

### **Citar este trabalho**

Gomes, A.R., & Resende, R. (2015). O que penso, o que faço e o que avalio: Implicações para treinadores de formação desportiva. In S. F. Molina & M. C. Alonso (Eds.), *Innovaciones y aportaciones a la formación de entrenadores para el deporte en la edad escolar* (pp. 195-213). Cáceres: Universidade de Extremadura & Editora da Unicamp.

### **Correspondência**

A. Rui Gomes  
Universidade do Minho  
Escola de Psicologia  
Campus de Gualtar  
4710-057 Braga  
Portugal  
Telf. +253.604.232  
Fax: +253.604.224  
[rgomes@psi.uminho.pt](mailto:rgomes@psi.uminho.pt)

## **O Que Penso, o Que Faço e o Que Avalio: Implicações para Treinadores de Formação Desportiva**

Treinar jovens atletas é um desafio exigente e fascinante para os treinadores. É exigente pois o período de formação desportiva representa uma oportunidade para a aprendizagem de competências atléticas que dificilmente serão recuperadas ao longo da vida. É fascinante pois representa uma oportunidade para sensibilizar os jovens para a importância do desporto, seja através da promoção de percursos de alta competição (para uma minoria deles), seja através da promoção do gosto por estilos de vida ativos ao longo da vida (para a maioria deles). Daí que estudar o papel dos treinadores de formação desportiva no desenvolvimento desportivo dos jovens seja sempre um tema na ordem do dia, importando analisar de que modo os treinadores podem exercer uma influência positiva nos jovens.

Tendo por base esta ideia do impacto produzido pelos treinadores no desenvolvimento dos jovens atletas, este capítulo organiza-se em quatro áreas. Assim, começamos por analisar os objetivos do desporto juvenil, efetuando-se uma reflexão acerca dos domínios de ação do treinador que estão implicados numa perspetiva integradora do desenvolvimento dos atletas. Após esta reflexão inicial, propomos uma abordagem conceptual que poderá ser útil aos treinadores no sentido de aumentarem a sua eficácia junto dos atletas e respetivas equipas em contextos de formação desportiva. Esta abordagem conceptual será depois aplicada a dez princípios subjacentes aos contextos de formação desportiva, propondo-se um exemplo relacionado com o ensino, por parte do treinador, de uma competência motora aos atletas. O capítulo encerra com algumas indicações finais de síntese de toda a informação apresentada.

### **Objetivos do Desporto Juvenil**

O desporto juvenil representa um contexto extraordinário para o desenvolvimento humano. Ao praticarem uma modalidade desportiva, crianças e jovens podem desenvolver-se do ponto de vista físico, técnico, cognitivo, emocional, social e cultural. Este desenvolvimento pode ser obtido num ambiente de superação contínua que estimula o prazer pelas realizações e progressões realizadas sendo, para tal, propostas duas atividades igualmente estimulantes: as situações de treino, onde os atletas podem aprender e aperfeiçoar todas estas competências e as situações de aplicação destas competências em competição ao longo da época desportiva. E isto tudo por vontade própria e desejo pessoal de ali estar por parte dos atletas, juntamente com treinadores, dirigentes, pais e outros agentes desportivos. Eis o desporto juvenil!

Infelizmente, nem tudo são boas notícias no desporto juvenil. Por vezes, estas atividades afastam-se daquilo que seria desejável, seja ao nível dos objetivos que procuram alcançar, seja

ao nível das qualificações e preparação das intervenientes com responsabilidade para aplicar os programas desportivos. Os efeitos destes desvios traduzem-se na definição e utilização de programas de treino que não servem os melhores interesses das crianças e jovens atletas. Um dos maiores problemas a este nível, prende-se com a sobrevalorização dos resultados desportivos, ou seja, a tendência para aplicar programas de desporto que aumentem ao máximo a possibilidade dos atletas alcançarem o êxito nas diferentes provas que vão disputando ao longo da época competitiva. Alguns efeitos negativos desta abordagem centrada nos resultados desportivos estão documentados na literatura (ver Côté & Hay, 2002; Eklund & Cresswell, 2007; Stuart, 2003; Tremayne & Tremayne, 2004), importando por isso pensar quais as alternativas possíveis para prevenir estes problemas e, no caso deste capítulo, que implicações poderão produzir no trabalho do treinador de crianças e jovens.

A alternativa à abordagem centrada nos resultados desportivos implica considerar o desenvolvimento integral dos jovens praticantes ao nível das competências técnicas, táticas, físicas, psicológicas e sociais. De um modo geral, pode-se afirmar que a filosofia do treinador de formação desportiva deve traduzir-se numa preocupação com o desenvolvimento dos atletas em três domínios: (a) do ponto de vista físico e técnico, é fundamental promover a aprendizagem das competências da modalidade em causa, a melhoria da condição física e capacidade de coordenação motora e o desenvolvimento de hábitos de vida saudáveis que levem a melhores estados físicos; (b) do ponto de vista psicológico, é importante proporcionar atividades que estimulem a capacidade de controle emocional e a preparação mental para os desafios naturais do desporto e da competição, incluindo-se também aqui aspetos relacionados com o prazer, a diversão e a superação pessoal na prática desportiva; e (c) do ponto de vista social, é importante estimular atitudes e comportamentos de cooperação e apoio mútuo na relação com os colegas de equipa bem como comportamentos socialmente aceitáveis na relação com todos os intervenientes no fenómeno desportivo (Gomes, 2011; Martens, 1987).

Uma abordagem alargada deste tipo tem a vantagem de permitir uma aproximação dos programas desportivos aos diferentes desejos e expectativas dos jovens atletas, diminuindo-se assim a possibilidade de tornar o programa desportivo uma atividade meramente centrada nos resultados desportivos alcançados pelos atletas e respetivas equipas. Esta vantagem é reforçada pelo facto de não existirem indicações na literatura que sugiram que os atletas assumem como razões principais para praticarem desporto organizado o querer ganhar ou ser melhor que os outros (Gomes, 2011). Pelo contrário, as razões enunciadas para estarem em contextos de formação desportiva incluiu aspetos lúdicos, sociais e atléticos como, por exemplo, a melhoria das capacidades desportivas, o prazer de competir e fazer desporto, o poder integrar uma equipa

e fazer amizades neste contexto, o conseguir progredir para níveis de rendimento mais elevados, entre outras razões (para uma revisão, ver Weinberg & Gould, 2007).

Considerando estes aspetos, um dos maiores desafios que se coloca aos treinadores de formação desportiva é organizar programas desportivos que integrem os diferentes níveis de desenvolvimento anteriormente descritos. Para tal ocorrer, é obviamente necessário uma ação conjunta por parte de diferentes organismos e entidades intervenientes no fenómeno desportivo, desde governos, federações e associações desportivas, clubes, treinadores, familiares e, obviamente, os próprios atletas. Fundamentalmente, trata-se de definir políticas desportivas sustentadas numa filosofia para o desporto juvenil baseada no desenvolvimento integral dos jovens praticantes. Só uma ação integral de todos os agentes desportivos poderá produzir efeitos efetivos na alteração da cultura desportiva centrada na primazia do rendimento competitivo enquanto indicador de sucesso desportivo.

No que se refere especificamente ao treinador, a preparação para o exercício profissional em contextos de formação desportiva implica naturalmente o tipo de conhecimentos adquiridos no ensino formal, na formação facultada pelas federações e associações desportivas da modalidade em causa e, absolutamente decisivo, na formação contínua ao longo da carreira profissional. Nestes processos formativos, interessam muito os conteúdos relacionados com a gestão de equipas desportivas em contextos de desporto juvenil bem como os conteúdos que estimulem a reflexão dos treinadores acerca da importância da filosofia pessoal e profissional mais adequada para atuar nestes contextos. Ou seja, importa que os treinadores reflitam sobre temáticas como, por exemplo, “o que significa ser treinador de formação desportiva, ou seja, que valores e princípios devem ser valorizados no trabalho com os jovens atletas? (e.g., filosofia da liderança); “como organizar um programa de desporto juvenil que assuma o desenvolvimento integral dos jovens?” (e.g., como colocar em prática a liderança); e “que indicadores de eficácia e sucesso podem ser formulados para refletir todos os níveis de desenvolvimento dos atletas?” (e.g., critérios de eficácia da liderança).

Numa tentativa de responder a estas três questões, propõe-se abaixo um modelo conceptual que visa estabelecer a relação entre estas três áreas (i.e., filosofia da liderança, prática da liderança e critérios da liderança), efetuando-se as devidas adaptações para o contexto da formação desportiva.

### **Uma Proposta Conceptual: O Modelo Trifásico**

O modelo trifásico (Gomes, 2014) sugere que a eficácia dos líderes (neste caso, dos treinadores de formação desportiva) depende da congruência entre aquilo que estes defendem

do ponto de vista conceptual e aquilo que fazem no seu dia-a-dia de trabalho. Ou seja, quanto mais aproximada for a ação do líder das suas ideias, princípios e objetivos como profissional maior será a probabilidade de obter eficácia junto dos membros da equipa. Para se obter esta maior eficácia profissional, é importante compreender algumas das dimensões centrais do modelo, que passamos a explicar, tendo por base o esquema apresentado na Figura 1.

### **Fatores Antecedentes**

O primeiro aspeto a considerar no entendimento do modelo trifásico prende-se com os fatores antecedentes. Neste caso, existem aspetos prévios à ação do líder que condicionam a sua eficácia, tais como as características da situação onde se encontra, as suas próprias características enquanto pessoa e as características dos membros da equipa.

Começando pelas características situacionais, e aplicando o modelo ao desporto, ser treinador implica analisar quais as circunstâncias onde exerce funções e as condições que lhe são oferecidas para o desenvolvimento do seu trabalho. Por exemplo, foi referido anteriormente que trabalhar na formação desportiva pressupõe que o treinador pondere uma perspetiva integradora do desenvolvimento humano, distanciando-se assim de uma perspetiva reducionista centrada na obtenção dos resultados desportivos. Por outro lado, mesmo encontrando-se num contexto de formação desportiva isto não significa que não existam diferenças nas expectativas e exigências que são colocadas pelo clube em causa. Dito por outras palavras, as características situacionais do modelo trifásico pretendem alertar para a necessidade do treinador atender ao contexto onde se encontra, procurando perceber as expectativas e valores do clube, o nível de exigência a que está submetido o clube, os valores culturais e normas sociais das pessoas mais influentes do clube, entre outros fatores. Neste sentido, quanto mais próximo estiver o treinador de agir de acordo com exigências situacionais que lhe são colocadas maior será a probabilidade de obter eficácia. No entanto, esta tentativa de aproximação deverá ser obtida sem comprometer os objetivos fundamentais da formação desportiva.

No que se refere às características do líder, um dos aspetos mais importantes quando falamos em formação desportiva prende-se com a motivação do treinador para trabalhar com crianças e jovens. Neste caso, torna-se fundamental que o treinador analise até que ponto as suas perspetivas de carreira e expectativas de sucesso futuro se coadunam com os objetivos da formação desportiva. Infelizmente, é comum assistirmos a treinadores que encaram o seu percurso na formação desportiva como um “trampolim” para a alta competição, subvertendo os objetivos do treino e da competição no sentido de acelerar o desenvolvimento das capacidades desportivas dos atletas, procurando com isso alcançar o prestígio proporcionado pelos “bons”

resultados desportivos. O maior problema que se coloca a estes treinadores é um desfasamento entre as suas ações no dia-a-dia (voltadas para a preparação da competição seguinte) por contraponto ao discurso que frequentemente assumem face aos atletas e outros agentes desportivos (voltadas para a importância do desenvolvimento integral dos jovens). Tal como veremos mais à frente, e considerando o modelo trifásico, é precisamente esta falta de relação entre aquilo que o treinador considera importante (ciclo conceptual da liderança) e aquilo que faz na liderança das equipas (ciclo prático da liderança) que se deverá evitar quando estamos a falar de treinadores de formação desportiva.

O último fator antecedente prende-se com as características dos membros da equipa, neste caso, os jovens atletas. Tal como nos fatores anteriores, é importante que o treinador analise o tipo de atletas que tem na sua equipa, nomeadamente ao nível dos objetivos, crenças e valores que assumem, ao nível da experiência que demonstram na modalidade em causa bem como ao nível de variáveis mais pessoais (como o sexo, idade, etc.) e psicológicas (como a personalidade, níveis de autoconfiança, etc.). Todos estes fatores podem ajudar o treinador a formular planos de treino mais ajustados às reais necessidades dos atletas e, tal como nos dois fatores antecedentes anteriores, quanto mais o treinador for capaz de ajustar a sua ação diária àquilo que são as necessidades e mesmo preferências dos atletas mais estará a contribuir para aumentar a sua eficácia.

Em síntese, os fatores antecedentes, embora não estando diretamente envolvidos na eficácia da liderança, podem moderar a relação entre aquilo que o treinador deseja fazer e aquilo que é realmente possível efetuar na prática.

### **Ciclo Conceptual da Liderança**

O ciclo conceptual de liderança é obtido através da análise de três fatores: as representações mentais do líder acerca do que significa assumir esta função, o que implica na prática ser líder e quais os critérios a utilizar para aferir o que é ser eficaz enquanto líder. Dito por outras palavras, o ciclo conceptual resulta da relação entre as ideias, princípios e objetivos que o líder assume para a sua ação (e.g., filosofia da liderança), aquilo que preconiza fazer no trabalho com os membros da equipa (e.g., prática de liderança) e os indicadores que assume para avaliar o seu papel enquanto líder (e.g., critérios de eficácia). Tal como sugerido pelo modelo, estamos a um nível conceptual da ação do líder, importando perceber no caso da formação desportiva como é que o treinador encara o seu papel enquanto líder, como é que acha que pode ser colocada em prática a sua filosofia de liderança e como pode avaliar o impacto

produzido pela sua filosofia e ações enquanto líder. Tendo por base estes três fatores, o modelo propõe que quanto maior for a relação entre eles maior será a eficácia do líder.

### **Ciclo Prático da Liderança**

Tal como sugerido pela designação desta componente no modelo, o ciclo prático de liderança representa o líder em ação, resultando da relação entre os domínios da filosofia de liderança (e.g., valores divulgados e aceites pelo líder e membros da equipa acerca do que é a liderança do treinador), da liderança na prática (e.g., comportamentos efetivos de liderança tal como são percebidos pelo líder e membros da equipa) e dos critérios de liderança (e.g., indicadores utilizados pelo líder e membros da equipa no dia a dia de trabalho). Aplicando ao caso do desporto, o ciclo prático indica-nos como é que a liderança do treinador é efetivamente implementada na orientação dos atletas, tendo sempre por base o ciclo conceptual de liderança. Ou seja, após o treinador enunciar o modo como exerce a sua liderança aos atletas (usando estratégias mais menos formais), inicia-se o trabalho de implementação das representações mentais de liderança no trabalho com os atletas, dando assim origem ao ciclo prático de liderança. Tal como no ciclo conceptual, o modelo propõe que a maior relação entre as três componentes do ciclo prático de liderança (e.g., filosofia de liderança, liderança na prática e critérios de liderança) correspondem a maior eficácia alcançada pelo líder.

### **Circuito de Feedback e Hipótese da Congruência**

Estas duas componentes do modelo permitem-nos estabelecer a relação entre os ciclos conceptual e prático da liderança (circuito de feedback) e predizer quando ocorrerão os maiores níveis de eficácia dos treinadores (hipótese da congruência). Começando pelo circuito de “feedback”, este diz respeito às constantes relações que se estabelecem entre os domínios conceptual e prático da liderança, preconizando-se um processo interativo e dinâmico entre ambas as formas de liderança (daí que as setas dos ciclos conceptual e prático da liderança aparecem a tracejado na Figura 1). Ou seja, a liderança não pode nem deve ser encarada como um processo estático no tempo e compartimentado entre as componentes conceptual e prática. Pelo contrário, após a definição do ciclo conceptual de liderança, onde o líder define a sua estratégia de trabalho, segue-se o ciclo prático de liderança onde implementa a sua estratégia de trabalho. Ao colocar em prática a sua ação (por isso, no ciclo prático é descrita a “liderança na prática”, enquanto no ciclo conceptual é descrita a “prática de liderança”), o líder procura indicadores que lhe permitam verificar o sucesso da sua estratégia de ação, seja através de processos autorreflexivos, seja através da auscultação a pessoas direta ou indiretamente

envolvidas no trabalho que desenvolve. A este processo de recolha de indicadores informativos, o modelo trifásico chama circuito de feedback, podendo este circuito ocorrer a um nível mais formal (ex: reuniões entre líder e membros da equipa para avaliar as estratégias de ação implementadas) ou a um nível mais informal (ex: observação e reflexão do líder acerca da implementação das suas estratégias de ação).

O circuito de feedback têm ainda a vantagem adicional de permitir ao líder ajustar os seus estilos de liderança no sentido de aumentar as hipóteses de alcançar os objetivos pretendidos na sua ação. Tal como foi referido anteriormente, este entendimento dinâmico e interativo dos ciclos conceptual e prático da liderança refletem mais de perto a realidade dos treinadores, que perante ambientes voláteis e tantas vezes pressionantes para a sua ação, devem ajustar continuamente a sua ação no sentido de responder às múltiplas solicitações que lhes são colocadas. Além disso, e eventualmente mais importante, os ajustamentos entre ambos os ciclos da liderança visam obter uma maior relação entre aquilo que o líder preconiza e aquilo que efetua na prática. A todas as tentativas bem sucedidas de aproximação entre ambos os ciclos, o modelo trifásico chama hipótese da congruência, preconizando que quanto maior for a relação entre os ciclos conceptual e prático da liderança maior será a eficácia da liderança. Aliás, dos três tipos de eficácia preconizadas no modelo (e.g., eficácia do ciclo conceptual, eficácia do ciclo prático e congruência entre os ciclos conceptual e prático) é precisamente neste último caso que residirá a maior possibilidade de um líder alcançar eficácia na orientação das respetivas equipas.

### **Eficácia da Liderança**

Tal como sugerido pela investigação no estudo da liderança, existem dois indicadores que podem ser utilizadas para avaliar a eficácia da liderança (para uma revisão, consultar Gomes, 2014). Em primeiro lugar, a liderança pode ser avaliada através de indicadores subjetivos, analisando-se o impacto do líder em dimensões de caráter psicológico ou emotivo por parte dos membros da equipa (ex: comprometimento face à missão da equipa, satisfação com o desempenho pessoal e da equipa, vontade em permanecer na equipa, etc.). Em segundo lugar, a liderança pode ser avaliada através de indicadores objetivos, analisando-se o impacto do líder em dimensões relacionadas com o rendimento ou a produtividade efetiva da equipa (ex: alcance das metas estabelecidas, produtividade da equipa, rentabilidade da equipa, etc.). O modelo trifásico propõe que caso a hipótese da congruência seja alcançada, a eficácia da equipa será superior, tanto do ponto de vista subjetivo como objetivo.



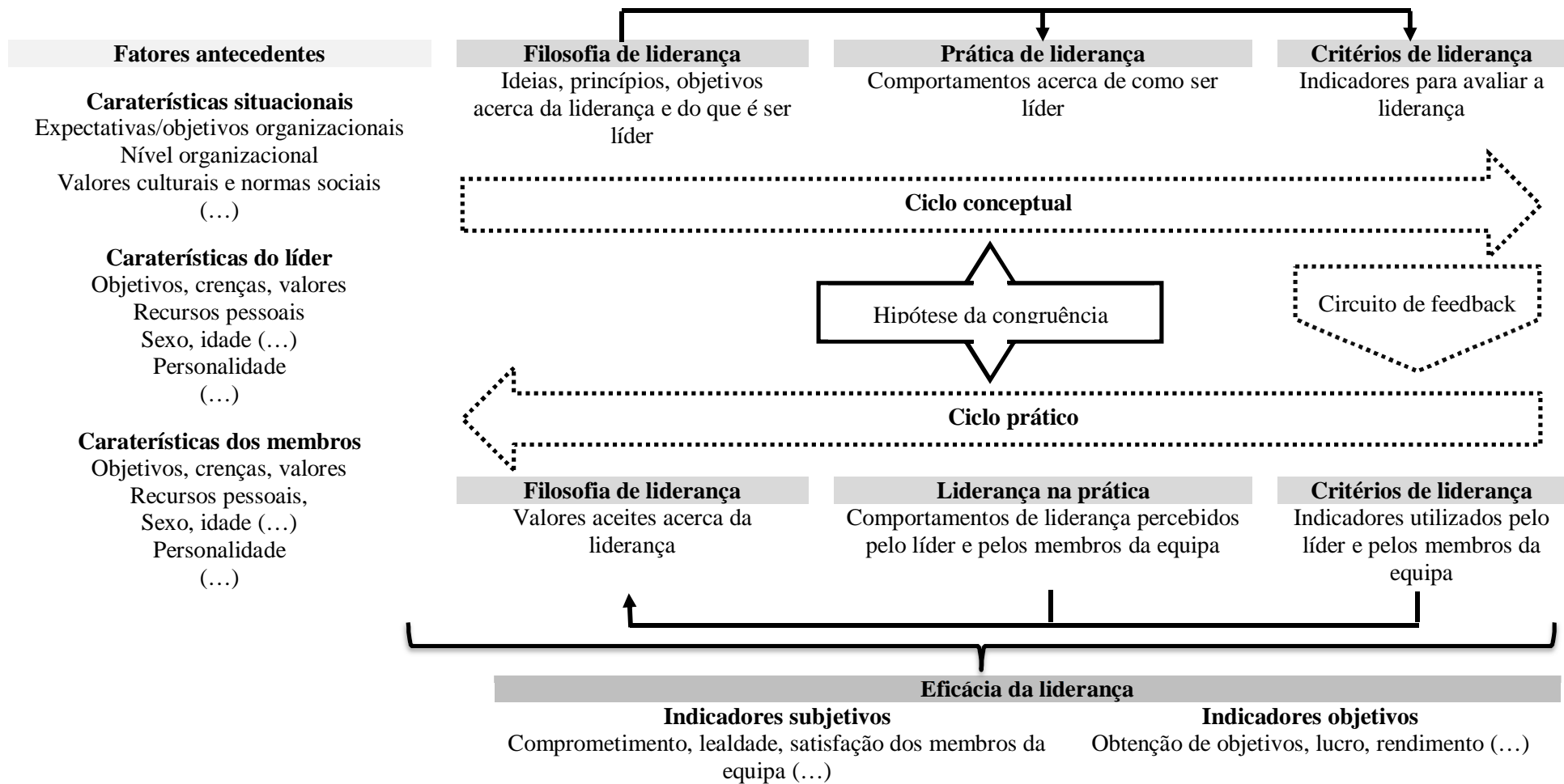


Figura 1  
 Modelo Trifásico da Eficácia da Liderança (Fonte: Gomes, 2014)

### **Modelo Trifásico: Uma aplicação à formação desportiva**

Estabelecidas as dimensões e indicações do modelo trifásico, importa agora analisar de que modo este se pode realmente aplicar aos contextos de formação desportiva, mais concretamente à liderança dos treinadores. Antes de fornecermos um exemplo prático centrado no ensino de um gesto motor aos atletas por parte do treinador, efetuamos abaixo uma reflexão acerca de dez princípios que poderão nortear a ação dos treinadores de formação desportiva. Ao assumir estes princípios, os treinadores estarão mais perto de obter uma congruência entre o que consideram relevante fazer na orientação dos atletas e da equipa (ciclo conceptual de liderança) e o que realmente fazem no dia-a-dia de trabalho neste contexto (ciclo prático de liderança).

#### **Princípio 1: Uma Filosofia Sustentada em Princípios Simples e Desafiantes**

Por vezes, existe a tendência para pensar que o processo de liderança é altamente complexo e difícil de explicar. Na verdade, é exatamente o oposto. A liderança eficaz depende em boa parte da capacidade do treinador explicar de modo simples o que pretende aos atletas e de conseguir transformar essas ideias simples em tarefas que estimulem as capacidades dos membros da equipa. O único (mas grande cuidado que o treinador deve ter) é explicitar princípios simples e desafiantes que estejam de acordo com os objetivos do desporto juvenil. Ao fazê-lo, o treinador estará a obter uma maior congruência entre o que pretende que os atletas façam (ciclo conceptual da liderança) e o que lhes pede para realmente fazer (ciclo prático da liderança).

#### **Princípio 2: Uma Filosofia Sustentada numa Visão Positiva de Futuro**

No contexto da formação desportiva de crianças e jovens, é fundamental que o treinador assuma expectativas positivas e realistas para todos os atletas. De facto, mais do que saber se o atleta (ou a equipa) obterão os melhores resultados desportivos, importa saber como é que o treinador consegue envolver os atletas numa visão positiva de futuro, onde a promoção de um desenvolvimento integral dos praticantes seja a tônica principal. Por exemplo, mais do que obter ou não um dado resultado final, importa valorizar o processo de aquisição de competências desportivas por parte dos atletas, considerando sempre como indicador base o rendimento anterior de cada um deles nas tarefas em causa. Ao proceder deste modo, o treinador terá sempre a oportunidade de traçar um futuro positivo para os seus atletas, reforçando a vontade dos atletas lutarem pela superação

pessoal, sendo este um valor importante do ponto de vista desportivo mas também do ponto de vista do desenvolvimento pessoal.

### **Princípio 3: Uma Filosofia Sustentada na Inspiração do Desejo de Sucesso**

Após a definição de uma visão positiva de futuro para os atletas e para a equipa, importa que o treinador estimule o otimismo nos atletas, ou seja, faça com que estes acreditem na possibilidade de progredirem para etapas mais avançadas do desenvolvimento pessoal e desportivo. Para tal, é fundamental que os atletas sintam o prazer das suas realizações e que sobreponham a sua vontade em arriscar para atingir os seus objetivos relativamente ao medo de falhar nessa tentativa de alcançar os patamares desejados.

### **Princípio 4: Uma Filosofia Sustentada na Gestão Ativa do Poder**

Do ponto de vista da tomada de decisão, uma liderança positiva é aquela que responsabiliza e envolve os atletas nas opções a seguir, isto obviamente sem comprometer o papel do treinador como decisor final. O envolvimento dos atletas numa gestão ativa do poder confere-lhes maior responsabilidade e envolvimento nas tarefas a realizar e ajuda-los na compreensão dos constrangimentos que um treinador enfrenta ao liderar uma equipa com atletas diferentes entre si bem como ajuda na compreensão dos desafios colocados pelo clube e modalidade em causa à ação dos treinadores.

### **Princípio 5: Uma Filosofia Sustentada em Planos de Ação Realistas e Exequíveis**

Um dos aspetos mais decisivos para a concretização eficaz dos princípios anteriores prende-se com a necessidade do treinador definir comportamentos efetivos que aumentem as hipóteses dos atletas atingirem com sucesso a visão de futuro formulada. Ou seja, torna-se necessário traçar planos de ação que coloquem em prática a filosofia da liderança. Independentemente das estratégias de ação assumidas pelo treinador, o aspeto fulcral neste caso prende-se com a importância de existirem estratégias específicas, realistas e exequíveis que reflitam os princípios do treinador, dando assim aos atletas uma ideia concreta do que devem fazer no sentido de alcançarem a visão positiva de futuro negociada entre ambos.

### **Princípio 6: Uma Filosofia Sustentada no Respeito pelas Diferenças Individuais**

Neste caso, torna-se necessário que o treinador aceite as limitações de cada atleta, demonstrando apreço pelo esforço e melhoria contínua de cada membro da equipa, independentemente dos resultados desportivos alcançados. De facto, este princípio é implementado sempre que o treinador inspira os seus atletas no sentido de lutarem continuamente pelo sucesso e melhoria pessoal, respeitando as diferenças e necessidades individuais de cada atleta ao longo deste processo de desenvolvimento. Este respeito pelas diferenças individuais tenderá igualmente a promover o sentimento de evolução pessoal de cada atleta, fortalecendo o carácter positivo do desporto enquanto valor de vida.

### **Princípio 7: Uma Filosofia Sustentada no Apoio Pessoal**

No contexto da formação desportiva não importa apenas o atleta. Na formação desportiva importa o atleta como pessoa. Para o treinador, isto significa que a compreensão das circunstâncias de vida dos atletas é essencial para ajuda-los a enfrentar não apenas os desafios desportivos mas também os desafios pessoais, num contexto mais alargado de vida. Neste sentido, o treinador deve estar atento aos problemas e desafios que os atletas enfrentam nas suas vidas de modo a tentar efetuar o melhor ajustamento entre a atividade desportiva e a vida pessoal. Por outro lado, o desporto pode representar um ótimo contexto para a aprendizagem de competências de vida como, por exemplo, saber gerir o *stress*, saber formular objetivos, saber trabalhar em equipa, entre outros, que poderão ser utilizados pelos atletas noutras áreas de vida como, por exemplo, saber gerir o *stress* quando fazem um teste na escola, saber formular objetivos para a sua carreira como estudantes, saber relacionar-se com outras pessoas no dia-a-dia, entre tantos outros exemplos. De facto, é comum afirmar-se que o desporto é uma escola de valores para a vida sendo, por isso, fundamental que o treinador use o exemplo do desporto para melhorar o funcionamento dos atletas nas restantes áreas de vida.

### **Princípio 8: Uma Filosofia Sustentada no Ensino Positivo de Competências Desportivas**

Do ponto de vista técnico, uma liderança adequada à formação desportiva baseia-se no recurso a instruções técnicas positivas (enfatizando aquilo que o atleta já faz bem, descrevendo o que deve melhorar e encorajando a mudança) e no uso do reforço pelas boas (mesmo que pequenas) progressões. Esta abordagem positiva opõe-se a uma abordagem negativa (ver Cruz & Gomes, 1996) que se baseia no uso sistemático da instrução técnica negativa (onde se realça os aspetos deficitários do desempenho dos

atletas, usando-se correções de natureza agressiva e aversiva) e da punição pelos desempenhos menos conseguidos dos atletas. A vantagem essencial da abordagem positiva prende-se com a promoção da vontade de arriscar nos atletas (essencial para a concretização da visão positiva de futuro) prevenindo-se assim a desvantagem essencial da abordagem negativa associada ao medo de falhar nos atletas (inimiga do desejo do sucesso).

### **Princípio 9: Uma Filosofia Sustentada em Critérios de Eficácia Congruentes com os Objetivos do Desporto Juvenil**

Nada de mais importante caracteriza o treinador de jovens atletas do que a necessidade de ser congruente com o que se pretende da formação desportiva. Tal como foi referido anteriormente, o maior problema desta indicação resulta do facto dos objetivos do desporto juvenil serem frequentemente subvertidos em função dos objetivos competitivos, a que acresce o facto de poderem ser diferentes consoante as modalidades desportivas e os agentes desportivos em causa. Não é objetivo deste trabalho efetuar uma reflexão acerca das razões para esta situação, importa antes reforçar a ideia de que a ação do treinador de jovens atletas se deve mover por valores relacionados com a melhoria das competências desportivas a diversos níveis (físico, técnico, tático e mental), pela promoção de valores sociais e de cidadania que os atletas devem usar na relação com os outros, pela promoção do valor intrínseco da atividade desportiva enquanto atividade para a vida e, não menos importante, pela promoção dos sentimentos de prazer na tentativa contínua de autossuperação. Ao fazê-lo, o treinador de formação desportiva estará a cumprir o maior desígnio da sua atividade: influenciar positivamente e duradouramente os jovens desportistas.

Um dos aspetos que mais poderá contribuir para a obtenção desta influência positiva relaciona-se com a necessidade do treinador definir critérios de eficácia que vão além dos indicadores imediatistas associados à competição desportiva, de que são exemplo o ganhar, o ser campeão, o atingir um determinado lugar na tabela classificativa, entre outros. Ou seja, a questão fundamental prende-se com a utilização de indicadores que reflitam uma abordagem integradora do desenvolvimento dos jovens ao longo do processo de formação desportiva. A título de exemplo, podem ser utilizados indicadores de avaliação relacionados com a aprendizagem de competências desportivas, com a progressão nessas mesmas competências ao longo da época desportiva bem como com a aquisição de competências psicológicas e sociais adequadas ao desporto e ao convívio

com pares e adultos. No entanto, deve ser realçado que a questão decisiva não é privilegiar uns critérios em detrimento dos outros; a questão decisiva é equilibrar e dosear a importância dos critérios de eficácia ao longo dos anos de formação desportiva dos atletas. Por exemplo, é mais aceitável que o papel da aprendizagem de competências desportivas tenha grande relevância nas etapas iniciais da formação desportiva para depois ir perdendo alguma relevância para o papel da demonstração efetiva dessas capacidades em competição.

### **Princípio 10: Uma Filosofia Sustentada numa Vocação Pessoal para o Treino de Jovens**

O modo como o treinador pode concretizar cada um dos princípios anteriores varia consoante os atletas e as circunstâncias ambientais em causa, mas existe um aspeto comum a qualquer plano de ação: a prática de liderança deve ser baseada na necessidade do treinador representar um modelo a seguir, pois não há nada de tão decisivo na liderança como a capacidade do treinador ser congruente entre aquilo que defende junto dos seus atletas e aquilo que assume no trabalho diário com a equipa. O sucesso no assumir de um modelo positivo para os outros depende fundamentalmente do interesse genuíno do treinador pelo trabalho com jovens atletas, fazendo derivar o significado da formação desportiva do seu contributo para o desenvolvimento pessoal e desportivo dos atletas. Como foi referido anteriormente, o maior desígnio do treinador de formação desportiva é exercer uma influência positiva nos atletas, seja ao nível pessoal (com a aprendizagem de valores de vida), seja ao nível desportivo (com a aprendizagem do valor intrínseco do desporto enquanto atividade para a vida futura).

Tendo por base estes princípios orientadores dos treinadores de formação desportiva, a Figura 2 apresenta exemplos da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança / liderança na prática e os critérios de liderança para cada um dos princípios enunciados. Os exemplos fornecidos têm por base o ensino de um gesto motor aos atletas por parte do treinador, mas convém referir que estes princípios podem ser aplicados a qualquer área de ação do treinador.

<b>OBJETIVO</b>
<b>Ensinar um gesto motor</b>
<p><b>Princípio 1:</b> Uma filosofia sustentada em princípios simples e desafiantes</p> <p><b>Princípio 2:</b> Uma filosofia sustentada numa visão positiva de futuro</p>
<b>Filosofia de liderança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais importante do que convencer os atletas para a necessidade de aprenderem o gesto motor é eles encontrarem uma razão pessoal positiva para essa aprendizagem.</li> <li>- Se os atletas encontrarem uma razão pessoal positiva para a aprendizagem do gesto motor mais facilmente estarão motivados para o trabalho diário.</li> </ul> <p><b>O que implica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover um significado pessoal positivo acerca da importância dos atletas aprenderem o gesto motor.</li> </ul>
<b>Prática de liderança / Liderança na prática</b>
<p><b>Como proceder?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião 1: antes de iniciar o plano de trabalho do gesto motor, analisar com os atletas a importância da aprendizagem da competência desportiva. Para tal, podem ser usadas gravações de vídeo onde é mostrado o gesto motor a ser utilizado por atletas da modalidade em causa.</li> <li>- Reunião 1: após analisar a importância da aprendizagem do gesto motor, questionar a importância do gesto motor para os atletas em causa, quando pode ser utilizado na competição e que vantagens e problemas terão os atletas na aprendizagem do gesto motor.</li> </ul>
<b>Critério de liderança</b>
<p><b>Indicador de eficácia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atletas compreendem a importância de aprenderem o gesto motor enunciando verbalmente o que poderão ganhar na aprendizagem do gesto motor e que desafios encontrarão ao longo deste processo.</li> </ul>

Figura 2. Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança / liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao contexto da formação desportiva.

<b>OBJETIVO</b>
<b>Ensinar um gesto motor</b>
<p><b>Princípio 3:</b> Uma filosofia sustentada na inspiração do desejo de sucesso</p> <p><b>Princípio 4:</b> Uma filosofia sustentada na gestão ativa do poder</p> <p><b>Princípio 5:</b> Uma filosofia sustentada em planos de ação realistas e exequíveis</p>
<b>Filosofia de liderança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter uma visão positiva de futuro que seja simples e desafiante é importante; mas ter uma visão positiva de futuro sem saber como concretiza-la serve de pouco. Por isso, é fundamental traçar planos de ação para concretizar a visão positiva de futuro.</li> <li>- Mais do que impor um plano de ação aos atletas, é fundamental negociar com eles o que fazer para aprenderem com sucesso o gesto motor.</li> <li>- O trabalho como treinador de formação desportiva deve guiar-se por estratégias de ações realistas e possíveis de concretizar face ao nível de desenvolvimento de cada elemento da equipa.</li> </ul> <p><b>O que implica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a vontade dos atletas aprenderem o gesto motor.</li> <li>- Prever um plano de ação a negociar com os atletas na aprendizagem do gesto motor.</li> <li>- Verificar se o plano de ação é realista e realmente possível de concretizar face ao nível de desenvolvimento dos atletas e da própria equipa.</li> </ul>
<b>Prática de liderança / Liderança na prática</b>
<p><b>Como proceder?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião 2 (será efetuada individualmente com os atletas ou em pequenos grupos, se existir uma identificação por posições de jogo). Começar por analisar como será efetuada a aprendizagem do gesto motor, demonstrando otimismo acerca da capacidade dos atletas aprenderem o gesto motor em causa.</li> <li>- Reunião 2: seguir um processo negocial onde o treinador explica, do ponto de vista do planeamento do treino, como pretende efetuar o ensino do gesto motor, questionando os atletas acerca do que pensam do plano a seguir e que ajustamentos podem ser efetuados.</li> <li>- Reunião 2: na última parte desta reunião, distribuir a Ficha 1 relativa ao “plano de ação para a aprendizagem do gesto motor”. Nesta ficha, o treinador descreve, em termos gerais, as diferentes fases do ensino do gesto motor e assinala para cada atleta os aspetos a aprender/melhorar e a prestar atenção na aprendizagem do gesto motor.</li> </ul>
<b>Critério de liderança</b>
<p><b>Indicadores de eficácia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atletas aceitam o “plano de ação para a aprendizagem do gesto motor” e depois demonstram motivação e empenho na aprendizagem do gesto motor.</li> <li>- Atletas evidenciam melhorias individuais significativas no gesto motor.</li> </ul>

Figura 2 (cont.). Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança / liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao contexto da formação desportiva.



<b>OBJETIVO</b> <b>Ensinar um gesto motor</b>
<p><b>Princípio 6:</b> Uma filosofia sustentada no respeito pelas diferenças individuais  <b>Princípio 7:</b> Uma filosofia sustentada no apoio pessoal</p>
<b>Filosofia de liderança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O treinador deve transmitir aos atletas a ideia de que “todos dependem de todos na aprendizagem do gesto motor” mas deve ser suficientemente flexível para respeitar as diferenças naturais entre atletas no processo de aprendizagem.</li> <li>- O papel como treinador ultrapassa o limite do desporto. Por isso, o treinador deve incentivar os atletas a saberem o que podem aprender no desporto que os ajude na vida pessoal e o que podem trazer da vida pessoal para o desporto. Com esta atitude, os atletas podem desenvolver as suas potencialidades do ponto de vista pessoal e desportivo.</li> </ul> <p><b>O que implica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilitar a cada atleta um conhecimento suficiente acerca do que é esperado deles na aprendizagem do gesto motor.</li> <li>- Estimular a transferência de competências de vida entre os contextos desportivos (ex: motivação para aprender o gesto motor) e pessoal (ex: motivação para aprender na escola).</li> </ul>
<b>Prática de liderança / Liderança na prática</b>
<p><b>Como proceder?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante os treinos, prestar atenção aos aspetos individuais de cada atleta na aprendizagem do gesto motor, procurando fornecer um feedback o mais específico possível no sentido de os ajudar a melhorar.</li> <li>- Durante os treinos, chamar a atenção dos atletas para a importância do empenho e da motivação na aprendizagem do gesto motor e sempre que estes assumem a atitude desejada salientar que é isso que se pretende no desporto e na vida em geral.</li> </ul>
<b>Critério de liderança</b>
<p><b>Indicador de eficácia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atletas concretizam com sucesso o “plano de ação para a aprendizagem do gesto motor”, evidenciando melhorias individuais significativas no gesto motor e uma motivação e empenho que pode ser usada no desporto e noutros domínios de vida.</li> </ul>

Figura 2 (cont.). Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança / liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao contexto da formação desportiva.

<p><b>OBJETIVO</b></p> <p><b>Ensinar um gesto motor</b></p>
<p><b>Princípio 8:</b> Uma filosofia sustentada no ensino positivo de competências desportivas</p>
<p style="text-align: center;"><b>Filosofia de liderança</b></p> <p>- O ensino de competências desportivas é potenciado pelo uso de uma abordagem positiva centrada em comportamentos como, por exemplo, a instrução técnica positiva e o reforço positivo destinados a promover melhorias contínuas dos atletas no gesto motor em causa.</p> <p><b>O que implica?</b></p> <p>- Centrar a ação no uso da instrução técnica positiva e no reforço positivo pelos bons desempenhos dos atletas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Prática de liderança / Liderança na prática</b></p> <p><b>Como proceder?</b></p> <p>- Durante os treinos, o treinador deve centrar a atenção na correção do gesto motor, procurando também reforçar as melhorias constantes dos atletas nos aspetos que vai salientando.</p> <p>- Durante os treinos, e em situações de insucesso por parte dos atletas, usar igualmente o ânimo à correção do erro.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Critério de liderança</b></p> <p><b>Indicadores de eficácia</b></p> <p>- Treinador analisa pessoalmente, no final de cada treino, os níveis de instrução técnica positiva e de reforço assumidos perante os atletas durante a aprendizagem do gesto motor.</p> <p>- Treinador solicita, uma vez por semana, a opinião dos colegas da equipa técnica (ou dos atletas) acerca do uso dos comportamentos de instrução técnica positiva e reforço.</p>

*Figura 2 (cont.). Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança / liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao contexto da formação desportiva.*

<b>OBJETIVO</b>
<b>Ensinar um gesto motor</b>
<b>Princípio 9:</b> Uma filosofia sustentada em critérios de eficácia congruentes com os objetivos do desporto juvenil
<b>Princípio 10:</b> Uma filosofia sustentada numa vocação pessoal para o treino de jovens
<b>Filosofia de liderança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- As ideias do treinador produzem maior impacto quando correspondem a ações concretas e assumem critérios de eficácia que estão de acordo com o que se pretende do desporto juvenil. Ou seja, “olha para o que eu digo e olha para o que eu faço” é o aspeto importante a considerar pelo treinador.</li> <li>- Ser treinador de formação desportiva é viver com o fascínio da melhoria constante e com a ambição de produzir uma influência positiva nos atletas. Ser treinador de jovens atletas é essencialmente gostar de transformar!</li> </ul>
<b>O que implica?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir critérios de eficácia objetivos para a execução do gesto motor.</li> <li>- Demonstrar ações de liderança congruentes com o plano de ação e objetivos traçados para a aprendizagem do gesto motor.</li> </ul>
<b>Prática de liderança / Liderança na prática</b>
<b>Como proceder?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao longo das sessões de treino, referir os aspetos que os atletas devem prestar atenção na aprendizagem do gesto motor, tal como está descrito na Ficha 1 relativa ao “plano de ação para a aprendizagem do gesto motor”.</li> <li>- No final de cada sessão de treino em que foi trabalhado o gesto motor, fornecer um feedback aos atletas acerca da evolução na aquisição do gesto em causa.</li> </ul>
<b>Critério de liderança</b>
<b>Indicadores de eficácia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinador avalia a evolução dos atletas na aquisição do gesto motor em cada uma das fases definidas na Ficha 1 relativa ao “plano de ação para a aprendizagem do gesto motor”.</li> <li>- Treinador efetua uma avaliação específica a cada atleta acerca da sua evolução no gesto motor no final do processo de aprendizagem, comparando com o que estava estabelecido na Ficha 1 relativa ao “plano de ação para a aprendizagem do gesto motor”.</li> </ul>

*Figura 2 (cont.). Exemplo da relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança / liderança na prática e os critérios de liderança numa aplicação ao contexto da formação desportiva.*

### Conclusão

Terminando este capítulo com a mesma ideia que iniciámos, liderar equipas de atletas em iniciação e formação desportiva é uma tarefa exigente e desafiante. Estas exigências e desafios implicam que os treinadores valorizem um ambiente desportivo que fortaleça as competências desportivas dos atletas e o desenvolvimento integral das

crianças e jovens. Neste processo evolutivo contam certamente os indicadores de desempenho competitivo mas a demasiada ênfase que adquirem nos sistemas formativos deturpam uma visão integradora a longo prazo do que deve ser a formação desportiva. Este é pois o desafio dos treinadores: ultrapassar a visão reducionista e situacionista dos resultados desportivos através de uma liderança que integre num conjunto harmonioso todos os indicadores próprios do desenvolvimento dos jovens através do desporto. Neste capítulo, procuramos incentivar os treinadores a obterem uma congruência entre o que pensam (filosofia da liderança) o que fazem (prática da liderança e a liderança na prática) e o que avaliam (critérios de liderança). De acordo com o modelo trifásico da eficácia da liderança, a maior relação entre estes três domínios representará uma forma do treinador melhorar a qualidade do seu trabalho e eficácia junto dos atletas e respetiva equipa. Dado o carácter recente desta proposta conceptual, escasseiam os dados que possam validar as indicações aqui sugeridas devendo, por isso, ser analisadas com a necessária cautela. No entanto, a importância do treinador fazer equivaler a sua filosofia de liderança a ações concretas de trabalho e a indicadores que validem seu impacto nos atletas e nas respetivas equipas adquire importância por si só devendo, por isso, merecer a devida atenção dos treinadores.

### Referências

- Côté, J., & Hay, J. (2002). Children's involvement in sport: A developmental perspective. In J. M. Silva, & D. E. Stevens (Eds.), *Psychological foundations of sport* (pp. 484-502). Boston: Allyn and Bacon.
- Cruz, J. F., & Gomes, A. R. (1996). Liderança de equipas desportivas e comportamento do treinador. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de psicologia do desporto* (pp. 389-409). Braga: SHO-Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Eklund, R. C., & Cresswell, S. L. (2007). Athlete burnout. In G. Tenenbaum, & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 621-641). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gomes, A. R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (Vol. 3, pp. 157-169). New York: Nova Science.

- Gomes, A. R. (2011). A iniciação e formação desportiva e o desenvolvimento psicológico de crianças e jovens. In A. A. Machado & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia do esporte: Da escola à competição* (pp. 19-48). Várzea Paulista: Editora Fontoura.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53-114). New York: Nova Science.
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Stuart, M. E. (2003). Sources of subjective task value in sport: An examination of adolescents with high or low value for sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, *15*, 239-255.
- Tremayne, P., & Tremayne, B. (2004). Children and sport psychology. In T. Morris & J. Summers (Eds), *Sport psychology: Theory, applications and issues* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 527-546). Milton: Wiley.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2007). *Foundations of sport and exercise psychology* (4<sup>rd</sup> ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.