4.1 A comunicação no esporte

Introdução

Neste módulo, conheceremos aspectos relevantes da comunicação entre as pessoas e quais deles aconselha-se que os treinadores considerem na hora de se comunicar com seus atletas.

A comunicação é o principal veículo por meio do qual os treinadores podem influenciar seus atletas e extrair deles seu máximo potencial. Por meio da comunicação, é possível fomentar a aprendizagem, ajudar a motivar, transmitir valores, gerar concentração, otimizar a autoconfiança, etc. Contudo, infelizmente também podemos gerar todo o contrário, como desmotivar os atletas, contribuir para a diminuição de sua autoestima ou concentração, etc.

Muitas vezes os treinadores não têm consciência da grande influência que podem exercer em seus atletas, seja de forma positiva ou negativa. E, evidentemente, não só em aspectos esportivos, pois o que transmitem e comunicam pode também transcender essa parte e entrar profundamente também no extradesportivo como, por exemplo, em sua autoestima. Por isso é importante conhecer o poder da comunicação, já que, algumas vezes, e de forma inconsciente, os treinadores influenciam de maneira negativa o estado de ânimo de seus atletas por não conhecerem a importância e o impacto da comunicação.

Os treinadores também podem influenciar, por meio da comunicação, as relações com seu próprio *staff*, com as famílias dos atletas e, também, com os torcedores e seguidores do clube. Entretanto, nesta unidade nos concentraremos principalmente no efeito desta comunicação sobre os atletas.

Tomar consciência de como se dá a comunicação do treinador e em que ele pode melhorar será um ponto fundamental que ajudará a otimizar tanto a relação entre treinador e atletas quanto o rendimento esportivo destes. Também veremos que podem existir muitos elementos que dificultam a eficácia da comunicação entre duas ou mais pessoas. Existem alguns esportes em que tais elementos serão muito mais evidentes que outros, mas, ainda assim, será importante considerá-los em todos os casos.

Portanto, ao longo desta unidade, veremos os seguintes pontos:

- Comunicação: definição e elementos básicos.
- Barreiras da comunicação.

Assim, espera-se que o aluno, ao finalizar a unidade, saiba:

O que entendemos por comunicar, que elementos são básicos na comunicação e que barreiras podemos encontrar no contexto esportivo que dificultem a comunicação entre treinador e atletas e vice-versa.

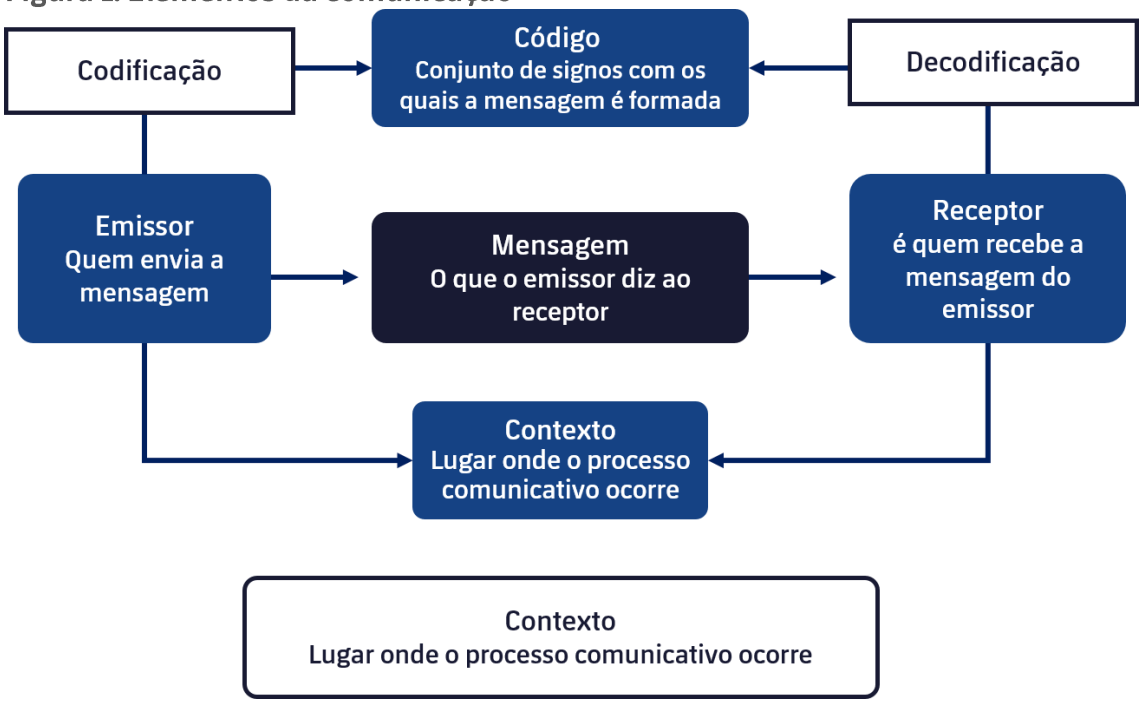
1. Comunicação: definição e elementos básicos

Quando procuramos a definição de **comunicação** no Dicionário Caldas Aulete, encontramos que uma de suas acepções é "Ação ou resultado de comunicar(-se), de transmitir e receber mensagens" (Caldas Aulete, s.f., http://www.aulete.com.br/Comunicação). Consequentemente, a seguinte palavra que procuraremos para entender melhor essa definição é a palavra **comunicar**, que também possui várias definições possíveis. Por exemplo:

> 1. tr. Tornar comum; participar, fazer saber.
> 2. tr. Propagar-se, difundir-se, tornar-se conhecido. (...)
> 3. tr. Transmitir, repassar ou divulgar (qualquer informação) (a alguém) (Caldas Aulete, s.f., http://www.aulete.com.br/comunicar).

Código, emissor e receptor são alguns dos elementos básicos da comunicação. O contexto e o canal também são, embora não apareçam em tal definição. A seguir, cada um destes elementos básicos será detalhado.

Figura 1: Elementos da comunicação



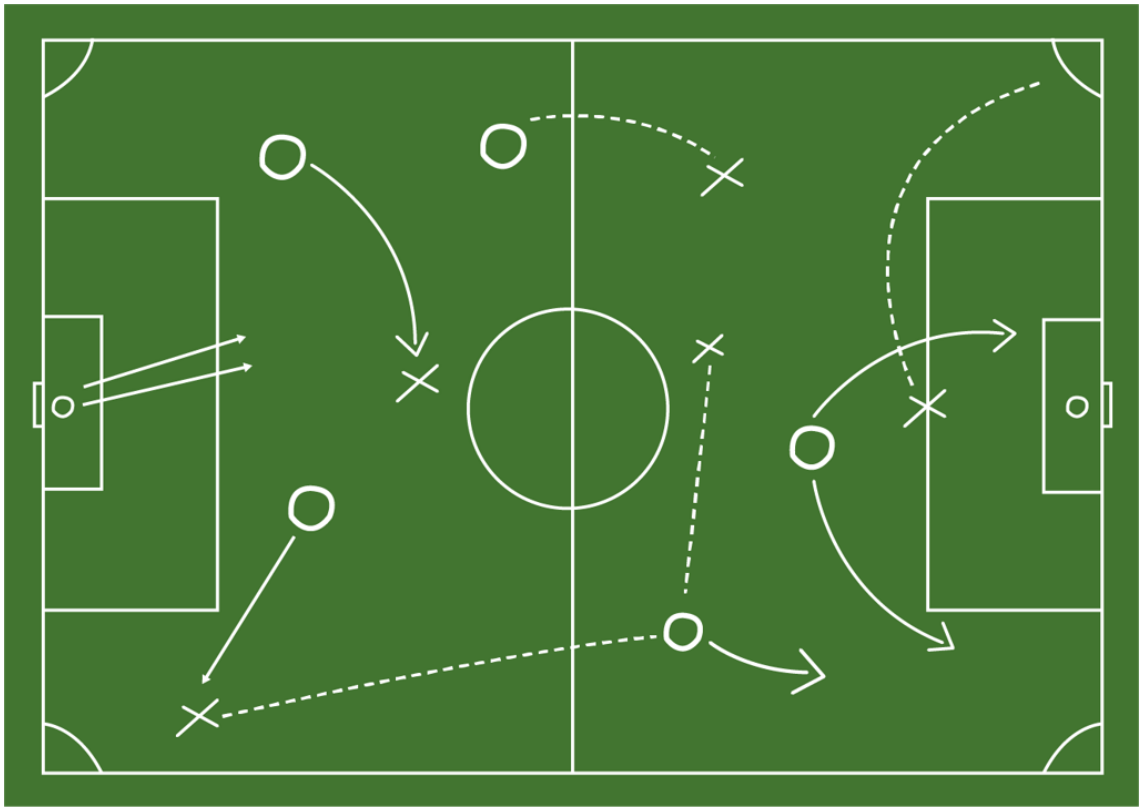
Fonte: [Imagem sem título sobre os elementos da comunicação]. (s.f.). Adaptado de http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/

O ato de comunicar implica que há um **emissor**, isto é, a pessoa que transmite uma mensagem a alguém, e um **receptor**, que é a pessoa que recebe a informação enviada pelo emissor. Quando um treinador explica uma jogada concreta a seus jogadores ou faz uma correção técnica, aquele exerce o papel de emissor e estes são, neste caso, os receptores. No entanto, se um jogador pede ao treinador que explique a jogada novamente ou parece surpreso depois de uma correção técnica que não entendeu, o jogador se converte em emissor e o treinador, em receptor.

Outro aspecto importante de "comunicar" é o conceito **código**. Código é o sistema de sinais ou signos usado para transmitir uma mensagem. Este deve ser comum ao emissor e ao receptor para que a comunicação seja eficaz. Ou seja, se eu não conhecer a linguagem de signos usada pelos surdos, dificilmente poderei me comunicar com base neste código. Ou se não souber inglês, certamente quando uma pessoa me perguntar, nesse idioma, como chegar à estação de trem ou onde pode comprar pão, eu também não poderei entendê-la e, portanto, haverá um erro de comunicação. Isto é, não pudemos nos comunicar por meio do mesmo código. Este mesmo exemplo, mas no contexto esportivo, pode acontecer quando um atleta contratado pelo Futebol Clube Barcelona é proveniente de um país não hispânico e, ao chegar nos treinos, não entende nada do que o treinador ou os preparadores físicos, encarregados, etc., dizem. Seria possível tentar solucionar o problema por meio de gestos e exemplos visuais. Ainda assim, isto também causa dificuldades se os sinais não forem acordados anteriormente.

No esporte, os treinadores costumam usar muitos gestos para se comunicar com seus atletas, porém, muitos dos gestos nunca são pactuados ou não se assegura que tanto o receptor quanto o emissor os compartilhem ou entendam o mesmo significado. Também é importante levar em conta que estes códigos podem ser linguísticos (por exemplo, um idioma concreto) ou não linguísticos (por exemplo, os sinais de trânsito ou os desenhos nos quadros com as jogadas).

Figura 2: Códigos não linguísticos



Fonte: [Imagem sem título sobre a importância do código comum na comunicação]. (2015). Adaptado de https://www.infobierzo.com/los-favoritos-en-las-apuestas-de-la-liga-adelante-demuestran-que-la-2a-es-imprevisible/199059/

Outro elemento da comunicação que também temos que considerar é o **contexto**, que se refere à situação na qual a comunicação é produzida, já que este servirá para facilitar a compreensão da mensagem.

Por exemplo, um treinador preparou uma jogada com seus atletas. Durante a partida, ele levanta o punho direito para comunicar aos jogadores que devem executar essa jogada. O contexto, isto é, a situação de jogo, ajuda a compreender o que o treinador quer que seja feito. Contudo, o mesmo treinador e a mesma equipe de atletas executam uma atividade *outdoor* e, durante a refeição, o treinador levanta o punho direito. Neste contexto, os jogadores olham para o treinador sem compreender muito bem o que está fazendo e em nenhum momento pensam que devem executar a jogada ensaiada.

No ato comunicativo também devemos considerar o **canal,** que é o meio físico pelo qual a mensagem é enviada. Por exemplo, quando um treinador fala em um treino, a mensagem é transmitida através do ar. Quando um treinador envia uma informação por mensagem instantânea a seus atletas e comunica uma modificação do horário de treinamento, o canal é o telefone celular. Do mesmo modo, se ele enviar um vídeo por e-mail contendo diferentes jogadas ensaiadas no treino, o canal é o provedor de e-mails. É importante garantir que todos os atletas tenham acesso ao canal através do qual a mensagem é transmitida. Por exemplo, um jogador pode

não ter telefone celular por vários motivos (quebrou, não quer ter, não tem a idade, não é permitido) ou pode não saber como funcionam os e-mails. Portanto, também será importante levar em conta este aspecto e não presumir que o fato de enviar uma informação já implica que o receptor a receba. Por exemplo, na comunicação verbal, a mensagem é transmitida pelo ar e, muitas vezes, a distância que existe nas pistas esportivas entre o emissor e o receptor faz o som não chegar, seja pela direção em que a voz é projetada pelo treinador ou pela própria distância que há entre eles. Isso acontece quando os treinadores primeiro organizam os atletas na pista e depois querem explicar o exercício e como realizá-lo.

Vimos alguns exemplos em que o treinador envia mensagens que, por alguma razão, podem não chegar aos atletas. No primeiro exemplo, emissor e receptor não compartilhavam o mesmo código (o treinador faz um gesto cujo significado o atleta desconhece) porque a mensagem estava descontextualizada (punho levantado durante a refeição em vez de na pista). No segundo caso (mudança de horário via celular), nem todos tem o canal pelo qual a informação é enviada.

Neste sentido, vemos como, durante o processo de comunicação, é importante considerar o que o receptor realmente recebeu e pedir-lhe um ***feedback***, também conhecido como retroalimentação. Do contrário, somente sabemos que o emissor enviou uma mensagem, mas não sabemos se ela foi recebida pelo atleta exatamente como o treinador pretendia. O emissor é quem quer que sua mensagem chegue ao receptor e seja interpretada da mesma maneira como a enviou. Por isso, é importante considerar que a **responsabilidade maior no ato comunicativo é do emissor**. Portanto, se o treinador quiser transmitir seus conhecimentos a seus jogadores, um modelo de jogo, uma ideia determinada ou compartilhar valores, etc., ele será o responsável caso a mensagem não chegue adequadamente. Inclusive se os atletas não estiverem atentos, será o treinador o responsável por gerar um clima de atenção, escolher bem o momento para iniciar a comunicação, além de fazer envolver o atleta no ato comunicativo por meio da criação de um clima participativo.

É muito importante que o emissor esteja constantemente atento à reação de seus receptores e ao que pode ver em seus rostos ou o que dizem, para saber se a mensagem realmente chegou ou não. Entretanto, muitas vezes isso não acontece e os treinadores enviam constantemente mensagens aos atletas sem garantir que tenham chegado corretamente. Neste caso, não falamos de comunicar, senão de informar, porque a comunicação não terá surtido o efeito esperado, ou seja, não terá acontecido **produtividade comunicativa** (Vives, 2011).

A seguir, será apresentada uma tabela para que os treinadores possam fazer um exercício de reflexão sobre como é sua comunicação em relação aos elementos básicos.

Tabela 1: Exercício de reflexão para treinadores

Autoavaliação sobre o uso dos elementos básicos da comunicação durante o ato comunicativo:		SIM/NÃO
Código	Garanti que o emissor (treinador) e o receptor (atletas) compartilham o mesmo código?	
	Garanti que treinador e atletas usam as mesmas palavras para se referir à mesma coisa?	
	Garanti que os gestos feitos pelo treinador são entendidos por todos os atletas?	
	O código usado durante a comunicação já é dominado pelos atletas ou estão conhecendo-o agora?	
Canal	Pensei por qual canal a mensagem enviada chega aos atletas?	
	Garanti que todos os atletas tenham acesso ao canal escolhido?	
	Se o canal é por ar, garanti que chega a todos os atletas da mesma maneira, independentemente de sua posição na pista?	
Contexto	Perguntei-me se o contexto em que a comunicação produzida é adequado?	
Feedback	O treinador garantiu que o receptor entendeu bem a mensagem?	
	O treinador pediu aos atletas para explicar que informação absorveram?	
	O emissor esteve atento às expressões faciais dos atletas para ver se entendiam a mensagem?	
Produtividade comunicativa	A comunicação emitida pelo treinador teve o efeito desejado?	

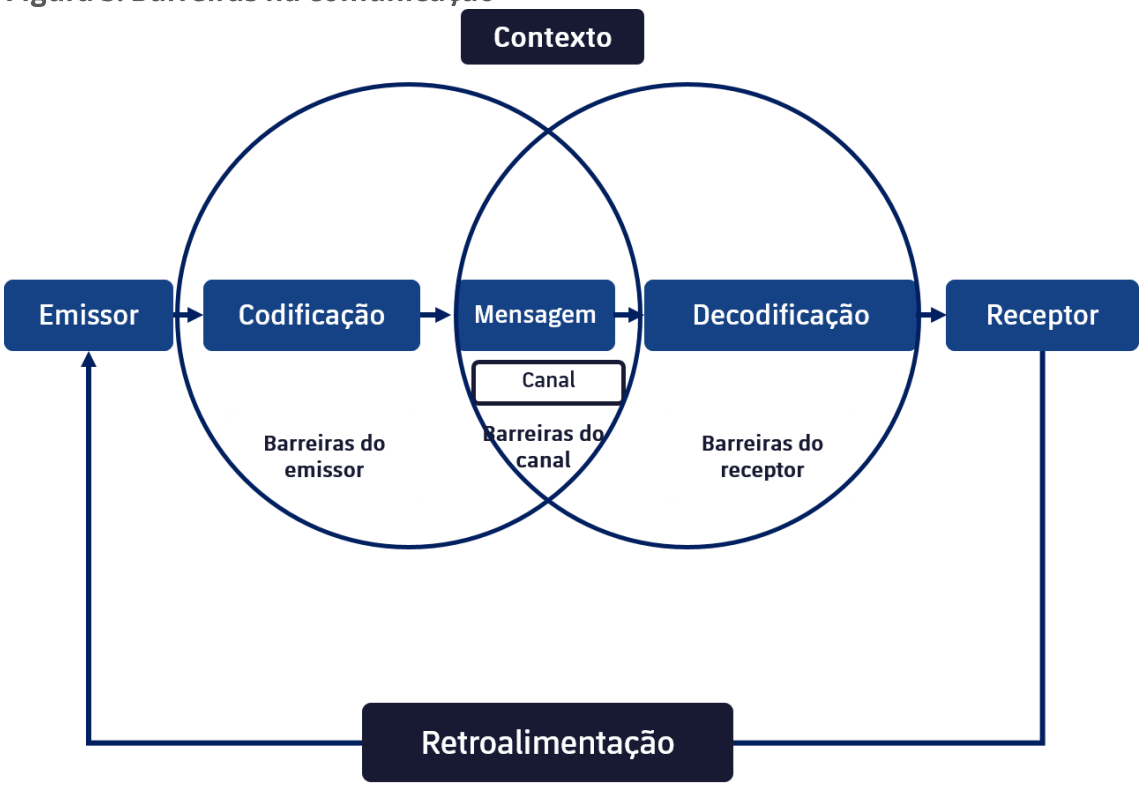
Fonte: elaboração própria.

A partir das respostas a estas perguntas, o treinador pode identificar os aspectos que deve reunir para estabelecer uma comunicação produtiva, caso não tenha sido, e refletir sobre os aspectos que quer modificar nas próximas ocasiões.

2. Barreiras na comunicação

Sabemos que, na comunicação existe um emissor que quer transmitir uma mensagem a um receptor, através de um canal e em um contexto determinados. Também sabemos que, para que isso aconteça, eles devem compartilhar um mesmo código (por exemplo, falar a mesmo língua) e, ainda assim, podem existir outras barreiras ou interferências na comunicação, tanto no momento da codificação por parte do emissor quanto no canal ou no receptor na hora de descodificar a mensagem.

Figura 3: Barreiras na comunicação



Fonte: [Imagem sem título sobre as barreiras da comunicação]. (s.f.). Acessado em https://www.aiteco.com/barreras-de-la-comunicacion/

Martens (1987), citado em Dosil (2008), assinala algumas das causas pelas que a comunicação entre treinadores e atletas pode não ser eficaz.

- O que se quer transmitir não corresponde somente à situação esportiva, de modo que se pode gerar confusão.
- É necessária uma habilidade verbal ou não verbal para transmitir corretamente a mensagem.
- O atleta não recebe a mensagem quando não está prestando atenção.
- O atleta interpreta mal a mensagem ou não a compreende.
- O atleta interpreta mal a intenção da mensagem.

Weinberg e Gould (20010) também mencionam outras barreiras para uma comunicação eficaz:

- O receptor tende a avaliar e julgar a comunicação.
- Existe uma falta de confiança entre as pessoas que tentam se comunicar.
- O emissor permite que os receptores filtrem a mensagem para uma maior eficácia.

Em todos os casos, o treinador deveria revisar não só sua habilidade comunicativa, mas também a interpretação do atleta para avaliar se o objetivo da comunicação foi cumprido.

Para evitar que os pontos anteriores aconteçam, o treinador pode verificar os seguintes aspectos:

- ✓ **Que as mensagens sejam claras e diretas.** É importante que os treinadores evitem indiretas, ironias ou mensagens ambíguas, pois geram confusão para os atletas, além de certo sentimento de indignação ao perceberem que o treinador não é claro com eles. Como exemplo, imaginemos que um treinador sabe que um atleta foi para a balada essa semana e, durante a sessão de treino, esse atleta comete um erro. O treinador nesse momento se refere à sua falta de profissionalismo. Neste caso, seria melhor que o treinador corrigisse o erro do atleta durante o treino de forma habitual e que, ao terminar, falasse com ele a respeito de sua opinião sobre o estilo de vida, o baixo desempenho e o compromisso com a atividade esportiva.

- ✓ **Que as mensagens contenham a informação exata e necessária**. Às vezes são produzidos erros de comunicação tanto por excesso quanto por falta de informação. Nos casos em que se produz um excesso de informação, geralmente é porque os treinadores falam muito e dão muitas instruções seguidas. Isto dificulta que os atletas consigam assimilar a informação. Ao contrário, às vezes as barreiras na comunicação acontecem por falta de informação. Um indivíduo, ao ter uma ideia em sua mente, pode, quando transpassa a mensagem, omitir informações que poderiam ser relevantes para que o receptor possa compreendê-la. Além disso, quando há falta de informação, os atletas fazem suas próprias interpretações, que muitas vezes não coincidem com as reais intenções do treinador. Se o atleta se encontra em situação de jogo, é importante que as mensagens estejam selecionadas e orientadas para ajudá-lo. Portanto, terão que ser mensagens elaboradas de maneira positiva e centradas no que o atleta deverá fazer no futuro, em vez de centradas na censura pelo erro cometido no passado.

- ✓ **Que as mensagens sejam transmitidas nos momentos em que o atleta estiver preparado para escutar.** Às vezes os treinadores explicam algo enquanto seus jogadores ainda não chegaram ao centro da pista. Outras vezes, os treinadores fazem correções ou dão explicações sobre jogadas ou ações passadas em momentos em que o atleta atende a outras demandas, de modo que ele deve prestar atenção em duas coisas ao mesmo tempo: na jogada que está acontecendo e nas explicações do treinador. Isso traz dificuldades e o jogador não realiza corretamente nenhuma das duas tarefas exigidas. Em outras ocasiões, os atletas não estão atentos por muitos motivos diferentes (por exemplo, pensam em algo alheio ao esporte, lembram uma ação anterior, observam outro colega ou o que está acontecendo na outra ponta do campo, etc.). Nesses casos, primeiro será importante que o treinador capte sua atenção e depois faça a explicação.

- ✓ **Que o treinador esteja atento às expressões faciais de seus atletas depois de emitir sua mensagem e peça para que repitam ou digam com suas palavras o que devem fazer ou que ideias absorveram.** Muitas vezes os treinadores explicam os exercícios que os atletas têm que executar e, uma

vez iniciada a tarefa, percebem que não está saindo exatamente como o treinador esperava ou tinha em mente. Por isso deve explicar novamente em que consiste o exercício e como fazê-lo. Esta situação pode gerar frustração nos treinadores e até mesmo que culpem os atletas por não estarem atentos a suas explicações. Contudo, isso poderia ser evitado se, ao terminar a explicação, o treinador perguntasse aos atletas o que devem fazer a seguir, qual é a finalidade de tal exercício e como saberão se foi feito corretamente. Este tipo de pergunta pode ajudar o treinador a se dar conta da parte da mensagem que chegou a seus atletas, o que entenderam e que informação foi processada. Deste modo, repetirá ou esclarecerá a informação que faltar antes de pôr o exercício em prática. Algumas vezes, os treinadores perguntam, porém não com uma escuta ativa, senão interrompendo o jogador quando responde. A escuta ativa implica prestar atenção não só no conteúdo da informação, mas também na comunicação global, ou seja, no propósito da mensagem e nos sentimentos do emissor. É necessário que o treinador faça contato visual e possa assentir com a cabeça quando o atleta tentar explicar a mensagem novamente.

✓ **Que a relação entre treinador e atleta seja o mais rica possível e de confiança, para que o atleta não interprete que há uma má intenção do treinador.** Quanto mais rica e fluida for a relação entre o treinador e os atletas, menos possibilidades há de que estes interpretem as intenções do treinador de forma errada. Caso aconteçam mal-entendidos, também será mais fácil que atleta e treinador possam conversar para esclarecer tudo. Além disso, para que uma relação rica e fluída seja criada, é importante que o treinador possa levar em conta os seguintes aspectos mencionados em Weinberg e Gould (2010):

- Organizar e realizar encontros de forma regular para estabelecer e reforçar o vínculo.
- Ser racional e explicar por que se espera ou não se espera que os atletas adotem certos comportamentos.
- Demonstrar empatia. Isto significa mostrar sensibilidade com relação aos sentimentos dos atletas e conectar-se emocionalmente para responder de maneira compreensiva. Para isso, o treinador pode demonstrar interesse pelos atletas como pessoas e envolvê-los na busca de soluções.
- Utilizar um estilo de comunicação positivo no qual se incluem elogios, estímulos, apoio, compreensão e reforço positivo.
- Manter os canais de comunicação abertos e flexíveis, isto é, gerar espaços para que os atletas possam se aproximar do treinador para perguntar ou conversar (estabelecer que no término do treinamento o treinador estará 15 minutos na pista para caso alguém queira falar com ele), aceitar críticas construtivas, etc.
- Mostrar-se consistente quando se trata de administrar disciplina, ou seja, aplicá-la a todos os atletas por igual, independentemente do rendimento que tiverem e da partida ou competição que estiver em jogo.

- Usar mensagens no singular (“eu” e “mim” em vez de “nós” ou “a equipe”). Por exemplo, em vez de dizer “a equipe acha que você não está comprometido”, dizer: “**eu** acho que você não está comprometido”.
- Separar os fatos das opiniões. Por um lado, pode-se falar das condutas ou situações envolvendo o atleta e dizer o que o treinador opina sobre isso. O que se deve evitar é a apropriação dos sentimentos e emoções do atleta. Por exemplo, se o treinador diz a um atleta: “Você não se importa com a equipe, só pensa em você”. O treinador estaria se apropriando de algo alheio, pois se o atleta se importa ou não com a equipe, só ele sabe. No entanto, o que poderia dizer é: “A equipe perdeu a partida e você postou uma foto nas redes sociais de uma jogada sua em que fez uma enterrada” (evidência). Quando vejo isso, penso (opinião) que nesta ocasião você não pensou na equipe, só em você mesmo”.

Outras barreiras ao ato comunicativo não têm nem sequer relação com o emissor ou com o receptor, mas são naturais e ocorrem devido aos ruídos do próprio ambiente onde a atividade esportiva é realizada. Comentaremos alguns exemplos para ilustrar esse tipo de barreira:

- Um treinador de natação pede à psicóloga esportiva do clube que fale com uma atleta, porque sempre ignora as indicações que ele grita de ponta a ponta da piscina. Quando a psicóloga esportiva se aproxima da última raia da piscina por onde essa atleta nada, percebe que a informação não chega. Não se escuta porque o treinador está longe e os demais nadadores do grupo fazem ruído ao entrar em contato com a água.

- Outro exemplo tem sua origem no esporte de vela, em que, entre o ruído das ondas do mar e dos motores das lanchas em que os treinadores estão, os atletas muitas vezes não ouvem o que lhes é dito.

- Também é muito frequente nos pavilhões onde mais de uma equipe treina ao mesmo tempo, já que há muito ruído de bolas, vozes, som dos sapatos em contato com a pista, etc.

Embora em alguns esportes as barreiras sejam mais evidentes que em outros, é importante que os treinadores façam uma análise de quais são as barreiras naturais com as quais se deparam em seu dia a dia e pensem em um plano de ação para superá-las. Caso contrário, pode ser que muitas mensagens se percam e os atletas não se beneficiem dos comentários de seus treinadores para aprender e melhorar constantemente. Na seguinte tabela é apresentado um exemplo que pode servir aos treinadores para fazer a análise das barreiras de seu entorno geral e para avaliar situações concretas.

Tabela 2: Guia para a análise das barreiras

Situação	Descrição		
	A nadadora da última raia me ignora quando faço correções.		
Barreiras	Físicas (ruídos)	Do emissor	Do receptor
	Água. Distância. Respingos de outros nadadores.	Muita informação.	?
Plano de ação	Aproximar-me mais da nadadora (se puder). Combinar que ela me olhe cada vez que chegar no final da piscina e acordar gestos para poder corrigi-la à distância.	Concentrar-me em uma só correção por vez.	Não especificado.

Fonte: Elaboração própria.

Para finalizar esta parte, um questionário de autoavaliação sobre as habilidades de comunicação é apresentado (Weinberg e Gould, 2010).

Figura 4: Autoavaliação sobre as habilidades de comunicação

Pense de que maneira você se comunica com outras pessoas. Com que frequência você adota os seguintes comportamentos? Indique se você se identifica com esse comportamento.

1 = quase sempre 2 = usualmente 3 = algumas vezes 4 = raramente 5 = quase nunca

a. Presto atenção principalmente no que a pessoa está dizendo e tenho pouco interesse no que ela faz

b. Permito que a falta de organização de uma pessoa interfira em minha escuta.

c. Interrompo se quero dizer algo.

d. Paro de escutar quando penso que já compreendi a ideia por mais que o interlocutor tenha terminado ou não.

e. Não posso repetir o que foi dito antes de reagir.

f. Devolvo pouca informação verbal ou não verbal às pessoas que estou escutando.

g. Presto atenção só nas palavras em vez de nas palavras, no tome no modo como estão sendo usadas.

h. Permito que as palavras emotivas me irritem.

i. Se considero o sujeito chato, deixo de prestar atenção.

j. Sinto-me incapaz de limitar minha capacidade de criticar com respeito a atuação de um colega.

k. Considero que enfrentar cara a cara o comunicador ajuda a conseguir que meu ponto de vista seja escutado.

l. Permito que as distrações interfiram em minha concentração.

m. Não reconheço quando estou muito irritado ou cansado para falar ou escutar.

n. Levanto a voz quando quero que alguém preste atenção no que estou dizendo.

o. Tento dar conselhos quando alguém me conta seus problemas.

Anote suas respostas aos 15 itens. Quanto mais alta for sua pontuação (pontuação máxima de 75), melhores serão suas habilidades comunicacionais. Sua pontuação total é menos importante que suas respostas a itens específicos. Pontuações entre 1 e 2 significam que esses aspectos de sua comunicação podem ser melhorados. Compare os comentários de outras pessoas com quem você costuma se comunicar para verificar a informação deste questionário.

Fonte: Adaptado de Weinberg e Gould, 2010, p. 231.

Este questionário pode ser autoadministrado pelos próprios treinadores para detectar pontos de melhoria com relação a suas habilidades comunicativas. Por outro lado, também pode ser aplicado aos atletas para saber como estão suas habilidades comunicativas e melhorar a comunicação entre ambos. Tanto se for para melhorar as habilidades comunicativas do treinador quanto as dos atletas, é importante assinalar que o aperfeiçoamento de qualquer habilidade implica um grande esforço para a pessoa que quer melhorá-la. Por isso é importante focar só alguns aspectos e, à medida que são dominados, acrescentar novos desafios.

4.2 A comunicação do treinador

Introdução

Como vimos na unidade anterior, a comunicação é algo constante em nossas vidas. No entanto, isso não significa que se comunique sempre o que pretendemos. Nesta unidade veremos que a comunicação é muito mais que o mero ato de falar, de modo que são postos em jogo muitos aspectos que, caso não prestemos atenção (por exemplo, comunicação não verbal), podem passar desapercebidos e não estaremos conscientes da grande influência que têm nas pessoas com quem nos comunicamos. Os treinadores não devam agir só como "máquinas de treinamento", usando sua comunicação para otimizar o rendimento de seus atletas. Também é importante que sejam capazes de gerar um clima de confiança em que os atletas possam iniciar uma comunicação com seu treinador e se expressarem tranquilamente. Encerraremos esta unidade com uma ferramenta para que os treinadores possam fazer um autorregistro sobre seu próprio estilo de comunicação por meio de uma técnica de auto-observação.

Com esta unidade, espera-se que o leitor saiba por que não é possível não se comunicar, de que se trata a comunicação digital e a analógica, e como as relações de simetria ou de complementariedade influenciam o ato comunicativo.

Portanto, veremos os seguintes pontos:

- A teoria da comunicação humana: axiomas importantes.
- CBAS: um instrumento de avaliação.

1. A teoria da comunicação humana: axiomas

Paul Watzlawick foi um psicólogo e teórico que, junto com Janet H Beavin. e Don D. Jackson, desenvolveu a **teoria da comunicação humana** (1971). Embora esta teoria tenha sido muito utilizada no campo da terapia familiar sistêmica, há muitos aspectos que podem nos ajudar a analisar a comunicação também no mundo do esporte. Para isso, vamos conhecer os cinco axiomas da comunicação propostos por estes autores. Eles são importantes porque influem na relação das pessoas que se comunicam, em sua conduta e no seu estado emocional. Porém, em primeiro lugar, definiremos o que é um axioma.

Axioma

Proposição suficientemente clara para ser admitida sem demonstração.

Cada um dos princípios fundantes e indemonstráveis sobre os quais uma teoria é construída.

a. Axioma 1: é impossível não se comunicar

As pessoas, mesmo que tentem, nunca podem deixar de se comunicar. Independentemente de se falem ou não, uma mensagem sempre é transmitida. Portanto, sempre se comunicam de alguma maneira e exercem influência nos demais. As outras pessoas, por outro lado, também se comunicam sem cessar ao interpretar as mensagens. Por isso é importante compreender que, mesmo que haja ausência de palavras ou de atenção entre duas pessoas, uma comunicação é produzida. Exemplifiquemos para ilustrar melhor a que nos referimos.

Alberto é um treinador de futebol de salão. Em sua equipe está Ricardo (entre outros atletas), considerado com um nível muito inferior ao que deveria ter para estar em sua equipe. Quando Ricardo está em campo, o treinador tem muitas dificuldades para identificar suas ações corretas ou acertadas e, portanto, para não o corrigir constantemente, deixou de prestar atenção e de dar instruções a Ricardo. Esta conduta do treinador comunica muitas coisas ao atleta, mesmo que eles não troquem uma só palavra. O jogador rapidamente começa a sentir que, para seu treinador, ele não faz parte da equipe, já que não é corrigido. Também percebe que o treinador não confia nele, que não é importante como jogador nem como pessoa, e que seu treinador não acredita que ele seja capaz de melhorar em nada. Por outro lado, Ricardo, ao interpretar a mensagem deste modo, deixa de se esforçar, chega aos treinos com um semblante triste e pouquíssimas vezes sorri. Ricardo também envia uma mensagem muito clara a seu treinador.

b. Axioma 2: o nível de conteúdo e o nível de relação na comunicação

Este axioma explica que em toda comunicação existem dois níveis diferentes produzidos, tanto ao emitirmos quanto ao recebemos uma mensagem:

- **Nível de conteúdo:** relacionado à mensagem dada, isto é, à informação objetiva que se diz, o significado literal das palavras que foram emitidas.

- **Nível de relação:** o segundo nível, entretanto, está relacionado a como a pessoa que emitiu essa mensagem quer que ela seja entendida, ou seja, que tipo de mensagem deve se entender que é e, portanto, também indica a relação que há entre os interlocutores.

Para ilustrar melhor a que nos referimos, vamos continuar com o exemplo de Alberto e Ricardo, comentado anteriormente. Como sabemos, Alberto é o treinador de Ricardo, com o qual ultimamente não tem uma boa comunicação nem relação. Nos últimos dias, Ricardo andou se queixando de algumas dores físicas. Um dia na coxa direita, outro dia na cabeça, outro dia na barriga e, como consequência, disso não tem treinado com o resto de seus colegas. No treino de hoje, Ricardo está vestido e pronto para treinar. Alberto dirige-se a ele dizendo: “Ótimo! Hoje você não tem nada?”

Como vemos, esta mensagem pode e deve ser lida com base nos dois níveis comentados, o de conteúdo e o de relação. O conteúdo de sua pergunta é saber se hoje ele está com alguma dor, mas, ao mesmo tempo, informa sobre como é a relação com Ricardo. A forma em que faz a pergunta, ou seja, a ênfase que utiliza, o tom de voz, a expressão facial e o contexto em que é feita tal pergunta indicam a relação que existe entre os dois. Em relação a tudo isso, este vínculo pode ser interpretado como de tensão, censura, afeto, profissionalismo, etc., dependendo de cada caso ou de como as pessoas que estão estabelecendo a comunicação a perceberem.

c. Axioma 3: a natureza de uma relação se instaura com base na pontuação usada pelos participantes nas sequências de comunicação

Este axioma significa que quando mensagens são trocadas, podem ser interpretadas de uma determinada maneira e tal interpretação também influirá na relação comunicativa estabelecida. Isto quer dizer que muitas vezes uma determinada resposta é considerada uma consequência direta ou um efeito direto de uma informação anterior. No entanto, não é assim. O processo comunicativo faz parte de um sistema mais profundo de *feedback* ou, em outras palavras, de retroalimentação.

Continuando com nosso exemplo, Alberto repreende Ricardo por uma ação que ele realizou no treino. Como consequência, Ricardo se retrai durante o resto do treino. Devido à atitude de Ricardo, Alberto volta a repreendê-lo porque considera que ele não demonstra uma boa atitude para melhorar. Como vemos, esta situação é recíproca e reiterativa. Contudo, se perguntarmos a Alberto, ele certamente achará que se comunica assim como consequência da atitude de Ricardo; mas, se perguntarmos a Ricardo, certamente ele achará que se comunica deste modo devido a como Alberto se dirige a ele. Neste caso, consideramos que o treinador deveria romper este ciclo produzido entre ambos e começar uma comunicação diferente. Iniciar outras estratégias para conseguir fazer o jogador render e estimular seu bem-estar.

d. Axioma 4: a comunicação humana implica comunicação digital e analógica

Entendemos por comunicação digital toda aquela do tipo verbal, seja falada ou escrita. Entretanto, a comunicação analógica é toda a que não é verbal. Muitas vezes pensamos que se trata somente daqueles movimentos corporais que as pessoas fazem (sorrir, tapar a boca com o dedo indicador para indicar discrição, levantar o polegar como sinal de aprovação). Porém, também devemos considerar outros aspectos muito importantes, como a postura, os gestos, a expressão facial, o tom de voz, o ritmo e a cadência das palavras, etc. Ou seja, incluir também aspectos paraverbais.

Algumas vezes, a mensagem digital (o que se diz) e a mensagem analógica (como se diz), coincidem perfeitamente e uma acompanha a outra, ajudando

a eficácia da comunicação. No entanto, em outras situações, existe o que se chama **vínculo duplo**, em que a comunicação digital (o que) diz uma coisa e a comunicação analógica (o como) diz outra. Este processo é nocivo para as pessoas que recebem a mensagem dupla e pode gerar confusão e instabilidade emocional.

Continuando com o exemplo anterior, quando Alberto faz Ricardo jogar, pede que jogue bem, que confia nele e que está lhe dando a oportunidade para demonstrar isso. Esta é sua mensagem digital, isto é, verbal. Porém, enquanto Ricardo está na quadra, Alberto mostra uma comunicação não verbal completamente contrária. Rói as unhas, cobre o rosto com as mãos cada vez que Ricardo toca a bola, suspira... e quando Ricardo comete dois erros, é substituído e colocado no banco. Além disso, nunca joga em uma partida igualada ou com um rival de alto nível. Como vemos, o jogador recebe duas mensagens incoerentes entre si, de modo que a relação de confiança entre ambos é prejudicada, além do mal-estar que Ricardo sente enquanto está em quadra e percebe todos os comportamentos não verbais de seu treinador. Neste caso, um vínculo duplo é produzido.

No esporte é muito importante que os treinadores possam considerar diferentes aspectos muito relacionados à maneira como as coisas são ditas. Isto é, em certos aspectos da comunicação não verbal (relacionados a aspectos físicos) e em aspectos relacionados à comunicação paraverbal (elementos relacionados à voz).

Na seguinte tabela são expostos alguns aspectos da comunicação não verbal que o treinador pode decidir explorar e melhorar.

Tabela 3: O treinador e a comunicação não verbal

Comunicação não verbal
Distância
Postura
Gesto
Expressão facial

Fonte: Elaboração própria.

- **Distância***:* a distância condiciona a comunicação. A depender de se a distância for longa ou curta, uma mesma mensagem pode ter diferentes interpretações e afetar o atleta de maneira diferente. Existem diferentes tipos de distâncias interpessoais e, conforme o que queremos conseguir, será mais oportuno empregar uma ou outra; além de levar em conta que cada pessoa pode preferir uma ou outra e sentir-se mais confortável em função disso. Esta preferência pessoal também deve ser observada e respeitada.

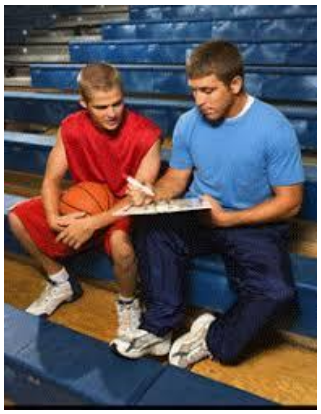
- Distância íntima: produzida quando a distância entre os interlocutores é inferior a 45 centímetros. Usada quando queremos ter um contato íntimo e próximo. Por exemplo, quando o treinador quer transmitir proximidade, confiança, estima, apoio, etc. Certamente pode ser acompanhada de contato físico, como segurar os ombros, tocar a cabeça ou dar um tapinha nas costas. Esta distância nunca deve ser utilizada para censurar ou criticar.

Figura 5: Distância íntima entre treinadora e atleta

Fonte: [Imagem sem título sobre o que se comunica à distância]. (2016). Acessado em https://www.marca.com/juegos-olimpicos/album/2016/08/21/57b8def546163fbd278b45ef_6.html

- Distância pessoal: produzida quando a distância entre emissor e receptor oscila entre 45 e 120 centímetros. Podemos utilizá-la para fazer correções individuais, em situações face a face, ou para fazer uma reunião em forma de entrevista pessoal. Permite um contato visual contínuo, confortável, diferentemente da distância anterior. É uma boa distância para transmitir a um jogador uma correção ou uma crítica que não se quer que os demais integrantes do grupo ou pessoas presentes testemunhem e, deste modo, não arriscar a confiança que o atleta pode ter depositado no treinador.

Figura 6: Distância pessoal entre o treinador e seu jogador



Fonte: [Imagem sem título sobre o que se comunica à distância 2]. (2016). Acessado em http://psicologiadeldeporte.space/el-entrenador-y-el-deportista-interdependencia/

- Distância social: produzida quando a distância vai de 120 centímetros a 4 metros aproximadamente. É uma distância adequada para quando queremos compartilhar uma mensagem com vários interlocutores ao mesmo tempo. Segundo o que queremos conseguir, poderemos levar em conta diferentes disposições como, por exemplo, colocar os atletas sentados em círculo para que todos participem e suas expressões faciais sejam vistas quando falarem. Esta distância é típica nas conversas pré e pós-partida nos vestiários.

Figura 7: Distância social

Fonte: [Imagem sem título sobre o que se comunica à distância 3]. (s.f.). Acessado em https://www.synkrolovers.com/como-ser-nadadora-de-sincronizada-profesional-campus-synkrolovers/

- Distância pública: Esta distância se dá a partir dos 4 ou 5 metros. Quando a distância é pública, a mensagem pode não chegar a alguns dos jogadores porque estão muito longe. Também será importante escolher bem a mensagem, porque normalmente terá que ser dada com um tom de voz elevado.

Um exemplo de distância pública é quando o treinador de futebol 11 dá instruções em sua área técnica aos jogadores que estão no campo. É bem provável que não cheguem a todos se não houver uma ação concreta para resolver o problema. Além disso, a mensagem chegará a todas as pessoas que estão nesse espaço mesmo que não seja dirigida principalmente a elas. Muitas vezes, os treinadores reforçam e felicitam seus atletas sem que eles tenham notado, sendo uma pena não ter reforçado o jogador, embora o treinador tenha tentado.

Figura 8: Exemplo de distância pública

Fonte: [Imagem sem título sobre o que se comunica à distância 4]. (s.f.). Acessado em http://yodeportivo.com/debuta-con-triunfo-la-primer-mujer-entrenadora-profesional/

- Postura e gestos: a postura que o treinador ou atleta adota podem ser vistas facilmente, inclusive a uma grande distância. São muito importantes devido ao papel que cumprem na comunicação e é possível controlá-las e treiná-las. A postura está associada a aspectos motivacionais, da atitude e do estado de ânimo do emissor. Por exemplo, se um treinador estiver de braços cruzados observando seu atleta, pode ser um sinal de irritação; mas se observa sentado durante a partida, pode transmitir tranquilidade. Os gestos também são vistos a longas distâncias e geralmente estão mais associados ao significado da mensagem. Muitas vezes há gestos combinados entre treinadores e atletas que indicam uma jogada determinada, porém, outros não estão combinados. Isso pode gerar confusão e perda de atenção dos atletas ao tentarem adivinhar o que o treinador quer transmitir em vez de se concentrarem no que têm que fazer. Portanto, é muito importante acordar e treinar os gestos.

Figura 9: Posturas

Fonte: [Imagem sem título sobre o que a postura e os gestos comunicam]. (2018). Acessado em http://www.ginnastica-ritmica.eu/index.php/2018/09/14/irina-viner-pronta-ad-escludere-soldatova-rgwch2018sofia/

Figura 10: Gestos

Fonte: [Imagem sem título sobre o que a postura e os gestos comunicam 2]. (2018). Acessado em https://trome.pe/deportes/rusia-2018-mira-gestos-aliou-cisse-sorprendente-entrenador-senegal-video-fotos-86554

- Expressão facial: as expressões faciais são muito difíceis de controlar e muitos treinadores não estão treinados. É importante que os treinadores possam, no mínimo, ter consciência de como são suas expressões em situações complicadas e possam ver a si mesmos para que saibam o que seus jogadores veem e, assim, refletirem sobre a mensagem que transmitem como, por exemplo, diante de um erro de um jogador.

Figura 11: Exemplo de expressão facial

Fonte: [Imagem sem título sobre o que a postura e os gestos comunicam 3]. (s.f.). Acessado em https://twitter.com/Amantesdelfut_/status/384175792315310080

Como comentamos, também é positivo que os treinadores possam ter consciência de sua comunicação paraverbal, ou seja, aquela relacionada à sua voz. Este é um campo de trabalho importante com os treinadores, para que tenham consciência e treinem alguns dos seguintes aspectos (Vives, 2011).

Tabela 4: Comunicação paraverbal

Comunicação paraverbal
Volume
Tom de voz
Velocidade e articulação
Respiração
Silêncios ou pausas

Fonte: Elaboração própria.

- Volume: relacionado à intensidade com que elevamos a voz. É um fator que podemos modular. Geralmente, o volume é elevado para transmitir as mensagens que o treinador considera mais importantes. Porém, não se pode abusar e ter sempre um volume elevado, pois o efeito desejado pode se perder. É recomendável utilizar um volume alto só quando for considerado conveniente.

- Tom de voz: é um dos mais importantes aspectos paraverbais, já que ajuda tanto a transmitir quanto a interpretar a mensagem. O tom de voz pode suprir o volume se for usado adequadamente, já que ajuda a incidir na ideia da mensagem a ser transmitida. É importante escolher o tom, por exemplo, se quisermos corrigir um erro tentado. É importante não usar um tom agressivo, porque o atleta pode se concentrar mais no que foi transmitido com o tom de voz (irritação do treinador diante de uma má execução) do que na mensagem em si.

- Velocidade e articulação: a velocidade tem a ver com a rapidez ou lentidão com que o emissor emite uma mensagem. Por exemplo, muitas vezes os treinadores dão muitas instruções seguidas e de forma muito rápida, o que gera dificuldade para que o atleta seja capaz de processar toda essa informação. Se o treinador quiser que sua mensagem chegue corretamente a seus atletas, é importante que a transmita a uma velocidade lenta para que ela possa ser processada. Articular palavras também ajuda a frisar aquilo que é relevante e a captar a atenção dos receptores da mensagem (por exemplo, "isto que vou lhes explicar agora é muito IM-POR-TANT-TE"). Além disso, quando a pessoa articula, a velocidade é mais lenta. Os treinadores podem usar este recurso em algum momento que considerarem oportuno, mas sem abusar.

- Respiração: como com os atletas, a respiração elevada denota ativação e nervosismo. Mediante o controle da respiração, o treinador pode transmitir uma imagem mais sossegada e de confiança. Além disso, também pode ajudá-lo a fazer melhor uso de suas funções analíticas e favorecer os atletas durante as partidas. Para controlar a respiração, fazer exercícios de respiração diafragmática e de respiração profunda.
- Silêncios e pausas: as pausas permitem que o discurso seja mais claro e mais fácil de ser seguido pelos atletas, principalmente quando estiverem física e mentalmente muito cansados como em um prorrogações de uma partida. Com respeito aos silêncios, é muito importante que os treinadores deixem este espaço para que os atletas tenham a opção de perguntar ou intervir. Às vezes os treinadores lançam perguntas a seus atletas, mas não deixam tempo suficiente de silêncio para que processem a informação e possam responder.

e. **Axioma 5: interação simétrica e complementar na comunicação**

Este axioma da comunicação refere-se às trocas de comunicação de dois tipos: simétricos ou complementares.

- Por **interação simétrica**, entendemos aqueles casos em que a relação das pessoas que estão se comunicando tende a ser igualitária. Geralmente nos referimos a relações que se dão entre irmãos, amigos ou colegas de equipe.

- Por **interação complementar**, entendemos aqueles casos nos que entre ambos se produz um acoplamento recíproco quando se um for dominante, o outro será submisso; ou se um for melhor, o outro será pior, etc. Normalmente uma relação do tipo complementar é estabelecida pelo contexto social e cultural. Por exemplo, o caso de

mãe e filho, médico e paciente, professor e aluno, ou no caso que aqui nos diz respeito: treinador e atleta.

Pode-se gerar algum problema dentro de uma equipe quando dois colegas que a princípio têm uma relação de simetria tentam se sobrepor. Ocorreriam conflitos entre eles. Este fato é conhecido como escalada simétrica. Será importante detectar e administrar este tipo de conflito em vez de ignorá-lo, já que pode chegar a uma escalada em que ambos os atletas terminem esgotados emocionalmente e outros colegas também façam parte, o que quebra a coesão da equipe.

Em outros casos, à medida que o treinador quer gerar mais autoridade, muitas vezes por falta de autoestima, pode se impor cada vez mais como parte complementar dominante. Por exemplo, dizendo que o treino é voluntário, mas que se alguém faltar poderá ver depois que não foi convocado para a partida ou sofrer outras represálias. Queremos destacar este ponto, pois é importante considerar se a relação é complementar ou simétrica, já que isso por si só terá um efeito no ato comunicativo.

2. Coaching Assessment Behavior System (CBAS): um instrumento de avaliação

Para finalizar esta unidade, vamos propor um exercício que estimulamos todos os treinadores a fazerem, para que conheçam como é seu estilo comunicativo. Trata-se de uma ferramenta denominada *Coaching Assessment Behavior System* (Smith, Smoll e Hunt, 1977) e ajuda a tomar consciência de como é a comunicação do treinador: verbal ou não verbal, e quando é produzida.

O estilo de comunicação dos treinadores ajuda a motivar os atletas e pode criar um clima favorável para o aprendizado e para que se mantenham comprometidos com a atividade esportiva. Uma das maneiras de fazer isso é explicada neste capítulo porque tem a ver com o estilo de comunicação do treinador. O estilo de comunicação é a maneira em que os treinadores habitualmente se dirigem a seus atletas e o que observam na hora de fazer correções.

Há bastante tempo os psicólogos esportivos usam uma ferramenta fácil de ser implementada e muito informativa para que os treinadores sejam conscientes do que fazem e dizem a seus jogadores durante partidas ou treinos, e como isto pode afetar sua confiança e seu rendimento.

Trata-se de um sistema de observação mediante o qual se pode registrar o comportamento dos treinadores em função de seu estilo de comunicação e como agem. É possível registrar 12 ações diferentes dos treinadores conforme sejam ações reativas (8) ou ações espontâneas (4). Definimos como ação reativa aquela que acontece se o treinador faz ou diz algo como consequência de uma ação do jogador. Por outro lado, chamamos espontâneas as condutas e os comentários que o treinador faz sem que haja acontecido nada previamente. Comporta-se como seu nome indica, de maneira espontânea.

Nas duas tabelas mostradas a seguir, aparecem as diferentes ações que podem ser observadas nos treinadores, além de sua explicação para saber como codificá-las.

Tabela 5: Condutas reativas observáveis

Condutas reativas observáveis	
Respostas a comportamentos desejáveis	**Explicação para codificar**
Reforço (R)	Reação positiva, verbal ou não verbal, recompensa por uma boa jogada ou esforço
Não reforço (NR)	Ausência de reação a uma boa jogada
Respostas a comportamentos NÃO desejáveis	**Explicação para codificar**
Ânimo durante o erro (AE)	Ânimo depois de um erro
Instrução técnica do erro (ITE)	Instrução ou demonstração de como corrigir o erro cometido pelo atleta
Punição/Castigo (P)	Reação negativa, verbal ou não verbal, após um erro
Instrução técnica punitiva (ITE+P)	Instrução técnica dada de maneira punitiva/hostil após um erro, em forma de castigo
Ignorar o erro (IE)	Ausência de reação a um erro
Resposta a comportamento disruptivo	**Explicação para codificar**
Manter o controle (MC)	Reação para pôr ou manter a ordem (p. ex.: falta de atenção, comportamentos fora das normas)

Fonte: Elaboração própria com base em Souza, Cruz, Torregrosa, Vilches, Viladrich, 2006, p. 266.

Tabela 6: Condutas espontâneas

Condutas espontâneas	
Relacionadas à partida/ao treino	**Explicação para codificar**
Instrução técnica geral (ITG)	Instrução transmitida de forma espontânea com respeito à técnica ou estratégia de jogo
Ânimo geral (AG)	Ânimo emitido de forma espontânea
Organização (O)	Comportamentos administrativos para designar funções, posições, responsabilidades ou anunciar substituições
Irrelevantes para a partida/treino	**Explicação para codificar**
Comunicação geral (CG)	Interações com os atletas que não estão relacionadas a situações de jogo ou atividades da equipe

Fonte: Elaboração própria com base em Souza, Cruz, Torregrosa, Vilches, Viladrich, 2006, p. 266.

É uma ferramenta útil para os psicólogos esportivos, mas também para os próprios treinadores. A seguir, veja a explicação de como utilizá-la.

Material necessário:

- Câmera de vídeo.
- Microfone para captar os comentários do treinador (se não houver um microfone disponível, pode-se utilizar um gravador ou o telefone celular para garantir que haja outros registros de áudio além da câmera de vídeo).

Quando:

- Na maioria dos artigos científicos que publicaram aspectos do CBAS, os treinadores foram gravados em situações de partida, já que normalmente é quando enfrentam mais dificuldades para se conter, além de ser este o momento em que os jogadores podem sentir mais pressão. Também pode ser realizada em treinos para comparar se existe diferença de estilos em função do contexto em que a comunicação acontece.

Como:

- Colocar a câmera de vídeo de maneira estratégica, de modo que grave o treinador e também se possa ver o espaço onde transcorre a atividade esportiva, para saber se se trata de comunicações reativas ou espontâneas. No primeiro caso, se foram produzidos depois de erros ou de acertos.

Procedimento:

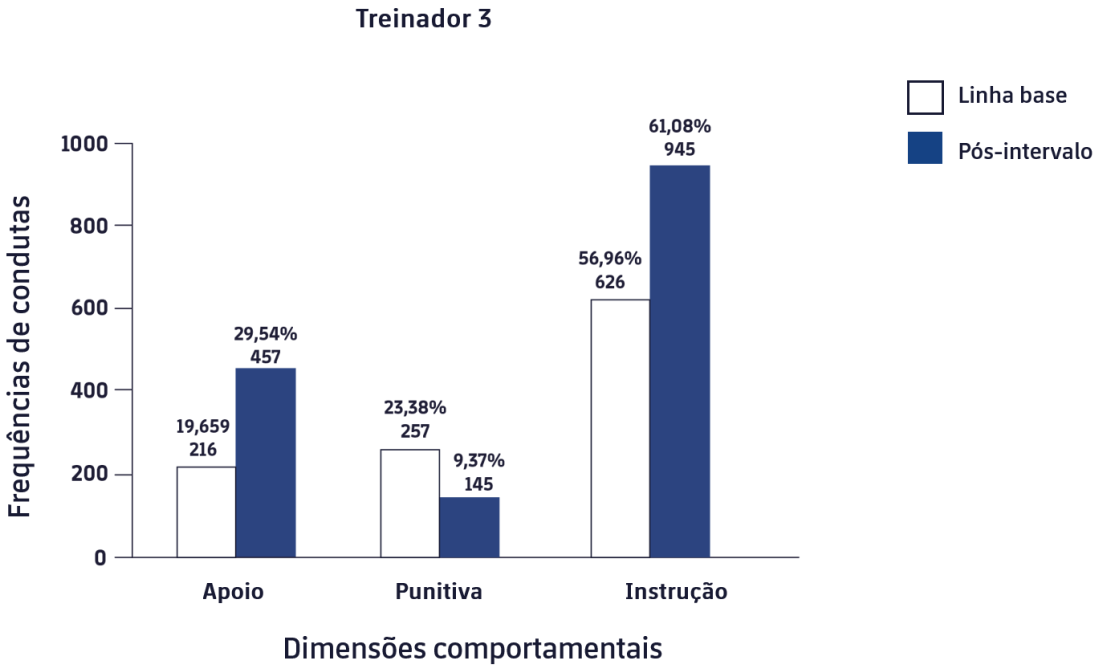
- Primeiro, filmar uma vez, sem ter recebido nenhum tipo de informação para conhecer a linha base (por exemplo, reações do treinador antes de tomar consciência).

- Fazer uma análise do vídeo e codificar em função das categorias assinaladas anteriormente nas tabelas.
- Fazer um gráfico com o Excel para que se observe de forma bem visual e fácil as vezes em que o treinador apresenta cada conduta e que se possa ver qual é seu estilo de comunicação.
    - As categorias de ânimo durante o erro e reforço podem ser somadas e contadas como uma conduta de **apoio.**
    - As categorias de castigo e instrução técnica punitiva podem ser somadas e contadas como uma conduta de **castigo.**
    - As categorias de instrução geral e instrução técnica ao erro podem ser somadas e contadas como uma conduta de **instrução.**
- Traçar um objetivo concreto. Por exemplo, "quero reduzir o número de vezes que castigo e aumentar o reforço e o ânimo durante o erro".
- Praticá-lo em treinos, prestar atenção no que se quer conseguir.
- Transcorrido um tempo, grava-se outra vez para ver se o objetivo traçado foi atingido e decidir se se quer continuar trabalhando para melhorar novos aspectos.

Estudos que utilizaram esta ferramenta, acompanhada de uma formação realizada por um psicólogo esportivo, conseguiram melhorar o estilo comunicativo dos treinadores (Soriano, Ramis, Cruz e Sousa, 2014; Sousa, Cruz, Torregrosa, Vilches e Viladrich, 2006).

A seguir apresentamos um exemplo de um treinador de futebol que conseguiu melhorar seu estilo de comunicação e agora, depois da intervenção em comunicação, demonstra mais condutas de apoio e menos condutas punitivas.

Figura 12: resultados de observações do treinador



Fonte: Adaptado de Soriano, Ramis, Cruz e Sousa, 2014, p. 104.

Além desta análise da comunicação do treinador durante as partidas, também pode ser aplicado aos atletas o teste "O que você precisa de seu treinador?" (Roffe, 2009, p. 272).

Trata-se de um breve teste em que o treinador pede ao atleta que especifique o que necessita de seu treinador:

- Antes da partida.
- Durante a partida.
- Depois da partida.

A seguir, usamos um exemplo de uma atleta de handebol.

Atleta: AJL

O que você precisa de seu treinador antes da partida?
Que não me diga nada para não interferir em minha rotina pré-competitiva e para estar tranquila.

O que você precisa de seu treinador durante a partida?
Que me apoie se eu cometer um erro, que me dê instruções breves. Que não corrija uma ação passada quando eu estiver concentrada em uma nova ação.

O que você precisa de seu treinador após a partida?
Que me ajude a corrigir os erros e que reconheça meus acertos.

É um teste muito breve que permite aos atletas respondê-lo rapidamente. É uma ferramenta interessante para os treinadores que gostam de controlar muitas coisas, que são detalhistas e se interessam pelos atletas de forma individual.
Fazer essas perguntas aos atletas denota interesse por saber como o treinador pode ajudá-los e demonstra que se interessa por conhecê-los e saber do que necessitam. Por outro lado, é importante respeitá-lo, já que, se um pedido for feito aos atletas e depois forem ignorados, pode-se gerar mal-estar entre os jogadores.

Referências

Dosil, J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. Cap. 9: Liderazgo, comunicación y cohesión de grupo**.** Madri: McGraw-Hill.

[Imagem sem título sobre os elementos da comunicação]. (s.f.). Acessado em https://www.infobierzo.com/los-favoritos-en-las-apuestas-de-la-liga-adelante-demuestran-que-la-2a-es-imprevisible/199059/

[Imagem sem título sobre a importância do código comum na comunicação]. (2015). Acessado em https://www.infobierzo.com/los-favoritos-en-las-apuestas-de-la-liga-adelante-demuestran-que-la-2a-es-imprevisible/199059/

[Imagem sem título sobre as barreiras da comunicação]. (s.f.). Acessado em https://www.aiteco.com/barreras-de-la-comunicacion/

[Imagem sem título sobre o que se comunica à distância]. (2016). Acessado em https://www.marca.com/juegos-olimpicos/album/2016/08/21/57b8def546163fbd278b45ef_6.html

[Imagem sem título sobre o que se comunica à distância 2]. (2016). Acessado em http://psicologiadeldeporte.space/el-entrenador-y-el-deportista-interdependencia/

[Imagem sem título sobre o que se comunica à distância 3]. (2016). Acessado em https://www.synkrolovers.com/como-ser-nadadora-de-sincronizada-profesional-campus-synkrolovers/

[Imagem sem título sobre o que se comunica à distância 4]. (s.f.). Acessado em http://yodeportivo.com/debuta-con-triunfo-la-primer-mujer-entrenadora-profesional/

[Imagem sem título sobre o que a postura e os gestos comunicam]. (2018). Acessado em http://www.ginnastica-ritmica.eu/index.php/2018/09/14/irina-viner-pronta-ad-escludere-soldatova-rgwch2018sofia/

[Imagem sem título sobre o que a postura e os gestos comunicam 2]. (2018). Acessado em https://trome.pe/deportes/rusia-2018-mira-gestos-aliou-cisse-sorprendente-entrenador-senegal-video-fotos-86554

[Imagem sem título sobre o que a postura e os gestos comunicam 3]. (s.f.). Acessado em https://twitter.com/Amantesdelfut_/status/384175792315310080

Martens, R. (1987). *Coaches' guide to sport psychology*. Champaign: Human Kinetics.

RAE (s.f.). *Comunicar*. Acessado em https://dle.rae.es/?id=A5G2vNP

Roffe, M. (2009). *Evaluación psicodeportológica. 30 test psicométricos y proyectivos.* Buenos Aires: Lugar editorial.

Smith, R. E., Smoll, F. L. e Hunt, E. B. (1977). Training manual for the coaching behavior assessment system (CBAS). *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 7*(2). (Manuscript Nº 1406).

Sousa, C., Cruz, J. Torregrosa, M., Vilches, D. e Viladrich, C. (2006). Evaluación conductual y programa de asesoramiento personalizado a entrenadores (PAPE) de deportistas. *Revista de Psicología del Deporte, 15*, p. 263-278. Espanha: Universitat Autónoma de Barcelona.

Soriano, G., Ramis, Y., Cruz, J. e Sousa, C. (2014). Un programa de intervención individualizado con entrenadores de fútbol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, *14* (3), p. 99-106.

Vives Ribo, J. (2011). *Entrenando al entrenador: Ideas y trucos para una comunicación constructiva y eficaz.* Madri: Bubok Publisihng.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. e Jackson, D. (1971). *Teoría de la comunicación Humana.* Barcelona: Herder.

Weinberg, R. e Gould, D. (1996). *Fundamentos de Psicología del Deporte y el ejercicio físico*. Buenos Aires: Panamericana:

Weinberg, R. S. e Gould, D. (2010). *Fundamentos de Psicología del Deporte y del Ejercicio Físico (4ª Edição)*. Madri: Editora Médica Panamericana