

GONÇALO CASTANHO | ENSAIOS REFLEXIVOS



“In press” | 2010

Uma perspectiva integrada sobre os fatores implicados na tomada de decisão

Introduo

Atualmente, o estudo sobre a Tomada de Decisão no desporto, adquire uma relevância ascendente nos diversos profissionais (Treinadores, Professores, Psicólogos, etc.) que operam no terreno, em busca de estratégias, ações, abordagens, exercícios, que permitam otimizar as interações e processos de aprendizagem. O objetivo será sempre possibilitar que os seus Atletas e Equipas sejam mais competentes no momento de atuarem em contexto competitivo, estando estes mais bem preparados para alcançar as suas metas desportivas.

O ajuste entre a **Tomada de Decisão requerida** e a **verdadeiramente efetuada pelo Atleta**, revela-se um fator distintivo de competência do Atleta, com **implicao direta no seu desempenho desportivo individual e/ou coletivo**. Sendo assim, a busca pela compreensão dos processos que sustentam a Tomada de Decisão do desportista, revela-se muito interessante.  um desafio que se coloca regularmente ao Atleta no decorrer da competio. No entanto, **quem interage com o Atleta tem tmbm uma palavra a dizer nas decisões do mesmo**,

adquirindo extrema importância a influência que o Treinador poderá deter sobre o processo de Tomada de Decisão.

Consideramos assim, a **“Tomada de Decisão”** um tema de elevada complexidade, sendo necessário considerar a confluência de vários fatores para a sua compreensão. Estruturámos 4 grupos de fatores, com o objetivo de permitir uma compreensão alargada e pragmática, ao nível dos fundamentos que, no nosso entender, sustentam a Tomada de Decisão no desporto. Para tal, **sustentámos a nossa proposta nos seguintes princípios: evidência científica** apurada, **reflexão efetuada a partir de intervenção no terreno** e **novos conceitos propostos** na compreensão desta temática. No entanto, não apresentamos fatores de ordem Inatista (considerando a corrente do determinismo genético), os quais, contudo poderão ter igualmente influência sobre os processos de Tomada de Decisão.

O nosso ponto de partida decorre da afirmação de *Williams, Davids e Williams (2009)*, que indiciam a incapacidade de explicar como ocorre a Tomada de Decisão processualmente, apesar da proliferação de investigação científica sobre o tema.

O Processo de Tomada de Decisão

A nossa proposta parte do princípio de que a Tomada de Decisão resulta da inter-relação de um conjunto de vários fatores. Considerámos que são 4 os grupos de fatores que estão na origem das Decisões do Atleta. Sendo assim, temos **Fatores Estruturais** (Noção Temporal e Variabilidade Decisória) que enquadram a Tomada de Decisão; **Fatores Internos**, que se referem às competências do Atleta; **Fatores Restritivos**, que resultam dos condicionalismos do contexto desportivo e as necessidades emergentes do mesmo; e por último, **Fatores Interativos**, resultantes da interação do Atleta com outros Agentes desportivos (fundamentalmente colegas, nas modalidades coletivas e Treinador). Ver Figura 1.

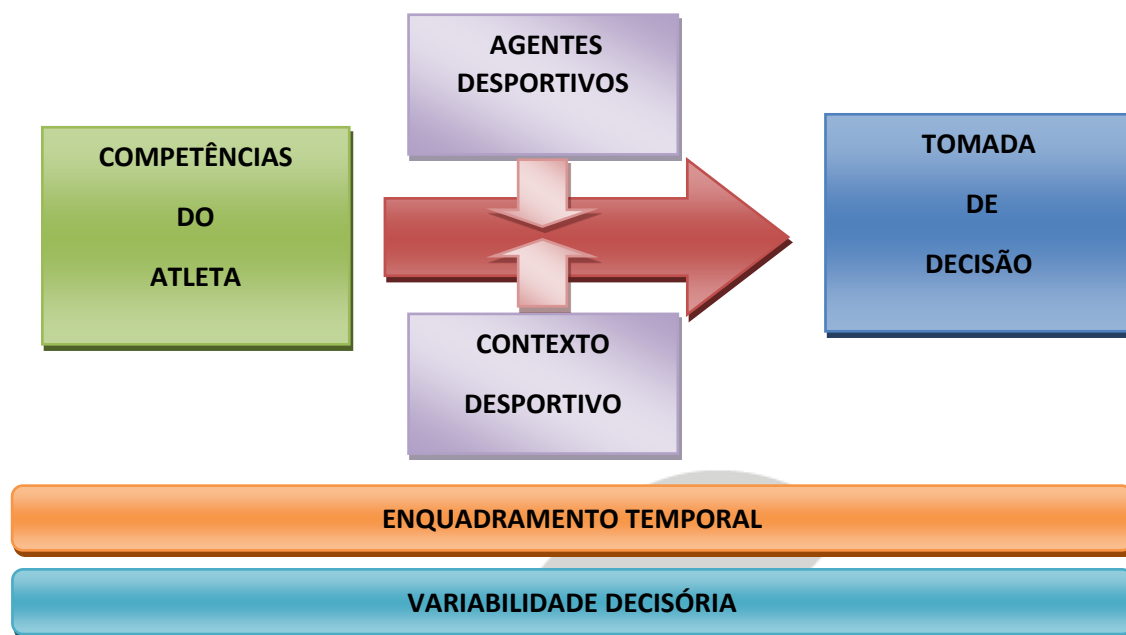


Figura 1 – Processo de Tomada de Decisão

Ao nível dos **Fatores Estruturais** consideramos o **Enquadramento Temporal e Variabilidade Decisória**. Nos considerados como **Fatores Internos** temos as **Competências Psicológicas do Atleta** (Motivação, Confiança, Concentração, Ativação etc.), **Estado Emocional**, **Habilidades Cooperativas**, **Conhecimentos Declarativo e Processual**, **Percepção de Autoeficácia do Atleta e Auto-Dependência**.

Por outro lado, nos **Fatores Interativos**, identificamos a interação com **Colegas**, **Outros Agentes** e **Treinador**. Neste último, incluem-se o **Processo de Liderança** e o **Modelo de Treino e Jogo** (periodicidade do mesmo, treino, estratégia e mecanismos de condicionamento: clássico e operante) implantados pelo mesmo.

Por último, nos **Fatores Restritivos**, as condicionantes **Regulamentares** da modalidade em causa e os **constrangimentos Situacionais** que ocorrem no decorrer da ação competitiva. Ver figura 2.

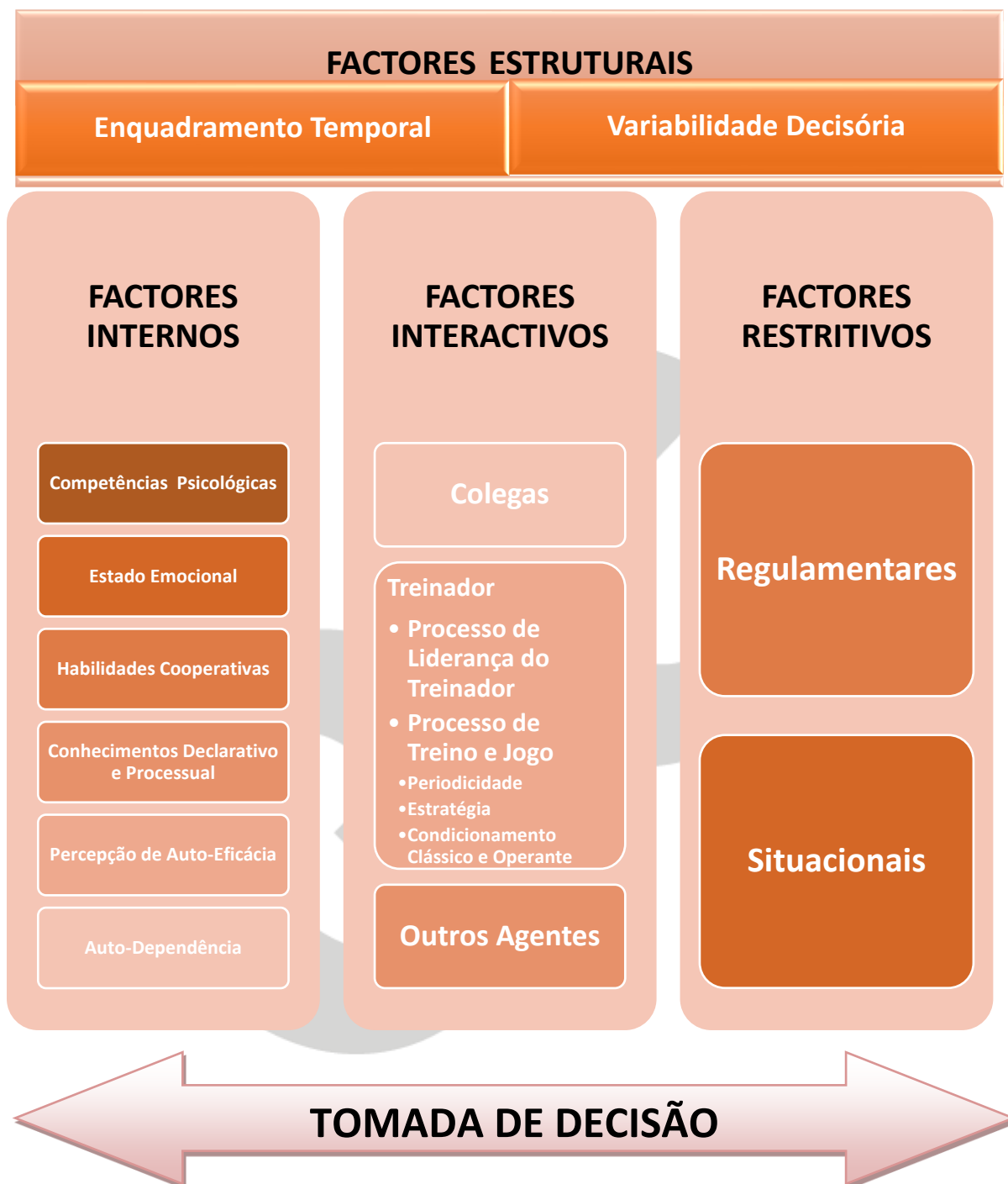


Figura 2 – Fatores Implicados na Tomada de Decisão

Fatores Internos

Nos **Fatores Internos**, consideramos, por exemplo, a nível das Competências Psicológicas do Atleta, a **Motivação**. A mesma **tem uma forte influência na Tomada de Decisão do Atleta**, poderá decorrer da orientação motivacional do **próprio** Atleta (Ego e Tarefa) Roberts, G. et al (1998), ou ainda, da **ação do Treinador** com o Atleta na definição de objetivos competitivos. O correto manejo e compreensão da importância de o Atleta estar motivado, poderá afetar a Tomada de Decisão do mesmo, através de processos internos e/ou da influência de outros agentes (neste caso, o Treinador) que podem levar a uma maior ou menor disposição motivacional, com consequências nas decisões Tomadas pelo Atleta.

Exemplo: Um Atleta motivado, encarará uma situação adversa, em termos de resultado desportivo, confrontando a situação em detrimento do desinvestimento, tomando decisões que procurem, na pior das hipóteses, minimizar o resultado desportivo negativo, procurando reverter da situação.

Fatores Estruturais

A **Tomada de Decisão** implica a noção de que a mesma **surge na sequência de momentos decisórios antecedentes**, que muito provavelmente originaram uma outra decisão que antecede a próxima. Logo, a Tomada de Decisão **não é um processo isolado no tempo e no contexto**, é algo que ocorre numa noção de **continuidade temporal**, onde uma decisão é antecededida por outra. E, onde a decisão atual, estará na base da próxima decisão a ocorrer. É frequente no fenómeno desportivo, os Atletas saberem que ao realizarem determinada ação (implica uma decisão e opção), daí decorra que as decisões seguintes sejam condicionadas a esse mesmo antecedente.

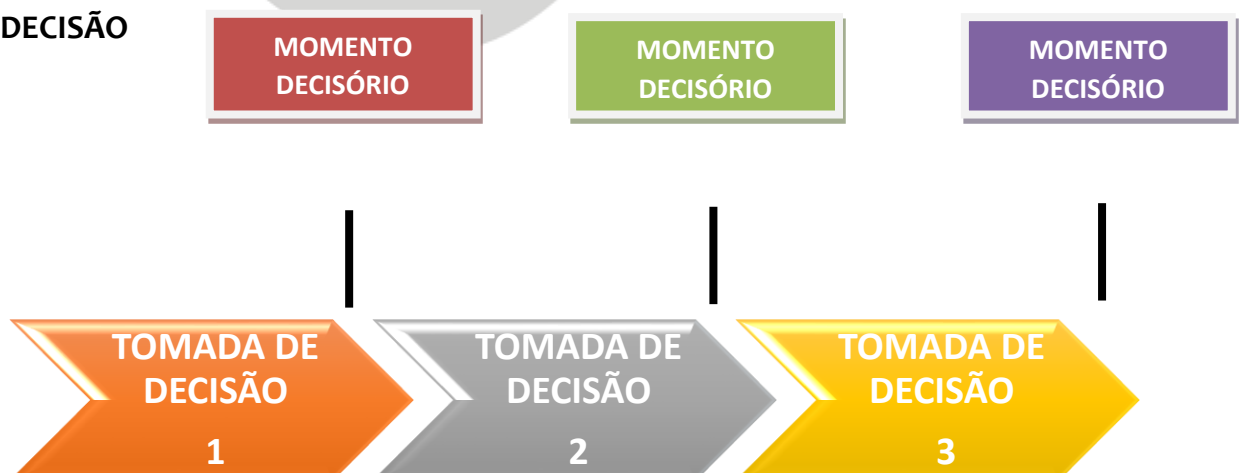
Exemplo: No futebol, um médio quando faz uma abertura para cruzamento, poderá decidir deslocar-se para a área para finalizar (se estiver pré-definido).

Assim, existe um constrangimento decisório decorrente da decisão anterior, sobre a próxima decisão, que neste caso, leva a que o atleta saiba que ao efetuar uma abertura, influenciará a sua ação seguinte. Neste caso, posicionar-se para finalizar.

Por outro lado, a **Tomada de Decisão ocorre, em resultado de uma deliberação pessoal** (neste caso, do Atleta) **que é sustentada por vários fatores.** Essa deliberação implica a existência de **várias possibilidades de decisão, para um só momento** decisório. Partindo deste princípio, o nº de possíveis decisões é elevado, num determinado intervalo de tempo, onde podem ocorrer vários momentos decisórios. Com base no exemplo anteriormente referido, o médio que efetua o passe, pode efetuar um movimento no sentido da área adversária, ou optar por outras possibilidades, como, dar apoio à retaguarda, ficar fora da área para o remate, deslocar-se na direção do passe efetuado, etc.

A noção de tempo na decisão e as múltiplas possibilidades na decisão, enquadram a reflexão seguinte, que definimos como **Fatores Estruturais** da Tomada de Decisão. Ver figura 3.

FIGURA 3 - ENQUADRAMENTO TEMPORAL E PROBABILISTICO NA TOMADA DE DECISÃO





Noção temporal da ação

Figura 3 – Enquadramento temporal e probabilístico na tomada de decisão

No nosso entender, a importância dos fatores referidos anteriormente, **deverá ser considerada pelo Treinador, como zona de intervenção**, que poderá afetar o sucesso/insucesso dos processos decisórios dos Atletas, sabendo que não contam apenas os princípios referidos e que os mesmos estão integrados e inter-relacionados com os restantes que iremos abordar, que também influenciam as Decisões tomadas.

Fatores Internos

Os **Fatores Internos**, detêm em nossa opinião elevada importância, com base num princípio muito simples. **Quem tem de decidir no decorrer da ação é o Atleta, logo, as suas competências de base, são extremamente relevantes.** É o Atleta que detém a derradeira hipótese de escolher que decisão tomar. Decidir, é algo que depende do Atleta, das suas competências e análise, apesar das influências externas que possam ocorrer. Nomeadamente, o Treinador (o qual abordámos em profundidade), no entanto, o máximo que este poderá almejar, apesar de muito relevante, é influenciar a Tomada de Decisão do Atleta.

Competências Psicológicas do Atleta

As **competências psicológicas** são na nossa ótica parte integrante num processo de Tomada de Decisão. Baseando-nos no modelo de hierarquização de competências de Vealey (1992), competências como, **concentração, ativação,**

motivação, gestão do stress e da ansiedade, só para citar algumas, **leva-nos a crer que o correto desenvolvimento e funcionamento psicológico do Atleta, poderá afetar a Tomada de Decisão do mesmo. Ver Anexo 1.**

Exemplo: Ao nível da motivação, as decisões Tomadas por um Atleta, têm como pano de fundo os objetivos e a motivação que o Atleta tem para os concretizar. Este fator, naturalmente incide sobre as possíveis decisões a tomar, tal como, a maior ou menor capacidade de concentração, de identificar o estado ótimo de ativação e autorregular a ansiedade.

Estado Emocional

O **Estado Emocional**, é outro dos fatores Internos que consideramos na sustentação de uma decisão. A gestão emocional e os processos emocionais são questões atuais. Considerando o modelo proposto por *Vallerand & Blanchard* (2000), este, faz referência à sequência entre **cognição, emoção e comportamento, onde a emoção, medeia a ação e a posterior, manifestação do comportamento**. Desempenhando assim, um papel importante na Tomada de Decisão. Também *Abele & Brehm* (1993) referem outro aspeto que consideramos importante, a **relação entre estados energéticos e emoções**, afirmando a existência de vários estados emocionais a que o ser humano está sujeito (mesmo que apenas momentaneamente). **Os autores avançam que, determinados estados emocionais são mais adequados para a prática desportiva do que outros**. Partindo destes pressupostos, consideramos que **se as emoções afetam o nosso comportamento, é razoável considerar que afetam também o nosso julgamento e as nossas decisões**.

Exemplo: Os estados emocionais caracterizam-se por serem transitórios. Logo, um estado emocional positivo (desafiado), ou negativo (ansioso), poderá naturalmente influenciar a tomada de Decisão por parte do Atleta.

Competências Cooperativas

No que se refere às habilidades cooperativas do Atleta, os estudos de Garcia-Más (2001), alertam para a **existência de perfis diferentes de cooperação, que variam de Atleta para Atleta**. Cooperar refere-se à capacidade de vários elementos em conjunto se coordenarem no sentido de alcançar um objetivo que, individualmente seria impossível de alcançar. **O perfil individual do Atleta no que diz respeito à cooperação** (Cooperador Incondicional, Cooperador Condicionado, Não Cooperante) **pode influenciar as decisões que toma, especialmente no caso de um desporto coletivo** (onde ocorre interações com colegas).

No entanto, também nos desportos individuais, onde as interações, poderão não ser diretas com os colegas em competição, mas ocorrem, no processo de treino e na preparação de competições. A nossa experiência enquanto psicólogos desportivos em modalidades individuais, identifica **a cooperação entre colegas de modalidades individuais como uma mais-valia do processo de treino** que permite incutir outra dinâmica por parte do Treinador e com influência na motivação dos intervenientes para a prática desportiva. Quando consideramos os perfis cooperativos individuais dos Atletas, importa referir que os mesmos são igualmente importantes (quicá uma das mais valias deste marco teórico) na relação com o Treinador, quer em modalidades coletivas ou individuais.

A pré-disposição cooperativa do Atleta poderá contribuir decisivamente para uma relação produtiva do Atleta com o seu Treinador ou inviabilizar o mesmo. Referir ainda, que **o facto de o Atleta se revelar cooperador na relação com o Treinador, nem sempre poderá significar que o seu rendimento ou desempenho saia favorecido** (Ver figura 4).

Conhecimentos Declarativo e Processual

Continuando, outro fator interno que considerámos, são os **Conhecimentos Declarativo e Processual**.

O primeiro é fundamental, nomeadamente, no processamento de informação e na capacidade de o Atleta codificar/descodificar corretamente as mensagens (que resultam em aprendizagens) efetuadas quer através do Treinador, quer através das experiências realizadas ao longo da sua vida desportiva, levando a que o mesmo seja capaz de compilar congruentemente o seu percurso desportivo e os conhecimentos adquiridos ao longo do mesmo.

O segundo, por outro lado, prende-se em si mesmo com a capacidade que o Atleta tem de executar uma ação, um gesto técnico, uma tarefa de cariz motor, apreendida. Prende-se com a execução da aprendizagem efetuada, ou seja, manifestação comportamental.

Tal como defende Stenberg (2000), os dois são muito relevantes e têm influência na capacidade de decidir do Atleta, quer em termos de decisão a tomar, quer na qualidade da Tomada de Decisão em si e na capacidade de executar corretamente a ação que se pretende.

Para além da importância e do determinismo das capacidades intrínsecas do Atleta, **é igualmente importante o papel que o Treinador desempenha sobre esta matéria. O processo de aprendizagem, é um processo partilhado e de responsabilidade mútua**, em que o Treinador, é também responsável pela forma como transmite informação relevante para a codificação do Atleta e para o “saber fazer” do Atleta. Ou seja, **a capacidade que o Treinador tem de explicar e clarificar corretamente o que pretende que o Atleta execute, em conjunto com a capacidade que o Atleta tem de interpretar cognitivamente a mensagem veiculada.** As competências comunicacionais do Treinador adquirem, neste caso, uma extrema importância.

Em relação ao conhecimento Declarativo e Processual, importa referir ainda que, na nossa opinião, o potencial de conhecimento nos dois casos, poderá variar idiossincraticamente.

Autoeficácia

A **perceção de autoeficácia**, desenvolvida por Bandura (1977, 1986), é outro fator que consideramos como relevante num processo de Tomada de Decisão. Bandura (1986), definiu a **autoeficácia percebida** como a **autoanálise efetuada das capacidades do indivíduo para organizar e executar os comportamentos necessários para alcançar determinado tipo de desempenho. A autoeficácia, diria respeito aos julgamentos efetuados pelo atleta, do que pode fazer ou faria com as competências que detém, e não, sobre as suas competências propriamente ditas. Para além disso, o autor referiu que a autoeficácia depende igualmente dos incentivos adequados (por nós considerados predominantemente Fatores Interativos) e das competências adequadas (o que abordamos como Conhecimento Declarativo e Processual).**

Outro aspeto relevante da teoria da autoeficácia para a seguinte reflexão, prende-se com o autor acreditar que a **expectativa de eficácia pessoal determinará se o comportamento será iniciado, o tempo despendido e o esforço considerado.** Logo, consideramos, a enorme importância da autoeficácia como fator Interno, relevante na compreensão da Tomada de Decisão. Se as estimativas forem positivas o atleta predispõe-se a agir (tomando essa decisão), num sentido de confronto. Se por outro lado, as estimativas forem negativas, o atleta eventualmente nem agirá, ou agirá condicionado por essa estimativa, influenciando a tomada de decisão num outro sentido.

Auto-Dependência

Outro conceito que introduzimos, é o de **Auto-Dependência** defendido por Bucay (2009). Apesar de ser original do autor e sem ligações ao contexto desportivo, a sua importância, leva-nos a considerar a sua relevância na compreensão dos fenómenos humanos de uma forma geral. É estruturante e relaciona-se com a Tomada de Decisão. **O conceito Auto-Dependência, significa que somos sempre dependentes, seja em que circunstância for no decorrer da nossa vida, de outras pessoas, pelo menos num determinado momento.** Existirá sempre alguém, num determinado momento, de que poderemos necessitar. No entanto, em nós reside a capacidade de ao aceitar o mesmo, mover-nos, agir-mos sobre o contexto, no sentido de procurar dar resposta a essas necessidades pessoais, as quais, implicam relacionarmos-nos com outras pessoas. Isto leva-nos a que as nossas decisões sejam tomadas em busca de algo que necessitamos (**Dependência**), e que essa ação movida por nós na procura de algo, só dependa de nós (**Auto**).

Assim, temos que em muitas situações no contexto desportivo, **o Atleta está dependente de outros**. Especialmente nas modalidades coletivas (mas não só), na persecução de algo pessoal, temos de interagir com **colegas**. Independentemente da modalidade, o **Treinador** é uma peça importante no rendimento desportivo do Atleta (bem como restantes agentes desportivos), e aí, verificamos uma vez mais, dependência sobre alguém. A correta perspetiva ou perceção que o Atleta tem sobre estas relações, as dependências para atingir algo que quer, é extremamente relevante.

Em determinadas fases da carreira de um Atleta, hipoteticamente em momentos de maior sucesso (para o qual contribui também o reconhecimento social), pode o Atleta incorrer em perceções de que apenas precisa dele mesmo, e/ou revelar um sentimento de superioridade em relação aos outros. Esta perceção, ou outras desajustadas em relação ao correto enquadramento do Atleta enquanto ser social e auto-dependente, poderá afetar a capacidade de

julgamento em termos de decisões, em relação à sua carreira ou em situações competitivas, afetando o seu desempenho desportivo.

Fatores Interativos

Treinador

Em relação aos **Fatores Interativos**, o **Treinador** e o papel que o mesmo desempenha no desenvolvimento desportivo do Atleta, adquire relevo incontornável. No nosso entender, **este detém um papel extremamente relevante no suporte e mediação das respostas/decisões dos seus Atletas**. Em seguida, apresentamos um modelo passível de explicar os processos de influência que o Técnico poderá deter (ou não), sobre o(s) seu(s) Atleta(s). A lógica do modelo apresentado é transversal e passível de ser adaptada aos outros fatores interativos apresentados, nomeadamente, colegas e outros agentes de suporte à prática desportiva do Atleta. No entanto, a apresentação do modelo para o Treinador, deve-se ao peso e importância acrescida que o mesmo detém (ou poderá deter) sobre a sua Equipa ou Atleta.

Assim, num primeiro momento como podemos observar na *Figura 4*, verificamos que **o Atleta a partir das suas próprias competências pessoais formula a sua intenção de decisão, a qual é mediada/influenciada por Fatores Estruturais, Interativos e Restritivos** (ver *Figura 2*) e, neste caso, específico a influência do Treinador (Fator Interativo). Desta forma, essa influência poderá facilitar uma **decisão final positiva** (o papel que o Treinador desempenha na Tomada de Decisão leva a que a mesma seja positiva/ajustada), **neutra** (o papel que o Treinador desempenha na decisão, acaba por ser irrelevante), ou **negativa** (a intervenção que o Treinador efetua na interação com o Atleta, leva a que a decisão final seja negativa/desajustada).

A consideração do modelo de influência do Treinador na Tomada de Decisão do Atleta, ajuda a explicar a importância que o mesmo detém no fenómeno desportivo, onde é possível observar com regularidade o impacto e protagonismo, positivo ou negativo, a que o mesmo está sujeito. Devido a essa importância, aprofundamos, como é efetuada essa influência por parte do Treinador, ampliando a análise sobre este relevante fator.

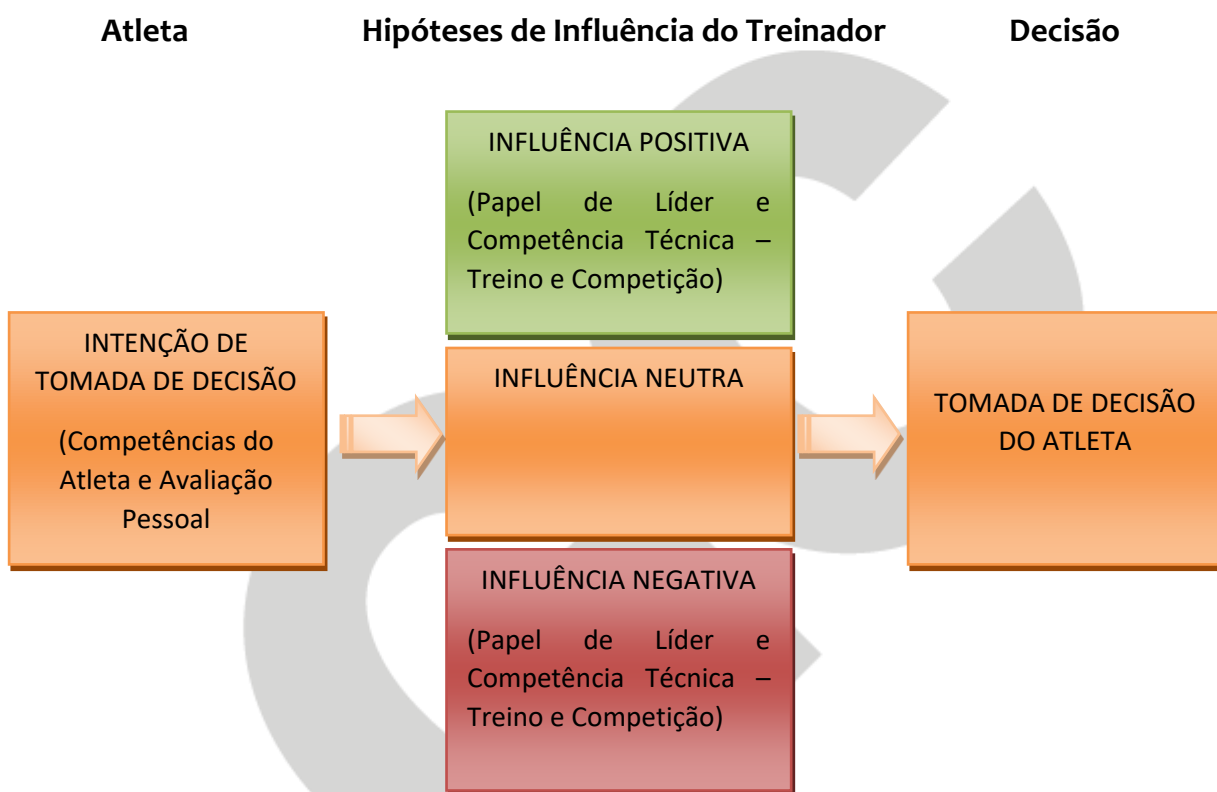


Figura 4 – Fatores Interativos: Influência do treinador sobre a tomada de decisão do atleta

Em seguida, abordaremos os processos de influência, os quais podem ocorrer a partir da relação interpessoal estabelecida entre Treinador e Atleta, a partir de um processo de Treino e Jogo, ou de ambos. Numa analogia com o proposto por Hersey & Blanchard (1969,1988) no **Modelo Situacional da Liderança**, efetuamos a nossa proposta sobre os determinismos das ações do Treinador sobre a Tomada de Decisão.

Assim, segundo os autores, **não existe um estilo ótimo de liderança**, mas sim duas dimensões a considerar no papel de Líder, desempenhado pelo Treinador: A **orientação para o desempenho da Tarefa** (Alta ou Baixa) e a **orientação para a Relação com os Atletas** (Alta ou Baixa). A nossa proposta é uma adaptação do modelo situacional, considerando as duas dimensões que *Hersey & Blanchard* (1969,1988) propõem. **A orientação para a preocupação com a tarefa corresponde ao que propomos como “Processo de Treino e Jogo”** colocado em prática pelo Treinador (ver Figura 5). E **a orientação para a relação do Treinador com os Atletas, corresponde ao “Processo de Liderança”** colocado em prática pelo Treinador, nomeadamente a capacidade de o mesmo influenciar os seus Atletas (partindo da definição de *Barrow* (1977)) para alcançarem objetivos pré-definidos e pelo qual a aceitação por parte do Atleta do Treinador enquanto líder, é determinante (Figura 5).

Na nossa perspetiva, **o caminho a seguir pelo Treinador é procurar ser o mais competente em ambos os casos**. A separação proposta justifica-se com a importância da compreensão das duas áreas, pois são distintas em termos de atuação, não podendo, no entanto, ser desconsideradas por um Treinador que pretenda ser competente. **As duas estão interligadas e são sinérgicas, influenciando-se mutuamente**. Na nossa perspetiva, os ganhos/perdas de uma correta atuação numa das duas, manifestam-se também na outra.

Começamos então, pelo **“Processo de Liderança do Treinador”**. Nesta dimensão, o que consideramos relevante é **o Treinador ser capaz de adequar estratégias, para que na relação estabelecida com o Atleta, seja reconhecido enquanto Líder e a partir daí, influenciar o Atleta no sentido da Tomada de Decisões mais ajustadas e positivas**. No fenómeno desportivo, em contextos de desempenho em situações de elevada pressão, em casos com enorme visibilidade social, por vezes a importância das relações interpessoais é desconsiderada, no entanto consideramos que as mesmas adquirem relevo fundamental, sendo importante estabelecer uma ligação positiva entre Treinador e Equipa/Atleta.

No nosso entendimento, o mesmo não pode ser descurado e deve inclusive, ser potencializado, pois as **otimizações das questões relacionais podem resultar em ganho complementar**, prevenção de casuística com influência no desempenho ou ainda uma outra via para chegar ao Atleta no sentido de veicular o processo de Treino e Jogo, que é tão relevante para o desempenho desportivo.

No que se refere ao **“Processo de Treino e Jogo”** a implementar pelo Treinador, este é extremamente relevante, no condicionamento do comportamento do Atleta, do qual resultam vários pontos relevantes: **Periodicidade, Condicionamento Clássico/Operante e Estratégia. O modelo de Treino e Jogo do Treinador, são o campo de ação do Técnico, no sentido de estabelecer/influenciar que princípios e decisões deseja que os seus Atletas manifestem no decorrer de uma competição.**

No nosso ponto de vista, a **Tomada de Decisão é passível de ser treinada e, por isso, passível de ser condicionada pelo Treinador.** A perspetiva em que a mesma poderá ser treinada, deverá ser holística e integrada, considerando todas as componentes do treino (Físico, Tático, Técnico e Psicológico). Para o treino da Tomada de Decisão, poderão ser considerados os exercícios de treino, estando subjacente na Tomada de Decisão o modelo de jogo preconizado pelo Treinador.

A bateria de exercícios do Treinador, é o Input de “que” e “como” se devem comportar os seus Atletas. Quanto mais o treino for operacionalizado, para os comportamentos que o Treinador pretende que sejam manifestados em campo, pelos seus Atletas em competição, procurando tornar o treino em si, o mais realista e aproximado das contingências da competição, mais próximo, estará de obter a influência que pretende sobre a sua Equipa, no que toca a comportamentos que pretende que ocorram em competição.

Quanto mais o processo de treino for periodizado consistentemente e redundantemente, perspetivando os comportamentos mais básicos e simples que o Treinador pretende obter em competição, tornando o treino, o mais aproximado possível da realidade do momento competitivo (as adversidades

presentes e as respostas às mesmas), mais próximo estará, de reduzir a incerteza característica da competição. Complementarmente, **aumentando a percepção de controlo do Atleta/Equipa, através da qualidade com que decorre o processo de treino, periodizando as respostas que o Treinador pretende para as adversidades competitivas** (antecipando cenários).

Exemplo: No futebol, ter preparadas soluções, treinadas consistentemente, para adversários que joguem com 1 ou 2 atacantes, que joguem num estilo mais atacante ou defensivo, que joguem mais curto ou direto, sendo que, o prioritário será treinar profundamente as soluções para este tipo de situações.

Interligado ao princípio da periodização apresentamos os **princípios do condicionamento clássico e operante**. Mais do que fazer referência aos estudos conduzidos por *Pavlov* e *Skinner* efetuados na época com animais, o que pretendemos reforçar, é que acreditamos de facto que **o comportamento humano é passível de ser treinado e condicionado**. Logo, uma transferência dos estudos do condicionamento clássico e operante, pensamos poder ajustar-se aquilo que é a ação sobre o treino desportivo. Por exemplo, ao nível dos comportamentos comunicacionais do Treinador, propostos por *Smith & Smoll & Hunt* (1977), nomeadamente o **Reforço, a Punição e a Instrução**, inseridos no **CBAS** (Coaching Behaviour Assessment System), uma ferramenta amplamente testada, poderão ser utilizados para condicionar comportamentos considerados pelo Treinador como ajustados e positivos, ou por outro lado, procurar extinguir os desajustados e negativos.

Outra condicionante que pode afetar a Tomada de Decisão, é a estratégia (este tema cruza com os Fatores Situacionais), ou estratégias que o Treinador e/ou Atleta põem em prática para enfrentar a competição. Por exemplo, poderá ser diferente deter uma vantagem de 2 sets no ténis ou no voleibol, bem como, estar a perder por 10 golos no andebol, por 30 pontos no basquete, ter perdido por lesão ou castigo o jogador em melhor rendimento, etc. Sobre estes

condicionalismos que ocorrem, o Treinador poderá ter abordagens e/ou estratégias diferentes para a resolução/confronto com essas situações.

A dimensão estratégica do jogo, revela-se decisivo no panorama atual desportivo, sendo corrente, por exemplo, clubes investirem em recursos ou ferramentas de observação de adversários para melhor “montar” as suas estratégias. **A estratégia no jogo, está também naturalmente condicionada às competências do Atleta/Equipa do Treinador** (as estratégias poderão ser diferentes consoante a qualidade dos jogadores), e o mesmo, influi na estratégia que este pode adotar. **Determinadas estratégias poderão afetar as decisões a tomar pelos Atletas e consequentemente, o seu rendimento, consoante a adaptação à estratégia favoreça ou prejudique o rendimento do Atleta.**

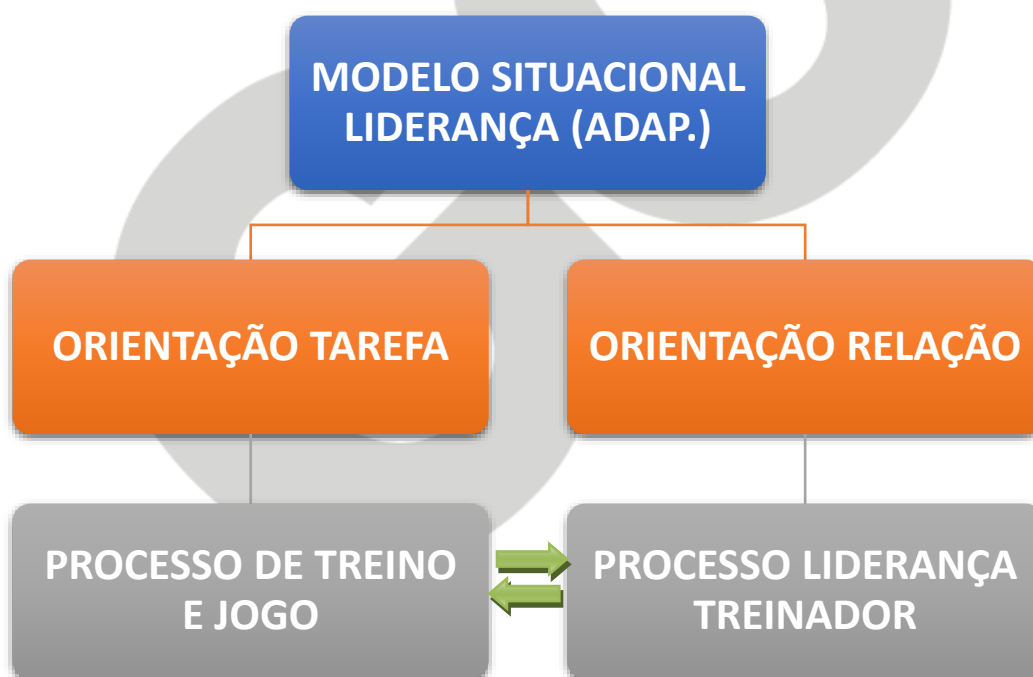


Figura 5 - Adaptação do modelo situacional de liderança na compreensão do papel do treinador enquanto fator interativo na tomada de decisão do atleta

Colegas

Ainda nos **Fatores Interativos**, temos também, as interações com **Colegas**. É de nosso entendimento que **a componente social está presente na grande maioria dos desportos ou mesmo, na sua totalidade**. As valências sociais da prática desportiva (desejabilidade social, processo de socialização, sentimento de pertença ou identificação com grupo), e a interação com vários agentes nomeadamente, colegas, por parte do atleta, vai para além das características da modalidade desportiva em causa, seja esta coletiva ou individual, **constituindo-se como uma das mais fortes razões para a prática desportiva**. Existem estudos que o apontam e a nossa experiência profissional no terreno também assim o indica.

Desconsiderar a sua influência e importância, mesmo tendo noção que o seu contributo na Tomada de Decisão poderá ser indireto, seria uma completa imprudência. Assim, a interação poderá manifestar-se em competição (apenas modalidades coletivas) ou em treino (modalidades individuais). **Nos desportos coletivos, esta interação é ainda mais profunda e indissociável, podendo tomar variados contornos, no sentido do alcançar o rendimento desportivo.**

Exemplo: Um caso específico em termos de interação entre colegas, em contexto competitivo, é o rendimento de um Atleta ser afetado porque o colega com o qual está mais treinado e adaptado, por algum motivo, não se encontra em competição. A colocação de um outro colega, influencia as Tomadas de Decisão do Atleta e, eventualmente, o seu rendimento, pois o substituto tem outras características distintas do primeiro, que não permitem o mesmo grau de sucesso no desempenho desportivo da equipa, a partir da interação entre os dois.

Outros Agentes

Quando nos referimos a **outros agentes**, estamos a referir-nos a qualquer dos agentes que circundam o Atleta, no seu dia-a-dia e que podem influenciar o comportamento do mesmo, direta ou indiretamente. Estamos a falar: de **Médicos, Fisioterapeutas, Nutricionistas, Psicólogos, Dirigentes, Empresários, Funcionários dos Clubes, Árbitros, Familiares** (apesar de considerarmos a sua

importância, optamos por não aprofundar uma vez que as questões resultantes da análise poderão ser mais bem exploradas e abordadas noutra enquadramento) ou **Público/Adeptos**.

Qualquer destes agentes, poderá de uma forma mais explícita ou implícita, direta ou indireta, influenciar a Tomada de Decisão de uma Atleta. Determinadas situações, como jogar uma partida com o estádio ou o pavilhão cheio, poderão afetar a motivação dos Atletas, ou o seu estado emocional. A interação com o **árbitro**, pode precipitar um comportamento desadequado (Tomada de Decisão) e a alteração do estado emocional do Atleta. **Problemas interpessoais, nas relações com qualquer um dos referidos agentes, ou por outro lado, um suporte adequado, podem facilitar Tomadas de Decisão ajustadas ou desajustadas.**

Fatores Restritivos

Fatores Regulamentares

Quando nos referimos a **Fatores Restritivos**, estamos a **referir-nos às próprias características da modalidade em causa**. Existem várias nuances e características específicas quando falamos de uma modalidade desportiva. Existem modalidades de alta ou baixa complexidade, contínuas ou descontínuas no tempo, individuais ou coletivas, com um nº de jogadores variável, com golos, pontos ou outra forma de mensuração como resultado, com ou sem bola, com sistemas de regulamentação e supervisão diferentes.

Para além disso, **a importância que adquirem as competências físicas, técnicas, psicológicas e táticas, varia de modalidade para modalidade** e os requisitos que são solicitados dentro do conjunto de competências referidas se altera, nomeadamente em termos de predominância ou competências específicas dentro dos 4 grupos referidos. Todas estas circunstâncias e especificidades podem condicionar o processo de Tomada de Decisão.

Exemplo: Modalidades disputadas principalmente com membros inferiores, modalidades onde o treino de competências técnicas é muito exigente, modalidades onde a capacidade física poderá ser decisiva (Maratona), ou modalidades onde as competências psicológicas poderão ser muito determinantes (Golf).

Fatores Situacionais

Por último, nos **Fatores Situacionais**, fazemos referência aos diferentes momentos pelos quais passa uma competição e vicissitudes da mesma. Consideremos uma mesma modalidade, em situação competitiva. Acreditamos que ocorrem condicionalismos específicos, micro condições da realidade competitiva, que podem adquirir importância num determinado momento ou situação, alterando as coordenadas comportamentais adequadas na resposta a essas situações. **Quanto mais elevado o patamar competitivo, maior importância adquirem os pequenos detalhes.** Uma pequena variação na situação competitiva pode ser suficiente para justificar uma outra resposta por parte do atleta.

Quando nos referimos, a Fatores Situacionais, **estamos a referir-nos à necessidade de o atleta estar preparado para ajustar a sua resposta, o seu comportamento a um nível muito específico.** O mesmo, só é possível se o atleta estiver devidamente preparado para compreender a situação e souber como deve lidar com essa especificidade. Este nível de especificidade deverá ser considerado, pois altera a realidade com que o Atleta se depara, sendo frequente, situações com determinadas circunstâncias específicas, em que Atletas dão respostas desajustadas, pois não ajustaram o comportamento (requer treino e antecipação) às necessidades do momento.

Exemplo: Jogar uma competição nacional ou internacional poderá fazer diferença. Estar a ganhar inicialmente ou a perder poderá fazer diferença. O mesmo se aplica a perto do término de uma partida ou jogo. (Ver mais Exemplos em Modelo de Jogo e Treino nos Fatores Interativos: Treinador).

Conclusão

Este trabalho, teve como objetivo, refletir alargadamente sobre fatores que, na nossa opinião, podem influenciar os processos de Tomada de Decisão dos Atletas, em contexto desportivo. A Tomada de Decisão é um tema bastante complexo e, como tal, procurámos clarificá-lo a partir da explicação desses mesmos fatores. **Os referidos fatores, podem antecipar, a resposta decisória do Atleta, influenciando a mesma, para uma resposta ajustada e competente ou, o contrário.** Procurámos tornar o mesmo visível, bem como, identificar causas ou razões para a ocorrência de erros no processo de Tomada de Decisão do Atleta.

Outro aspeto importante, para o qual pensamos ter contribuído, **é alertar para as possibilidades de otimização do processo de Tomada de Decisão.** Deixámos pistas para que, quem tiver interesse em otimizar processos de Tomada de Decisão, possa trabalhar fatores que poderão contribuir para melhorias ao nível da mesma.

Por último, referir que **os próprios Treinadores, são igualmente Atletas e as suas decisões são igualmente importantes e decisivas, sendo as mesmas afetadas pelo mesmo conjunto de fatores.** Ou seja, para que o Treinador possa desempenhar bem o seu papel, é importante perceber as suas debilidades e as suas forças, sabendo que são vários os fatores que afetam as Tomadas de Decisão e que essas mesmas decisões poderão afetar as decisões dos seus Atletas. Compreender isto, aceitando esta importância e impacto de uma forma positiva, rigorosa e responsável, permite ao Treinador tomar consciência que a Tomada de Decisão, constitui-se numa condição crítica de sucesso no desempenho do Atleta, do Treinador ou outro Agente ligado ao contexto desportivo.

Posto isto, referir que a **Tomada de Decisão** requer treino, reflexão, consciência dos seus antecedentes/consequências e do impacto que pode deter sobre Atleta e/ou Equipa.

Especialista em Psicologia da Performance Humana | OPP:5297