

→ 1.2 Introdução

1.2.1 O treinador como líder e protagonista

Nesta unidade, mostraremos alguns estudos que tratam da relação entre treinadores que não desempenham o papel de maneira ideal e o abandono esportivo.

As instituições esportivas que contam com a presença de um psicólogo ou corpo de psicólogos estão, na maioria das vezes, sujeitos às demandas dos treinadores. Em 70% dos casos, são treinadores os que manifestam a necessidade de intervenções psicológicas e destinam os casos.

O psicólogo esportivo deve interpretar qual é o papel correspondente ao treinador e a influência que exerce sobre o rendimento dos atletas para que as intervenções dos treinadores sejam direcionadas apenas à obtenção de resultados favoráveis. Como mencionado anteriormente, há numerosos casos em que não se tem claro qual é o papel que cada um cumpre, o que é prejudicial ao funcionamento da instituição e à formação do atleta.

Em um estudo de Feltz (1992), ficou evidente que 80% dos garotos que iniciam uma atividade esportiva a abandonam por motivos vinculados à relação com o treinador. Algumas das razões são: quantidade e abuso de distribuição de cargas de trabalho, falta de estímulo positivo, preconceitos e a visão de competência.

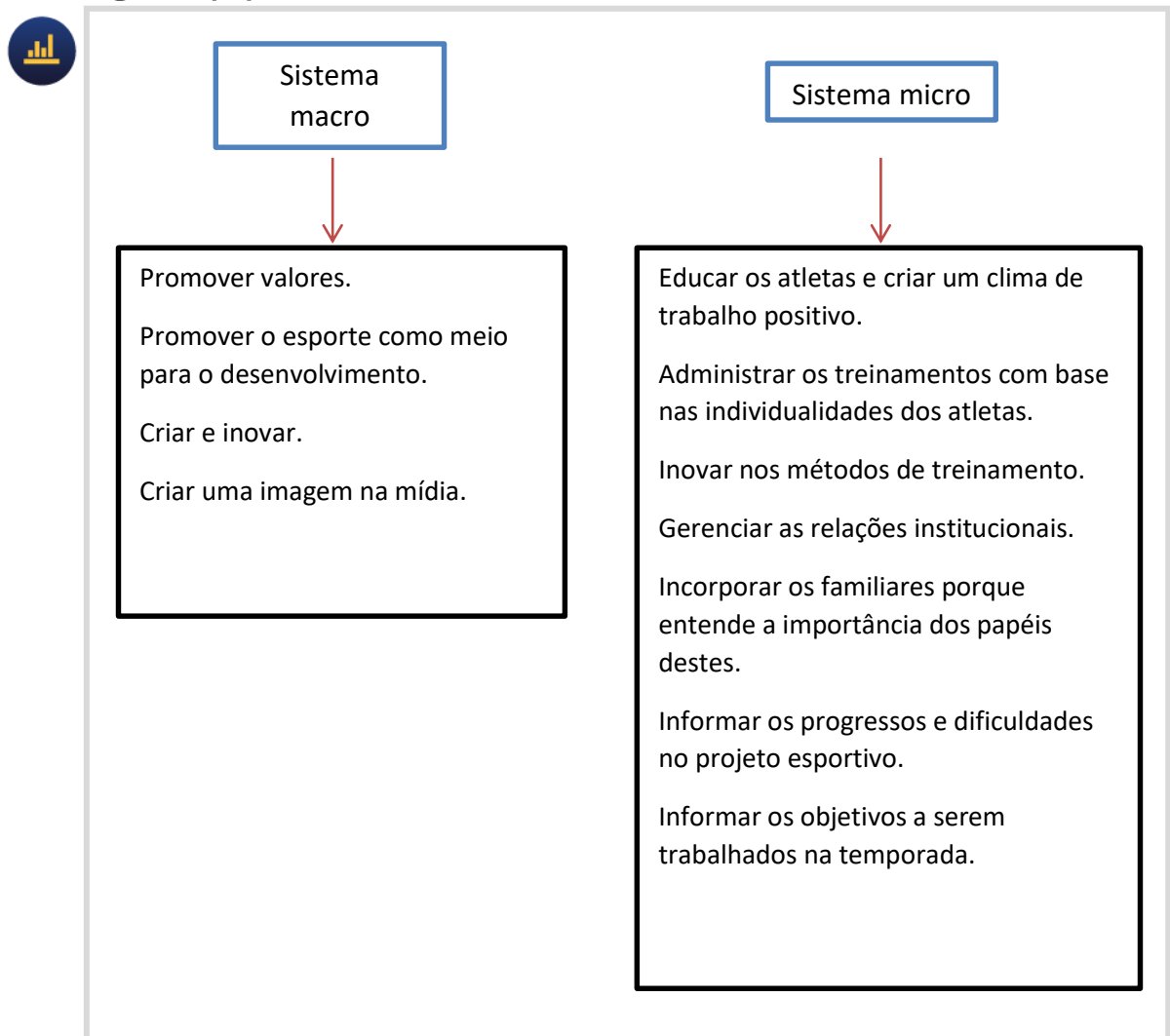
Em outro caso, López Abascal e García Ucha, (1994), realizaram um estudo com 257 nadadores e evidenciaram que 4 de cada 10 homens e 3 de cada 10 mulheres abandonam os treinamentos por motivos vinculados aos treinadores. Os mesmos autores realizaram um questionário com 168 nadadores e mediram três variáveis: capacidade cognitiva, estabilidade emocional e conduta. Os resultados obtidos em tal questionário mostram que os treinadores mais valorizados trabalham positivamente sobre as três variáveis, obtinham melhores resultados competitivos e menores índices de abandono. O contrário dos treinadores que obtiveram valores negativos nessas variáveis.

Apesar dos estudos apresentados, sabe-se que o alto rendimento e o esporte existem graças aos treinadores. Pretende-se, nesse caso, formá-los para que contem com estratégias adequadas para direcionar os atletas. Não apenas isso, mas também informar aos psicólogos esportivos que os treinadores são

encarregados de liderar os processos de formação e, conseqüentemente, precisam acompanhar tal processo.

O treinador e o atleta são protagonistas dos processos de formação esportiva. O grau de importância do treinador nas instituições e na sociedade em que está imerso foi resumido na imagem a seguir.

Figura 3: papel do treinador



Fonte: elaboração própria.

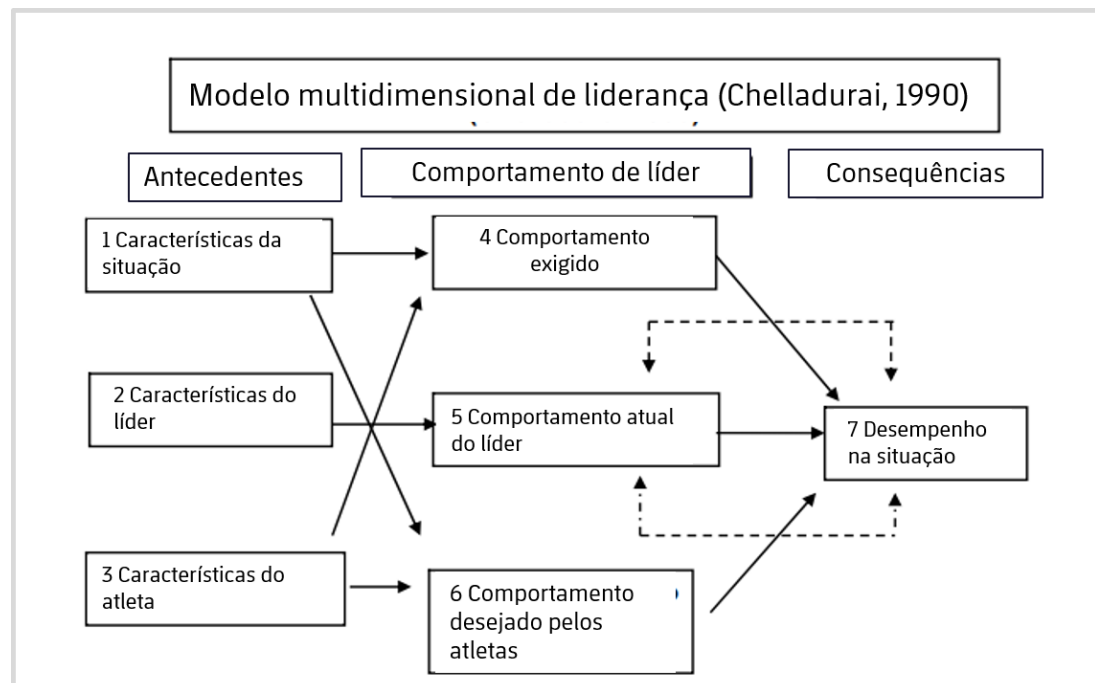
Noce (2003) realizou um estudo com base nos traços de personalidade dos treinadores, no estilo de comunicação e a capacidade de liderança. Ademais, propôs uma série de características que determinam um modelo de treinador ideal:

- Capacidade de motivar.
- É um exemplo a ser seguido em relação à conduta.
- Planeja objetivos adaptados à realidade institucional e esportiva.
- Identifica as diferenças individuais dos atletas e adapta as propostas metodológicas de treinamento.
- Escuta e prevê com o exemplo.

Chelladurai (1990) propõe um modelo multidimensional quanto ao papel de um líder esportivo. Em tais modelos, desenvolvem-se as características de personalidade e os componentes do grupo, bem como a maneira como este interage com o ambiente.

Nesse modelo, sustenta-se que as características do líder se adaptam às demandas da situação e ao contexto, à realidade dos atletas e aos objetivos institucionais do time. Daí ser a definição multidimensional.

Figura 4: Líder multidimensional



Fonte: Chelladurai, 1990.

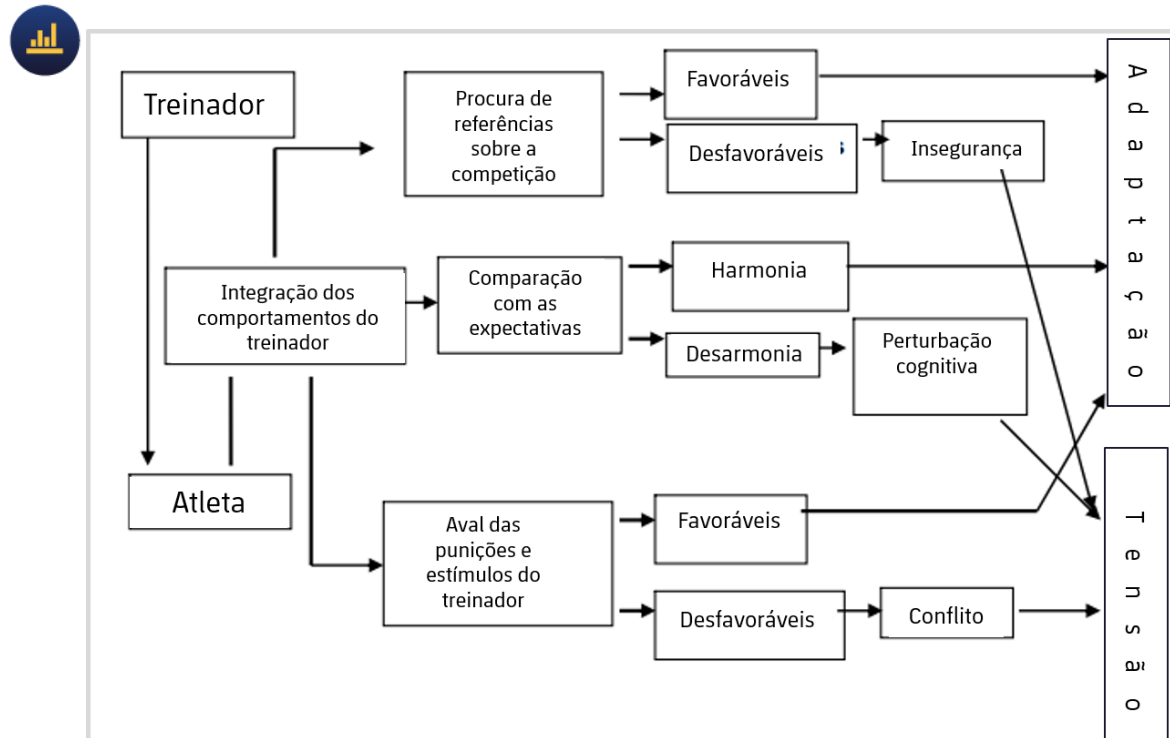
1.2.2 Relação entre o treinador e o atleta

Após deixar claro qual o papel que deve adotar o treinador para trabalhar com eficácia, identificaremos quais são os problemas que surgem com frequência na relação entre o treinador e o atleta.

Um dos maiores inconvenientes que se manifestam nessa relação relaciona-se ao estilo comunicacional, do que resultam estados emocionais negativos. Os inconvenientes mais frequentes mencionados pelos atletas são:

- Falta de compreensão baseada nas características individuais. Tendência a exigir de todos igualmente.
- Preferências com alguns atletas.
- Preconceitos com base em estereótipos sociais.
- Falta de capacidade para gerar apoio emocional.
- Incapacidade para interpretar potenciais conflitos.
- Incapacidade para interpretar o uso da própria linguagem corporal e reconhecer a influência que tem sobre os atletas (gestos inadequados, sinais, etc.).
- Falta de adaptabilidade a novas tendências nas metodologias de treinamento.

Figura 5: comportamento do treinador e consequências



Fonte: Brandao e Valdés, 2005.

No caso das instituições esportivas, muitas apresentam falha para selecionar perfis de treinadores para cumprir funções em algumas áreas. A maioria o faz com base em um treinador com passado esportivo, amigos ou recomendações, e muito pouco com base na formação ou qualidade ética. Isso não ocorre em todas as instituições, mas se deve levar em conta nos processos de seleção.

No caso de contar com um psicólogo esportivo, ele pode ajudar no processo de seleção, sobretudo nas instituições que não contam com uma área de recursos humanos destinada a esse fim.

Papel do psicólogo esportivo nos processos de formação

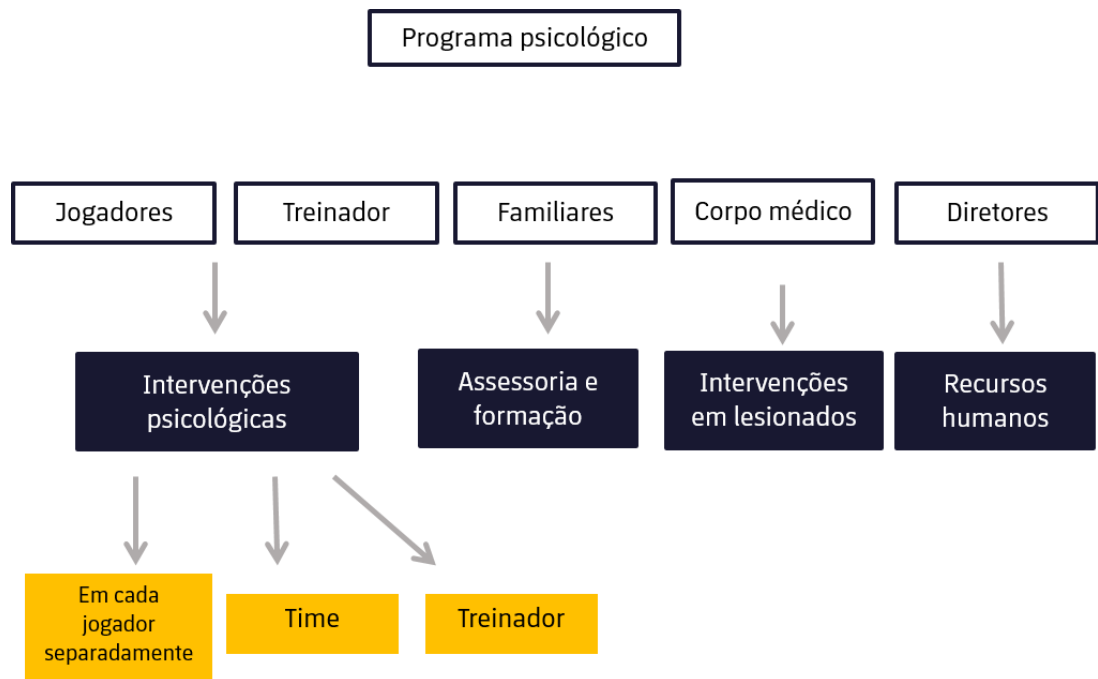
Em um estudo realizado pelo departamento de psicologia de um clube de futebol espanhol, detalhou-se de maneira específica o papel de tal departamento e como gerencia os projetos do ponto de vista da psicologia esportiva. É

importante comentar o trabalho realizado em tal estudo com o fim de orientar os potenciais psicólogos esportivos quando enfrentam programas de intervenção.

Os departamentos de psicologia são equipes de trabalho formados por um grupo de psicólogos orientados ao esporte. As intervenções são dirigidas a trazer respostas sobre questões de conduta, emocionais e cognitivas, tanto para sobre os atletas como treinadores ou dirigentes. As intervenções seguem a linha: avaliação, assessoria, formação e orientação.

No organograma do trabalho, as intervenções são realizadas da seguinte maneira:

Figura 6: Programa de trabalho



Fonte: elaboração própria.

Filosofia de trabalho

Começa-se por organizar uma série de princípios básicos, a partir dos quais o modelo de intervenção será realizado e aplicado a toda a estrutura institucional. O modelo é adaptado às necessidades com base em: diferenças individuais de cada membro, situações específicas (treinamentos ou competições) e demandas (formativas ou de rendimento).

Com base nisso, os princípios estabelecidos são os seguintes:

- O jogador é o protagonista: nesse caso, afirma-se a necessidade de trabalhar com base nas demandas particulares de cada um dos jogadores separadamente. As variáveis psicológicas de cada jogador são diferentes em relação às circunstâncias distintas que cada um vivenciou. Com isso, nem todos lidam da mesma maneira com níveis de ansiedade, motivação, autoconfiança etc.
- Potencial do jogador: de maneira individual, cada um dos jogadores tem uma qualidade a ser potencializada. Independentemente do comportamento e da habilidade atuais, deve acreditar nos jogadores e no projeto a longo prazo para a formação destes. O jogador é o protagonista e os demais são colaboradores que acompanham no processo de formação.
- O jogador como pessoa: a visão é inclusiva, o jogador é um todo em que atleta e indivíduo são o mesmo e não se diferenciam as realidades vividas, tanto fora como dentro da instituição esportiva. Muitas vezes, confunde-se o tratamento com o atleta fruto dos níveis de intensidade com que treina, e se perde de vista o fato de que são apenas garotos (no caso do futebol de base).
- Jogador pensante: durante a carreira esportiva de um jogador, este deve tomar decisões, interpretar os contextos e responder a situações diferentes. Por isso, pretende-se formar sujeitos capazes de enfrentar com êxito as diferentes situações que a vida e o esporte apresentam.
- Jogador integral: o atleta é considerado uma unidade funcional (social, emocional, fisiológica, emotiva, cognitiva e de conduta) e deve ser visto com essa complexidade nas propostas de treinamento e nas intervenções psicológicas.
- O treinador como líder: nesse caso, o treinador deve superar as barreiras esportivas para chegar, como pessoa, ao atleta.

Para ter sucesso em uma formação integral dos atletas, os psicólogos esportivos devem levar em conta elementos do cotidiano dos indivíduos. Os pontos em que deve concentrar o trabalho são: a família com as relações sócio-afetivas, a escola ou formação acadêmica e o esporte que pratica. Em cada uma das estruturas mencionadas, existe um responsável ou referencial encarregado, com o qual se deve trabalhar multidisciplinarmente. Com base nisso, estabelecem-se objetivos orientados a:

- Formar os atletas a fim de chegar ao alto rendimento.
- Melhorar os níveis de rendimento individual e de equipe.
- Criar níveis competitivos.
- Gerar atletas com competência para a vida fora do esporte.
- Aumentar e criar níveis de pertencimento dos atletas em relação à instituição.
- Preparar os jogadores para enfrentar as exigências do alto rendimento e, para que os que não consigam, entender de forma madura os motivos e as causas.

Com base nesse projeto e modelo de intervenção, é possível contar com recursos teóricos para abordar, a partir dos departamentos psicológicos, os trabalhos nas instituições esportivas.

Com isso, pretende-se trabalhar para aprimorar o nível esportivo de cada sociedade, clube ou esporte em geral.

1.2.3 A psicologia e o treinamento esportivo

O treinador, ao ocupar o papel de líder, deve entender as variáveis que cercam o rendimento esportivo. Uma das mais importantes é a conduta do atleta e como essa pode ser controlada mediante a psicologia esportiva. A isso, soma-se o conhecimento sobre os benefícios das intervenções psicológicas na saúde mental dos atletas, tornando assim indispensável contar com um psicólogo esportivo que informe, forme e administre este processo dentro da instituição.

O treinador é responsável por administrar tais conhecimentos básicos ao trabalhar com os indivíduos que buscam um projeto de elite, bem como os que já fazem parte do alto rendimento. Como mencionado, uma das tarefas do treinador é formar atletas que possam desenvolver-se satisfatoriamente no esporte e que, uma vez fora dele, apliquem os conhecimentos na vida. Para isso, conhecer as contribuições da psicologia esportiva à saúde mental será uma

variável relevante para os atletas que atravessem a formação com treinadores que apliquem tais saberes.

São várias as pesquisas destinadas a demonstrar os benefícios da prática esportiva para o bem-estar dos seres humanos nos níveis fisiológico, biológico e também cognitivo. Esse último ponto é o que fundamenta a psicologia esportiva.

Tais benefícios têm reflexos tanto nos treinamentos de pouca ou longa duração, bem como nos de elevada ou reduzida intensidade. Todos têm impacto positivo na saúde mental.

Com base no impacto da psicologia no esporte, mencionamos algumas hipóteses que fundamentam os motivos pelos quais os psicólogos esportivos devem estar presentes nas instituições colaborando com as demandas do treinador.

Hipótese cognitiva

Nesse caso, trabalha-se para criar pensamentos positivos que sirvam para contrabalancear os negativos e aprimorar os estados de ânimo dos atletas. Ter pensamentos positivos serve para romper espirais ou cascatas de pensamentos que prejudicam o rendimento.

Hipótese de interação social

Tal hipótese afirma que os treinamentos são realizados com companheiros, os quais têm afeto, o que aprimora os níveis de saúde mental, a participação no esporte e a sensação de pertencimento.

Hipótese de distração

Afirma que o treinamento ajuda a distrair-se das preocupações ou conflitos pelos quais os indivíduos passam. Foi comprovado que o treinamento gera um melhor estado de ânimo do que qualquer outra prática de relaxamento ou meditação (Alferman e Stoll, 2000).

Hipótese da amina

A secreção de químicos que funcionam como neurotransmissores geram estados de ânimo positivo e saúde mental. Alguns estudos evidenciam que os estados de depressão estão relacionados a baixos níveis de amina, como a

norepinefrina, a serotonina e a dopamina (North et al., 1990). **Hipótese da endorfina:**

O treinamento produz químicos que exercem um efeito semelhante ao da morfina (diminuem a dor e geram euforia). A euforia é gerada pela secreção de endorfina que, por sua vez, reduz os níveis de ansiedade, confusão e a invasão de pensamentos negativos. Kraemer et al. (1990) observaram uma diminuição da endorfina no plasma em estado de ânimo positivos. Afirmam que a liberação de endorfina pode estar relacionada aos estados de ânimo.

Os dados analisados anteriormente servem para que os indivíduos entendam a importância de contar com psicólogos esportivos ou com treinadores capazes de valorizar a contribuição da psicologia ao aprimoramento do rendimento.

Em muitas disciplinas esportivas, os treinadores são atletas aposentados e com pouca formação, o que cria uma espécie de rejeição à aplicação de recursos psicológicos para trabalhar com os indivíduos. Volta-se a indicar a importância do papel do treinador como agente em formação contínua. Um treinador, na medida em que compreenda que a formação do atleta deva ser integral, é um diferencial na instituição.

1.2.4 O papel do esporte na sociedade

O crescimento do esporte como matéria de consumo, bem como o ingresso no mundo do mercado econômico, gera um desvio de muitos dos objetivos que o originaram, entre eles a formação integral dos indivíduos. Assim, os treinadores têm que ter capacidade de interpretar as novas tendências do mercado e saber ajustarem-se à realidade sem perder de vista o essencial do esporte. Por isso, insiste-se na ideia de contar com treinadores capacitados e preparados, não apenas pela realidade social e esportiva, mas também pelas características do papel e do grau de influência na vida de um atleta.

O corpo técnico de um time pode variar muito de uma entidade a outra, seja pelo nível de profissionalização, pelos meios econômicos, pelos recursos humanos ou pela quantidade de disciplinas esportivas que possuem. Cada organização também é influenciada pelo contexto em que se encontra: uma capital não é igual a uma cidade no interior, ou a um vilarejo assentado fora de uma grande cidade. Isso determina a quantidade de recursos materiais e humanos de que dispõe.

Existem instituições que carecem de recursos e contam apenas com um treinador a cargo da gestão o que, em alguns casos, costuma ser um familiar que colabora de forma intermitente. Na medida em que cresce, são acrescentados responsáveis específicos em cada área, e os corpos técnicos também se incrementam, até chegar a incorporar fisioterapeutas, nutricionistas, podólogos, psicólogos esportivos, etc. Dessa maneira, transformam-se em instituições com comissões diretoras, responsáveis pela gestão e pelo crescimento.

O fato de incluir mais pessoas requer que os canais de comunicação sejam fluidos, bem como uma clara estruturação inicial, em que se estabeleçam os objetivos, os papéis individuais e as metas do grupo. Deve-se, também, pôr em comum como será o trabalho para conquistá-las, e todos devem conhecer, em linhas gerais, quais *inputs* chegarão aos atletas.

A incorporação do psicólogo esportivo no corpo técnico pode ser feita de diferentes maneiras. A intervenção pode ser orientada a diferentes agentes e o trabalho pode ser direto ou indireto. Isto é, pode trabalhar não apenas com os atletas, mas também com os membros da equipe técnica, dirigentes, familiares etc. Pode contar com um corpo de psicólogos que realizem diferentes tipos de intervenções. No caso das instituições esportivas de grandes dimensões, os corpos de psicólogos se responsabilizam por áreas específicas, como: as áreas inferiores do clube (futebol de base), a primeira equipe, os treinadores etc.

No caso das instituições que não contam com psicólogos esportivos, a responsabilidade recai sobre o treinador, que deverá formar-se e capacitar-se para administrar as relações e tirar o maior proveito do rendimento dos atletas.

O esporte na sociedade funciona como agente socializador. Não há outra atividade que inclua de tal maneira os integrantes de uma sociedade. Pode-se pensar rapidamente nas instituições educativas. Não obstante, estas fazem parte do sistema como projeto de lei, e os sujeitos precisam obedecer de forma obrigatória. O fenômeno produzido pelo esporte relaciona-se ao fato que os indivíduos o escolhem, voluntariamente (na maioria dos casos), aproximam-se ou pedem aos pais que os permitam participar de tais práticas.

Isso tem um valor extra, visto que são os próprios indivíduos que tomam a decisão de fazer a atividade física. Assim que começam, descobrem todas as contribuições que treinamento traz à qualidade de vida. Mencionamos alguns cujos níveis são mais destacados:

- Contribuições a níveis biológicos, fisiológicos e físico-químicos para a saúde orgânica.
- Contribuições aos níveis de saúde mental que impactam diretamente as variáveis psicológicas de ansiedade, estresse, depressão etc.
- Fomenta o trabalho em equipe e o companheirismo. Somente se conquistam os resultados se o trabalho é feito em equipe.
- Fomenta o respeito pelas normas e regras.

Isso é transmitido diretamente à vida dos indivíduos fora do esporte. Por esses motivos, o papel do esporte na sociedade tem tanta importância e os treinadores são os responsáveis, em grande parte, para que se desenvolva da melhor maneira.

Um dos países que investe mais dinheiro nos esportes é os Estados Unidos, cujo investimento tem reflexos nos sucessos olímpicos e nas atividades esportivas que o caracterizam: futebol americano, beisebol etc. A análise que devemos realizar é: por que um dos países com mais investimento em esporte conta com 58% da população em estado de sedentarismo? Entre 10% e 25% dos norte-americanos sofrem de depressão e ansiedade. Qual papel o exercício físico cumpre nessa sociedade? A batalha com os meios de comunicação e com a *junk food* está perdida? Esses são alguns dos pontos de reflexão sobre o papel do esporte em cada sociedade.

Regras e valores

Cada entidade, independentemente do tamanho, tem de forma mais ou menos explícita uma carta de valores que refletem a identidade das pessoas que fazem parte dela. É o trabalho da diretoria estabelecer os meios para que sejam cumpridos, bem como a recondução do clube caso perca a imagem ética de si.

Além das normas próprias de uso das instalações, de pertencimento ao clube ou de convivência, o treinador deve estabelecer as normas internas para o time ou grupo com que trabalha, a saber:

- Normas de vestuário adaptadas à equipe e pactuadas, de certo modo, com ele.
- Normas de limpeza, tanto nas instalações do clube como dos dormitórios.
- Normas de convivência e comportamento: ajudar o outro, colaborar com outras áreas, fazer parte das atividades extra-esportivas e que requerem colaboração, respeitar as equipes que enfrentarem, respeitar os membros

do clube (treinador, pessoal de manutenção, diretores, etc.), cumprimentar quando entram na instituição e quando saem etc.

É importante que desde o momento em que sejam estabelecidos esses princípios de conduta, sob o nome de regras e valores, sejam estabelecidos também as consequências do descumprimento. Dessa forma, deve-se assegurar que todas as pessoas que pertençam à entidade esportiva as conheçam.

É também recomendável que a incorporação de novos atletas, técnicos ou familiares seja acompanhada de um compromisso por escrito de cumpri-las. Isso colabora com a dedicação moral quanto a tais normas e se saberá de antemão como será o perfil da instituição de que fará parte.

Com o estudado na unidade, é possível dizer que o papel do treinador abrange uma amplitude complexa e diversa. Quem lidera a equipe ou instituição é responsável por realizar o trabalho sem perder de vista os aspectos analisados aqui.



Referências

Alferman, D., e Stoll, O. (2000). Effects of physical exercise on self-concept and well being. *International Journal of Sport Psychology*. Vol. 30. [pp. 47-65].

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

Brandao R. e Valdés, H. (2005) La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: un aporte de la psicología del deporte. Em: Compiladores

M. Roffe e F, García Ucha. *Deporte y alto rendimiento*. **Carron, A.V.** (1982). Cohesiveness in sport groups: Internations and considerations. *Journal of Sport Psychology*. Vol. 4 [pp. 123-138].

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sport: A review. *International Journal of sport psychology*. Vol. 21 [pp. 328-354].

Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphy e L. K. Tennant (Eds.) *Handbook of sport psychology* [pp. 647-671]. Nova York: McMillan.

Chi, M. T. H. (2006). Two approaches to the study of expert' characteristics. En K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich e R. Hoffman (Eds.) *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* [pp. 21- 30] Nova York: Cambridge University Press.

Cronan-Hill, T. e Davidson, W. S. (1986). Student view of mentors in psychology graduate training. *Teaching of psychology*. Vol. 13 N° 3 [pp. 123-127].

Duda, J. L. e Balaguer, I. (2007). Coach-created motivational climate. En S. Jowett e D. Lavallee (Eds.). *Social Psychology in Sport* [pp. 117-130]. Champaign: Human Kinetics.

Feltz, D.L. (1992). Understanding motivation in sport: A self-efficacy perspective. In G.C. Roberts (Ed) *Motivation in sport* [pp 93-1059]. Champaign: Human Kinetic.

Gilar, R. e Castejón, J. L. (2003). *El desarrollo de la competencia experta. Implicaciones para la enseñanza*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Hatano, G. e Ouro, Y. (2003). Commentary: Reconceptualizing school learning using insight from expertise research. *Educational Researcher*. Vol. 32. N.º 8 [p. 26-29].

Holyoak, K. (1991). Symbolic Connectionism: Toward Third-Generation Theories of Expertise. En K. Anders Ericsson and Jacqui Smith (Eds.), *Toward a general theory of expertise: prospects and limits*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kimball, D. R. e Holyoak, K. J. (2000). Transfer and expertise. En E. Tulving e F.I.M. Craig (Eds.) *The Oxford handbook of memory* [pp. 109-122]. Nova York: Oxford University Press.

Kraemer, R.R., & Dzewaltowski, D.a., Blaie, M.S., Rinehardt, K.F, e Castracane, V.D. (1990). Mood alteration from treadmill running and its relationship to beta-endorphine, corticotrophine, and growth hormone. *The Journal of Sports Medicine and Psysical Fitness*. Vol. 30 N° 3 [pp. 241-246].

López Abascal, J. L. e García Ucha, F. (1994) Relación de la motivación con otros factores de personalidad en un equipo infantil de natación. *1er. Conferencia Internacional de deportes de alto rendimiento*. INDER. *Fecha del evento*. La Habana, Cuba.

Lyle, J. (1999). The coaching process: An overview. En N. Cross y J. Lyle (Eds.) *The coaching process: Principles and practice for sport*. Oxford: Butterworth–Heinemann.

Mandeville, B. Riveras, J. (1988). Is the Hunter model a récipe for supervisión? *Journal of Education Leadership*. Vol. 46 N° 8 [pp. 39-43].

Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance. *Psychological Review*. Vol. 91 [pp. 328-346].

North, T.C., McCullag, P., e Tram, Z.V. (1990). Effect of exercise on depression. En K.B. Pandolf e J.O. Holloszy (Eds.) *Exercise and sport science reviews*. Vol. 18 [pp. 379-415]. Baltimore: William & Wilkins.

Salmela, J. H. (1995). Learning from the development of Expert Coaches. *Coaching and Sport Science Journal*. Vol. 2 N° 2 [pp. 3-13].

Schwartz, D. L., Bransford, J. D. e Sears, D. (2005). Efficiency and Innovation in transfer. En J. Mestre (Ed.) *Transfer of learning: research and perspectives* [pp. 1-51]. Greenwich: Information Age Publishing Inc.

Smoll, F. L. e Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 19, [pp. 1522-1551].

Sternberg, R.J. e Ruzgis, P. (1994). *Personality and Intelligence*. *European Journal on Psychological Assessment*. Vol. 10 N° 3 [pp. 221-247].