PROMOÇÃO E MELHORIA DA RELAÇÃO TREINADOR-ATLETAS NA FORMAÇÃO DESPORTIVA: EFICÁCIA DE INTERVENÇÕES PSICOLÓGICAS NO ANDEBOL

José Fernando A. Cruz, A. Rui Gomes & Cláudia S. Dias
Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho

Resumo – *Este trabalho apresenta os resultados da avaliação da eficácia de duas intervenções psicológicas realizadas junto de dois treinadores (e respectivas equipas) de andebol, dos escalões de formação desportiva (juvenis). O objectivo das intervenções consistiu em promover e melhorar a relação treinador-atletas, tendo subjacente o Programa de Formação para a Eficácia dos Treinadores de Smith e colaboradores (1978;1997) e a teoria cognitivo-comportamental de Bandura (1986). Os resultados dos dois estudos de caso sugerem a eficácia das intervenções psicológicas realizadas na promoção de comportamentos mais positivos e adequados dos treinadores, na sua relação com os atletas.*

PALAVRAS-CHAVE: Relação treinador-atleta; Treino de jovens; Psicologia do desporto; Andebol
KEY WORDS: Athlete-coach relationship; Youth coaching; Sport psychology; Handball

INTRODUÇÃO

De uma forma verdadeiramente notável, em nenhum outro domínio ou contexto, como no desporto, encontramos tantos indivíduos (crianças, jovens e adultos) que voluntariamente se sujeitam e "subjugam" à autoridade de uma pessoa: o seu treinador (Chelladurai, 1984; Cruz & Gomes, 1996). É particularmente saliente a confiança depositada pelos atletas na capacidade do treinador e nas suas técnicas motivacionais, para atingirem objectivos pessoais.

Como salientaram Smoll e Smith (1984), a relação treinador-atleta determina a forma como os atletas são afectados pela sua participação no desporto. Se é verdade que a influência

Toda a correspondência relativa a este artigo deverá ser enviada para: José Fernando Azevedo Cruz, Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710 Braga, Portugal. Telefone: 053-604258; Fax: 053-678987; E-mail: jcruz@iep.uminho.pt

 © Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Universidade do Minho

do treinador vai muito além do contexto desportivo (interferindo na vida, desenvolvimento e crescimento pessoal dos atletas), também é verdade que muitos treinadores, sobretudo por falta de formação e informação, não têm uma consciência clara de como e até que ponto afectam os seus atletas (Cruz & Gomes, 1996).

O presente trabalho pretende apresentar os resultados de intervenções psicológicas efectuadas junto de treinadores dos escalões de formação não só do principal clube de Portugal, na modalidade de andebol (ABC de Braga), mas também de um outro importante clube, nesta modalidade: Associação Académica de S. Mamede (Porto). Mais concretamente, apresentam-se dados relativos à avaliação da eficácia das intervenções destinadas a modificar os padrões de comportamento dos treinadores na sua relação com os atletas, efectuadas ao longo de uma época competitiva.

Dois aspectos, subjacentes a este trabalho, merecem particular destaque: a) o facto de incluir dois estudos de caso (com dois treinadores e respectivas equipas), de natureza longitudinal (ao longo de cerca de oito meses); e b) o facto de se tratar de dois dos primeiros trabalhos realizados e publicados até ao momento, em Portugal, para avaliar a eficácia de intervenções psicológicas em contextos desportivos.

MODELO TEÓRICO E CONCEPTUAL SUBJACENTE À INTERVENÇÃO PSICOLÓGICA

As intervenções psicológicas efectuadas basearam-se numa das abordagens para a compreensão da liderança no desporto, especificamente aplicada ao desporto juvenil e de formação. Mais concretamente, tiveram subjacentes não só um modelo formulado por Smith, Smoll e colaboradores (Smith, Smoll, & Hunt, 1977; Smoll, Smith, Curtis, & Hunt, 1978; Smith & Smoll, 1990; Smoll & Smith, 1984, 1990), motivados inicialmente pelo desejo de formularem linhas de orientação para a formação de treinadores de escalões de iniciação e formação, mas também a teoria cognitivo-comportamental, mais ampla e geral, formulada por Bandura (1986).

Este modelo engloba os elementos principais da relação treinador-atleta e salienta o papel mediador ou moderador de alguns desses elementos nos comportamentos dos treinadores. De acordo com este modelo, os comportamentos do treinador não afectam directamente as atitudes ou reacções avaliativas dos atletas face ao treinador. As atitudes dos atletas são mediadas pela percepção e recordação (significado atribuido) dos comportamentos do treinador.

Mais concretamente, são especificados quatro elementos centrais neste modelo: a) comportamentos do treinador; b) percepção e recordação dos atletas; c) reacções avaliativas dos atletas; e d) percepção do treinador relativamente às atitudes dos atletas. Estes elementos principais são por sua vez afectados e influenciados, directa ou indirectamente, por três tipos de factores:

a) variáveis relacionadas com diferenças individuais do treinador (ex: motivações e objectivos, sexo, intenções, normas percebidas, percepções das motivações dos seus atletas, etc.);

b) variáveis relacionadas com diferenças individuais dos atletas (ex: idade, sexo, percepção das normas do treinador, motivação, ansiedade competitiva, auto-estima); e

c) factores situacionais (ex: natureza do desporto, nível competitivo, treinos ou jogos, sucessos e fracassos anteriores, resultados dos jogos ou treinos, coesão da equipa).

Uma das características únicas e originais deste modelo, tem a ver com a opção de Smith, Smoll e colaboradores pela medida dos comportamentos do treinador, através do método da observação e seu registo em contextos desportivos, acompanhada da recolha de dados por questionários psicológicos para avaliar as percepções dos atletas e do treinador.

Nesse sentido, estes investigadores desenvolveram um sistema de avaliação do comportamento do treinador, designado de CBAS ("Coaching Behavior Assessment System" – Sistema de Avaliação do Comportamento do Treinador), para a codificação, registo e análise do comportamento dos treinadores em situações desportivas reais e naturais. Contrariamente aos instrumentos de avaliação psicológica tradicionais do tipo "papel e lápis" (que podem medir essencialmente as percepções e atitudes dos sujeitos que respondem, em vez de medirem os comportamentos reais e actuais do treinador), a vantagem deste sistema de observação é que "constitui um meio para observar e medir os comportamentos de liderança em contextos naturais" (Smoll & Smith, 1989, p. 154). Este sistema de observação foi desenvolvido ao longo de vários anos através da observação e registo dos comportamentos de treinadores de basquetebol, "baseball" e futebol americano e da posterior codificação e categorização dos comportamentos mais relevantes dos treinadores.

Nesse sentido, o CBAS avalia 12 dimensões do comportamento dos treinadores, classificadas e categorizadas em dois tipos principais de comportamento do treinador: comportamentos reactivos e comportamentos espontâneos. Os comportamentos reactivos do treinador referem-se às suas respostas comportamentais em face de rendimento ou esforço desejável dos atletas, erros e falhanços dos atletas e comportamentos inadequados ou desajustados por parte dos atletas. Por sua vez, os comportamentos espontâneos do treinador, referem-se a comportamentos dos atletas directamente relacionados e/ou irrelevantes para o jogo ou treino. A Figura 1 descreve com maior pormenor cada uma das dimensões e categorias de resposta do sistema de avaliação do comportamento do treinador.

I – COMPORTAMENTOS REACTIVOS	
A – RESPOSTAS AO RENDIMENTO DESEJÁVEL	
1. **Reforço**	Reacção positiva e recompensadora, verbal ou não-verbal, a uma boa prova ou a um bom esforço.
2. **Ausência de reforço**	Ausência de resposta face a um bom rendimento.
B – RESPOSTAS AOS ERROS E INSUCESSOS	
1. **Encorajamento contingente ao erro**	Encorajamento dado ao atleta após um erro ou insucesso.
2. **Instrução técnica após o erro**	Ensinar ou demonstrar ao atleta como corrigir um erro.
3. **Punição**	Reacção negativa, verbal ou não-verbal, após um erro ou insucesso.
4. **Instrução técnica punitiva**	Instrução técnica dada de maneira punitiva ou hostil, após um erro ou insucesso.
5. **Ignorar os erros**	Ausência de resposta face ao erro/insucesso do atleta
C – RESPOSTA A COMPORTAMENTOS INADEQUADOS	
1. **Manter o controle**	Reacções destinadas a restaurar ou manter a ordem entre os atletas.
II – COMPORTAMENTOS ESPONTÂNEOS	
A. RELACIONADOS COM O JOGO / COMPETIÇÃO	
1. **Instrução técnica geral**	Ensino espontâneo das técnicas e estratégias da modalidade (não após um erro/insusesso).
2. **Encorajamento geral**	Encorajamento espontâneo que não é, feito após um erro/insucesso.
3. **Organização**	Comportamento administrativo que estabelece funções para a prova, indicando os deveres. responsabilidades, etc.
B. IRRELEVANTES PARA O JOGO / COMPETIÇÃO	
1. **Comunicação geral**	Interacções com os atletas não relacionados com o jogo.

Figura 1 – *Sistema de Avaliação do Comportamento do Treinador: Categorias de respostas (Adaptado de Smoll & Smith, 1984; Fonte: Cruz & Gomes, 1996)*

Além da observação (e da utilização do CBAS), Smith e colaboradores sugerem a aplicação de questionários de avaliação psicológica, do tipo "papel e lápis", não só aos treinadores, mas também aos atletas. No que se refere aos atletas, o questionário pretende avaliar as suas percepções e recordações dos comportamentos do treinador. Neste questionário, apresenta-se inicialmente a descrição e um exemplo de cada uma das 12 categorias do CBAS. Seguidamente, solicita-se a cada atleta que indique, numa escala de 7 pontos (1 = Quase nunca; 7 = Quase sempre), a sua percepção e até que ponto o seu treinador teve ou manifestou cada uma das 12 categorias de comportamentos. Quanto aos treinadores, o questionário pretende avaliar as percepções que têm dos seus próprios comportamentos em jogos ou treinos. À semelhança do questionário que acabamos de referir para avaliar as percepções dos atletas, no questionário para treinadores apresenta-se inicialmente a descrição e um exemplo de cada uma das 12 categorias do CBAS e, posteriormente, solicita-se ao treinador que avalie, numa escala de 7 pontos (1 = Quase nunca; 7 = Quase sempre), a sua percepção e até que ponto teve ou manifestou, como treinador, cada uma das 12 categorias de comportamentos do CBAS.

Adicionalmente, Smoll e colaboradores (1978) sugeriram e apresentaram também um questionário para medir as reacções avaliativas dos atletas, face ao comportamento dos seus treinadores. Neste questionário, que inclui 10 itens, solicita-se a cada atleta que responda a cada item, numa escala tipo Lickert de 7 pontos (1 = Não gosto nada; 7 = Gosto muito). Exemplos de itens: "Gostas do teu treinador?"; "Os teus pais gostam do teu treinador?"; "O teu treinador percebe de ... (modalidade ou desporto)?"; "Gostas dos teus colegas de equipa?", etc.

Na Figura 2 são apresentadas de forma mais específica os princípios centrais subjacentes às linhas de orientação comportamentais do Programa de Formação para a Eficácia dos Treinadores (PFET), desenvolvido por Smith e colaboradores (ver Smith & Smoll, 1997), com base na investigação desenvolvida com o CBAS, junto de treinadores. Anteriormente, Smoll e Smith (1984), com base no seu programa de investigação e intervenção junto de treinadores, tinham também sugerido algumas linhas de orientação prática para os comportamentos dos treinadores de jovens (ver Figura 3). Adicionalmente, estes autores apontaram três estratégias principais para a melhoria da relação treinador-atleta, nomeadamente nos escalões de iniciação e formação desportiva. Uma primeira estratégia tem subjacente uma nova abordagem e conceptualização da ideia de sucesso ou "vitória", fazendo equivaler estes conceitos à ideia de "dar o máximo de esforço". Dado que a única coisa que um atleta pode controlar de forma total e completa é a quantidade de esforço que dispende na competição, provavelmente o mais importante tipo de sucesso desportivo consiste em lutar e dar o máximo de esforço para ganhar. E isto porque o controle que o atleta tem sobre o resultado desse esforço é muito mais limitado, uma vez que depende de outros factores (ex: capacidade do adversário, arbitragem, condições do meio-ambiente, táctica utilizada, etc.).

1 – Existem diferenças importantes entre um modelo de desporto profissional (em que a vitória e os ganhos financeiros são as linhas de base) e um modelo desenvolvimental, onde a ênfase consiste em fornecer um contexto desenvolvimental positivo para as crianças e jovens. A noção de "vitória" é definida em termos de esforçar-se ao máximo e melhorar, com o objectivo principal de divertimento, ter satisfação por pertencer a uma equipa, aprender novas competências desportivas, aumentar a auto-estima e reduzir o medo de falhar.

2 – Uma "abordagem positiva" ao treino: as interacções treinador-atleta devem ser caracterizadas pelo uso sistemático de reforço positivo, encorajamento e instruções técnicas que ajudem a criar altos níveis de atracção interpessoal entre treinador e atletas (as respostas punitivas e hostis são fortemente desencorajadas, pois criam um clima de equipa negativo e promovem o medo de falhar nos atletas). Em relação às instruções técnicas, os treinadores são encorajados a enfatizarem, as "coisas boas que podem acontecer se os atletas executam correctamente", em vez de se centrarem nas coisas negativas que ocorrerão se o não fizerem. Desta forma, os atletas sentem-se mais motivados para fazerem com que os comportamentos desejáveis aconteçam, em vez de desenvolverem ansiedade ou medo de cometerem erros.

3 – Estabelecer normas que enfatizem as obrigações mútuas dos atletas para se ajudarem e apoiarem uns aos outros. Estas normas promovem o apoio social e a atracção entre os colegas de equipa e, por isso, promovem a coesão e o compromisso para com a equipa, bem como a sua união. Outra das normas a desenvolver é a de "estamos nisto juntos", que pode ter um papel muito importante na construção da coesão da equipa, particularmente se o treinador reforçar frequentemente os comportamentos de apoio mútuo, por parte dos atletas.

4 – O compromisso para com os papéis e responsabilidades da equipa é melhor conseguido através do envolvimento dos atletas em decisões que dizem respeito às regras da equipa e através do reforço do compromisso com eles, em vez de punir a falta de compromisso ou comprometimento. Os treinadores devem estabelecer com os atletas estruturas e limites claramente definidos. Ao definir regras explícitas e ao utilizarem reforços positivos para promoverem respostas desejáveis, podem impedir que os atletas tenham comportamentos inadequados.

5 – Os treinadores são ensinados a recolherem "feedback" dos seus comportamentos e procederem à auto-avaliação e auto consciencialização dos seus próprios comportamentos, de modo a promoverem e aumentarem a consciência das suas próprias acções e a encorajarem o compromisso e envolvimento com as linhas e directrizes de orientação do PFET.

Figura 2 – *Princípios centrais subjacentes às linhas de orientação comportamentais do PFET (Adaptado de Smith & Smoll, 1997)*

Uma segunda estratégia passa pela opção por uma abordagem positiva face ao treino, mediante o recurso sistemático à utilização do reforço pelo esforço e pelo rendimento, do encorajamento após falhanços e erros cometidos e da instrução técnica, dada de uma forma posi-

I – REACÇÕES FACE AOS COMPORTAMENTOS DOS ATLETAS E ÀS SITUAÇÕES DA COMPETIÇÃO

a) **Boa prova - Boa jogada**

FAZER: Reforçar imediatamente. Deixar que eles saibam que aprecia e valoriza tanto o seu esforço, como o resultado. Olhar para os aspectos positivos daquilo que fazem. Eles não esquecem as coisas positivas que diz e faz, ainda que por vezes não o demonstrem.

NÃO FAZER: Considerar que o esforço máximo dos atletas é um "dado adquirido" e "uma obrigação" deles, sem qualquer necessidade de intervenção encorajadora do treinador.

b) **Erros, falhanços, faltas técnicas**

FAZER: Encorajar imediatamente após os erros cometidos. É nestas alturas que eles precisam de mais apoio. Dar também, de uma forma encorajadora, *instruções para corrigir* o que esteve mal. Em vez de dar importância ao que fizeram mal, dizer-lhes as "coisas" boas que podem acontecer se cumprirem as suas indicações (explicar o "porquê" de fazerem determinado tipo de coisas). Deste modo motiva positivamente os atletas para corrigirem os erros, em vez de os motivar negativamente para evitarem o fracasso ou a desaprovação do treinador.

NÃO FAZER: *Punir ou castigar* quando as coisas correm mal ou menos bem. A punição não é só a substituição do atleta, mandando-o para o "banco". Pode ser também a punição não-verbal (olhar de desaprovação, "berrar", ou gestos agressivos). O medo de falhar nos atletas pode ser reduzido se o treinador "trabalhar" no sentido de reduzir o medo da punição ou castigo.

c) **Comportamentos inadequados, falta de atenção**

FAZER: Manter a ordem estabelecendo expectativas claras. Deixar bem claro que num jogo todos os atletas (mesmo os que estão no "banco") fazem parte da mesma e uma só equipa. Usar o reforço positivo para fortalecer a participação na equipa, evitando deste modo a ocorrência de comportamentos inadequados.

NÃO FAZER: Ameaçar constantemente os atletas como forma de prevenir comportamentos de indisciplina ou desajustados. Não tentar ser "capitão do exército". Se o atleta recusar cooperar retire-o (calmamente) da equipa durante algum tempo. Não recorrer a medidas físicas correctivas (ex: mandar dar 20 flexões ou dar 10 voltas à pista). A ideia básica é não ter que repetida e continuamente estar a tentar manter o controle e a disciplina. Estabeleça desde o início normas e regras de comportamento claras e muito bem definidas e "trabalhe" a importância do "espírito de equipa" por forma a cumprir tais regras.

II – DEIXAR QUE AS "COISAS" POSITIVAS ACONTEÇAM

FAZER: *Dar instrução.* Funcionar no papel de professor, considerando a participação desportiva como uma experiência de aprendizagem, onde o objectivo é ajudar os atletas a melhorarem as suas capacidades. Dar instrução sempre de forma positiva e de forma clara e precisa, demonstrando ou exemplificando "como se faz". Satisfaça o desejo dos atletas de serem os melhores atletas "que puderem ser".

FAZER: *Dar encorajamento.* Em vez de pedir e exigir resultados ou "golos", encoraje o esforço e o trabalho dos atletas. Apoie de uma forma realista e utilize o encorajamento de forma selectiva, de modo a ser significativo e importante para os atletas.

FAZER: *Concentrar-se* no jogo ou prova. "Estar na competição" com os atletas e ser o primeiro e principal "modelo" e exemplo para a unidade e coesão da equipa.

NÃO FAZER: Dar instruções ou encorajamentos de forma sarcástica ou "a gozar" com os atletas. Não permitir que um "encorajamento" ou comentário (ex: "continua assim que vais longe...") se torne irritante para os atletas.

Figura 3 – *Orientações gerais para o comportamento dos treinadores de jovens (Adaptado de Smoll & Smith, 1979, 1984; Fonte: Cruz & Gomes, 1996)*

tiva e encorajadora. Uma abordagem predominantemente negativa que recorra basicamente a diferentes formas de punição e castigo (verbais ou não-verbais), como forma de eliminar comportamentos ou atitudes inadequadas, apenas tem um único resultado: motiva pelo "medo", gerando "stress" nos atletas e diminui o prazer essencial à prática desportiva, para além de poder provocar conflitos de natureza interpessoal com os treinadores.

Uma última estratégia para a melhoria da relação treinador-atleta consiste em promover nos treinadores uma maior consciência e percepções mais realistas acerca dos seus próprios comportamentos, assim como das suas consequências na relação treinador-atleta. A este propósito, torna-se fundamental que os treinadores procurem obter de tempos a tempos, junto dos seus colegas e dos próprios atletas, "feedback" acerca dos seus comportamentos e de formas alternativas para lidar com atletas ou situações problemáticas do treino. Do mesmo modo, é extremamente importante que os treinadores procedam, de uma forma sistemática e depois dos treinos ou competições, à avaliação e auto-registo dos seus próprios comportamentos, acções e atitudes. Só assim poderão melhorar e modificar os seus padrões de comportamento.

Em suma, conforme salientaram Smoll e Smith (1979), "como outras formas de interacção, treinar implica tentar influenciar os outros recorrendo a formas desejadas. A abordagem positiva visa fortalecer os comportamentos desejáveis motivando as pessoas a realizá-los... A abordagem negativa envolve tentativas para eliminar comportamentos negativos recorrendo à punição e à crítica. Nesta abordagem o factor motivador é o medo. Ambas as abordagens são utilizadas pelos treinadores, mas algumas razões justificam que a positiva seja a preferida. A primeira é porque resulta muito melhor. Em segundo lugar, ela gera um ambiente e um clima muito mais agradáveis".

Vários estudos de investigação, efectuados em diferentes países, têm vindo a demonstrar a validade deste modelo, nomeadamente ao nível da formação de treinadores de atletas de escalões de iniciação e formação (ver Cruz Feliu, 1997; Chelladurai, 1993; Gomes, Dias, & Cruz, 1997; Smith & Smoll, 1990, 1996; Smoll & Smith, 1990; Weinberg & Gould, 1995). Esses estudos sugerem, de um modo geral, os seguintes aspectos:

a) A fraca percepção que os treinadores têm da frequência dos seus comportamentos, sobretudo para comportamentos positivos e encorajadores;

b) A necessidade de aumentar nos treinadores a sua consciência acerca do modo e da forma como de comportam (existe uma fraca correspondência entre as auto-percepções dos treinadores relativamente aos seus comportamentos e as percepções, bastante mais exactas, que os atletas têm dos comportamentos dos treinadores);

c) Uma avaliação mais positiva dos colegas de equipa e do desporto por parte dos atletas de treinadores que recorrem frequentemente ao apoio social e ao reforço após bons rendimentos ou prestações;

d) Uma avaliação mais positiva dos treinadores, por parte dos atletas de treinadores com elevados níveis de reforço e encorajamento após erros ou fracassos do atleta;

e) Alguns comportamentos do treinador afectam de forma decisiva a auto-estima e a auto-confiança dos seus atletas (é significativamente mais elevada nos atletas de treinadores que recorrem frequentemente ao reforço e encorajamento após os erros e falhanços); e
f) Existe uma forte e significativa relação entre as percepções que os atletas têm dos comportamentos dos seus treinadores e as atitudes e atracção manifestadas em relação aos treinadores.

Paralelamente, os resultados de tais estudos sugerem que os treinadores sujeitos a formação psicológica, nestes aspectos, aprenderam a comunicar melhor e de forma mais positiva com os seus atletas. Do mesmo modo, os atletas desses treinadores avaliaram e percepcionaram também os respectivos treinadores de uma forma mais positiva e agradável, com um impacto significativo e importante nos seus rendimentos desportivos (Cruz & Gomes, 1996).

Muito recentemente, Smith e Smoll (1997) ao reverem a investigação efectuada sobre a avaliação da eficácia do PFET, aplicado nos EUA e Canadá a mais de 13.000 treinadores de jovens, salientaram a eficácia deste programa na promoção de vários resultados psicossociais positivos: a) modificação dos comportamentos dos treinadores (mais reforçadores e encorajadores, mais instrução técnica e menos punitivos e controladores do comportamento dos atletas); b) criação de um ambiente de treino mais positivo (aumento das reacções positivas dos jovens atletas face aos seus treinadores, colegas e experiências desportivas); c) impacto do ambiente interpessoal positivo na promoção da auto-estima geral (sobretudo nos atletas com baixa auto-estima); d) impacto na redução dos níveis de ansiedade competitiva nos atletas; e e) impacto na permanência dos atletas na prática desportiva (redução das taxas de abandono).

Seguidamente, apresentam-se dois estudos de caso relativamente a intervenções psicológicas (aplicação do PFET) efectuadas junto de dois treinadores (e respectivas equipas), dos escalões de formação de dois clubes de andebol nacionais. Em ambas as intervenções foi avaliada a eficácia da implementação do PFET junto dos respectivos treinadores.

ESTUDO DE CASO 1

Sujeitos

Os sujeitos deste estudo foram um treinador dos escalões de formação do clube de andebol "ABC de Braga" (Juvenis), bem como os seus 15 atletas, equipa que disputava o Campeonato Regional e Nacional no respectivo escalão competitivo (época de 1995-96).

Instrumentos e medidas

Foram utilizadas versões adaptadas dos seguintes instrumentos e/ou medidas de avaliação (Cruz Feliu, 1994; Smith et al., 1978, 1991):

a) Auto-percepção do treinador relativamente aos seus comportamentos durante cada jogo (escala com 10 itens, cotados de 1 a 5); e

b) Percepção dos atletas, relativamente aos comportamentos do treinador durante cada jogo (escala com 11 itens, cotados de 1 a 5);

Adicionalmente, procedeu-se à observação e registo da frequência dos comportamentos do treinador durante os jogos (de acordo com as categorias do CBAS).

Intervenção – Procedimentos

A intervenção efectuada baseou-se no Programa de Formação para a Eficácia dos Treinadores (PFET), desenvolvido nos Estados Unidos por Smith e colaboradores, cuja eficácia e validade tem vindo a ser avaliada e comprovada em diversos países e por diversos autores (ver Cruz & Gomes, 1996; Cruz Feliu, 1997; Gomes, Dias & Cruz, 1997; Smith & Smoll, 1996, 1997). O PFET baseia-se num modelo mais geral, já descrito e referido, dos comportamentos de liderança do treinador desportivo, formulado por Smoll e Smith (1989; Smith & Smoll, 1996, 1997).

O PFET e o modelo dos comportamentos do treinador têm subjacente a teoria cognitiva e comportamental, mais ampla e geral, formulada por Albert Bandura (1986). Nesse sentido, de acordo com o PFET, os treinadores devem centrar e dirigir a sua atenção para o esforço e para o divertimento dos atletas, muito mais do que para o seu sucesso (avaliado por estatísticas ou "rankings"). Os treinadores devem enfatizar os seus atletas a "darem o seu melhor", a "conseguirem/obterem o máximo possível" e a "divertirem-se e terem prazer no que fazem". Assim, como já referimos, o PFET centra-se numa nova perspectiva e/ou abordagem ao conceito de "vitória-ganhar": a) "Vencer não é tudo, nem sequer é a única coisa que interessa"; b) "A derrota não significa ser um fracasso ou um perdedor"; c) "O sucesso desportivo não é sinónimo de vitória"; e d) "O sucesso no desporto consiste em trabalhar e dar o máximo de esforço". Em suma, no PFET o conceito de sucesso ou de "vitória-ganhar" é conceptualizado e entendido como "trabalhar e dar o máximo de esforço".

Resumindo, o PFET implementado com este treinador e nesta equipa teve os seguintes objectivos:

1) Promover o aumento de comportamentos desejáveis e adequados do treinador:
   a) Reforço e encorajamento (pelo esforço e pelo bom rendimento);
   b) Encorajamento após o erro ou fracasso;
   c) Instrução / ensino para corrigir erros (dada de forma encorajadora e apoiando); e
   d) Instrução técnica (instrução espontânea nas técnicas e estratégias da modalidade).
2) Promover a diminuição de comportamentos indesejáveis e inadequados do treinador:
   a) Ausência de reforço (não reagir a um bom esforço ou a um bom rendimento);
   b) Punição (Verbal e não-verbal);
   c) Instrução punitiva (Instruções dadas de forma sarcástica ou irónica);
   d) Comportamentos autoritários para a manutenção do controle.

Contrariamente ao modelo original do PFET, normalmente implementado em "workshops" para treinadores com cerca de 3 horas de duração (Smith & Smoll, 1997), neste estudo a intervenção efectuada prolongou-se por quase toda a época competitiva, em sessões semanais com o treinador (1 a 2 horas de duração, cada sessão). Tais sessões, incluiram, entre outras, as seguintes actividades:

1) Formação do treinador nos princípios e normas para a promoção de padrões eficazes de liderança, relação e comunicação com os seus atletas;
2) Leitura, análise e discussão de materiais escritos sobre a eficácia da liderança e da relação treinador-atleta (ex: extractos do capítulo "Liderança de equipas desportivas e comportamentos do treinador"; Cruz & Gomes, 1996);
3) Actividades de modelagem e "role-playing" para demonstração da aplicação das linhas e princípios de orientação do PFET a diferentes situações específicas;
4) Análise, discussão e "feedback" contínuo e sistemático relativo aos comportamentos do treinador durante os jogos (dados recolhidos da observação e da avaliação da percepção do comportamento do treinador pelos atletas); e
5) Auto-avaliação contínua, por parte do treinador, relativamente aos seus padrões de comportamento durante os jogos.

Actualmente, encontra-se também já disponível material audio-visual sobre o PFET (em língua portuguesa), nomeadamente um "video" ilustrativo das diferentes categorias do CBAS, produzido pela Universidade do Minho (Dias & Cruz, 1997).

Avaliação da eficácia da intervenção

A avaliação da eficácia da intervenção psicológica junto do treinador (instrumentos e medidas já referidas), foi efectuada em dois momentos distintos:

1) Em quatro jogos anteriores à intervenção (Pré-intervenção);
2) Em três jogos depois da intervenção (Pós-intervenção); e

RESULTADOS

No total, antes e depois da intervenção efectuada, foram observados e codificados 652 comportamentos (média de 93.1 comportamentos por cada jogo observado) do treinador sujeito principal deste estudo. Enquanto o Quadro 1 apresenta os dados relativos às diferenças estatísticas, nas percepções (avaliações) dos atletas relativamente ao comportamento do treinador (antes e depois da intervenção psicológica), as Figuras 4 a 6, ilustram os dados relativos aos procedimentos de avaliação utilizados (auto-percepção dos treinadores, percepção dos atletas acerca do comportamento do treinador e observação do comportamento dos treinadores).

Como se poderá verificar, os três procedimentos de avaliação utilizados são consistentes e evidenciam uma melhoria clara e positiva nos padrões de comportamento e da relação (comunicação) do treinador com os seus atletas, nomeadamente em dois aspectos centrais: 1) Aumento dos comportamentos de encorajamento e reforço, incluindo o reforço após erros ou insucessos; e 2) Diminuição de comportamentos de punição e de instrução técnica de natureza punitiva.

	PRÉ - INTERV.		PÓS - INTERV.		t (2)	p
	M	DP	M	DP		
Instrução Geral	4.2	0.6	4.6	0.4	-2.07	.05*
Reforço	4.1	0.6	4.9	0.1	-3.71	.003 **
Encoraj. após Erro	3.6	0.7	4.5	0.3	-4.33	.000 ***
Inst. Téc. Após Erro	4.6	0.4	4.4	0.5	1.1	.29
Punição	3.4	0.9	2.4	0.7	3.5	.004 **
Inst. Téc. Punitiva	2.5	1.1	1.9	0.8	1.47	.16
Ignorar Erros	2.3	0.8	2.2	0.8	0.46	.64
Manter o Controle	4.1	0.8	4.1	0.8	0.08	.94
Encorajam. Geral	4.3	0.6	4.9	0.1	-3.67	.003 **
Organização	4.2	0.5	4.5	0.5	-2.03	.06

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(1) – Avaliação efectuada em quatro jogos antes da intervenção e em três jogos após a intervenção.

(2) – Teste *t* para amostras emparelhadas

Quadro 1 – *Diferenças nas variáveis psicológicas (percepções dos atletas relativamente ao comportamento do treinador), antes e depois da intervenção psicológica com o treinador* (1)

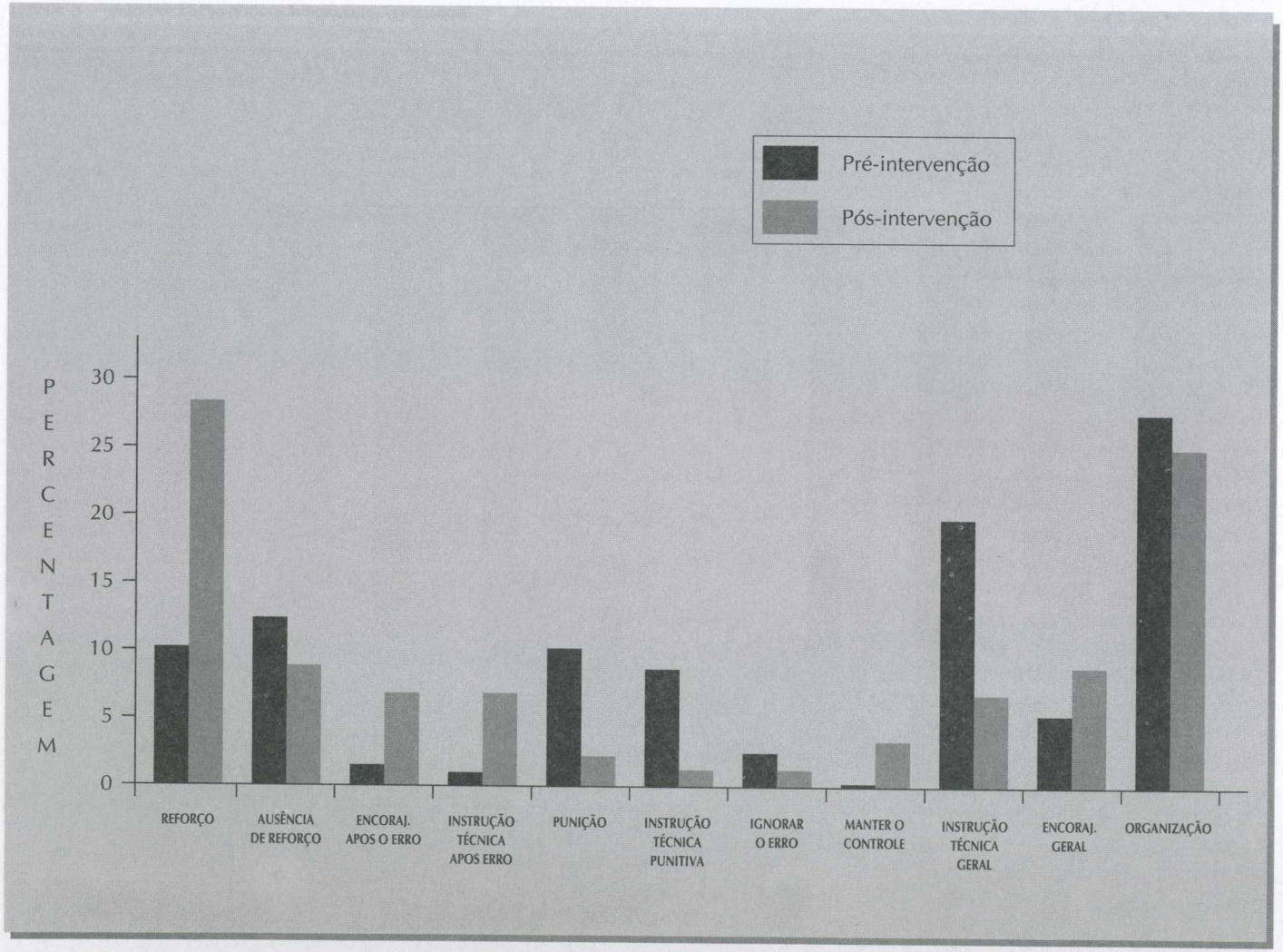


Figura 4 – *Frequência dos comportamentos do treinador (Dados da observação)*

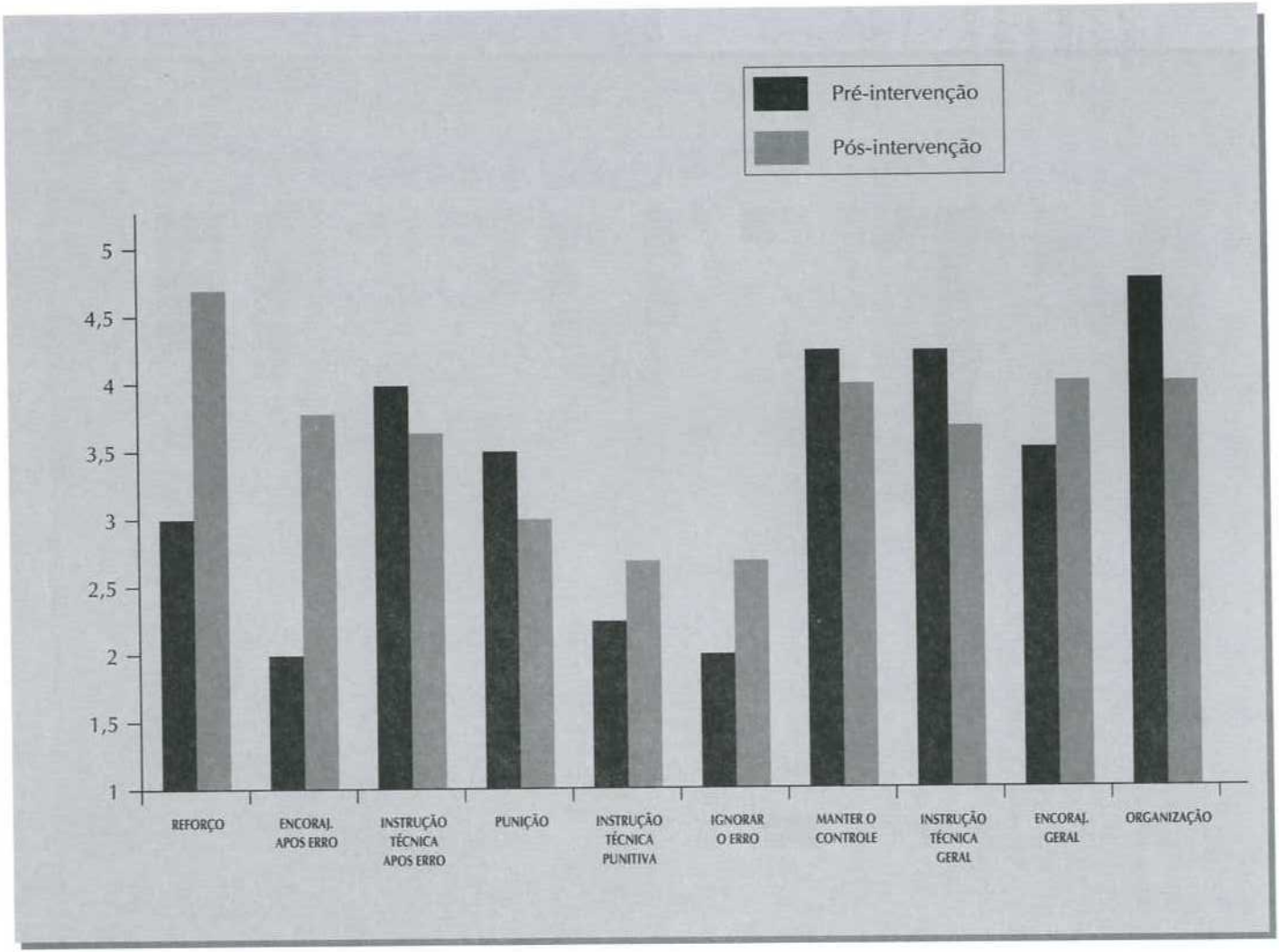


Figura 5 – *Auto-percepção dos comportamentos (Treinador)*

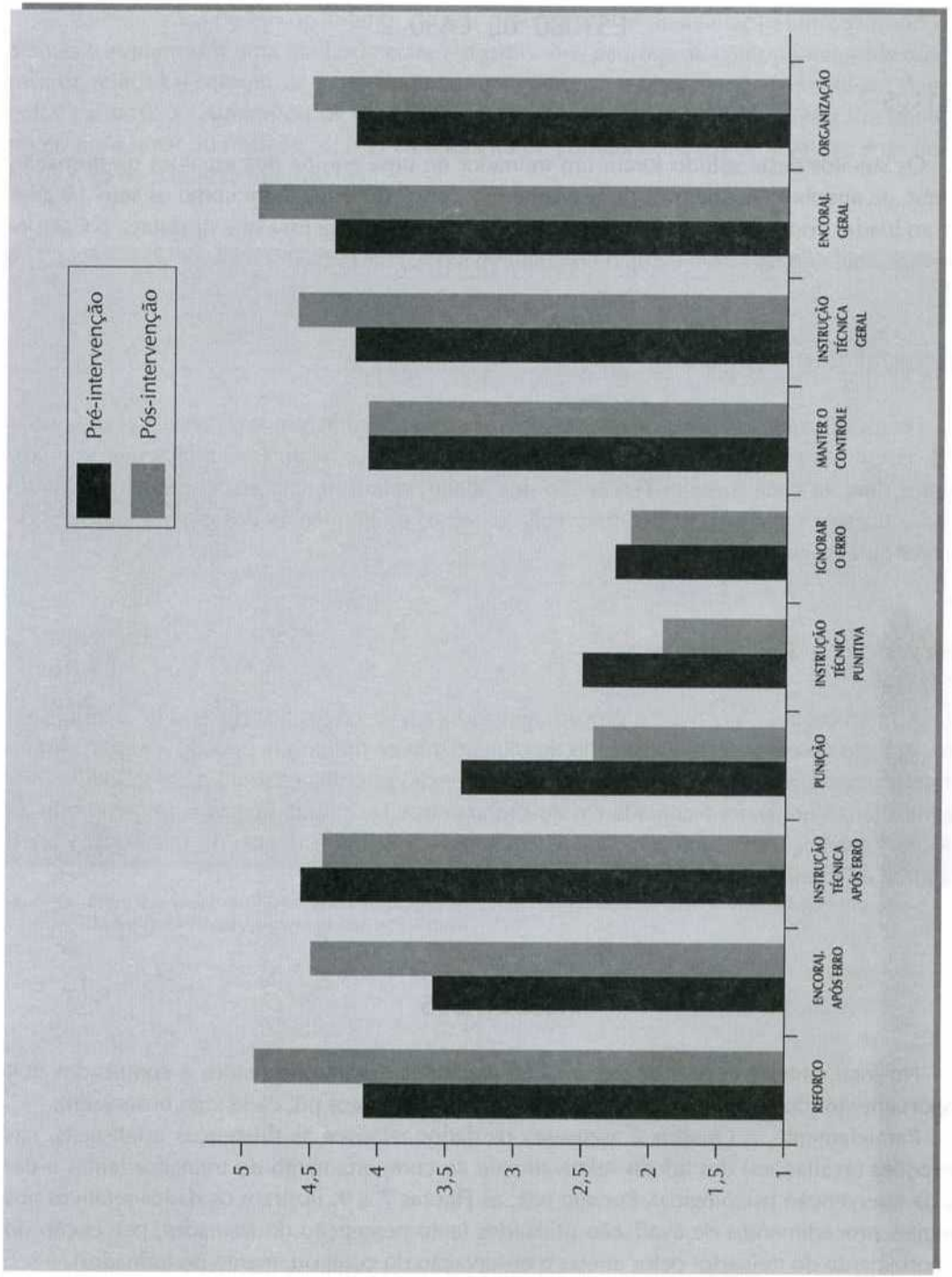


Figura 6 – *Percepção dos comportamentos do treinador (Atletas)*

ESTUDO DE CASO 2

Sujeitos

Os sujeitos deste estudo foram um treinador de uma equipa dos escalões de formação do clube de andebol "Académica de S. Mamede - Porto" (Juvenis), bem como os seus 16 atletas (com idades compreendidas entre os 15 e os 17 anos), equipa essa que disputava o Campeonato Nacional no respectivo escalão competitivo (época de 1996-97).

Instrumentos e medidas

Foram utilizadas versões adaptadas dos mesmos instrumentos e/ou medidas de avaliação já descritas no Estudo 1: a) Auto - percepção do treinador relativamente aos seus comportamentos durante cada jogo; b) Percepção dos atletas, relativamente aos comportamentos do treinador durante cada jogo; e c) Observação e registo da frequência dos comportamentos do treinador durante os jogos.

Intervenção - Procedimentos

A intervenção, objectivos e procedimentos foram idênticos aos do estudo anterior, excepto no facto de este ter sido realizado aproximadamente um ano depois do anterior estudo. Do mesmo modo, a avaliação da eficácia da intervenção psicológica junto deste treinador (instrumentos já referidos), foi efectuada em dois momentos: 1) Durante quatro jogos anteriores ao início da intervenção (Pré-intervenção); e 2) Durante três jogos, depois da intervenção realizada junto do treinador (Pós-intervenção).

RESULTADOS

No total, antes e depois da intervenção efectuada, foram observados e codificados 904 comportamentos do treinador (média de 129.1 comportamentos por cada jogo observado).

Paralelamente, o Quadro 2 apresenta os dados relativos às diferenças estatísticas, nas percepções (avaliações) dos atletas relativamente ao comportamento do treinador (antes e depois da intervenção psicológica). Por sua vez, as Figuras 7 a 9, ilustram os dados relativos aos diferentes procedimentos de avaliação utilizados (auto-percepção do treinador, percepção do comportamento do treinador pelos atletas e observação do comportamento do treinador).

À semelhança do estudo anterior, os três procedimentos de avaliação utilizados são consistentes e evidenciam uma melhoria clara e positiva nos padrões de comportamento e nos padrões de relação e comunicação do treinador com os seus atletas, nomeadamente em dois aspectos centrais: 1) Aumento dos comportamentos de encorajamento e reforço, incluindo o reforço após erros ou insucessos; e 2) Diminuição de comportamentos de punição e de instrução técnica de natureza punitiva.

	PRÉ - INTERV.		PÓS - INTERV.		t (2)	p
	M	DP	M	DP		
Instrução Geral	4.7	1.4	5.2	1.3	-2.82	.02*
Reforço	4.2	1.6	5.9	0.7	-2.19	.05*
Encoraj. após Erro	3.3	1.5	4.8	0.7	-2.64	.03*
Inst. Téc. Após Erro	3.3	1.5	5.2	0.7	-3.91	.004**
Punição	2.5	1.1	2.2	1.1	.49	.63
Inst. Téc. Punitiva	1.9	1.3	1.8	0.8	.14	.89
Ignorar Erros	2.9	1.5	1.9	0.7	1.51	.16
Manter o Controle	3.8	1.7	5.7	0.7	-2.65	.02*
Encorajam. Geral	4.8	1.3	6.7	0.4	-3.92	.004**
Organização	4.8	1.4	5.5	0.7	-1.55	.16

* $p < .05$ **$p < .01$ ***$p < .001$

(1) – Avaliação efectuada em 4 jogos antes da intervenção e em 3 jogos após a intervenção.

(2) – Teste *t* para amostras emparelhadas

Quadro 2 – *Diferenças nas variáveis psicológicas (percepções dos atletas relativamente ao comportamento do treinador), antes e depois da intervenção psicológica com o treinador* (1)

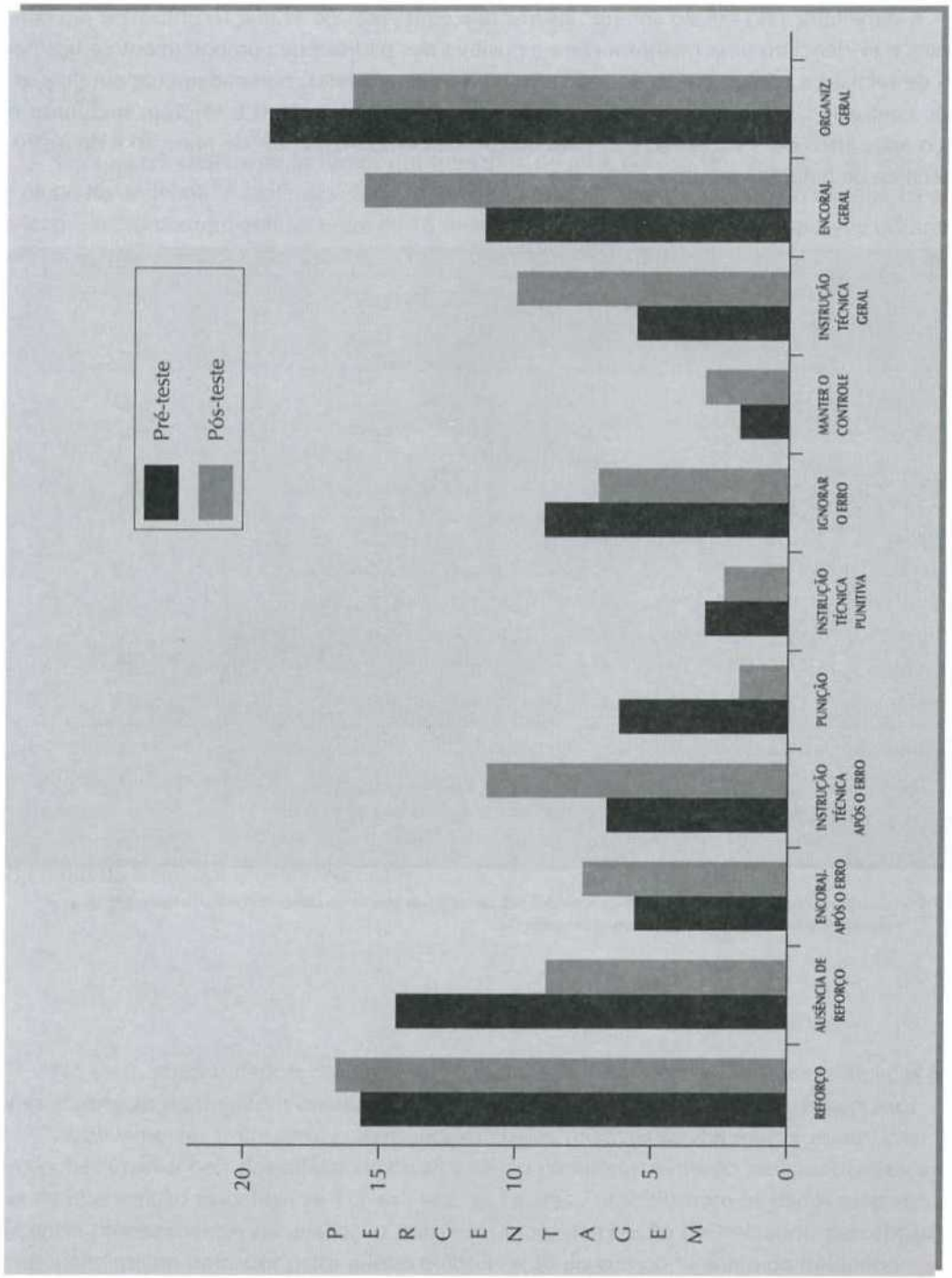


Figura 7 – *Frequência dos comportamentos do treinador (Dados de observação)*

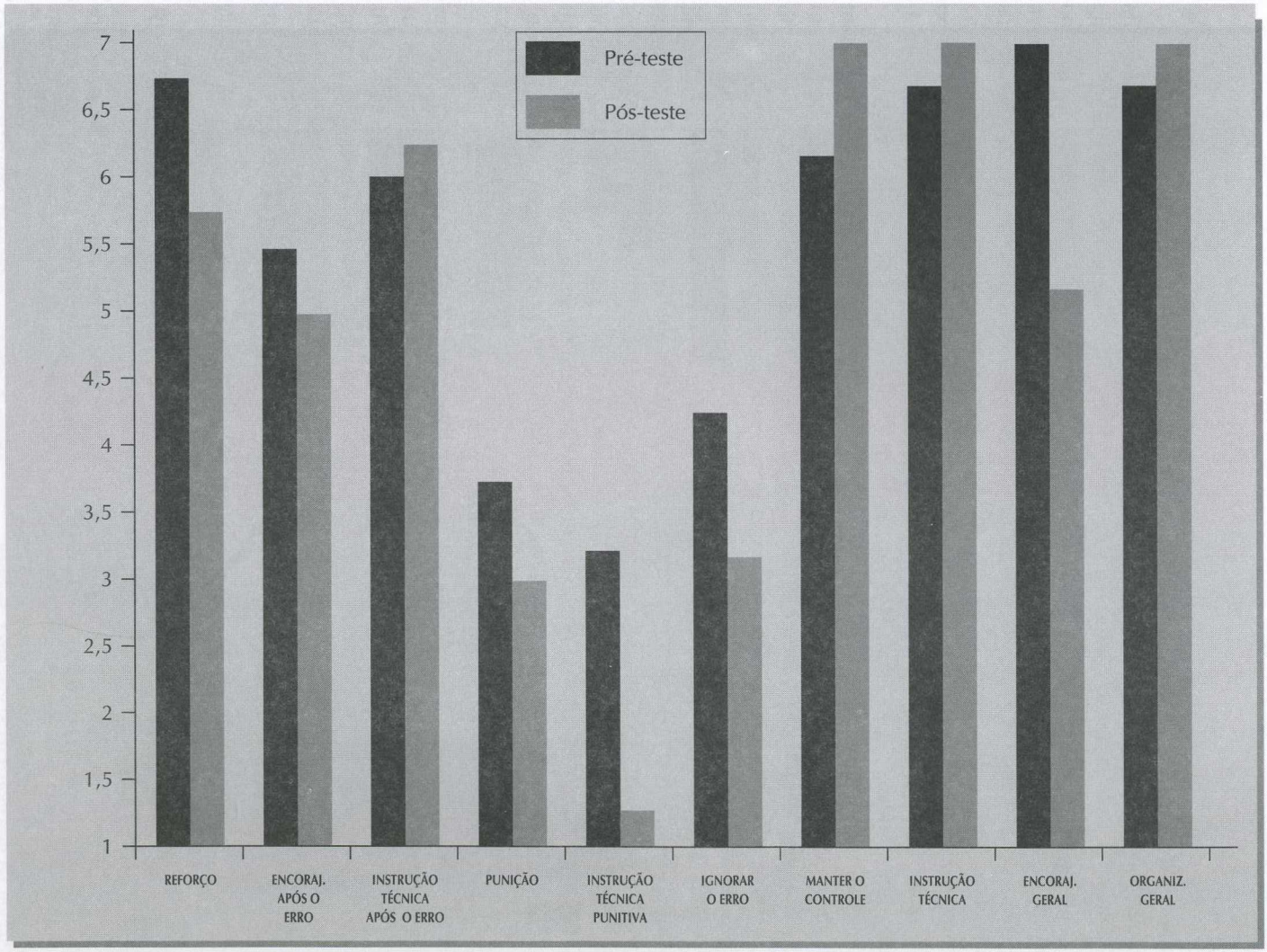


Figura 8 – *Auto-percepção dos comportamentos (Treinador)*

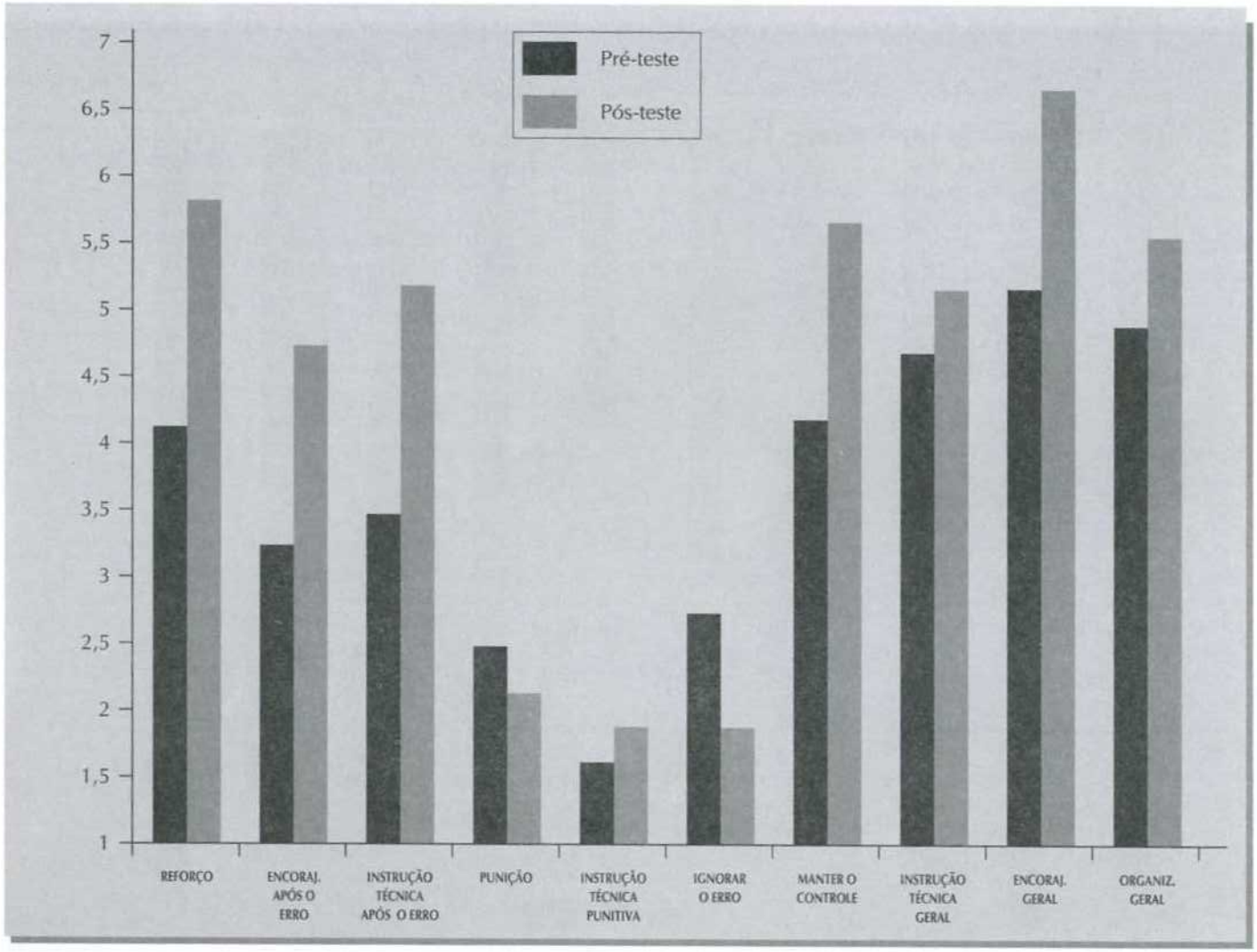


Figura 9 – *Percepção do comportamento do treinador (Atletas)*

DISCUSSÃO

Em face dos objectivos pretendidos as intervenções efectuadas parecem ter-se revelado eficazes na modificação dos comportamentos dos treinadores, sujeitos às intervenções psicológicas. Por outras palavras, os PFET's implementados com ambos os treinadores, avaliados recorrendo a três metodologias distintas (observação do comportamento dos treinadores, auto-avaliação dos próprios treinadores e avaliação do comportamento destes pelos seus atletas), sugerem claramente resultados consistentes relativamente à eficácia das intervenções psicológicas realizadas. Com efeito, de uma forma consistente, não só foi promovido o aumento de comportamentos desejáveis e adequados dos treinadores, como também se verificou a diminuição dos seus comportamentos indesejáveis e inadequados na relação com os respectivos atletas.

Recorde-se uma vez mais, que as intervenções realizadas se prolongaram por quase toda uma época competitiva (cerca de oito meses, com sessões semanais), contrariamente ao modelo original do PFET, normalmente implementado em "workshops" de formação de treinadores com cerca de duas a três horas de duração (Smith & Smoll, 1997). Neste sentido, por um lado, os presentes resultados vêm corroborar e comprovar a eficácia e validade do PFET na melhoria dos padrões de comunicação e relação interpessoal entre os treinadores e os atletas, já evidenciados pelos estudos e investigações de Smith e colaboradores (1995,1996,1997). Por outro lado, torna-se fundamental a realização de estudos de "follow-up" para avaliar a manutenção dos comportamentos do treinador, uma lacuna clara dos estudos nacionais e internacionais de avaliação da eficácia do PFET publicados até ao momento, que nunca incluiram este tipo de avaliação. É prcisamente nesse sentido, que se encontra actualmente em curso o "follow-up" (quatro meses depois de terminada a intervenção realizada) do primeiro estudo de caso apresentado no presente artigo.

Adicionalmente, estudos futuros neste domínio, a realizar no nosso país, deverão procurar avaliar, também nos atletas de treinadores sujeitos a intervenção, a promoção de vários resultados psicossociais positivos, nomeadamente o impacto de um ambiente interpessoal positivo na promoção da auto-estima geral (sobretudo nos atletas com baixa auto-estima), mas também o impacto na redução dos níveis de ansiedade competitiva nos atletas e na permanência dos atletas na prática e actividade desportiva (Smith & Smoll, 1997).

REFERÊNCIAS

Chelladurai, P. (1984). Leadership in sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport* (pp. 329-339). Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology, 21*, 328-354.

Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 647-671)

Cruz Feliú, J. (1987). Aportacións a la iniciació esportiva. *Apunts: Educació Física i Esports, 9*, 10-18.

Cruz Feliú, J. (1994). Asesoriamient psicológico a entrenadores: Experiencia en baloncesto de iniciación.

Apunts: Educación Fisica y Deportes, 35, 5-14.

Cruz Feliú, J. (1997). Intervencion conductual en entrenadores infantiles. In J. F. Cruz e A.R. Gomes, *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática.* Braga: Universidade do Minho-APPORT.

Cruz Feliú, J., Bou, A., Fernandez, J.M., Martin, M., Monràs, J., Monfort, N., & Ruiz, A. (1987). Avaliació conductual de les interaccions entre entrenadors i jugadors de basquet escolar. *Apunts, XXIV,* 89-98.

Cruz, J., & Gomes, A. (Eds) (1997). *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e intervenção.* Braga: APPORT - Universidade do Minho.

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.

Gomes, A.R., Dias, C., & Cruz, J. F. (1997). Avaliação da eficácia de uma intervenção cognitivo-comportamental no desporto: Estudo de caso com um treinador. In M. Gonçalves e colaboradores (Orgs.), *Avaliação psicológica: Formas e contextos (Vol. V).* Braga: APPORT: Associação dos Psicólogos Portugueses..

Gomes, A.R., & Cruz, J.F. (1996, Novembro). *Avaliação da eficácia de uma intervenção psicológica em contextos desportivos: Modificação dos comportamentos do treinador.* Comunicação em "poster" à "IV Conferência Internacional: Formas e Contextos". Braga: Universidade do Minho.

Smith, F., Smoll, & Hunt (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly,* 48, 401-407.

Smith, R., Smoll, F., & Curtis, B. (1978). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology,* 1, 59-75.

Smith, R.E. (1997). The sport psychologist as a scientist-practitioner: Reciprocal relations linking theory, research, and intervention. In R. Lidor & M. Bar-Eli (Eds.), *Actas do IX Congresso Mundial de Psicologia do Desporto. Part I.* (pp. 39-41). Netanya: Israel.

Smith, R.E., & Smoll, F.L. (1991). Behavioral research and intervention in youth sports. *Behavior Therapy, 22,* 329-344.

Smith, R.E., & Smoll, F.L. (1996a). Competitive anxiety: Sources, consequences, and intervention strategies. In F.L. Smoll & R.E. Smith (Eds.), *Children and Youth in Sport: A biopsychosocial perspective* (pp. 359-380). Dubuque, IA: WCB/McGraw-Hill.

Smith, R.E., & Smoll, F.L. (1996b). Psychosocial interventions in youth sport. In J.L. Van Raalte & B.W. Brewer (Eds.), *Exploring Sport and Exercise Psychology* (pp. 287-315).Washington, DC: American Psychological Association.

Smith, R.E., & Smoll, F.L. (1997). Coaching the coaches: Youth sports as a scientific and applied behavioral setting. *Current Directions in Psychological Science, 6,* 1, 16-21.

Smith, R.E., Smoll, F.L. & Barnett, N.P. (1995). Reduction of chidren' s sport performance anxiety trough social support and stress-reduction training for coaches. *Journak of Applied Developmental Psychology, 16,* 125-142.

Smith, R.E., Smoll, F.L., & Hunt (1997). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly, 48,* 401-407.

Smith, R.E., Smoll, F.L., Curtis, B. (1978). Coaching Roles and relationships. In J.R. Thomas (Ed.), *Youth Sports Guide for Coaches and Parents.* Washington, DC: AAHPER Publications.

Smith, R.E., Smoll, F.L., Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology, 1,* 59-75.

Smoll, F., & Smith, R. (1984). Leadership research in youth sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport psychology* (pp. 371-386). Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Smoll, F., & Smith, R. (1989). Leadership behaviors in sport: A theorethical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology,* 19, 1522-1551.

Smoll, F., & Smith, R. (1990). *Improving relationship skills in youth sport coaches.* East Lansing: Michigan Institute for the Study of Youth Sports.

Smoll, F., & Smith, R. (Eds.) (1979). *Psychological perspectives in youth sports.* Washington, DC: Hemisphere.

Smoll, F., Smith, R., Curtis, B., & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-player relationships. *Research Quarterly,* 49, 528-541.

Smoll, F., Smith, R., Curtis, B., & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-player relationships. *Research Quarterly,* 49, 528-541.

Smoll, F.L., & Smith, R.E. (1993). Educating youth sport coaches: An applied sport psychology perspective. In J.M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology: Personal growth to peak performance* (2ª ed., pp. 36-57). Mountain View, CA: Mayfield.

Smoll, F.L., & Smith, R.E., Barnett, N.P., & Everett, J.J. (1993). Enhancement of chidren's self-esteem through social support training for youth sport coaches. *Journal of Applied Psychology, 78,* 602-610.

Smoll, F.L., Smith, R.E., Curtis, B., & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-player relationships. *Research Quarterly, 49*, 528-541.
Weinberg, R., & Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Agradecimentos

Os autores agradecem a colaboração e disponibilidade dos treinadores e de todos os atletas de andebol do "ABC – Braga" e da "Académica S. Mamede – Porto", que participaram nestes estudos.

PROMOTION AND IMPROVEMENT OF THE COACH-ATHLETES RELATIONSHIPS IN YOUTH SPORTS: THE EFFICACY OF PSYCHOLOGICAL INTERVENTIONS IN HANDBALL

ABSTRACT

The present work presents the results of the efficacy assessment of two psychological interventions with two handball coaches (and their youth athletes). The main goal of the interventions was the promotion and improvement of the coach-athletes relashionship, based on the Coach Effectiveness Training Program (Smith et al., 1978; 1997), as well as on the cognitive-behavioral theory of Bandura (1986). The results of the two case studies suggest the efficacy of the psychological interventions on the promotion of more positive and adequate coach behaviors, in the relationship with their athletes.

1997 Volume 2 N° 3

Psicologia

Teoria, investigação e prática

PSICOLOGIA DO DESPORTO E DO EXERCÍCIO

Outubro 1997 ISSN 0873-4976