

1.1. O treinador e seu ambiente I

Unidade 1

Ana Merayo

Psicóloga esportiva do FC Barcelona

Introdução

Sabemos sobre a importância que o entorno tem e o protagonismo dos treinadores no desempenho e bem-estar psicológico dos atletas. Agora mudaremos de protagonista e, ao longo das próximas linhas, falaremos sobre o ambiente do treinador e sobre a relevância de conhecer e compreender os contextos com os quais ele interage diariamente.

Os treinadores trabalham em ambientes de pressão, gerenciam dificuldades, traçam objetivos, tomam decisões, etc. Por isso, conhecer e compreender o que ocorre nos contextos mais próximos se torna uma demanda recorrente para treinar com base nas diferentes situações que podem ser encontradas ao longo de uma temporada esportiva.

Deste modo, estudaremos o ambiente esportivo do treinador, onde se encontram fatores contextuais que influenciam seu desempenho.

Modelo sistêmico-ecológico do sistema do treinador

Vivemos em um mundo de constantes mudanças e interações, em que as pessoas modificam nossa conduta, nós nos adaptamos e nos relacionamos com outros.

A ecologia do desenvolvimento humano compreende o "estudo científico da progressiva adaptação mútua entre um ser humano ativo, em desenvolvimento, e as propriedades mutáveis nos ambientes imediatos em que vive a pessoa em desenvolvimento, enquanto este processo é afetado pelas relações que se estabelecem nestes ambientes e pelos contextos maiores em que se incluem os ambientes" (Bronfenbrenner, 1987, p. 40).

O esporte não está isento destes acontecimentos. Entendemos o treinador como um indivíduo em constante desenvolvimento com a propriedade de agir sobre o ambiente e vice-versa.

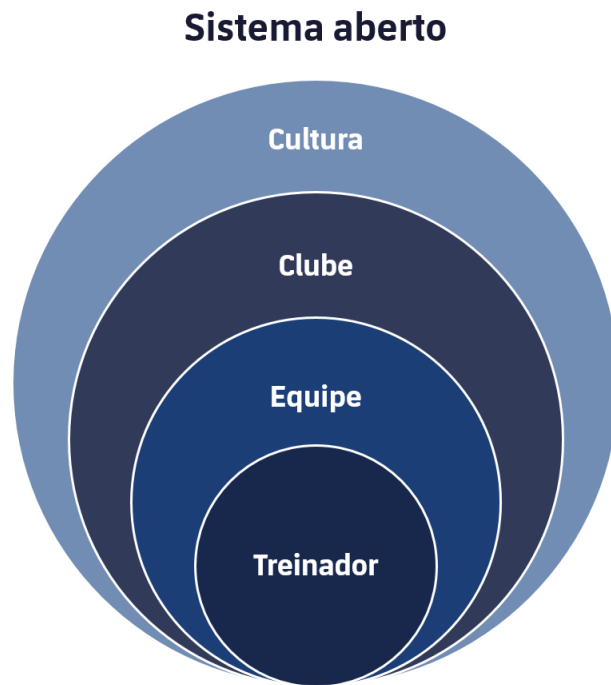
A corrente ecológica foca o estudo e a compreensão da adaptação constante entre o ser humano dinâmico e as características mutantes dos ambientes em que a pessoa se instala. Este processo é afetado pelos microambientes e pelos contextos mais amplos em que o sujeito está (Bronfenbrenner, 1987). Fala-se de um sistema aberto em que há tendência à relação constante e permanente com o resto dos contextos e troca de informação de forma recíproca, tendendo a evoluir constantemente. Tanto o sujeito-treinador quanto o entorno são mutuamente influenciados.

Um treinador pode mudar, a cada temporada (ou, inclusive, na metade da temporada), de clube e/ou de categoria. As circunstâncias que ocorrem em sua vida pessoal afetam sua forma de treinar, da mesma forma que os resultados esportivos podem interferir em sua vida familiar. Além disso, a mudança de equipe para outro país será condicionada pela cultura e pela crença do lugar para onde ele for.

Quando falamos de ambiente, não nos referimos só ao entorno que está mais próximo do sujeito, mas de um contexto macro que inclui os contextos mais próximos. Cada jogador, cada treinador, cada árbitro interage e se desenvolve em um contexto mais próximo e único (família, escola, trabalho, etc.), que por sua vez faz parte de outro mais amplo (bairro, cidade), que também faz parte de um maior (cidade, comunidade, etc.).

É necessário situar o desenvolvimento e/ou a atuação de cada pessoa dentro de um **contexto**, já que não podemos interpretar comportamentos da conduta humana sem entender que essa conduta é parte de um ambiente influenciado por uma história particular e concreta. Por isso deve-se estudar cada indivíduo levando em conta a maneira como o sujeito se relaciona com seu contexto e com as mudanças que este gera no sujeito e vice-versa. A experiência que uma pessoa acumula ao longo de sua vida é o que marca a forma de interpretação de seu entorno e gera uma ação concreta nele. Pode haver uma mesma realidade para diferentes pessoas, mas o que se deve levar em conta é como ela se vê e interpreta a realidade individual, por isso haverá tantas realidades quanto for o número de pessoas. Uma mesma ação esportiva, por exemplo, uma falta do rival, pode ser interpretada como múltiplas realidades pelo jogador que recebe a falta, o árbitro da partida, o público que assiste à partida em casa, o bandeirinha da direita, etc.

Figura 1: Sistema aberto



Fonte: Elaboração própria.

Até o momento, falamos de maneira geral sobre o que é o modelo ecológico de Bronfenbrenner (1987). A seguir, vamos nos aprofundar nos diferentes contextos que o treinador deve conhecer, já que assim entenderá as afetações entre os ambientes e como eles influenciam o treinador, seu *staff* e sua equipe.

Microssistema

É o contexto mais imediato do treinador, no qual ele convive e interage todos os dias. Nestes ambientes, são formados os valores, as crenças e os traços de personalidade que ele desenvolve ao longo de suas vivências. Neste contexto entram a família, o clube onde treina, o trabalho/centro de estudos, os amigos, entre outros (Bronfenbrenner, 1979). À medida que mais relações são somadas, mais complexas se tornam as interações e ele estará exposto a mais influências diretas em sua vida.

Se um treinador começa a trabalhar na base formativa de um clube como 2º treinador, em um primeiro momento seu entorno mais direto na instituição serão o primeiro treinador e o preparador físico de sua equipe. Se após um tempo ele se converter no treinador titular, também pode-se somar a interação com o coordenador da base e com o diretor técnico. Na medida

em que ele se responsabilizar por categorias mais elevadas no clube, provavelmente o número de ambiente com os quais deve trabalhar aumentará.

Na seguinte figura apresentamos um exemplo de pessoas/departamentos com que um treinador de categorias superiores pode se relacionar, em maior ou menor medida, para o desempenho de suas funções como técnico.

Figura 2: Relações do treinador

Com o que o treinador se relaciona?



Fonte: elaboração própria.

Na medida em que um treinador sobe de nível nas categorias do esporte que treina, verá que os ambientes com os quais interage vão aumentando. Por isso, um treinador de futebol **juvenil A** terá mais ambientes e interlocutores que um técnico do **mirim**, já que este último não terá relação com a mídia nem com a torcida. Também não terá relação direta com a federação, porque o coordenador se encarregará disso. Além disso, o *staff* de técnicos e médicos será mais reduzido.

Mesossistema

Este sistema marca a coexistência de dois ou mais ambientes em que o técnico participa ativamente (família, trabalho e vida social). Por isso, no mesossistema podem habitar mais de um microsistema, aumentando o tamanho daquele caso haja mais microsistemas.

Um treinador fora do horário de trabalho divide suas horas de lazer e esporte. Por exemplo, uma vez por semana joga uma partida com o resto dos treinadores das outras categorias. Além disso, uma vez por mês, depois da partida do time titular, ele vai jantar com o resto dos treinadores, cônjuges e filhos.

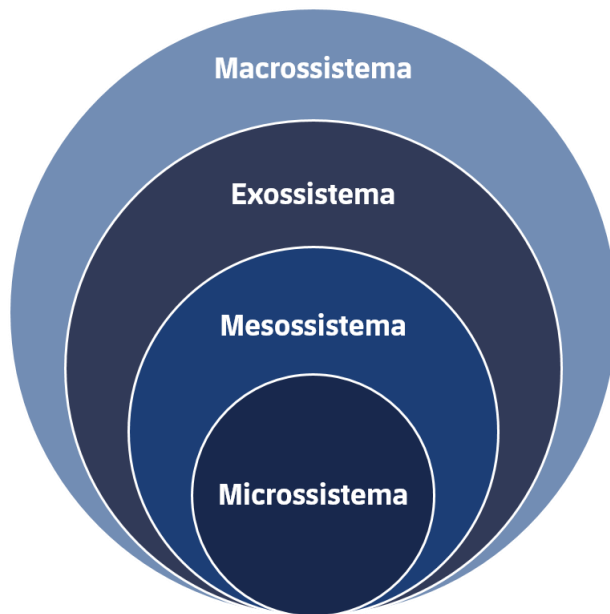
Exossistema

No exossistema, o sujeito não é participante ativo, mas este ambiente inclui o treinador, e tudo o que acontecer nele termina afetando-o, tanto quanto ao resto dos sistemas, embora não seja necessário que esteja de forma presente. Está relacionado a questões normativas e/ou culturais (normas, valores, crenças e costumes) do ambiente mais direto. Neste caso, a regulamentação do clube, a filosofia da entidade que representam, a vizinhança da qual fazem parte, as mudanças da normativa no esporte que treina, etc. Todos estes exemplos condicionam a conduta do sujeito e quando ocorre uma mudança alheia à participação direta do treinador, suas pautas de comportamento são modificadas.

Macrossistema

É o sistema que corresponde, em forma e conteúdo, aos sistemas de menor ordem que abarca: micro, meso e exossistemas que pode abranger no nível da subcultura ou no de cultura em sua totalidade (Bronfenbrenner, 1987). Por exemplo, uma escola de Ensino Médio, uma equipe de basquete de um determinado clube, um café ou uma loja de roupas apresentam aspectos e características específicas dentro de certos cânones em um mesmo país e que os diferenciam de outros. Assim, o sistema de crenças; a religião; a orientação política, social e econômica de uma determinada região afeta o desenvolvimento humano, moldando e perfilando os sistemas que são parte do macrossistema.

Figura 3: Modelo ecológico



Modelo Ecológico de Bronfenbrenner, 1976

Fonte: Bronfenbrenner, 1987.

O treinador e seu ambiente

Neste ponto abordaremos a grande variação quanto à dedicação profissional existente entre a população de treinadores. Há uma alta porcentagem de técnicos esportivos que compatibilizam a prática esportiva com seu principal trabalho profissional, o que se conhece como área de ocupação combinada. Outro elevado número é voluntário no treinamento do esporte. Finalmente, existem os que se dedicam em tempo integral e profissional, que é caso de menor incidência.

Saber qual é a dedicação do treinador nos permite saber as horas que ele pode dedicar à preparação, ao estudo e à prática esportiva.

O ambiente onde a prática esportiva do treinador é realizada é muito similar ao do atleta. Da mesma forma, podemos falar de como alguns destes fatores influem diretamente no desempenho da equipe (entendido como o conjunto de staff profissional e atletas). Alguns destes fatores são:

- **Disposição de infraestrutura e equipes:** refere-se a possuir as condições necessárias para executar o esporte praticado. Diz respeito a contar com pistas de treino e competição adequadas (qualidade e disponibilidade), material de treino em boas condições, treinadores qualificados, profissionais de saúde que eduquem e previnam, etc. Imagine uma equipe que treina em um campo de terra cheio de buracos. Isto aumenta a probabilidade de lesão dos jogadores. Há também equipes que não podem treinar ou treinam em horários extremos (de manhã muito cedo ou tarde da noite, o que interfere nas horas de descanso do atleta e na dedicação às horas de estudo) porque precisam dividir espaços esportivos onde os sócios do clube têm preferência de uso, etc. Estes são alguns exemplos de situações mais comuns do que gostaríamos.
- **Dedicação prioritária ao esporte:** treinadores de equipes em categorias profissionais não dispõem de uma dedicação total, já que não lhes são oferecidos contratos de tempo integral. Por esse motivo, devem combinar o esporte com seu trabalho principal (o mesmo acontece com os atletas). As demandas existentes no esporte de alto desempenho são a cada dia maiores para formação, esforço e dedicação dos treinadores, o que requer o foco no esporte como único trabalho.
- **Equipe técnica multidisciplinar:** contar com uma equipe, e em coordenação com o treinador principal, de uma equipe de profissionais qualificados em diferentes áreas (preparação física, medicina, fisiologia, psicologia, nutrição, etc.). Imagine um jogador que, depois de sentir desconfortos, é diagnosticado por um médico 2 ou 3 semanas depois e que, além disso, não dispõe em sua recuperação de um fisioterapeuta que o oriente sobre os exercícios que deve executar para reforçar a área lesionada, nem um preparador físico para preparar o atleta para superar os aumentos de carga ao longo da temporada, nem assessoramento psicológico para trabalhar as habilidades comunicativas e otimizar a liderança do treinador, etc.

A equipe técnica multidisciplinar é um exemplo claro do microssistema do jogador e do treinador, e deve ser considerada para conhecer e gerenciar as relações com o entorno mais próximo.
- **Apoio tecnológico:** dispor de tecnologia que meça diversas variáveis do desempenho do atleta de forma objetiva permite conhecer e orientar os treinamentos de maneira mais eficaz a partir de evidências científicas. O treinador deverá descrever o que quer medir para tomar a decisão de qual tecnologia adquirir, de acordo com seu orçamento.

Se os treinadores aumentassem a dedicação profissional (nos casos de não terem uma jornada de dedicação exclusiva à atividade esportiva), poderiam ter uma maior formação com relação a conhecimentos profissionais (estudo de seu esporte e como ensiná-lo), interpessoais (capacidade de se relacionar com os demais) e intrapessoais (autoconhecimento) para potencializar sua eficácia (Côtê e Gilbert, 2006; Gilbert e Côtê, 2007). Se a quantidade e qualidade dos fatores citados anteriormente (boas instalações, uma equipe multidisciplinar, material de qualidade e de última geração) aumentassem, poderíamos apresentar a hipótese de que ambas as circunstâncias aumentariam o desempenho dos atletas e da equipe.

Concluindo, sabendo do papel fundamental que os treinadores exercem na vida de um atleta - principalmente nas etapas formativas - entender quais são as influências recebidas dos diversos ambientes e como elas configuram a forma de entender e nos relacionar, deve ser um objetivo prioritário de conhecimento para o treinador. Não falamos somente do conhecimento de si mesmo, recomenda-se fazer a reflexão do que condiciona os atletas e profissionais mais próximos em nosso dia a dia e de como cada um dos que formam o ambiente influencia, por sua vez, os demais e seu entorno.

Conhecer os contextos de nossa equipe proporciona informações para trabalhar aspectos concretos que promovam um bem-estar geral e para trabalhar a busca da otimização do desempenho. Não só da área esportiva, mas tentando abranger a maior quantidade de áreas possível.

Para finalizar esta unidade, apresentamos um fragmento do livro “Cuentos para la mente oculta”, de Leandro Taub (2016). Nele o autor assinala que, se treinamos para ver os demais desde suas perspectivas e não através das nossas, conseguiríamos mais conhecimento e compreensão sobre como as pessoas veem a realidade. Isso evitaria muitas fontes de conflito na relação e na convivência das pessoas.

Um homem visitou uma terra distante, onde lhe deram um presente especial: uma caixa de madeira que continha um espelho. Este homem nunca havia visto um espelho antes e não sabia o que era. Ao abrir a caixa, ele descobriu dentro dela o retrato vivo de seu pai. Voltou à sua terra e mostrou este maravilhoso presente à sua mulher. Ela, ao abrir a caixa, descobriu a imagem de uma mulher que a observava com suspeitas.

Então a mulher acusou seu marido de estar enganando-a com a mulher que aparecia no retrato da caixa. O homem a tratou como louca, pois cada vez que abria a caixa, ele não via a imagem de uma mulher, mas a de seu pai. Para resolver esta situação, eles decidiram procurar o sábio do povoado. Este, ao abrir a misteriosa caixa, disse-lhes que ambos estavam enganados: o que havia na caixa era o rosto de um antigo e já falecido sábio. (Taub, s.f., <http://serenelmundo.com.ar/podcast/cuentos-la-mente-oculta/>).

1.2 O ambiente do treinador II

Unidade 2

Ana Merayo

Psicóloga do FC Barcelona

Introdução

Conhecer o ambiente profissional do treinador é essencial para desempenhar um bom trabalho dentro da instituição.

Ao longo desta unidade serão apresentadas diversas formas de conhecer o ambiente esportivo em que o técnico realiza seu trabalho. Convida-se a refletir sobre que relações existem entre os diferentes membros de uma equipe de trabalho e qual deveria ser a comunicação e a relação para que a equipe de profissionais trabalhe de forma conjunta para atingir os objetivos, cada um a partir de sua posição dentro da equipe e prezando entre todos o clima laboral.

"No processo há muitas dúvidas. A única coisa que vale a pena é a convicção de ter uma ideia clara". (Guardiola, s.f., <https://culturatactica.com/frases-de-entreinadores-pep-guardiola/>)

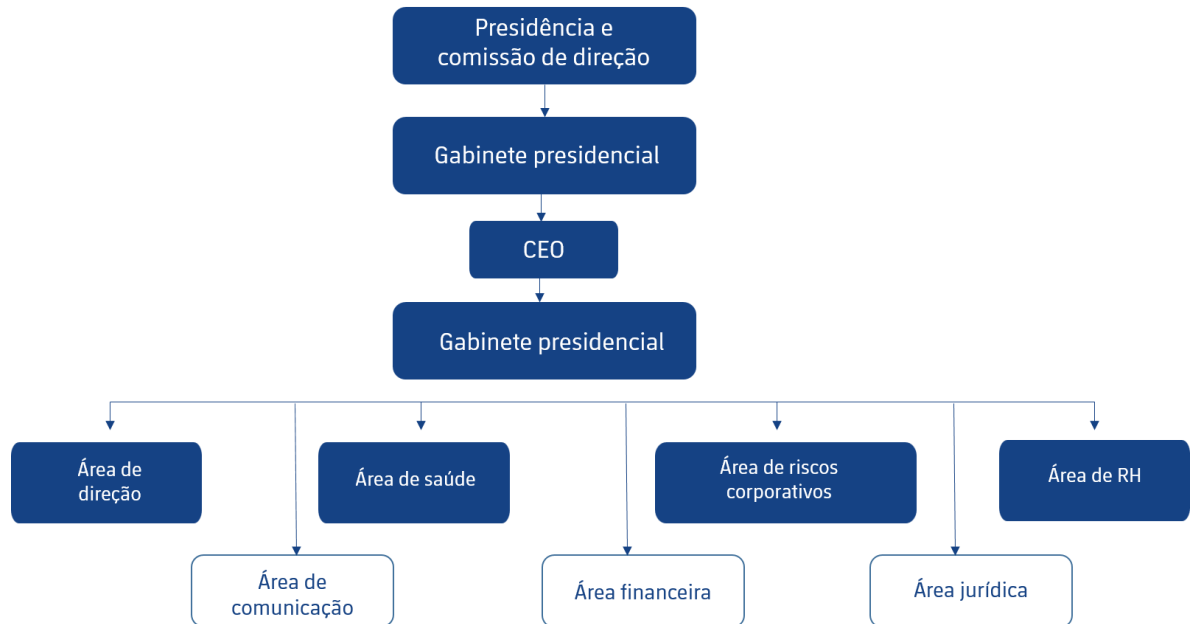
Relações entre os membros da equipe

Todo técnico esportivo deve contar com uma boa equipe de profissionais para alcançar a maior eficácia possível. No mundo do esporte vemos que, segundo a modalidade esportiva, a forma de funcionamento de cada instituição e o clube específico, existe uma grande variação entre os profissionais que podem fazer parte da equipe. Pensemos em um clube de atletismo, em que o treinador é quem exerce o papel de técnico, preparador físico e, inclusive, de nutricionista. Por outro lado, se falarmos de um time de futebol de nível profissional, podemos observar que o *staff* é formado por um primeiro treinador, um segundo, um preparador físico, um preparador de goleiros, um médico, um fisioterapeuta, um psicólogo e um encarregado. Deve-se considerar que nem todas as equipes disporão de todos os profissionais, já que isso depende da categoria da equipe e, principalmente, do orçamento do clube. Porém, nas de categoria menor, o *staff* pode ser resumido em primeiro e segundo.

É importante conhecer quem trabalha na organização à qual pertencemos e, ao mesmo tempo, que funções desempenham e em quais departamentos.

Para identificar a estrutura de qualquer organização, uma das ferramentas mais populares é o organograma, definido como a representação gráfica da estrutura de uma instituição ou empresa em que são apresentados os diferentes departamentos coexistentes e suas relações.

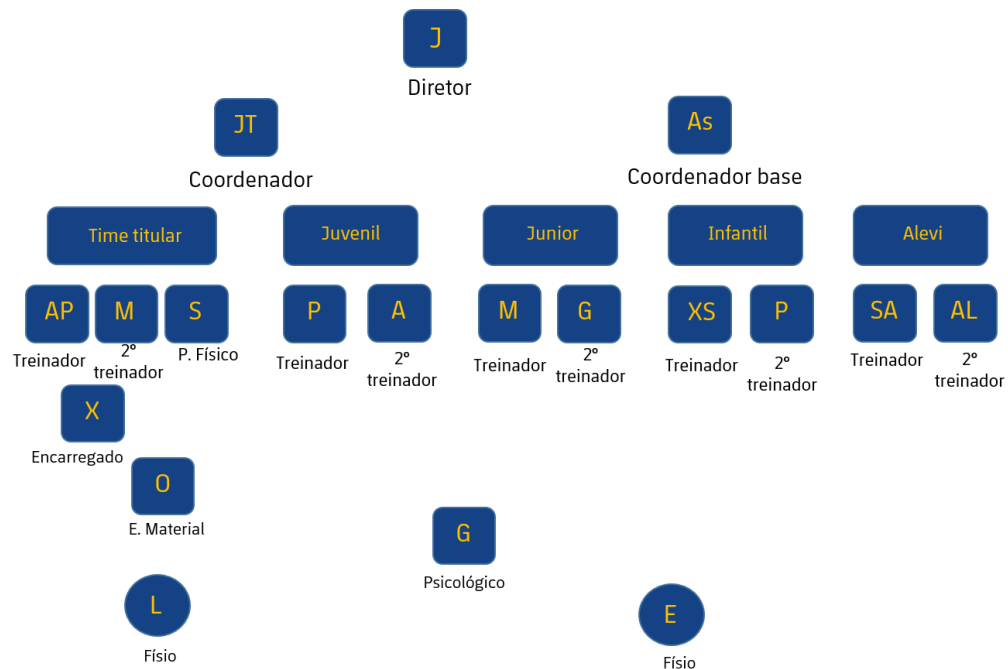
Figura 4: Exemplo de organograma de Clube de futebol profissional



Fonte: Elaboração própria

A seguir, passaremos a um nível mais profundo de análise em que cada uma das áreas expostas é discriminada e observada de forma detalhada. Na figura 5, apresenta-se um exemplo da área esportiva de um time de futebol (equipe profissional e em formação).

Figura 5: Organograma da área esportiva de Clube de futebol



Fonte: elaboração própria.

Uma vez identificadas todas as pessoas que fazem parte da estrutura, bem como as relações hierárquicas entre umas e outras, deve-se saber quais são as funções de cada área e os papéis das pessoas que fazem parte de cada um dos departamentos. Isso nos proporciona eficiência na hora de nos dirigirmos à pessoa adequada de acordo com o que necessitemos trabalhar ou consultar.

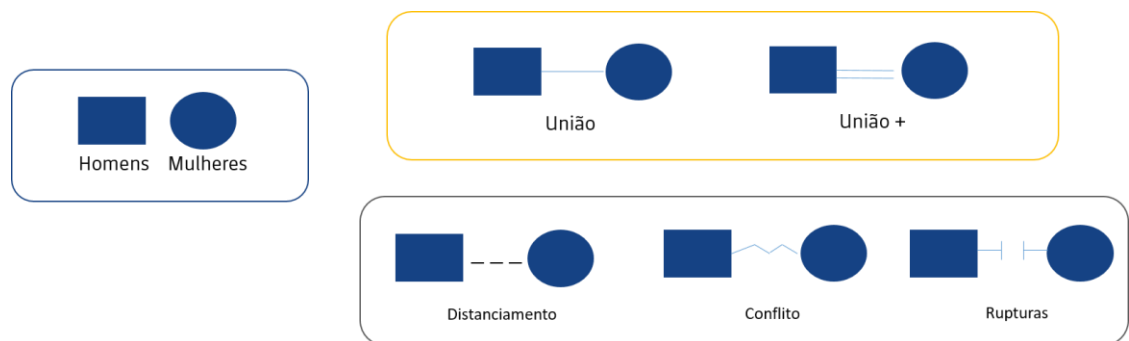
Neste sentido, propomos um exemplo. Se um jogador júnior se lesionar e o treinador da equipe não souber quem é o responsável pela área de fisioterapia a quem encaminhar o caso, ele perguntará até que alguém o leve à pessoa específica. Isso prolonga o tempo em que o técnico encaminha o atleta ao fisioterapeuta, sendo uma ação de pouca eficiência. Saber qual departamento dentro do clube é o encarregado pela reserva de hotéis e transporte quando se joga fora de casa é importante, mas também é importante saber quem é a pessoa que deve gerenciar essa determinada ação.

É tão importante saber que funções desenvolvem os demais quanto saber a responsabilidade de cada trabalhador de explicar, de forma clara e concisa, o que se pode pedir a ele. Isto evitará perda de tempo e frustrações para solucionar as dinâmicas do dia a dia.

Por exemplo, se no departamento de viagens há várias pessoas, mas cada uma é responsável por um assunto específico, ao saber que Laura é a pessoa encarregada do transporte e que Miguel é responsável pelos hotéis, não teremos que ligar duas vezes.

Uma vez que tivermos reconhecido os departamentos e as pessoas que fazem parte deles, junto com as funções que cada profissional exerce, daremos outro passo e refletiremos sobre o estilo de relação existente entre cada um dos membros da equipe ou do departamento.

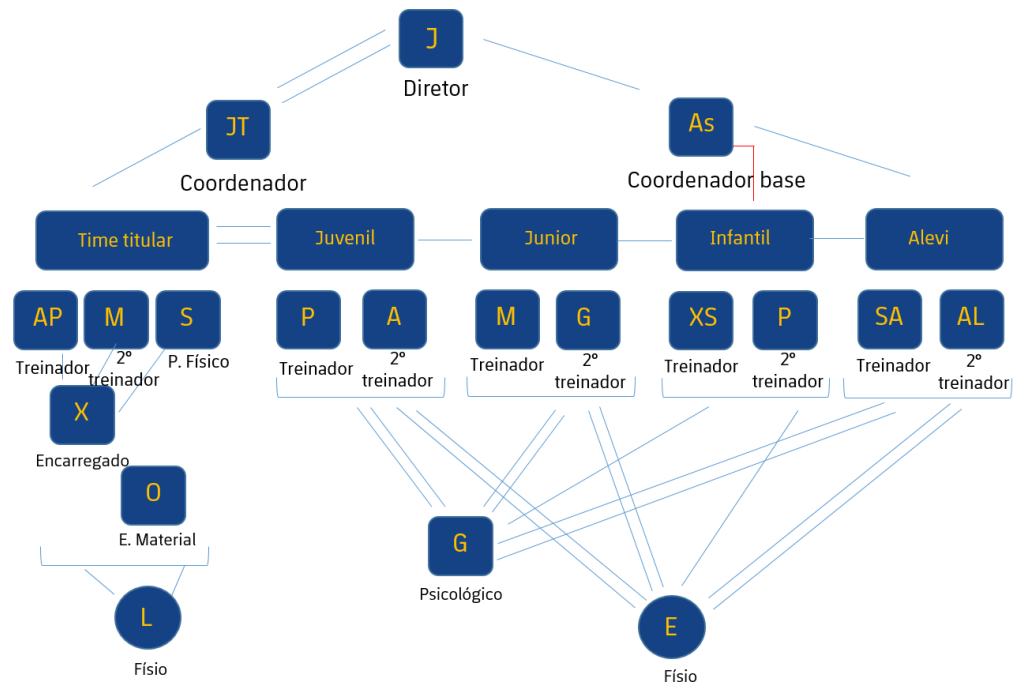
Figura 6: Elementos para construção do mapa de relações



Fonte: elaboração própria.

Na figura 6 mostramos um exemplo de como descrever as diferentes relações, mas esta classificação pode ser modificada e ampliada como o leitor considerar, a fim de abranger todos os tipos de relações que ocorrem em uma instituição. Contudo, recomendamos simplificá-lo em 5 ou 6 no máximo, para que na hora de visualizá-lo seja de fácil interpretação.

Figura 7: Exemplo de relações entre profissionais da área esportiva



Fonte: Elaboração própria

Na figura 7 apresenta-se um exemplo de representação das relações profissionais entre os diferentes membros do *staff* de pessoal pertencente a distintas equipes. Se o desenho é observado, chama a atenção que há 5 relações (as marcadas em rosa) que sofrem distanciamento, ruptura ou conflitualidade. Deve-se começar a perguntar o que acontece para que essas relações estejam fraturadas ou sejam insuficientes, e que providências podem ser tomadas para melhorar a situação.

Além disso, vemos que a equipe infantil tem uma relação conflituosa entre os técnicos e estes, por sua vez, com o diretor. Porém, por outro lado, observamos que com a parte não esportiva a relação é adequada. Por isso, deve-se procurar estratégias para otimizar as relações entre os técnicos e as destes com o diretor.

No caso da equipe juvenil, a falta de relação entre um primeiro treinador e um segundo transcende a equipe? Que consequências podem haver quando, na equipe titular, o preparador físico e a pessoa responsável pelo material não se entendem? Se pensarmos com atenção nestas questões, perceberemos a importância de uma relação fluida, bidirecional e que estimule a coesão da equipe de trabalho para unir esforços e atingir os objetivos comuns propostos. Por isso, naqueles casos em que a relação entre profissionais não for adequada, devem ser estabelecidos canais para sua otimização e melhoria. Não falamos de estabelecer uma relação de

amizade entre os membros do *staff*, mas uma relação ideal e eficiente entre profissionais. Neste sentido, é tanto responsabilidade de cada trabalhador quanto dos coordenadores e diretores conscientizar sobre a importância deste assunto e proporcionar toda classe de ferramentas e estratégias para fomentá-lo.

A seguir, na tabela 1, apresenta-se uma nova ferramenta que permite analisar as relações da equipe profissional e esclarecer o objetivo das interações entre profissionais. Por outro lado, esta análise permitirá mostrar a quantidade de coordenações realizadas entre os diversos profissionais e, em um seguinte passo, avaliar se elas são necessárias, adequadas ou escassas conforme cada caso específico.

Tabela 1:

Pessoa	Ambiente que coordena	Objetivo
Treinador		
Coordenador		
Diretor		

Fonte: elaboração própria.

A análise proposta na tabela 1 pode ser ampliada a todas as pessoas implicadas em uma equipe: encarregado, segundo treinador, assistente, fisioterapeuta, psicólogo, etc. Explicaremos um exemplo: imaginem que um coordenador se reúne com todos os profissionais de uma equipe de base (primeiro e segundo treinador e preparador físico) para tratar dos mesmos assuntos. A periodicidade das reuniões é de uma vez por semana e os encontros são de forma individualizada. A quantidade de horas que o coordenador utiliza para organizar e liderar a equipe é alta, mas certamente a otimização do tempo utilizado poderia melhorar se ele tratasse de assuntos que previamente tenham sido pactuados com cada um dos profissionais, como funções concretas de cada papel. Por exemplo, reuniões com o primeiro treinador para falar sobre a convocação dessa semana segundo o desempenho e a atitude dos jogadores, reuniões com o preparador físico sobre as cargas de trabalho do microciclo e a evolução dos jogadores, etc.

A seguir, apresenta-se um exemplo de descrição de funções que um segundo treinador de futebol em uma categoria infantil de um clube modesto pode desenvolver:

- Trabalho técnico e tático com a equipe.
- Dirigir os aquecimentos e relaxamentos nos treinos.
- Ajudar o primeiro treinador na distribuição de tarefas técnicas da equipe.
- Trabalho individual com os jogadores: técnica e tática.
- Controle estatístico em treinos e partidas.
- Vínculo entre os jogadores e o primeiro treinador.
- Acompanhamento acadêmico dos atletas.
- Trabalho específico com os goleiros.

Em um primeiro momento e no início de temporada, a descrição de funções deve ser exposta pelo coordenador ao segundo treinador e resolver com ele as possíveis dúvidas ou questões que possam aparecer. Nas futuras coordenações, eles falam sobre o acompanhamento das tarefas com relação às funções designadas. O mesmo processo se repetiria com todos os profissionais com que um coordenador e/ou treinador deve se reunir para resolver assuntos.

A fim de resumir as linhas expostas até este momento, para que sirvam de **recomendações** para conhecer e analisar o entorno esportivo, propomos:

- Com o uso do organograma é possível ter uma visão global dos recursos humanos da instituição, ao mesmo tempo em que estabelece a hierarquia das relações de comando entre trabalhadores e departamentos. Isto permite saber quem devemos contatar conforme o assunto a ser tratado e as relações de hierarquia entre os departamentos.
- Refletir sobre o estilo de relação existente entre os membros mais próximos no dia a dia do desempenho do trabalho.
- Fazer-se a pergunta: há alguma relação que deveria ser modificada para melhorar?
- Analisar as coordenações de cada membro da equipe ou as próprias para conhecer o objetivo real do encontro.
- Proposta para estabelecer objetivos pessoais para a melhoria da comunicação entre os membros da equipe.
- Avaliação trimestral do estabelecimento de objetivos.

- Conhecer a equipe (não só desde uma vertente laboral): favorecer a identificação dos funcionários com o uso de fotos identificativas na intranet, fomentar o conhecimento mútuo e a coesão da equipe, sugestões de atividades fora do expediente.

Promover o clima de trabalho

Gerar um bom clima entre os profissionais do esporte é um pilar fundamental para que a equipe funcione, esteja comprometida com a instituição esportiva e esteja satisfeita em seus cargos de trabalho.

o estilo de relação entre funcionários, os protocolos de trabalho, o estilo de comunicação intraequipes e intercategorias, a gestão da autonomia e a responsabilidade são fatores que afetam a motivação do treinador e o clima de trabalho que vivencia. A seguir, apresentamos estratégias que contribuem para um bom clima de trabalho:

- Autoconhecimento: conhecer a si mesmo, ser autocrítico, praticar a empatia e a assertividade levam o profissional a desenvolver uma carreira saudável e equilibrada. Por exemplo, um selecionador a que se atribui o passe a um pré-olímpico da seleção sabe que é um momento crítico, mas é capaz de comunicar à sua equipe o que quer fazer e o que pede aos demais para que seu objetivo possa ser atingido. Também sabe reconhecer seus erros e pôr em prática novas estratégias para se classificar.
- Conhecimento dos membros da equipe de trabalho: destinar tempo para conhecer a pessoa e trocar pontos de vista. Se um colega sabe que o fisioterapeuta da equipe passa por um momento delicado no âmbito pessoal, diante de uma situação de desconcentração do fisio, poderá interpretar esse momento como uma exceção e não como um déficit da competência do profissional.
- Promoção da tolerância e do respeito entre todas as pessoas da equipe. Isso é essencial para um bom funcionamento, além de não esquecer que, como treinadores, são modelos para os jogadores com os quais dividem tantas horas.

- Promoção da autonomia, responsabilidade e respeito a cada um dos funcionários e na relação entre eles. Premiar não só a boa execução e eficiência dos funcionários, mas também a atitude e a autonomia.
- Pedir *feedback* à equipe de trabalho: é importante torná-los partícipes e escutar as contribuições que cada pessoa possa dar, já que isso favorece o clima e a sensação de que se é escutado e que a opinião de cada um é considerada. O *feedback* deve ser feito de forma cuidadosa e periódica. Todos nós temos uma opinião sobre as coisas e gostamos que nos perguntem. Além disso, deve-se levar em conta que as ideias inovadoras podem vir de qualquer profissional.
- Oportunidade de trabalhar de forma coletiva e multidisciplinar em novos projetos e na solução de dificuldades.
- Promover a formação contínua e o desenvolvimento de competências profissionais. Cursos de liderança, de idiomas estrangeiros, de como falar em público, assuntos específicos e relevantes para o cargo ocupado.

Para concluir esta unidade, transcrevemos o conto das ferramentas do livro “Cuentos que mi jefe nunca me contó”, de Juan Mateo (2011), em que, metaforicamente, se explica a importância dos membros de uma equipe, já que todos são necessários para desempenhar a tarefa a ser realizada.

Em um pequeno povoado existia uma minúscula carpintaria famosa pelos móveis ali fabricados. Certo dia, as ferramentas decidiram se reunir em assembleia para dirimir suas diferenças. Uma vez todas reunidas, o martelo, em sua qualidade de presidente, tomou a palavra.

- Queridos companheiros, já estamos constituídos em assembleia. Qual é o problema?

- Você tem que renunciar - exclamaram muitas vozes.

- Qual é a razão? - inquiriu o martelo.

- Você é muito barulhento! - ouviu-se no fundo da sala, ao mesmo tempo em que as outras afirmavam com seus gestos.

- Além disso - acrescentou outra ferramenta -, você passa o dia batendo em tudo.

O martelo se sentiu triste e frustrado.

- Está bem, vou embora se é o que vocês querem. Quem se candidata a presidente?

- Eu - autoproclamou-se o parafuso.

- Não, por favor - gritaram várias ferramentas. - Você só serve se der muitas voltas e isso atrasa tudo.

- Serei eu - exclamou a lixa.

- Jamais! - protestou a maioria, - Você é muito áspera e sempre tem atritos com os outros.

- Eu serei o próximo presidente! - anunciou a trena.

- De jeito nenhum! Você passa o dia medindo os outros como se suas medidas fossem as únicas que valem - disse uma pequena ferramenta.

Estavam imersos nessa discussão quando o carpinteiro entrou e começou a trabalhar. Utilizou cada uma das ferramentas no momento oportuno. Depois de algumas horas de trabalho, os pedaços de madeira empilhados no chão foram convertidos em um lindo móvel pronto para ser entregue ao cliente. O carpinteiro se levantou, observou o móvel e sorriu ao ver como tinha ficado lindo. Tirou o avental de trabalho e saiu da carpintaria.

Imediatamente, a assembleia voltou a se reunir e o alicate tomou a palavra: "Queridos companheiros, é evidente que todos nós temos defeitos, mas acabamos de ver que nossas qualidades tornam possível a fabricação de móveis tão maravilhosos como este". As ferramentas se olharam sem dizer nada e o alicate continuou: "são nossas qualidades e não nossos defeitos que nos fazem valiosas. O martelo é forte e isso nos faz unir muitas peças. O parafuso também une e dá força ali onde não atua o martelo. A lixa suaviza aquilo que é áspero e dá polimento às superfícies. A trena é precisa e exata, permite-nos não errar as medidas que nos encomendaram. E assim eu poderia continuar com cada uma de vocês.

Depois daquelas palavras, todas as ferramentas se deram conta de que só o trabalho em equipe as tornava realmente úteis e que elas deviam de se concentrar nas virtudes de cada uma para conseguir o sucesso. (Mateo, 2011).

Referências

Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano. Experimentos en entornos naturales y diseñados*. Barcelona: Paidós.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge: Harvard University Press (existe edição em espanhol em *La ecología del desarrollo humano*, Barcelona: Paidós, 1987)

Guardiola, J. (s.f.). *Frases de entrenadores: Pep Guardiola*. Acessado em <https://culturatactica.com/frases-de-entrenadores-pep-guardiola/>

Côté, J. e Gilbert, W. (2007). Coaching and Officiating for Junior Sport Participants, in: Hooper, S., Macdonald, D. e Phillips, M., eds., *Junior Sport Matters: Briefing Papers for Australian Junior Sport*, Australian Sports Commission, Belconnen, 49-60.

Gilbert, W., Côté, J. e Mallett, C. (2006). Developmental Pathways and Activities of Successful Sport Coaches, *International Journal of Sports Science and Coaching*, 1(1), 69-76.

Mateo, J. (2011). *Cuentos que mi jefe nunca me conto*. Editorial empresarial, S.L. Madri. Espanha.

Taub, L. (2016). *Cuentos para la mente oculta*. CreateSpace Independent Publishing Platform; Edição: 1.