utilização de recursos anteriormente adquiridos. Para atingir esses objetivos, é necessário aderir a sessões de treino e transferi-las para as competições. Foi assim que funcionou no passado e é assim que funciona nos ambientes atuais.

Assim, a questão-chave poderia ser: Como sabemos se a transferência para a situação competitiva é a melhor possível? A resposta parece não ser uma questão de "ele jogou bem" ou "ele está jogando cada vez pior", uma vez que essas afirmações carecem de especificidade, mas os comportamentos concretos que o atleta mostra no campo de jogo quando compete.

É por isso que é importante definir quais as competências que o atleta deve desenvolver e que indicadores comportamentais compõem estas competências. Somado à complementação do treino com o uso de *técnicas de análise do comportamento.*

Se temos clareza sobre os indicadores de alto desempenho, e se temos clareza sobre os níveis necessários por parte de cada indicador no perfil de resposta atual do atleta, será possível medir e, assim, gerenciar sua capacidade de transferir o que foi incorporado durante as sessões de treino ao contexto de competição.

Avaliação do processo de ensino-aprendizado atlético para Atletas 3.0

Não avaliar para demonstrar; mas, sim avaliar para crescer:

Por isso, nesta era pós-moderna onde a *auto-gestão* é lugar-comum para as gerações atuais, é muito importante fornecer ao atleta os princípios da auto-avaliação (gerando assim, uma cultura proativa no processo de treino, em oposição a uma cultura reativa, dependente apenas no instrutor).

Por exemplo, a importância de seguir as ferramentas de avaliação:

- Autoavaliações.
- Listas de checagem de observação.
- O portfólio.
- Registros de treino.
- Testes de desempenho para tarefas reais e/ou simuladas.
- Técnicas de observação.

Redes sociais e alto desempenho atlético

Em termos gerais, a comunicação na Internet é considerada (Rivera Camino, Molero Ayala, s.d.):

- Um meio multi-propósito.
- Um meio global e local.
- *Um meio informativo.*

Figura 3: Interatividade

Fonte: Preparado pelo autor.

As redes sociais são ferramentas que combinam todos os elementos que compõem a natureza da Internet, e acentuam a singularidade do sistema de comunicação: elas se baseiam em estruturas simples e fáceis, que nos permitem navegar e publicar na web rapidamente.

> *"Todos nós podemos ver e analisar as execuções do atleta, aqui e agora. O tempo real torna-se tempo contínuo. Tudo está disponível na nuvem. O tempo todo.*

Dispositivos de treino tecnológicos e preparação específica para competição

A conjunção entre o alto desempenho atlético e a tecnologia é um novo modo de compreender e participar dos processos de treino e competição, independentemente do papel desempenhado na comunidade esportiva.

Novas disciplinas como eSports, jovens Gamers online, consoles, aplicativos móveis, simuladores, câmeras, software, redes sociais e assim por diante, constituem parte do alto desempenho atlético atual.

Fases de treino integradas a dispositivos tecnológicos para alto desempenho atlético

- **Consoles de videogame/aplicativos de celular, treino de foco de atenção e habilidades de formação/modelagem:** O impacto dos videogames em seus formatos atuais sobre os consoles e os dispositivos. Participando, além disso, como pilares para o professor da atualidade:

> ***O método de aprendizado e consolidação de habilidades chamado "formação e modelagem"***
>
> *Jogar em consoles permite que você observe a execução de padrões motores por atletas virtuais de elite (formação), e depois copie essas execuções no campo de jogo físico (modelagem).*

Além disso, esses dispositivos, tanto consoles quanto aplicativos móveis, desenvolvidos para alto desempenho, podem ajudar a treinar vários focos de atenção. Assim como o uso de aplicativos de celulares são uma ligação entre o trabalho do técnico e a execução do atleta:

  - Las 7 mejores aplicaciones de Android de Deporte. (Os 7 melhores aplicativos esportivos Android).
  - iOS: aplicativos móveis para intervenção em atletas amadores e profissionais.

- **Fones de ouvido / fones de ouvido à prova d'água e prática de repetição na presença de distrações.** Com o advento da revolução tecnológica, também no contexto do alto desempenho atlético, os formatos que nos permitem alcançar total adesão entre os atletas foram muito enriquecidos. Os fones de ouvido terrestres e aquáticos podem ser uma assistência perfeita; tais dispositivos, conectados online a aplicativos específicos, permitem o treino apropriado da atenção.

- **Simuladores como ensaio para condições de competição:** Esta tecnologia aplicada ao alto desempenho atlético pode fornecer uma experiência quase idêntica àquela do contexto de competição ao atleta.

- **Câmeras GoPro especificamente para o pré-competição:** Essas câmeras podem ser conectadas ao corpo do atleta, permitindo que façam um registro, a partir da perspectiva do atleta, do que ele está executando, que pode ser gravado ou compartilhado em tempo real.

  Dessa forma, podemos "ver" o que o atleta está vivenciando a partir de sua própria perspectiva.

Software online para gestão de desempenho atlético

O alto desempenho é produto do esforço. É por isso que precisamos quantificar parâmetros para a tomada de decisão. Programas de software online são ferramentas excelentes para tal tarefa.

Os principais aspectos e benefícios dos quatro tipos de software que facilitam a gestão de desempenho, conhecidos como variável fundamental, são listados abaixo:

- *Handicap*: Pesquisas online sobre alto desempenho, destinadas a detectar as preferências, necessidades e interesses de cada uma das populações envolvidas nas comunidades esportivas.

- *Performance:* Avaliações de desempenho online paro alto desempenho atlético, visando determinar os níveis de execução em momentos específicos, e as lacunas entre tais execuções e os níveis ideais.

- *Gol*: Treino online sobre conhecimentos, atitudes e habilidades, de modo que o desempenho atlético possa ser estudado como um grupo de comportamentos concretos, que tornarão possível estabelecer padrões de desempenho e obter desenvolvimento ótimo.

- Edição online de conteúdos audiovisuais e suas inferências estatísticas, para descobrir o que está acontecendo, como está acontecendo e que impacto tem sobre o resultado final.

Em suma, o alto desempenho atualmente requer que as decisões sejam baseadas em dados subjetivos. A subjetividade e a interpretação são complementares à mãe de todas as soluções e dificuldades: a decisão do profissional, que é objetiva.

Referências

Amar, J. (s.d.): Las Nuevas Tecnologías en el deporte: Aplicación en el fútbol (Novas Tecnologias no esporte: Aplicação no futebol). Retirado de http://www2.uca.es/dept/didac_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/cientfico2.htm

Bär, N. (20 de junho de 2016). Atletas de laboratorio: el deporte recurre cada vez más a la ciência (Atletas de laboratorio: o esporte recura cada vez mais a la ciência). La Nación.

Broussine, M.: The Society of Local Authority Chief Executives and Senior Managers (A Sociedade de Diretores Locais da Administração Local e Gerentes Sênior) (SOLACE): A Scheme for Continuous Learning by SOLACE Members (Um Esquema para Aprendizagem Contínua por Membros da SOLACE). University of the West of England, Bristol, 1998. In Hawkins, P. (2012): Coaching y Liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación (Liderança e Coaching equipes: treinando para a capacidade de transformação de liderança). – 1ª ed. – Buenos Aires: Granica.

Buceta, J. M. (1998). Psicología del entrenamiento desportivo (Psicologia do treinamento deportivo). Madrid: Dykinson.

Cano, E. (2005). Cómo mejorar las competencias docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del professorado (Como melhorar as habilidades de ensino. Guia de auto-avaliação e desenvolvimento de competências dos professores). Barcelona: Graó. En Durán Alcorta, I., González Rábago, L., Sánchez Lozano, N. *et al.* (2009): Curso: Modelos y Tendencias Educativas Contemporáneas (Curso: Modelos e Tendências Educativas contemporâneo). Retirado de http://es.slideshare.net/sistematizacion/unidadtres.

Castells, Manuel; "La Sociedad Red: La Era de la Información, vol. 1" (Sociedade em Rede: A Era da Informação, vol. 1). Alianza Editorial, (1997).

Cela, J. M., Fandos, M., Gisbert, M. e González, A. P. (2005). Adaptación de titulaciones al EEES: un ejercicio metodológico (Adaptação das qualificações ao EEES: um exercício metodológico). Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 8(6), 17-22. En Durán Alcorta, I., González Rábago, L., Sánchez Lozano, N. *et al.* (2009): Curso: Modelos y Tendencias Educativas Contemporáneas

(Curso: Modelos e Tendências Educativas contemporâneo). Retirado de http://es.slideshare.net/sistematizacion/unidadtres.

De Miguel, M. (2006). Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Orientaciones para el profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior. (Ensino e metodologias para o desenvolvimento de habilidades de aprendizagem. Orientações para professores universitários para a Área Europeia de Ensino Superior). Madrid: Alianza Editorial.

De Diego, S., e Sagredo, C. (1992). Jugar con ventaja (Jogar com ventagem). Madrid: Alianza.

Galvis, R. V. (2007). De um perfil docente tradicional a um perfil docente basado en competencias. Acción Pedagógica, 16, 48-57. In Durán Alcorta, I., González Rábago, L., Sánchez Lozano, N. *et al.* (2009): Curso: Modelos y Tendencias Educativas Contemporáneas. Retirado de http://es.slideshare.net/sistematizacion/unidadtres.

Gadow, F. (2010). Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio (Dilemas: gestão de talentos em tempos de mudança). Buenos Aires: Editorial Granica.

Hall, M (2004). Gestión de la diversidad en las organizaciones deportivas: un acercamiento crítico (Gestão da diversidade nas organizações desportivas: uma abordagem crítica). Retirado de file:///C:/Users/Pimpo/Downloads/078_019-025ES.pdf

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., and *et al.* (2007). Manual en formación de Gestión de la Diversidad (Manual de Formação em Gestão da Diversidade). Retirado de http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-es.pdf

Mosqueira, J. (27 de dezembro de 2015). Multitasking y feedback en tiempo real, los millennials frente al espejo (Multitarefa e feedback em tempo real, los millennials frente al espejo). La Nación.

Oramas Monzón, A. (7 de abril de 2016) Retirado de http://www.hobbyconsolas.com/noticias/egames-evento-esports-durante-juegos-olimpicos-rio-2016-141130

Orihuela, J. L. (14 de outubro de 2008). La hora de las redes sociales (A hora das redes sociais). Nueva Revista, no. 119, 57-62.

Perazo, C. (22 de setembro de 2015). Cómo es ser una chica gamer en el mundo de los videojuegos (Como é ser uma garota gamer em el mundo de los videojuegos). La Nación.

Prado Pérez, J. (2004). La igualdad educativa en la interculturalidad. Hacia un perfil específico de la diversidad en Educación Física (Igualdade educacional no multiculturalismo. Para um perfil específico da diversidade em Educação Física). Retirado de http://www.efdeportes.com/efd72/divers.htm

Prieto Astigarraga, X. (27 de fevereiro de 2009). De piloto virtual a promesa real (De piloto virtual um promesa real). La Nación. Retirado de http://www.lanacion.com.ar/1103739-de-piloto-virtual-a-promesa-real

Rebato, C. (2011). Las diez mejores aplicaciones de iOS para hace deporte (As melhores aplicações de iOS para jogos). Retirado de: https://hipertextual.com/archivo/2011/12/las-diez-mejores-aplicaciones-de-ios-para-hacer-deporte/ em 15 de abril de 2013.

Revista Noticias (29 de outubro de 2015). Las 7 mejores aplicaciones de Android de Deporte (Las 7 melhores aplicações de Android de Deporte). Retirado de http://mobileapps.ec/las-7-mejores-aplicaciones-android-de-deporte/