

GONÇALO CASTANHO | ENSAIOS REFLEXIVOS



“In Press” | 2011

O “Preparador Psicol3gico” visando o processo de liderança e a gest3o psicol3gica

Cada vez mais, 3 indubitavelmente claro que a **dimens3o psicol3gica 3 crucial em contextos de desempenho desportivo**. Os caminhos a percorrer para uma correta **gest3o** da mesma dimens3o, podem ser v3rios e diversificados, no entanto, acreditamos que quer a **intervens3o psicol3gica** levada a cabo pelo Treinador e/ou Equipa T3cnica, advenha e esteja sustentada em experi3ncia acumulada na pr3tica, mas tamb3m esteja mais alicerçada do ponto de vista cient3fico. Acaba-se ent3o optando, ou n3o, por uma gest3o mais abrangente, incluindo profissionais especializados da psicologia do desporto. O tema 3 da maior pertin3ncia, tornando-se muitas das vezes no **crit3rio de diferencia3o entre um profissional e o outro**, entre um percurso ou um momento, a demarca3o t3nue e invis3vel que permite que seja poss3vel construir uma carreira profissional consistentemente, ou que pelo contr3rio, os equ3vocos assumam uma import3ncia crescente, acabando o Treinador por ficar pelo caminho, n3o atingindo todo o seu potencial.

Partindo desta base, partilhamos aquilo que consideramos ser uma vis3o moderna, sofisticada, atualizada e congruente com a mais real proximidade daquilo que s3o as necessidades do contexto desportivo e do seu

enquadramento, no que, à intervenção psicológica diz respeito. Naturalmente que as ideias aqui apresentadas, estão condicionadas à realidade específica em que operámos, no caso, o futebol e ao patamar de maturidade e competência revelados fundamentalmente por este Psicólogo e Treinador. Com isto não pretendemos alertar para a ineficácia da proposta, muito pelo contrário.

Reforçamos a importância desses fatores, pois são de extrema importância para o leitor, que pretenda utilizar esta reflexão em seu favor. **Qualquer que seja o Profissional de qualidade, na sua área de especificidade, debate-se sempre com esta mesma questão, adaptar, adequar, filtrar e ajustar o seu suporte, o seu know-how, à realidade que lhe é apresentada, visando o almejar, o alcançar do sucesso, neste caso, o sucesso desportivo, trilhando um caminho alicerçado num processo profundo, coerente e consistente. Para isso, passe a redundância, é fundamental a gestão psicológica estar presente.**

Após o devido enquadramento, referindo neste, recomendações que nos parecem relevantes para uma melhor compreensão da proposta, passemos a outro nível de questões, igualmente importantes, a apresentação e caracterização inicial desta proposta, deste caminho, antes de passarmos aos pormenores mais específicos da mesma.

Esta proposta, contempla algo que consideramos relativamente inovador, consoante a perspetiva. **Identificamos o Psicólogo do Desporto, como o Preparador Psicológico da Equipa e/ou Indivíduo. Nesta proposta, aproximamos o Psicólogo da Equipa Técnica, funcionando o mesmo como mais um recurso, gerido diretamente pelo Treinador Principal, funcionando em pé de igualdade funcional, com os restantes elementos pertencentes à mesma, como o Treinador-Adjunto, Treinador de Gr e Preparador Físico. As vantagens são inúmeras, e parecem trazer clareza ao contexto, sobre o papel a desempenhar pelo Psicólogo em contexto de Rendimento, onde fundamentalmente, aquilo que se pretende, é intervenção e, logicamente resultados. Ao longo da nossa experiência no terreno,**

esta parece ser “A Questão” a ser respondida por todos os Profissionais do Desporto, que procuram mobilizar agentes da Psicologia do Desporto.

Desta forma, acreditamos que estamos a combater algum desfasamento que tende a ocorrer, e que recorrentemente, coloca “areia na engrenagem”, na relação Treinador/Psicólogo e Psicólogo/demais estrutura de suporte, uma vez que, **por vezes fica difícil compreender e retirar rendimento do Psicólogo, para quem não compreende muito bem a mais-valia da sua presença.** Simplificámos, alinhámos e assim, tal como todos os outros elementos da estrutura de suporte, **o Psicólogo, deverá contribuir de forma direta e regular para o alcançar dos objetivos que todos partilham, o rendimento desportivo, assumindo um papel claro e fundamental na equipa.** O assumir a preparação psicológica sem receios e de uma forma clara, permite delimitar de uma forma bastante tangível o campo de ação do mesmo.

Naturalmente, em analogia com o Preparador Físico, este tem tarefas que lidera, outras não, propostas que podem efetuar ao seu máximo responsável, veiculando a sua competência e conhecimento de uma forma mais direta ou indireta consoante as necessidades e proposta de funcionamento da equipa técnica preconizada pelo Treinador Principal. **Se existe competência, planeamento, preparação e comunicação fluida em todas as direções, é apenas necessário, agilizar e alinhar as “peças” da melhor forma. Para que o Preparador Psicológico possa funcionar, destacamos duas ideias essenciais.**

Tal como acontece na Preparação Física, **quem lidera e tem a última palavra é sempre o Treinador Principal, o “Líder”.** É o mesmo que deverá decidir, se pretende que o Preparador Psicológico, **deve intervir diretamente com a equipa,** através de: Palestra/Workshop; Coaching, Definição e elaboração de exercícios que vão de encontro às necessidades psicológicas identificadas nos indivíduos do grupo, como por exemplo, a concentração. Para além disso, o Preparador psicológico **poderá também funcionar em “Back Office”,** emitindo a sua visão e opinião enquanto especialista, sobre a gestão psicológica levada a

cabo, numa forma de Assessoria e Coaching (especialmente, desempenhando em qualidade o papel de “advogado do diabo”) ao treinador ao nível do seu processo de Liderança. **O Preparador Psicológico, deve do nosso ponto de vista, estar preparado para tudo isto.** Só assim, poderá de uma forma legítima e consistente consolidar-se como um elemento válido e acrescentar valor a uma equipa técnica.

Daqui resulta a última ideia, que destacamos. **Para conseguir funcionar num registo a que está submetido a uma maior exposição, no caso, a intervenção, o Psicólogo deverá estar muito bem preparado.** Para tal, o sólido **suporte científico** é fundamental, juntamente com o **acumular de experiências pessoais e profissionais**, sendo que estas podem ser tanto positivas como negativas. Só o Profissional resiliente, sustentado e alicerçado ao nível de um percurso, detém argumentos para funcionar neste registo. O Psicólogo deverá ter a humildade de procurar ter sempre presente, quais são as suas limitações e pontos fortes, para que se possa posicionar de uma forma altruísta ao lado do Chefe da Equipa Técnica. **O Autoconhecimento é fundamental**, até para em consciência sabermos reconhecer se estamos ou não preparados para “ajudar” outra pessoa. Como já referimos, este é um passo, porventura doloroso, que os profissionais da Psicologia do Desporto, deverão dar em frente.

Um Treinador ambicioso, que se guie pela qualidade, tenderá a privilegiar, ter a seu lado, profissionais experientes e competentes, preparados para intervir. Para completar este passo **é fundamental, estar preparado para as consequências de assumir um papel mais ativo**, sobre o rumo da equipa e seu desempenho. Quem não estiver preparado para isto, tenderá a ter muitas dificuldades, pelo menos, para trabalhar em Equipas Técnicas de qualidade.

Um último reparo, que poderá parecer antagónico, mas não o é. Quando referimos que “o Psicólogo deverá estar preparado”, isto não significa que tenha sempre de intervir, aqui, funciona precisamente a mesma lógica do Preparador Físico, pelo menos se partimos do pressuposto que ambos, detêm conhecimento e capacidade, que pode ser útil ao Líder principal do processo, o Treinador.

Desta forma, esta proposta ganha contornos amplos, onde **a ideia de que deverá ser liderado exclusivamente pelo Líder, pelo Psicólogo ou por ambos em conjunto, se esvanece.** No nosso entendimento, é crucial é que estes aspetos sejam geridos, e considerados, sendo que o caminho ou abordagem podem ser definidos conjuntamente, sem nenhum pré-requisito que não seja os interesses máximos de potenciar a equipa. Naturalmente, e antes de concretizar, cada caso é um caso, a “sintonia fina” a efetuar pelo profissionais que façam a gestão destes aspetos psicológicos identificados carece de avaliação e necessidades identificadas, da competência, do modelo pessoal de cada profissional e da estratégia definida.

Mais uma vez destacamos que esta é uma proposta que visa a reflexão do leitor, para que este, em consonância com as suas ideias e conhecimentos, se considerar pertinente ou útil, possa incorporar alguma destas ideias. Reforçamos então, que no nosso entendimento, **a seguinte proposta, resulta de ampla reflexão, de testagem e aplicação prática, e que a mesma, se tem revelado muito profícua e eficaz.** Naturalmente, estamos seguros e conscientes disso, pois seguimos estas diretrizes na prática e podemos assegurar que esta proposta se reveste de qualidade. Avancemos então agora para a proposta propriamente dita. Partimos do pressuposto que iniciamos um projeto de raiz e que todos os aspetos, considerados relevantes têm de ser estudados e abordados.

Numa primeira fase, em período de pré-época importa fazer um **diagnóstico dos Recursos Humanos disponíveis.** Perceber que condições humanas têm e definir se será necessário contratar mais alguém para a Equipa Técnica ou estrutura de suporte, consoante as ideias do Líder (p. ex. Preparador Físico, Técnico ou Psicológico, Observador, Secretário Técnico ou Diretor Desportivo). **O Líder deverá assegurar-se que quando se iniciarem os trabalhos, reúne as melhores condições possíveis para que não seja necessária a acumulação de papéis por um mesmo elemento,** gerando conflitos e incongruências que dificilmente serão bem geridas, e originarão perdas de produtividade, no seio da equipa técnica ou suporte.

Em seguida, **é fundamental promover o conhecimento mútuo entre todos os elementos da Equipa técnica ou suporte, clarificando e delimitando os papéis de cada um.** Se o mesmo não for um processo possível de concluir logo nesta fase inicial, é fundamental estipular o enquadramento pretendido e dar o mote nesse sentido, pois é da maior importância haver clarificação, identificação e coesão na equipa técnica, no período competitivo.

No período pré-competitivo, ou ainda anterior ao mesmo urge uma questão de maior importância, o **Recrutamento e Seleção**. Esta tarefa é muito importante e complexa, e requer um constante elevado grau de atenção, reflexão e muita capacidade de antecipar cenários. Neste ponto, o Líder deverá partilhar, sempre que possível, este processo, para não ficar “refém” do mesmo. **As decisões, deverão ser o mais possível, fundamentadas, quer em termos das competências identificadas no jogador, quer nas ideias de Modelo de Jogo que o Líder preconiza.**

Ainda no momento pré-competitivo, a um nível mais micro, surgem depois outro tipo de questões igualmente importantes. A capacidade de toda a Equipa Técnica e fundamentalmente, o Líder, imprimir os seguintes princípios: preocupação com o **Planeamento, Estruturação e Antecipação** a Curto e Médio Prazo de Cenários e Decisões. Este ponto é fulcral e facilita sobremaneira a gestão de uma equipa de competição. Naturalmente, um bom planeamento, contempla, mas fundamentalmente, facilita, uma dose necessária de improviso e ajuste, que sempre serão requeridos, para quem atua em contextos de elevada complexidade, e onde a diminuição da imprevisibilidade, e ou o controlo da mesma, é o mote.

Outro aspeto importante que tem forçosamente de ser considerado e que de alguma forma, já vem considerado no primeiro ponto, é a **Gestão de Tempo**. **Se o passo anterior** (Planeamento, a Estruturação e a Antecipação) **for feito com regularidade e qualidade, a gestão de tempo estará facilitada.** Não quer dizer, no

entanto, que a mesma seja bem executada. Gerir o tempo no período pré-competitivo revela-se uma tarefa bem mais complicada do que tende a parecer.

O Líder e a sua equipa técnica, deparam-se com um conjunto muito amplo de indicadores que têm de ser considerados, e que muitas vezes, ou não são geridos no timing adequado, ou por e simplesmente, não são geridos e são deixados ao acaso. **Tudo conta nesta matéria, desde o Planeamento a médio prazo, ao conhecimento profundo dos jogadores, à caracterização da equipa que tem à sua frente, ao teste dos jogadores, à definição de objetivos.** Posto isto, é importante que o Líder revele uma grande capacidade de leitura e acompanhamento diário das ocorrências, e que fundamentalmente, lidere o processo, e pelo contrário, não vá reagindo, sob pena, de fazer uma gestão inadequada do tempo, e muitas questões fiquem por resolver quando já se iniciou o período competitivo. Se refletirmos com alguma atenção sobre esta questão verificamos, que **quem Lidera em qualidade, não descarta este aspeto, evitando a utilização de “atalhos” para a vitória**, que se caracterizam por perdas de produtividade, não só, mas também, ao nível do processo de Liderança, na gestão de expectativas dos seus jogadores, ou influenciando no relacionamento pessoal estabelecido.

Continuando, é **no período Pré-Competitivo** que deve ser iniciado o trabalho de uma forma séria sobre os seguintes pontos, visando a sua consolidação no mais breve espaço de tempo, possível. Assim, a **definição de Regras e Normas**, a **definição e promoção de Valores** partilhados por todos, a **construção de uma Identidade** relativa a todo o grupo e a **Formulação de Objetivos** (Curto, Médio e Longo prazo, de processo, resultado ou desempenho) deverá iniciar-se, trabalhando com base na visão e rumo definido consistentemente. **Outro aspeto psicológico que deverá ser considerado e promovido é a Clarificação de Papéis**, do ponto de vista competitivo e relacional.

Todos estes aspetos são extremamente importantes, para serem deixados na invisibilidade na Gestão Psicológica, o que nossa experiência,

infelizmente tende a acontecer, ou melhor, tende a ser gerido de um forma “on-going” (o que não será forçosamente errado, pois é necessário), mas fundamentalmente, com pouca consciência e reflexão sobre as decisões e suas implicações, com informação deficitária, e onde as atenções estão já viradas para a competição, onde, muitas das vezes, é preferível “fazer de conta” que determinadas questões não estão presentes, quando de facto influenciam.

Concluindo a abordagem aos fatores psicológicos a ser geridos no período pré-competitivo, importa enquadrá-los. Estes são fatores que consideramos como facilitadores, ou detratores, em função da sua melhor ou pior gestão. **Quanto melhor, mais profunda e assertiva, for a gestão dos mesmos, menos estes fatores vão condicionar outro nível de gestão psicológica, esta já em competição.** Pelo contrário, a correta gestão destes fatores irá ser um fator de crescimento adicional, e funcionará muito provavelmente de uma forma positiva.

Abordando os momentos competitivos passamos a apresentar um padrão tipo de intervenção psicológica durante um microciclo, para cada unidade de treino, no decorrer da semana.

Desta forma, supondo que nos encontramos numa **2ª feira, pós-competição**, importa considerar as seguintes questões. Preferencialmente sempre, **consideramos que com competição ao Domingo, à Segunda-Feira deve ocorrer o primeiro treino, devido à recuperação ativa, e uma melhor exploração de tudo o que ocorreu na Competição.** Permite ao Líder, abordar com maior clareza as situações ocorridas e direcionar, através de processos de reinterpretção individual e coletiva, a realidade, no sentido, e visão preconizados, possibilitando um condicionamento mais ajustado e eficaz, num timing mais adequado.

Em primeiro lugar, a Análise detalhada e profunda ao momento competitivo. Aqui é fundamental, aproveitar este momento para propiciar processos de aprendizagem, crescimento coletivo e individual, a partir de

casuística identificada na competição. O Líder pode com facilidade reforçar, instruir ou punir comportamentos realizados. É fundamental também aproveitar este momento, para efetuar intervenção psicológica com Equipa e/ou Atleta, visando o futuro, e a partir da avaliação efetuada ao momento competitivo. Por último outro aspeto igualmente importante, é a participação, sempre que possível e ajustado, dos jogadores na análise à competição, promovendo a autoconsciência, a participação, a identidade e o compromisso. De notas que este processo conduzido com equipa e individualmente apenas com equipa técnica.

Em segundo lugar, a Promoção de Recuperação Energética, através da facilitação, de estados emocionais positivos, de baixa ativação (p. ex. Relaxamento), durante a sessão de treino. Não que toda a sessão contemple este princípio, devido ao treino de outras dimensões, mas pelo menos uma fase deverá contemplar este princípio.

De seguida, o Planeamento do Microciclo ajustado e direcionado para o próximo momento competitivo, procurando consolidar a Perceção de Autoconfiança, em detrimento de incerteza e Ansiedade. Isto é, planear e focar, nas Soluções para os eventuais problemas que possam ser identificados, sem perder a Identidade e Modelo de Jogo, que vem sendo trabalhado, exceto em casos muito pontuais. Neste ponto deverá existir uma Equação de testes e projeções de cenários para o decorrer da semana. Para além disso, uma Projeção da Intervenção Psicológica a realizar durante a semana também será importante. Isto é, análise “SWOT” do estado psicológico da equipa, e definição de uma estratégia comunicacional, visando o impacto pretendido, em função das tendências da equipa e atletas, do momento, e das características do momento competitivo em causa, nomeadamente enquadramento sobre o adversário.

Por último, este primeiro treino semana, será então propício para a “Intervenção Fina” psicológica por parte do Líder e Preparador Psicológico, em função das avaliações conduzidas sobre os atletas, conjugando predisposições de

funcionamento mental do mesmo, bem como casuística emergente identificada, visando o curto prazo, bem como o médio prazo.

No segundo dia da semana (isto é, na terça-feira se não for possível na segunda-feira) é importante que seja dado descanso aos atletas. Aqui é importante que continue a Recuperação energética dos atletas, ocorrendo o mesmo com períodos de descentração cognitiva, da sua prática desportiva, servindo este período para enriquecimento e satisfação pessoal noutros domínios da sua vida, como são os papéis de Pai, Cônjuge/Companheiro, Amigo, etc., realizando uma correta Gestão emocional, combatendo a saturação e o enviesamento cognitivo, gerado por períodos muito prolongados, em situação de alta ativação energética.

Na 4ª feira, é importante que ocorra uma Aproximação à Competição, com a simulação e antecipação da Competição, projetando Estados Emocionais Positivos e Negativos, condicionando respostas e comportamentos ajustados em cada um dos cenários. Desta forma, o Teste e Equação de Problemas e Soluções próximos da realidade da Competição, são cruciais. Outro ponto importante, é dar continuidade às Correções e Condicionamentos pretendidos para cada Atleta Individualmente, e para o desempenho do atleta em consonância com as ideias e Modelo de Jogo da Equipa. Neste mesmo dia, poderá ocorrer um 2º momento de intervenção psicológica (Palestra) por parte do Líder, visando o momento competitivo, o qual poderá contar com o contributo direto dos atletas, desde que devidamente acompanhado e enquadrado. O Objetivo será o reforçar a perceção de autoconfiança, o sentimento de pertença, a Identidade, o Compromisso Coletivo e os motivos motivacionais.

No dia seguinte, na 5ª feira deverá ser feita a replicação e o incremento do Estado Emocional pretendido em competição, em simulação de momento competitivo. Do ponto de vista estratégico, deverá ficar definido quais os planos a utilizar em função da antecipação de cenários positivos e adversos. Aumento da utilização do Reforço por parte do Líder, e redução do estilo

predominantemente instrutivo, reduzindo comportamentos avaliativos, aumentando comportamentos de consolidação do processo e modelo jogo, bem como, a percepção de autoconfiança. **Neste treino, a 3ª intervenção Psicológica em formato de Palestra, opcional, consoante necessidades identificadas.**

Na 6ª feira, acreditamos que seja benéfico um “**follow-up**” sobre **todo o enquadramento psicológico realizado até ao momento**. Deverá ser “**tocado**” em diversos pontos: **Estados Emocionais, Percepção de Autoconfiança, Clareza dos Objetivos, Concentração e ativação, Resiliência e Compromisso**, em relação á perdição do desempenho psicológico, a esperar pela equipa no momento competitivo. **Neste mesmo dia, será feita a 4ª intervenção psicológica, visando a percepção de autoconfiança, Motivação e Ajuste do Estado Emocional** e iniciando a recuperação energética visando a competição.

Sábado, é dia de dar continuidade à Recuperação energética dos atletas. Este será o período ideal para enriquecimento e Satisfação pessoal noutros domínios da sua vida, em conjugação com a preparação mental específica da competição. **A Utilização do Relaxamento e da Visualização Mental, opcional.** No entanto, visualizamos o **Enquadramento Emocional Positivo em conjunto com antecipação de respostas comportamentais e psicológicas perante possíveis cenários adversos, como fundamental.**

Para domingo, o último dia da semana, as competências psicológicas essenciais serão: ativação, concentração, motivação, autoconfiança e resiliência, incrementadas e trabalhadas ao longo da semana. Aqui deve ser feita **Intervenção Clara e Redundante do ponto de vista Tático, visando a Concentração e percepção de autoconfiança** e para além disso, a **Intervenção visando Motivos Motivacionais, Coletivos e ajustados individualmente**. De destacar neste ponto, a Importância da Intervenção “on-going”, contingente aos comportamentos manifestados pela equipa e necessidades evidenciadas. **O treinador deverá ser visto Tenquanto melhor atleta mental da equipa**, será importante o seu Controlo Emocional e Tomada de Decisão e a sua intervenção deve ser contingente. **Por**

último, importa realizar uma avaliação pós-competição sobre o rendimento e processo evidenciado, no sentido de preparar convenientemente o próximo microciclo.

Concluindo, **apresentamos aqui uma proposta** essencialmente na forma, de como, poderá ser conduzida a intervenção psicológica numa equipa desportiva, neste caso o Futebol. Muito haveria para dizer se aprofundássemos, do ponto de vista, do conteúdo, no entanto, não é esse **o objetivo**, mas sim **estruturar e promover a autoconsciência de Treinadores e Psicólogos, que pretendam planificar a intervenção psicológica**. Ainda do ponto de vista do conteúdo, os pontos de análise identificados requerem por si só, uma abrangente reflexão, que terá de ficar para uma outra oportunidade.

Por outro lado, se já na forma, o cunho pessoal adquire relevo, e pelo qual voltamos a frisar que esta é “apenas” uma proposta, quando nos centramos no conteúdo, ainda ganha mais expressão a **importância do “saber fazer” de cada um. Afinal de contas, não existem Fórmulas Mágicas para o sucesso, sendo que alguns “ingredientes” seguramente ajudam**. Um robusto, amplo e consistente planeamento, bem estruturado, e depois a competência de cada um, ao serviço de uma leitura cuidada e pormenorizada da realidade, onde a avaliação da nossa intervenção deve estar sempre presente, para que possamos assegurar-nos que estamos a trilhar o caminho que pretendemos.

Especialista em Psicologia da Performance Humana | OPP:5297