

3.1 Clima motivacional (I)

Gerard Soriano

Psicólogo esportivo do FCB

Introdução

A expressão “clima motivacional” se refere ao ambiente, atmosfera ou contexto criados pelos treinadores em relação à equipe ou atletas treinados por ele.

Tal clima gerado pelos treinadores se manifesta nas coisas que dizem ou não, como as dizem; coisas que fazem ou não e como as fazem. Assim, o estilo de interação com os atletas, o tipo de feedback fornecido, a maneira de elaborar os treinos e competições, os aspectos a serem reforçados ou punidos, as instruções dadas ou o tom usado pelos treinadores para se comunicar com seus atletas - tudo contribui para o desenvolvimento de um clima mais ou menos propício à motivação, ao bem-estar e ao rendimento dos atletas.

Na seção seguinte, apresentaremos diferentes tipos de clima motivacional, as consequências associadas a cada tipo e as formas de favorecer um clima que otimize o desempenho esportivo.

Ao final do módulo, espera-se que o leitor seja capaz de identificar os diferentes climas motivacionais existentes e a influência de cada tipo sobre a motivação, o bem-estar e o rendimento dos atletas. Assim, o leitor poderá dispor de elementos e estratégias orientados à promoção de um clima motivacional positivo e conhecer ferramentas destinadas a melhorar suas próprias competências interpessoais.

1. Definição do clima motivacional

1.1 O clima motivacional com base na teoria dos objetivos de realização

O termo **clima motivacional** tem por base a teoria dos objetivos de realização, formulada em contextos educacionais e generalizada para o contexto esportivo graças a autores como Duda (2001).

Como o próprio termo indica, “clima motivacional” faz referência ao ambiente e à motivação. Carol Ames (1992) introduziu o termo clima motivacional para designar os diferentes ambientes criados por outros significantes (p. ex.: treinadores) nos ambientes de realização. A autora propôs dois tipos de clima motivacional pelos quais se definiam o sucesso e o fracasso em um dado contexto: clima motivacional orientado para a tarefa (que promove o esforço e a melhora individual) e o clima

motivacional orientado para o ego (que promove a comparação social). O clima motivacional orientado para a tarefa está relacionado a atitudes positivas com respeito à experiência esportiva (p. ex.: satisfação, interesse, comprometimento, bem-estar), enquanto o clima orientado para o ego está relacionado a atitudes negativas (p. ex.: medo de fracassar, sentimentos de execução inadequada, baixo nível de satisfação). A tabela a seguir mostra as principais características do clima motivacional orientado para a tarefa e para o ego, de acordo com os diferentes elementos promovidos pelos treinadores.

Tabela 1: Principais características do clima motivacional tarefa/ego

	Clima orientado para a tarefa	Clima orientado para o ego
Preparação dos treinos	Elaboração de tarefas desafiadoras e variadas.	Ausência de variedade nas tarefas.
Estilo de liderança	Direção pouco autoritária; dá autonomia aos atletas para que tomem decisões.	Direção autoritária; não permite que os atletas tomem decisões.
Reforço e feedback	O reconhecimento dos méritos é dado privadamente e com base no próprio progresso do atleta.	O reconhecimento do atleta é dado publicamente e tem por base a comparação social.
Metodologia de treino	Agrupamento dos atletas em práticas que favorecem a aprendizagem cooperativa.	Agrupamento dos jogadores com base em suas habilidades.
Avaliação	Avaliação com base no domínio das tarefas e melhora individual.	Avaliação com base em vitórias e derrotas ou em comparações.
Atenção ao atleta	Tempo de prática distribuído conforme as capacidades individuais.	Tempo de prática igual para todos os atletas.

Fonte: elaboração própria.

Além do clima motivacional, a teoria dos objetivos de realização destaca três elementos centrais:

- a) **Clima motivacional.** Atmosfera criada pelos treinadores. É uma variável situacional/contextual.
- b) **Orientação motivacional.** Predisposição dos atletas a estarem mais orientados para a tarefa ou para o ego de acordo com suas experiências anteriores. É uma variável pessoal/de disposição.
- c) **Objetivo da orientação.** Orientação das atividades em termos de tarefa ou ego para realizar os objetivos. É o resultado da interação entre fatores situacionais e de disposição.

De acordo com a teoria, tanto o clima motivacional gerado pelos treinadores quanto a orientação motivacional dos atletas influenciam o objetivo da participação ou orientação. Ou seja, um clima motivacional orientado para o ego, promovido pelos treinadores, somado a uma predisposição do atleta a estar orientado para o ego, favorecerá que este se sinta mais motivado em atividades cujo objetivo seja superar os outros e ser o melhor, do que em atividades orientadas para superar a si mesmo e fazer o melhor possível.

Em termos de **quantidade**, tanto a abordagem para a tarefa quanto para o ego exigem motivação para a realização de uma atividade, porém, em termos de **qualidade motivacional**, a orientação para a tarefa é melhor, já que ela é autorreferenciada (ou seja, a comparação é feita em relação ao próprio atleta) e, portanto, depende mais de aspectos controláveis pelo próprio atleta. A motivação para alcançar um objetivo está presente tanto no jogador de basquete que compete com o objetivo de ser o “cestinha” da partida (orientação para o ego) quanto no jogador que compete com o objetivo de melhorar seu próprio recorde de pontuação em relação à competição anterior, ou que tem o objetivo de executar uma ação técnica um determinado número de vezes [p. ex.: lançar a bola no ponto mais alto do salto (orientação para a tarefa)]. No entanto, a motivação do primeiro é mais frágil e de menor qualidade, pois não depende de fatores ligados exclusivamente a ele e tem maior probabilidade de favorecer a ocorrência de experiências de frustração.

Este aspecto é especialmente importante para os treinadores no momento de definirem metas, tanto as individuais quanto as de equipe. Nesse sentido, é altamente recomendável que eles substituam o objetivo de vencer por objetivos de tarefa. Como exemplo disso, citamos John Wooden, treinador que conquistou o maior número de títulos na liga de basquete universitário dos Estados Unidos. Curiosamente e, por mais incrível que pareça, ele nunca pediu a seus jogadores que vencessem uma partida; apenas pedia que se esforçassem ao máximo, já que esse era um aspecto que eles podiam controlar. Da mesma forma, Pep Guardiola, em uma coletiva de

imprensa como treinador da primeira equipe do FCB, assegurava que não prometeria títulos, apenas esforço e dedicação. Esses exemplos são uma clara alusão à importância de se definir objetivos de tarefa. Outro fato relevante é que, quando a tarefa é a protagonista e o resultado é secundário, o desempenho e os resultados esportivos também o são.

Os objetivos de tarefa são uma fonte inesgotável de motivação. Quando alguém está orientado a ser o melhor, o que acontece ao conseguir isso? E quando deixa de ser o melhor após tê-lo conseguido? A prática talvez perca o sentido e ele não se sinta mais motivado. Por outro lado, quando o atleta está orientado a melhorar, sempre haverá elementos que o motivem. Se o melhor jogador de uma equipe ou de uma disciplina esportiva estiver orientado exclusivamente para ser o melhor, talvez ele perca o sentido do que faz. No entanto, se for orientado para ser o melhor, por exemplo, no desenvolvimento de novas facetas no jogo ou em superar marcas e recordes pessoais, ele encontrará uma fonte inesgotável de motivação.

Definir objetivos centrados na tarefa leva a um processo motivacional que ajuda os atletas a realizarem seus objetivos de forma resiliente e construtiva, independentemente de acharem que sua competência é alta ou baixa (Pensgaard e Roberts, 2000). Esse aspecto ajuda a criar um padrão de desempenho adaptativo nos atletas, com os seguintes comportamentos positivos:

- Participar do treino (p. ex.: participar mesmo que não seja obrigatório).
- Dar o melhor de si nos treinamentos e competições.
- Mostrar persistência mesmo quando as coisas não estão indo bem.
- Escolher adversários e atividades esportivas idealmente desafiadores.
- Desenvolver seu melhor potencial de forma consistente.
- Trabalhar continuamente para melhorar os diferentes aspectos do jogo de cada um.

Esses comportamentos positivos, derivados de um padrão de desempenho adaptativo quando a orientação motivacional para a tarefa é alta, também podem ocorrer quando os atletas são orientados para o ego, mas, neste último caso, só ocorreriam se o atleta se visse com um nível alto de competência. Se um atleta se concentrar exclusivamente em demonstrar sua superioridade e, ao mesmo tempo, tiver dúvidas sobre seu nível de habilidade, é provável que desenvolva um padrão de realização desadaptativo. Nesse padrão, o atleta:

- Não faz esforço no treino ou competição.
- Tem seu desempenho limitado por preocupações em relação a se ele é bom o suficiente.

- Escolhe tarefas relacionadas com o esporte ou adversários muito difíceis (para que o atleta não se sinta mal no caso de perder) ou muito fáceis (para garantir o sucesso).
- Abandona o esporte por estar menos comprometido e achar que não é bom o suficiente.

De acordo com o marco de objetivos de realização, a teoria também prevê que um atleta concentrado principalmente em objetivos de ego, em vez de na tarefa, mais cedo ou mais tarde porá em dúvida sua competência esportiva. O sucesso nos esportes vai e vem - e às vezes não volta. Ao longo da vida esportiva, eventos competitivos e treinos podem representar uma série de ameaças à confiança dos atletas em relação à sua capacidade esportiva, como lesões, quedas no desempenho e aprendizado de novas técnicas ou estratégias.

A teoria propõe que, para os atletas que buscam realizar objetivos de tarefa, sua percepção de competência será mais sólida e resistente às dúvidas, já que não precisam ser melhores do que os outros para se sentirem bem consigo mesmos.

Além da dicotomia tarefa/ego na realização dos objetivos, tem-se mencionado recentemente uma abordagem que leva em conta a dimensão abordagem/abstenção (Elliot e McGregor, 2001). Este enfoque propõe 4 tipos diferentes de objetivos:

- Metas de abordagem de tarefas ou domínios, que se concentram no desenvolvimento da competência e domínio de tarefas.
- Metas de abstenção de tarefas ou domínios, que se referem a abster-se de demonstrar uma incompetência com base na autorreferência.
- Metas de abordagem de ego ou desempenho, que se concentram na obtenção de julgamentos favoráveis de competências definidas normativamente.
- Metas de abstenção do ego e desempenho, que destacam a abstenção de demonstrar uma incompetência baseada na referência de terceiros.

Abaixo, apresentamos uma tabela com exemplos relacionados a esse enfoque.

Tabela 2: Definição de competências

	Intrapessoal/absoluta	Normativo
Positiva	Abordagem da tarefa Exemplo: o foco será melhorar sua marca pessoal nos 400 m ou dominar uma determinada aterrissagem na ginástica	Abordagem do ego Exemplo: o foco será demonstrar que um atleta é o melhor golfista do time ou fazer a maior quantidade de gols numa partida de futebol
Negativa	Abstenção da tarefa Exemplo: o foco para uma nadadora será não nadar em um tempo maior do que na vez anterior.	Abstenção do ego Exemplo: o foco para um tenista será não obter uma pontuação inferior ou igual à de um adversário contra o qual jogou numa partida de tênis anterior.

Fonte: elaboração própria com base em Elliot, 1999.

Enquadrada na teoria dos objetivos de realização e visando fornecer estratégias práticas de modo a promover a orientação para a tarefa em atletas, Ames (1992) adaptou a taxonomia TARGET de Epstein (1989). O acrônimo em inglês faz referência às principais características do clima motivacional (tarefa, autoridade, reconhecimento, agrupamento, avaliação e tempo).

Na tabela a seguir apresentamos algumas dessas estratégias em função das áreas e estratégias.

Tabela 3: Áreas e estratégias

Estrutura de metas	Estratégias
Tarefa: atividades que os atletas são solicitados a aprender e que lhes são dadas para executarem (p. ex.: atividades de treinamento, estruturas de condições de prática).	Oferecer ao atleta uma variedade de tarefas moderadamente exigentes que destaquem o desafio individual e o envolvimento ativo. Ajudar os atletas a definirem metas de desempenho e o processo de autorreferência. Criar um ambiente de treinamento apropriado em termos de desenvolvimento, individualizando as exigências da tarefa.
Autoridade: tipo e frequência de participação no processo de tomada de decisão (p. ex.: envolvimento do atleta nas decisões relacionadas ao treino, definição e cumprimento de regras).	Incentivar a participação dos atletas no processo de tomada de decisões. Considerar a perspectiva do atleta. Desenvolver oportunidades de liderança. Tornar os atletas responsáveis por seu próprio desenvolvimento no esporte, ensinando-lhes habilidades de autocontrole e autogerenciamento.
Reconhecimento: procedimentos e práticas usados para motivar os atletas e reconhecer suas realizações e progressos (p. ex.: motivos para o reconhecimento, distribuição de prêmios, oportunidades para obter prêmios).	Usar as reuniões privadas entre o treinador e o atleta para se concentrar no progresso individual. Reconhecer progresso, esforço e melhorias individuais. Garantir oportunidades iguais de recompensa para todos.
Agrupamento: a maneira de manter os atletas juntos ou separados nos treinos e competições	Usar opções flexíveis e cooperativas. Proporcionar diversas opções (p. ex.: atividades individuais, em pequenos e grandes grupos). Destacar soluções criativas para problemas no treino.
Avaliação: normas estabelecidas para a aprendizagem e desempenho dos atletas e procedimentos para monitorar e julgar o cumprimento dessas normas.	Desenvolver critérios de avaliação com base no esforço, melhorias, persistência e progresso para alcançar objetivos individuais. Envolver os atletas nas autoavaliações. Fazer com que as avaliações sejam significativas e consistentes.
Momento oportuno: relevância das exigências de tempo estabelecidas na aprendizagem e no desempenho (ex.: ritmo de aprendizagem e desenvolvimento, gerenciamento do tempo, cronograma de treino).	Reconhecer que mesmo os atletas de elite não treinam, aprendem, nem se desenvolvem na mesma velocidade. Dar tempo suficiente antes de avançar para o próximo estágio no desenvolvimento de habilidades. Tentar passar o mesmo tempo com cada um dos atletas. Ajudar os atletas a definirem os cronogramas de treino e competição.

Fonte: elaboração própria com base em Duda e Balaguer, 2007.

1.2 A visão atual do clima motivacional

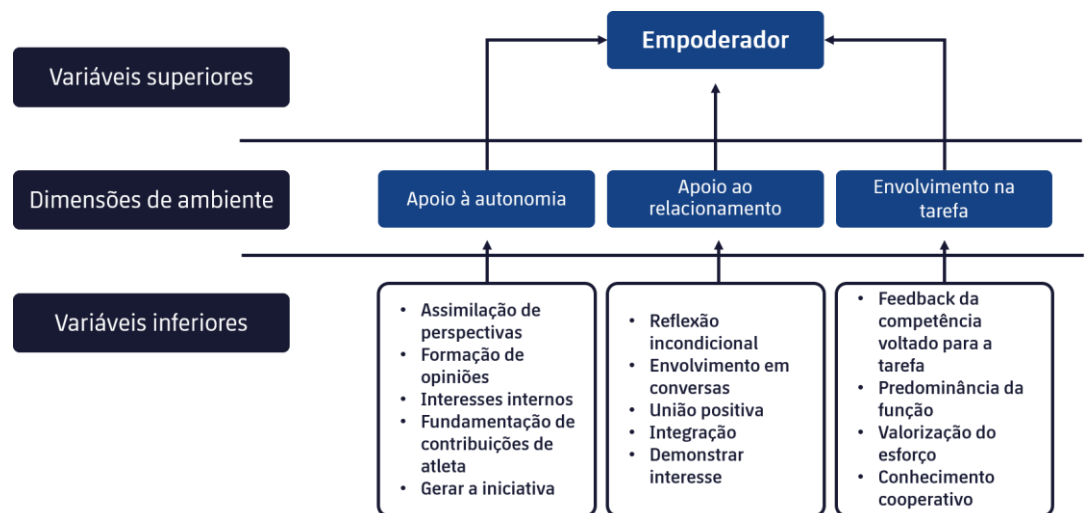
Atualmente, o clima motivacional é entendido como um termo mais amplo, pois tomou elementos de outra teoria motivacional: a teoria da autodeterminação (Deci e Ryan, 2000). Como resultado da combinação dessas duas teorias motivacionais, podemos estabelecer dois grandes tipos de clima motivacional (Duda, 2001):

- O clima motivacional *empowering* (empoderador).
- O clima motivacional *disempowering* (enfraquecedor).

O clima motivacional empoderador é o ambiente psicológico caracterizado por dar apoio às necessidades psicológicas básicas de autonomia e relacionamento, e por fomentar uma concepção de competência com foco na tarefa através da orientação voltada para esta (a definição dessas necessidades será abordada mais adiante, nesta unidade).

Espera-se que a criação de um ambiente que dê apoio às necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, conduza ao desenvolvimento ideal, a formas de motivação mais autodeterminadas e a maiores níveis de bem-estar. Uma concepção de competição com foco na tarefa permitirá que todos os jogadores de uma equipe (não só os mais talentosos) se sintam bem-sucedidos e incentivará a participação saudável no esporte e na atividade física no longo prazo.

Figura 1: Empoderamento

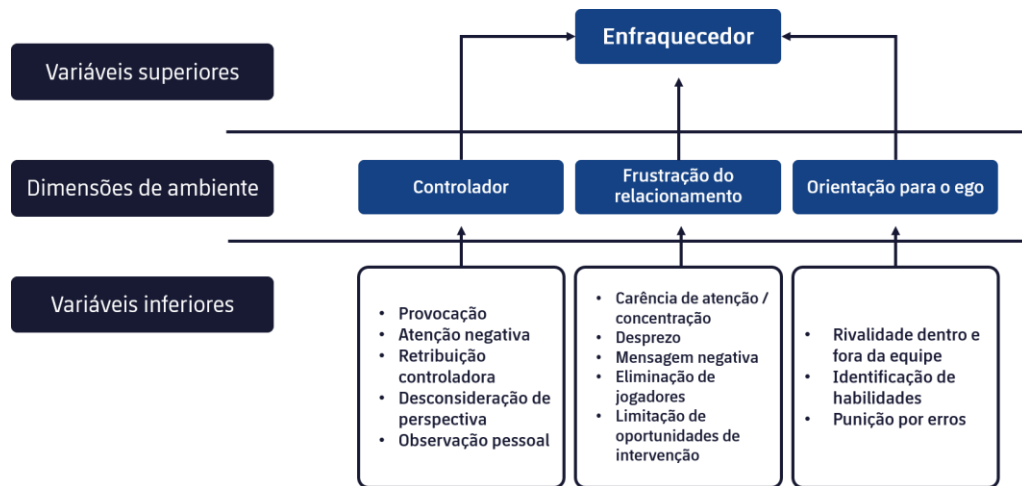


Fonte: elaboração própria com base em Empowering Coaching™, sf.

O clima motivacional enfraquecedor é o ambiente psicológico caracterizado por frustrar as necessidades psicológicas básicas de autonomia e relacionamento, e por fomentar uma concepção de competência com foco na comparação através da orientação para o ego.

A frustração das necessidades psicológicas tem sido relacionada a uma variedade de respostas comportamentais, emocionais e cognitivas desadaptativas. Se os jogadores percebem que suas necessidades estão frustradas, podem experimentar uma motivação de baixa qualidade e uma maior sensação de desconforto, além de desenvolver intenções de abandonar o esporte.

Figura 2: Enfraquecimento



Fonte: elaboração própria com base em Empowering Coaching™, sf.

2. Influência do clima motivacional na motivação dos atletas

O clima motivacional que os treinadores promovem em suas equipes influencia a motivação dos atletas. A motivação se refere à razão do comportamento, ao que os atletas fazem ou não, e como interpretam sua realidade esportiva. Reflete-se na forma como os atletas se comportam, pensam e se sentem com relação ao esporte.

Conforme mencionado anteriormente, a motivação pode ser compreendida em termos de quantidade e qualidade. Usando um *iceberg* como um elemento metafórico para descrever a motivação, consideramos que, na parte visível dele, acima da água, está a quantidade de motivação (ou seja, quanta motivação os atletas possuem), enquanto que na parte do *iceberg* que não pode ser observada diretamente está a qualidade da motivação (ou seja, o porquê de estarem motivados).

Os atletas refletem a quantidade de motivação quando apresentam bom desempenho em determinado momento ou parecem estar envolvidos, porém, ela oferece apenas uma parte da realidade. Além disso, se nos referirmos apenas à quantidade, pode parecer que um atleta tenha um alto grau de motivação em um dado momento, mas não se pode garantir que se manterá a longo prazo. A qualidade, no entanto, reflete os motivos

que conectam o atleta, que podem ser mais autônomos (p. ex.: diversão) ou controlados (p. ex.: pressões e recompensas).

Figura 3: Qualidade e quantidade de motivação



Fonte: elaboração própria.

A motivação de forma autônoma está relacionada a consequências positivas, como diversão no esporte (Balaguer, Castillo, e Duda, 2003), autoestima, saúde e bem-estar (Balaguer, Castillo, e Duda, 2008; Ryan e Deci, 2000). Por outro lado, a motivação de forma controlada leva a consequências negativas, por exemplo, frustração, menos confiança ou abandono de uma atividade (Pineda-Espejel, Alarcón, López Ruiz, Trejo e Chávez, 2016).

As pesquisas têm mostrado que treinadores que promovem um clima empoderador favorecem o desenvolvimento ideal dos atletas (p. ex.: maior motivação intrínseca, maior prazer e grande desejo de continuar fisicamente ativos); enquanto os treinadores que geram climas enfraquecedores promovem respostas negativas e desadaptativas em seus atletas, tais como maior desgaste físico e emocional e maior abandono do esporte (Bartholomew, Ntoumanis e Thøgersen-Ntoumani, 2010; Duda, 2001; Duda e Balaguer, 2007).

Às vezes, presume-se erroneamente que a quantidade e a qualidade da motivação são polos opostos e que é preciso sacrificar uma (p. ex.: o desenvolvimento e o bem-estar do jogador) para se obter outra (p. ex.: bom desempenho). No entanto, não é bem assim, conforme têm mostrado as pesquisas. Tanto a quantidade como a qualidade da motivação podem ser promovidas.

Segundo essa premissa, surge o programa de capacitação para treinadores Empowering Coaching™, desenvolvido por Duda (2013), no

âmbito do projeto europeu PAPA (Promoting Adolescents Physical Activity; em português: Promovendo a atividade física de adolescentes). Este programa de capacitação, voltado para treinadores, tem como objetivo principal promover a motivação e o bem-estar dos atletas através do desenvolvimento de climas motivacionais empoderadores por parte dos treinadores.

Um dos aspectos centrais do clima empoderador são as necessidades psicológicas básicas. Portanto, além dos objetivos técnico-táticos, os treinadores devem incorporar o ABC psicológico no treino, já que os atletas são mais propensos a desenvolver quantidade e qualidade de motivação quando sentem:

- **Autonomia:** voz e voto (direito de escolha).
- **Bom relacionamento:** sentem-se respeitados e conectados com o treinador e colegas de equipe (sentimento de pertencimento).
- **Competência:** sentem-se capazes de satisfazer as exigências de uma tarefa, habilidade ou situação de jogo.

A figura a seguir mostra a influência do clima motivacional, através das necessidades psicológicas básicas, sobre a motivação dos atletas e as consequências, em termos de desempenho, de bem-estar e de envolvimento.

Figura 4: Clima motivacional



Fonte: elaboração própria.

Um clima motivacional que estimule o ABC psicológico favorecerá a motivação autônoma dos atletas que, por sua vez, será convertida em maior desempenho, bem-estar e envolvimento.

3. Estratégias para favorecer um clima motivacional positivo

Para concluir esta unidade, apresentamos diferentes estratégias que podem ser desenvolvidas pelos treinadores a fim de promover um clima motivacional positivo.

Com base nas áreas do TARGET (Ames, 1992) e nas estratégias propostas para favorecer um clima empoderador, apresentamos, a seguir, sete estratégias que os treinadores podem desenvolver para favorecer um clima motivacional positivo através do acrônimo MOTIVAR.

Mestria
Objetivos de aprendizagem
Ter em conta a perspectiva do outro
Implicação cooperativa (envolvimento)
Variiedade
Autoridade com autonomia
Reconhecimento e avaliação

Mestria

A mestria é a ênfase no objetivo de dar o seu melhor.

- Todos os jogadores de uma equipe, independentemente do nível de habilidade e confiança, têm a oportunidade de se sentirem bem-sucedidos se forem incentivados a dar o melhor de si, em vez de serem os melhores. Nesse prisma, o esforço é o mais importante.
- Os objetivos a serem estabelecidos com os atletas devem ser principalmente centrados na tarefa. Por exemplo, na hora de trabalhar o chute, não devemos nos concentrar em se a bola entra ou não. É melhor dividir o processo para estabelecer objetivos sequenciais com foco na tarefa. Nesse sentido, o técnico pode se concentrar primeiro em saber se a posição e a orientação do corpo estão corretas. Terminando esta etapa, ele poderá se concentrar na superfície de impacto da bola e em fazer com que ela seja direcionada entre as três traves.
- Se os jogadores se concentrarem em dar o melhor de si e estabelecerem objetivos com foco na tarefa, é menos provável que sofram grandes quedas ou mudanças em seus níveis de confiança.

Tabela 4: Estratégias dos treinadores

O que os treinadores podem dizer	O que os treinadores podem fazer
"Neste exercício, vamos nos concentrar em melhorar nossa posição ao chutar". "No jogo, vamos tentar melhorar a posse de bola como equipe".	● Buscar a contribuição e o aceite dos atletas para estabelecer metas tanto para eles quanto para a equipe em treinos e partidas. ● Ajudar os atletas a registrarem seu próprio processo em alcançar os objetivos.

Fonte: elaboração própria.

Objetivos de aprendizagem

Esta estratégia concentra o clima de treinamento na aprendizagem e na melhoria contínua.

- Se a execução for correta, destaca-se o aprendizado adquirido; se for errada, destaca-se o que precisa ser melhorado na próxima vez.
- Oferecer feedback com base nas perguntas:
 - O que foi feito corretamente?
 - O que pode ser melhorado?
 - Como podemos melhorar?

Tabela 5: Estratégias dos treinadores 2

O que os treinadores podem dizer	O que os treinadores podem fazer
"Que três coisas você acha que aprendeu hoje no treino?"	• Programar exercícios de treinamento que aprimorem o aprendizado individual e em equipe. Conscientizar os atletas sobre as lições aprendidas
"O que deu certo no jogo de hoje e como podemos melhorar no próximo jogo?"	• Concentrar os objetivos da competição em colocar em prática as novas habilidades adquiridas no treinamento.

Fonte: elaboração própria.

Ter em conta a perspectiva do outro

Esta estratégia visa a levar em consideração o ponto de vista, os sentimentos e as perspectivas dos atletas. Em vez de pressupor, o treinador faz perguntas e tenta se certificar de que entende o que os atletas pensam e sentem.

- O treinador mostra aos atletas que leva em consideração seus sentimentos e pontos de vista e, além disso, os incentiva a também captar as perspectivas de seus colegas.
- O treinador dissocia o jogador do desempenho, reconhecendo que o valor dos jogadores não é medido pelo que fazem no campo.

Tabela 6: Estratégias dos treinadores 3

O que os treinadores podem dizer	O que os treinadores podem fazer
"Como vocês acham que seus colegas se sentem depois de cometerem um erro no jogo?" "Às vezes é difícil quando as coisas não saem como esperávamos. O que vocês acham que o treinador pode dizer ou fazer para ajudar um jogador ou o time a se sentir mais confiante nesses momentos?"	• Perguntar aos atletas sobre seus interesses e sua vida fora do contexto esportivo. • Antes de se comunicar com os atletas no treino ou nas competições, pensar na situação que se quer tratar a partir da perspectiva deles.

Fonte: elaboração própria.

Implicação cooperativa (envolvimento)

É a estratégia de favorecer o envolvimento dos membros da equipe por meio da cooperação para atingir objetivos individuais e comuns. Promover a cooperação uns com os outros em vez de competirem entre si.

- O treinador mostra aos atletas a necessidade de trabalharem juntos para melhorarem juntos.
- O treinador atribui uma função a cada membro do time. Todos os membros da equipe têm um papel, independentemente do seu nível de execução. Todos devem sentir que contribuem com algo para o time e que sua contribuição é fundamental para alcançar objetivos comuns.

Tabela 6: Estratégias dos treinadores 4

O que os treinadores podem dizer	O que os treinadores podem fazer
"Neste exercício, é muito importante a equipe se unir e ajudar uns aos outros a melhorar". "O que vocês acham que fizemos bem jogando em equipe?"	• Programar exercícios que incentivem o trabalho cooperativo e a aprendizagem entre os colegas. Exercícios para trabalhar em equipe a fim de atingir o objetivo e oferecer feedback nesse sentido e não apenas nos aspectos técnico-táticos. • Assegurar-se de que cada jogador entenda a importância de seu papel para o time e para o dia do jogo também (incluindo os reservas).

Fonte: elaboração própria.

Variedade

Refere-se à importância da criatividade por incluir elementos de novidade que visam quebrar a monotonia dos treinos ou de atividades programadas regularmente.

- O treinador propõe novos exercícios para trabalhar conceitos clássicos. O treinador usa materiais diferentes dos que são usados normalmente.
- O treinador propõe atividades extraesportivas que se distanciam da monotonia do dia a dia (por exemplo, *escape room*, saídas e excursões).

Tabela 7: Estratégias dos treinadores 5

O que os treinadores podem dizer	O que os treinadores podem fazer
"No treinamento de hoje, vamos trabalhar um conceito conhecido, mas de uma forma bem diferente".	• Elaborar exercícios que incluam componentes novos e pouco rotineiros.

Fonte: elaboração própria.

Autoridade com autonomia

É a estratégia de dar voz e voto aos atletas, para que sintam que podem contribuir para assuntos que dizem respeito a eles e ao time. Também se refere à possibilidade de escolher em que precisam trabalhar e os objetivos definidos para os treinos e competições.

- O treinador deixa claro os aspectos a serem trabalhados e propõe diferentes alternativas para os atletas decidirem o que e como trabalhar.
- O treinador incentiva os jogadores a tomar decisões e a participar.

Tabela 7: Estratégias dos treinadores 6

O que os treinadores podem dizer	O que os treinadores podem fazer
"Depois do jogo decidimos que durante a semana trabalharemos por partes. Devemos começar pela cobrança de faltas ou pelos escanteios?" "Como podemos fazer para que cada jogador compartilhe seu ponto de vista sobre a partida?"	• Envolver os jogadores na escolha das atividades do treino. Oferecer a possibilidade real de escolher uma atividade entre alternativas atraentes. • Incentivar os jogadores a discutirem e decidirem sobre as táticas e regras que regem o funcionamento do time.

Fonte: elaboração própria.

Reconhecimento e avaliação

Envolve reconhecer o esforço acima de tudo e oferecer um feedback avaliatório não vinculado principalmente aos resultados (p. ex.: ganhar ou perder).

- A avaliação do treinador está sempre ligada à orientação para a tarefa e ao objetivo de fazer o melhor possível.
- O treinador incentiva os atletas a refletirem mais sobre seu próprio desempenho e sobre a realização de metas pessoais.
- O treinador incentiva e leva em consideração a avaliação feita pelos jogadores e pela equipe sobre seu próprio desempenho.

Tabela 8: Estratégias dos treinadores 7

O que os treinadores podem dizer	O que os treinadores podem fazer
"Ao fazer uma análise, no final da temporada, que áreas do seu jogo melhoraram?" "Quais foram nossos pontos fortes no jogo? Quais eram os objetivos de vocês hoje? O que poderia/poderíamos ter feito diferente?"	• Procurar ocasiões para dar feedback a cada jogador individualmente. • Incentivar os jogadores a se autoavaliarem e se concentrarem no objetivo de fazer o melhor possível durante o treino e as partidas.

Fonte: elaboração própria.

3.2 Clima motivacional (II)

Gerard Soriano

Psicólogo esportivo do FCB

Introdução

Nesta unidade daremos como exemplo dois casos práticos para que o leitor aprenda a identificar os elementos que permitem distinguir o tipo de clima motivacional promovido pelo treinador.

A apresentação desses dois casos permitirá conhecer as peculiaridades dos diferentes climas, expondo situações cotidianas que se aproximem da realidade que podemos encontrar no ambiente esportivo.

Além de apresentarmos casos práticos, nesta unidade também apresentaremos diferentes ferramentas para a avaliação do clima motivacional gerado pelos treinadores.

Ao final da unidade, espera-se que o aluno seja capaz de identificar elementos do clima motivacional em situações cotidianas frequentes no âmbito esportivo e, além disso, disponha de recursos que lhe permitam analisar e quantificar o clima motivacional.

1. Tipos de clima motivacional: apresentação de casos

Como ponto de partida para esta unidade, apresentamos dois casos hipotéticos que podem refletir a realidade esportiva existente quanto ao clima motivacional e a tipologia de vários treinadores.

Caso 1

Quique é um treinador com experiência comprovada, anos de treinamento em seu esporte e que gosta de seu trabalho. Nesta temporada, ele começou a treinar uma equipe que subiu na temporada anterior. Seu principal desafio, em termos de desempenho esportivo, é manter a equipe na categoria atual. O clube que ele treina confia e acredita nele para atingir os objetivos da temporada; os jogadores conhecem a reputação do técnico e creem que sua experiência na categoria pode ajudá-los a superar os desafios. Quique tem a reputação de ser um técnico metódico, engajado e exigente, além de possuir um alto grau de conhecimento do esporte.

Alguns contratados trouxeram novas habilidades para o time enquanto outros que faziam parte do time no ano anterior saíram. Com o objetivo de preparar o time, a pré-temporada tem sido muito exigente tanto a nível

físico, com dupla sessão de treino e dois jogos por semana, quanto a nível técnico-tático, com a introdução de um novo estilo de jogo e novos conceitos.

No primeiro dia de treino, antes de irem para a quadra, Quique conversou brevemente com o time para apresentar-lhes os membros da equipe técnica e as novas contratações que havia trazido para melhorar o nível do time. Ele enfatizou a experiência destes na categoria e os benefícios advindos com a incorporação deles. Quique também destacou o principal objetivo da temporada: não serem rebaixados. Na apresentação, Quique explicou que a temporada nesta categoria seria difícil e que a forma atual de trabalhar da equipe não servirá para alcançar o objetivo.

Com respeito a isso, ele explicou que as sessões de treino seriam mais pesadas do que haviam sido até aquele momento, assim como a concorrência entre os jogadores. Em sua apresentação, Quique explicou as principais regras da equipe, bem como as penalidades em caso de violação de alguma delas, e distribuiu um documento para cada jogador. Quanto ao capitão, ele explicou que durante esta semana ele e seu staff observariam a equipe para decidir quem apresentava o melhor perfil para assumir esse papel.

Três jogadores por semana deixarão de ser convocados devido ao número limitado de inscrições permitidas pela competição. Portanto, em cada última sessão de treinamento antes da competição, haverá uma lista no vestiário com o nome dos jogadores convocados. Nos primeiros meses, os três jogadores que deixaram de ser convocados foram os mesmos, por isso um deles foi falar com o treinador para conhecer os aspectos que podem ser melhorados e, assim, poder ser convocado para os próximos jogos. O treinador explica que não responde a esse tipo de perguntas para não gerar favoritismos e que a responsabilidade do jogador é dar o melhor de si em cada treino e não pedir explicações sobre as decisões que ele toma como técnico. Depois de saber a opinião do técnico, os outros colegas desistiram de tentar conversar com ele.

Os resultados até agora não têm sido favoráveis e o time está na zona de rebaixamento. Por essa razão, Quique começou a dificultar as sessões de treino e a aplicar punições coletivas pelo péssimo desempenho da equipe. Quique justifica este aspecto com a percepção que tem do baixo envolvimento e nível de esforço dos jogadores. Daí ele explica que, até que haja uma melhora no desempenho da equipe nas partidas, ele vai limitar os exercícios com bola e se concentrará no trabalho físico. Os jogadores acham os treinos monótonos e com pouca variedade de tarefas. Nos exercícios, Quique agrupa os jogadores de acordo com a habilidade deles e argumenta que nem todos estão no mesmo nível e que, se não levasse isso em conta, prejudicaria o ritmo de treinamento. Além

disso, ele acredita que isso motiva os jogadores menos qualificados a quererem entrar no grupo dos mais habilidosos.

Nas competições, Quique se mostra tenso, dá muitas instruções aos jogadores e não para de fazer correções. Quique passa horas analisando os vídeos das partidas para apresentar aos jogadores os aspectos que precisam melhorar. Nas sessões de vídeo, ele explica sua análise e apresenta os trechos de vídeo dos melhores e piores jogadores. Daí, ele explica que conhecer os erros e acertos dos colegas ajuda a ter modelos de referência sobre o que está sendo feito corretamente e o que precisa ser melhorado; a reforçar e reconhecer os jogadores que seguem um bom padrão; e a favorecer uma equipe madura e coesa, em que se pode dar feedback entre os jogadores sobre o que está sendo feito corretamente ou não. Quique reclama que os jogadores não escutam nem prestam a atenção necessária aos aspectos que devem melhorar. Assim, ele decide avaliar os jogadores durante a semana para fazer um *ranking*.

Quique se preocupa com o desempenho da equipe e com os maus resultados, observa também que a sintonia entre os jogadores não é boa, comenta com frequência que não se comportam como uma equipe e que, a nível individual, não dão o máximo de seu potencial, exceto alguns que ele usa como exemplo e padrão de esforço e envolvimento. Ele também comenta que os capitães devem atuar como líderes, especialmente nos momentos difíceis e, por isso, se reúne com eles para questionar seu envolvimento e pedir que exijam de seus colegas o mesmo que ele. Quique também teve conflitos com alguns jogadores que receberam punições e foram separados do time por terem ido questioná-lo sobre o motivo de não contarem com minutos de jogo.

Devido aos péssimos resultados e ao desempenho da equipe, o clube decidiu contratar os serviços de um psicólogo esportivo para reverter a dinâmica negativa na qual o time se encontra.

Caso 2

Martín é um treinador com um alto grau de conhecimento no esporte em que treina. Ele tem uma vasta experiência na direção de equipes e gosta de sua profissão. Nesta temporada, ele começou a treinar um time que subiu de categoria. A principal exigência do clube agora é permanecer nesta nova categoria. O clube confia e acredita nele para atingir os

objetivos da temporada, pois os jogadores conhecem o treinador pelo que ouviram de outros colegas de time que foram treinados por ele.

Ele tem a fama de ser um treinador apaixonado por seu esporte, aberto ao diálogo e acessível aos jogadores, ter um alto domínio de conceitos táticos e uma metodologia de treino em que os jogadores propõem aspectos a serem trabalhados e a colaboração de todos é valorizada.

Antes de conhecer os jogadores, Martín prepara a primeira reunião que terá com eles. Dedicar bastante tempo pensando em como vai comunicar os objetivos da temporada. Também envolve a equipe técnica na reunião e, juntos, chegam ao consenso do papel que cada um desempenhará e as funções associadas a ele. Juntos, eles decidem como farão a primeira reunião com os jogadores e o que cada um deles explicará.

A equipe foi reforçada com novas contratações e alguns jogadores que fizeram parte do elenco na última temporada não estão mais no time. Em relação às novas contratações, Martín se reuniu com eles para conhecer a experiência deles e compartilhar a sua. Com respeito aos jogadores que deixaram a equipe, Martín conversa com eles individualmente para agradecer sua contribuição, explicar as razões pelas quais a equipe técnica decidiu que eles não continuassem e os aspectos nos quais podem continuar trabalhando para melhorarem como atletas. Também se mostra acessível para ajudá-los a encontrar outra equipe.

No primeiro dia de treino, Martín e sua equipe técnica reúnem todos os jogadores em uma sala. Primeiro, cada membro dessa equipe se apresenta e explica as funções que desempenhará. Depois disso, ele pede aos jogadores que formem pares para se apresentarem um ao outro e falarem sobre sua trajetória, pontos fortes e em que podem contribuir para a equipe. Depois, pede aos jogadores que apresentem o que o colega disse. Daí, ele distribui uma folha para cada jogador e pede que anotem as metas que acham que a equipe e eles mesmos devem alcançar. Por fim, pede que compartilhem as metas da equipe e que guardem as individuais para comentarem mais tarde. Os jogadores e a equipe técnica debatem sobre os objetivos da equipe a serem alcançados durante a temporada, enfatizando o objetivo principal de progresso e a melhora contínua.

Após decidirem sobre os objetivos da temporada, Martín explica que o funcionamento da equipe exige a definição de algumas regras e, para isso, divide a equipe em subgrupos. Cada subgrupo recebe um âmbito normativo (p. ex.: material, comportamento dentro e fora do campo) e ele pede para que elaborem regras para seu âmbito. Depois disso, os subgrupos compartilham o que escreveram e, juntos, decidem os regulamentos. Martín e sua equipe técnica participam ativamente e contribuem com outros aspectos não levantados no debate. Finalmente, decidem quais serão as consequências para a violação das regras e todos

assinam o aceite e compromisso. Quanto ao capitão, ele pede aos jogadores que definam as competências que um líder deve ter e que fiquem atentos a isso durante os próximos dias. Depois, numa votação anônima, eles decidirão quais serão os capitães com base nos critérios de liderança estabelecidos entre todos.

A cada semana, três jogadores deixarão de ser convocados devido ao número limitado de inscrições permitidas pela competição. Por isso, Martín se reúne com cada um deles para explicar o motivo da não convocação e os aspectos que devem ser melhorados, os quais deverão ser o foco na semana seguinte para poderem entrar na convocação.

Os primeiros resultados não foram favoráveis, a equipe se encontra na zona de rebaixamento e alguns jogadores se sentem desmotivados. Para combater isso, a equipe técnica foca no que tem sido feito corretamente e o que ainda precisa ser melhorado. Explicam que o resultado é uma consequência da realização do restante das ações e é nisso em que devem se concentrar.

Martín e sua equipe técnica fazem uma sessão de avaliação pós-partida com participação ativa dos jogadores, enfatizam os aspectos em que foram bem, os que devem ser melhorados ou corrigidos na próxima partida e como vão trabalhar durante a semana para conseguir isso. A equipe técnica deve reorientar regularmente as intervenções dos jogadores para que se concentrem nos aspectos que eles mesmos podem controlar.

Martín se reúne periodicamente com cada jogador para fazer um acompanhamento individualizado. Nessas reuniões, ele conversa sobre os objetivos individuais definidos no início da temporada e, com base nisso, modifica-os e estabelece um plano de ação para concretizá-los.

Além do âmbito esportivo, Martín se interessa por outros aspectos da vida dos jogadores. Além de dar feedback, Martín pede, nas reuniões com seus jogadores, que opinem sobre os aspectos que a equipe técnica deve melhorar. Ele também se assegura de que os jogadores se sintam importantes no time e, por isso, enfatiza as contribuições de cada um deles para a equipe. Martín parabeniza em privado as realizações individuais e evita a comparação entre os jogadores.

Nos jogos, Martín usa principalmente instruções de lembrete sobre os aspectos que foram trabalhados durante a semana e se concentra mais em reforçar os acertos do que criticar os erros. Em relação aos erros, Martín os anota para abordá-los numa ocasião oportuna e orientá-los para melhoria no futuro.

Os treinos de Martín são diversificados e variados, os jogadores participam na escolha de exercícios e atividades e participam no que e como é trabalhado. Martín também estimula o aprendizado cooperativo,

elabora tarefas para serem trabalhadas em equipe e alcançar um objetivo comum.

A sintonia do time também é muito boa. Eles frequentemente realizam atividades extraesportivas em grupo, a integração dos novos companheiros tem sido boa e existe um bom clima de convivência e trabalho.

Apesar dos resultados ruins no início da temporada, a equipe conseguiu uma série de vitórias que a fizeram sair da zona de rebaixamento. Após dois meses de temporada, Martín se reúne com a equipe para mostrar seu progresso nos aspectos técnico-táticos e explica que o time deve se concentrar em melhorar esses aspectos.

2. O clima motivacional

Analisando os exemplos apresentados acima, podemos identificar certos elementos do clima motivacional que nos levam a refletir sobre os aspectos que poderiam ser melhorados. Com base no conteúdo da unidade anterior, a tabela a seguir identifica os elementos do clima motivacional promovidos por Quique e Martín.

Tabela 10: Clima motivacional

	Clima motivacional negativo	Clima motivacional positivo
Preparação dos treinos	Quique é um treinador com alto domínio do esporte, prepara os treinos com cuidado e se empenha. No entanto, não varia as tarefas e os jogadores acham os treinos monótonos. Quique deixa claro os aspectos a serem trabalhados, mas não envolve os jogadores, nem explica por que é importante trabalhá-los. Como resultado, os jogadores recebem pouca autonomia e ficam entediados nos treinos.	Martín é um treinador que domina o esporte e prepara os treinos com cuidado. Se esforça para dar voz aos jogadores e torná-los participantes do que e como trabalham, além de procurar formas diferentes de treino e variedade nas tarefas. Martín deixa claros os aspectos a serem trabalhados, mas em vez de explicá-los ele mesmo, conscientiza seus jogadores da necessidade de trabalhar neles e faz com que participem. Como resultado, os jogadores sentem autonomia e diversão nos treinos.
Estilo de liderança	Quique é um treinador de estilo autoritário, sempre toma as decisões e não permite que os atletas opinem. Os regulamentos, os capitães e os objetivos da temporada são propostos por ele e os jogadores têm que respeitar suas regras. Além disso, Quique não explica o motivo de suas decisões como, por exemplo, a de não convocar certos jogadores e não dizer a eles no que devem melhorar. Isso faz com que os jogadores tenham medo	Martín é um treinador de estilo não autoritário. Envolve seus jogadores em aspectos como a escolha dos objetivos da temporada, os regulamentos e os capitães. Desta forma, estimula os jogadores a se envolverem na realização das metas, uma vez que elas foram decididas juntas e não impostas, bem como a cumprirem os regulamentos (já que será uma traição a si mesmos se não o fizerem) e a acreditarem na liderança dos capitães.

Reforço e feedback	de perguntar por temerem a reação dele.	
	Quique compara constante e publicamente seus jogadores uns com os outros. Nas sessões de vídeo, comenta as ações com base em acertos e erros individuais. Até cria um ranking de jogadores. A heterorreferência favorece um ambiente hostil entre os jogadores e a incapacidade de muitos deles de atingir o nível de habilidade dos outros colegas. Este aspecto enfraquece a confiança dos atletas em suas próprias habilidades.	Martín oferece feedback voltado para a melhoria e o progresso individual, evitando a comparação entre os jogadores. Nas sessões de vídeo, são comentados os aspectos chave em que o time deve melhorar, os quais se tornam objetivos de trabalho durante a semana. Ele se esforça para ter um espaço de interação privado com cada um dos jogadores. Reconhece seu progresso e esforço individuais.
	Quique agrupa os jogadores de acordo com sua habilidade. Isso cria uma atmosfera de hostilidade entre os jogadores de primeira e segunda categoria. Além de não contribuir para o time, essa postura faz com que os atletas habilidosos se acomodem e os demais se sintam frustrados e desmotivados.	Martín organiza as sessões de treino buscando a cooperação de todos os membros da equipe para alcançar um objetivo comum. Este aspecto contribui para a criação de um bom ambiente de equipe e promove o apoio entre os jogadores nos treinos. Isso é vital para que a ajuda se expanda para além dos jogos.
Avaliação	A avaliação de Quique é feita com base no resultado. Ganhar é o importante; como se ganha é secundário. Isso aumenta a pressão sobre os atletas e os leva a	Martín se concentra no processo e na melhora, sejam os resultados favoráveis ou não. Desta forma, reduz a pressão sobre os atletas e os mantém concentrados em aspectos

Atenção ao atleta	se concentrarem em aspectos que não podem ser controlados diretamente por eles e, assim, a se esquecerem da forma correta de executar os processos para se obter um bom resultado. O objetivo da temporada é definido em termos de evitar um resultado negativo e faz-se uso constante da comparação entre os jogadores.	que podem controlar. Explica que o resultado é uma consequência de fazer o restante dos processos corretamente. O objetivo da temporada é definido em termos de progresso e melhoria em relação a eles mesmos. Para avaliar os atletas, ele se concentra em sua melhoria e progresso.
	Quique não dedica sessões individuais para conversar com os atletas sobre sua evolução e bem-estar. Tampouco estabelece metas individuais com os jogadores, nem estimula a que todos conheçam seu papel e contribuição para a equipe. Ele não está interessado em aspectos extraesportivos nem no bem-estar dos atletas.	Martín dedica um espaço individualizado a cada atleta para comentar sobre sua evolução e progresso em relação aos objetivos que os próprios atletas definiram no início da temporada. Também os ajuda a desenvolverem um plano de ação para sua realização. Martín se certifica de que cada jogador conheça seu papel dentro da equipe e as contribuições que pode fazer para alcançar os objetivos comuns. Ele também está interessado em aspectos que vão além do campo esportivo, fazendo os jogadores se sentirem como pessoas e não meros atletas.

Fonte: elaboração própria.

Na análise anterior, identificamos dois tipos muito diferentes de treinadores. Para o primeiro caso (Quique), recomenda-se modificar diferentes aspectos para estimular a motivação, o bem-estar e o desempenho dos jogadores. A satisfação das necessidades psicológicas básicas e as estratégias apresentadas na unidade anterior são voltadas para esse fim.

Para o segundo caso (Martín), deve-se enfatizar a continuação do fortalecimento desses aspectos, mesmo se os resultados esportivos não corresponderem.

3. Uma ferramenta de observação para avaliar o clima motivacional

Para finalizar a unidade, apresentamos uma ferramenta para observar o clima motivacional do treinador, o MMCOS (Sistema de observação multidimensional do clima motivacional), originalmente desenvolvida por Smith, Balaguer e Duda (2006).

Esta ferramenta de observação tem por base o trabalho sobre o clima motivacional *empowering* (empoderador) (Duda, 2001) fundamentado nas teorias motivacionais AGT e SDT.

O instrumento de observação foi elaborado para examinar o poder do clima motivacional criado pelo treinador. Para avaliar o clima motivacional, os observadores-codificadores usarão o sistema de pontuação e o modelo de observação do estilo interpessoal do treinador (apresentados mais adiante). Para a análise, é aconselhável gravar um vídeo da sessão de treino. Além disso, pode-se apresentar trechos de vídeo ao treinador, para que este reflita sobre seu estilo interpessoal e o clima motivacional que gera.

O procedimento de avaliação consiste em duas partes:

Parte 1

Durante intervalos de tempo específicos (por exemplo, 5 ou 15 minutos), será avaliado o estilo interpessoal do treinador nas 7 dimensões do ambiente incluídas no instrumento de observação (apoio à autonomia, estilo controlador, orientação para a tarefa, orientação para o ego, apoio ao relacionamento, frustração do relacionamento, estrutura). Para cada dimensão, pontua-se a potência do comportamento do técnico (0 = nula; 1 = pouca; 2 = moderada; 3 = elevada).

Parte 2

Uma vez que a sessão inteira tenha sido vista, o observador-codificador faz uma avaliação geral do grau em que o clima foi empoderador ou enfraquecedor. Espera-se que os treinadores apresentem características de ambos os tipos de clima ao longo de seus treinos/partidas, de modo que se propõe que os climas empoderadores e enfraquecedores sejam independentes e não opostos. É por isso que se fazem avaliações de cada um.

Figura 5: Empoderamento

0	-	Nada empoderador/enfraquecedor
1	-	Pouco empoderador/enfraquecedor
2	-	Moderadamente empoderador/enfraquecedor
3	-	Altamente empoderador/enfraquecedor

Fonte: elaboração própria.

O treinador e as dimensões do ambiente.

Figura 6: Sistema de observação multidimensional do clima motivacional

0_nula	1_pouca potência	2_potência moderada	3_potência elevada
Não há estratégias utilizadas pelo treinador	- O treinador talvez use um tipo de estratégia. - As estratégias podem ser usadas com pouca frequência - Elas podem ser usadas em privado com um pequeno número de jogadores - O treinador dá a impressão de que usa as estratégias passivamente e sem propósito	- O treinador pode utilizar mais de um tipo de estratégia - Elas podem estar dirigidas a muitos jogadores (privada ou publicamente a todo o grupo) - Elas podem ser de intensidade baixa/moderada - Destaque: o treinador poderia enfatizar mais a dimensão	- O treinador claramente usa uma variedade de estratégias - Estas estratégias devem afetar todo o grupo (seja em privado com muitos jogadores ou em público com o time) - O treinador enfatiza a dimensão com grande intensidade - O treinador faz de tudo para enfatizar a dimensão
0_nula	1_pouca potência	2_potência moderada	3_potência elevada
Em geral, o clima apresentou pouca ou nenhuma característica empoderadora ou enfraquecedora	- As estratégias usadas pelo treinador podem apoiar/frustrar alguma necessidade psicológica básica (por exemplo, a autonomia). - O ambiente criado tem o potencial de apoiar/frustrar as outras necessidades, porém com baixa intensidade.	- As estratégias usadas pelo treinador claramente apoiam/frustram mais de uma necessidade básica. - Outra(s) necessidade(s) também pode(m) ser apoiadas/frustradas, mas de forma menos evidente. - O ambiente poderia ser ainda mais empoderador/enfraquecedor se diferentes estratégias fossem usadas.	As estratégias usadas pelo treinador e a forma como são aplicadas criam um clima propenso a apoiar/frustrar todas as necessidades psicológicas básicas e promovem concepções de competência centradas na tarefa ou no ego, respectivamente; todas as necessidades são apoiadas/frustradas pelas estratégias adotadas pelo treinador.

Escala de ordem superior: no final da sessão observada, avalie em que grau o ambiente geral foi empoderador ou enfraquecedor

Fonte: elaboração própria.

Figura 7: Dimensões do ambiente

Dimensão do ambiente	Estratégias de ordem inferior	Tempo			
		0_nula	1_pouca potência	2_potência moderada	3_potência elevada
Apoio à autonomia O treinador busca identificar e promover as necessidades, interesses e preferências dos jogadores, incentivando-os a assumir o controle de sua própria participação.		0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
	• Oferece opções significativas				
	• Oferece argumentos para as tarefas, exigências e limitações				
	• Enfatiza e promove o interesse intrínseco na tarefa				
	• Cria oportunidades para contribuição				
	• Promove a iniciativa				
	• Reconhece os sentimentos e os pontos de vista				

Dimensão do ambiente	Estratégias de ordem inferior	Tempo			
		0_nula	1_pouca potência	2_potência moderada	3_potência elevada
Estilo controlador O ambiente criado pelo treinador frustra a sensação de controle dos jogadores; eles se sentem coagidos e pressionados a agir de uma determinada maneira.		0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
	• Usa recompensas extrínsecas				
	• Usa uma linguagem controladora (eu quero, eu preciso, vocês devem)				
	• Intimidação (assustar com ameaças)				
	• Atenção condicional negativa				
	• Controle pessoal manifesto				
	• Menospreza a perspectiva dos jogadores				

Dimensão do ambiente	Estratégias de ordem inferior	Tempo			
		0_nula	1_pouca potência	2_potência moderada	3_potência elevada
Orientação para a tarefa O treinador se concentra em critérios autorreferenciados para avaliar o sucesso. Num clima de orientação para a tarefa, o treinador enfatiza a importância de superar a si próprio, de demonstrar o domínio da tarefa e de se esforçar para alcançar o sucesso.		0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
	• Enfatiza/reconhece o esforço e/ou a melhora				
	• Utiliza a aprendizagem cooperativa				
	• Dá feedback sobre a competência focando a tarefa				
	• Explica a importância da função				

Dimensão do ambiente	Estratégias de ordem inferior	Tempo			
		0_nula	1_pouca potência	2_potência moderada	3_potência elevada
Efeito sobre o ego O treinador analisa a comparação para avaliar o sucesso. O treinador quer que cada jogador supere o outro e demonstrem altos padrões normativos.		0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
	• Pune os erros				
	• Enfatiza/reconhece uma habilidade inferior/superior				
	• Estimula a rivalidade dentro e fora do time				

Dimensão do ambiente	Estratégias de ordem inferior	Tempo			
Apoio ao relacionamento O apoio ao relacionamento e um ambiente de entendimento promovem sentimentos de cuidado, aceitação, inclusão, confiança e respeito, e são transmitidos de maneira calorosa, positiva, coerente e não esporádica.	0_nula	1_pouca potência	2_potência moderada	3_potência elevada	
			0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
	• Certifica-se de que os jogadores sejam incluídos nos exercícios e atividades				
	• Participa com os jogadores de conversas não relacionadas ao treinamento				
	• Adota um estilo de comunicação acessível				
	• Mostra atenção e preocupação com os jogadores				
	• Mostra consideração incondicional				

Dimensão do ambiente	Estratégias de ordem inferior	Tempo			
Frustração do relacionamento Um ambiente que frustra o relacionamento é caracterizado por comportamentos que impedem o sentimento de relacionamento (pertencimento). Um ambiente de frustração do relacionamento é propenso a ser frio, crítico e caracterizado pela aceitação esporádica do comportamento desejado.	0_nula	1_pouca potência	2_potência moderada	3_potência elevada	
			0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
	• Exclui jogadores de certos exercícios e atividades				
	• Restringe oportunidades de interação e conversação				
	• Mostra falta de atenção e preocupação pelos jogadores				
	• Despreza (tenta envergonhar) os jogadores				
	• Adota um estilo de comunicação frio				

Dimensão do ambiente	Estratégias de ordem inferior	Tempo			
Estrutura Um clima motivacional estruturado é caracterizado pelo fato de o treinador dar aos jogadores informações sobre a organização e o desempenho, além de orientação e expectativas de aprendizado.	0_nula	1_pouca potência	2_potência moderada	3_potência elevada	
			0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
	• Dá instruções e organização				
	• Oferece expectativas de aprendizagem				
	• Dá orientação durante as atividades/exercícios				

Fonte: elaboração própria.

Referências

Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En Roberts, G. C. (Ed.). *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign: Human Kinetics.

Balaguer, I.; Castillo, I.; Duda, J. L. (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación. En *Revista de Psicología del Deporte*, 17(1), pp. 123-139. Espanha: Universitat de les Illes Balears Palma de Mallorca.

Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., e Thogersen-Ntoumani, C. (2010). The controlling interpersonal style in a coaching context: Development and initial validation of a psychometric scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 32, 193-216.

Castillo, I., Balaguer, I. e Duda, J. L. (2003). Las teorías personales sobre el logro académico y su relación con la alienación escolar. *Psicothema*, 15(1), pp. 75- 81.

Deci, E. L. e Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227-268.

Duda, J. L. (2001). Goals perspectives research in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. En Roberts, G. C. (Ed.). *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 129-182). Champaign: Human Kinetics.

Duda, J. L. (2013). The conceptual and empirical foundations of Empowering Coaching™: Setting the stage for the PAPA project en *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(4):1-8. UK: University of Birmingham.

Duda, J. L. e Balaguer, I. (2007). Coach-Created Motivational Climate. En Jowett, S. y Lavallee, D. (Eds.). *Social Psychology in Sport*. Champaign: Human Kinetics.

Elliot, A. J. e McGregor, H. A. (2001). A 2 x 2 achievement goal framework. *Personality and Social Psychology*, 80(3), pp. 501-519.

Empowering Coaching (2018). <https://empoweringcoaching.co.uk/>.

Epstein, J. (1989). Effective schools or effective students? Dealing with diversity. En Haskins, R. y MacRae, B. (Eds.). *Policies for America's public schools* (pp. 89-126). Ablex, Norwood: 1988.

Pensgaard, A. M. e Roberts, G. C. (2000). The relationship between motivational climate, perceived ability and sources of distress among elite athletes. *Sports Sciences*, 18, pp. 191-200.

Pineda-Espejel, H. A., Alarcón, E. I., López-Ruiz, Z., Trejo, M. e Chávez, C. (2016). Propiedades psicométricas de la Escala de Motivación en el Deporte revisada (SMS-II) adaptada al español hablado en México [Psychometric Properties of the revised Sport Motivation Scale (SMS-II) adapted to the Spanish Spoken in Mexico]. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 12(44), pp. 107-120.

Ryan, R. M., e Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Ryan, R. M., e Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY, US: University of Rochester Press.

Smith, A. L., Balaguer, I. e Duda, J. L. (2006). Goal Orientation Profile Differences on Perceived Motivational Climate, Perceived Peer Relationships, and Motivation-Related Responses of Youth Athletes. *Journal of Sports Sciences*, 24(12), pp. 1315-1327.