

## **Reflexões de um treinador**

Joga-se como se treina, mas é também muito importante treinar com base naquilo que vamos mostrando ser capazes ou não de fazer na competição. O que significa que também se deve treinar como se joga.

Cada vez mais, competir representa um meio de preparação decisivo, pois só aí testamos verdadeiramente o processo de tomada de decisão em que afinal assenta o acto de jogar e competir. Por melhores e mais competitivos que os treinos sejam, jogadores e treinadores só adquirem verdadeiramente a noção objectiva do seu valor relativo quando competem.

Esse é o momento em que verdadeiramente adquirem a noção objectiva se estão a decidir bem, ou requerem ainda reflectir sobre os erros cometidos tendo em vista melhorar.

Tal como acontece no dia a dia dos treinadores, os jogadores baseiam as suas intervenções em constantes tomadas de decisão numa realidade extremamente dinâmica e turbulenta. Treinadores e jogadores, sempre que decidem, fazem-no na incerteza óbvia do sucesso que irão obter. Aprendem com o tempo e a experiência que não há receitas e que, o que hoje conduz ao êxito, amanhã, noutras circunstâncias e contexto, deixa de ser solução adequada. Concluem por fim que, o medo de errar e a gestão das vitórias que vão alcançando, se apresentam como questões básicas do seu exercício profissional.

O erro e a falha, ganham uma expressão não tão definitiva quanto a nossa cultura por vezes exacerba, passando a constituir meios de trabalho ao serviço do progresso e do desenvolvimento.

Os sucessos alcançados, são muitas vezes enganadores se esquecemos que as decisões que a tal conduziram requerem permanente processo de reflexão, ajustamento e constante adaptação às novas particularidades de situações futuras.

Neste percurso complexo em que decorre o processo de tomada de decisão de treinadores e jogadores, ressalta desde logo a extrema dependência em que nos encontramos de:

- uma constante recolha de informação prévia sobre tudo aquilo em que incidem as nossas intervenções.
- o antecipar dos cenários possíveis em que elas irão decorrer.
- a noção bem objectiva da influência que sobre nós exercem determinado tipo de crenças de origem cultural ou outras, as expectativas pessoais e os interesses e objectivos comuns a serem perseguidos pela equipa a que pertencemos, (clube, empresa, etc.).

- a valorização dos resultados obtidos, como meio ao serviço de uma fundamental reorientação das decisões futuras.
- Aprendermos e treinarmos “na acção” ( “formação na acção” e “ensinar a jogar, jogando”).

Na aprendizagem e no treino inerentes à tomada de decisão, é fundamental habituarmo-nos a decidir sem medo de errar e assumindo a cada momento as consequências das decisões tomadas. Tendo como referência fundamental a situação real que nos rodeia, (o jogo).

Não se confunda entretanto a importância de ensinar a jogar, jogando ou de “formar na acção”, com a possibilidade de por essa via desvalorizarmos tudo o que ao ensino e ao treino diga respeito. Temos de proporcionar algo mais a quem aprende, que pura e simplesmente “pô-los a jogar”, sem qualquer tipo de enquadramento e fornecimento de motivos de reflexão e aprendizagem.

A acção pedagógica do treinador, é de decisiva importância no âmbito da formação a nível desportivo. Durante algum tempo, confundiu-se “formar na acção” com aprender, fazendo... por fazer!

“Dar a bola” e esperar que aprendam! Erro crasso, hoje já felizmente corrigido. A aprendizagem e o treino, requerem a presença de quem, observando a prática, saiba fazer reflectir sobre aquilo que a acção vai requerendo.

O simples fazer, sem qualquer outro tipo de apoio, conduzirá mais cedo ou mais tarde à estagnação do processo de ensino e aprendizagem, impondo-se por isso que se verifiquem intervenções constantes de apoio, incentivo e reflexão sobre tudo aquilo que se vai fazendo, com maior ou menor sucesso.

Para além do “fazer”, impõe-se que quem aprende experimente igualmente situações de aprendizagem e treino, simulando o mais e o melhor possível as condições reais.

No desporto costumamos dizer que se joga como se treina. O que nos provocou naturalmente a necessidade de treinarmos como se joga.

Pelas limitações sempre existentes nesta tentativa de decalcar em treino o “clima” e a oposição contidos na competição, passou esta também a, em determinados momentos, a ser utilizada como meio de preparação. Competir em níveis cada vez mais elevados de exigência, apresenta-se hoje em termos desportivos como um meio ao serviço do “acelerar” da formação de jovens jogadores ou de preparar equipas de alto rendimento.

Idem quanto às referências essenciais que constituem para o ensino e o treino, o Modelo de Jogo praticado ao mais alto nível competitivo e o Modelo de Equipa e de Jogador também aí existentes.

“Formar na acção” não pode nem deve ser pura e simplesmente “fazer”. É também fundamental aprender a reflectir sobre as decisões tomadas e a “ler” as novas situações que se lhes deparam, antecipando quanto possível as respostas necessárias!

E tal só será conseguido caso, para além do “fazer” do dia a dia, jogadores e treinadores aprendam em situações simuladas da realidade propriamente dita. Especificamente orientadas para, por via dos retornos provenientes da observação que sobre eles seja exercida, melhorarem as competências que os habilitarão para gerir o inesperado com que deparam constantemente na sua realidade profissional.

A questão da participação responsável e motivada daqueles a quem se dirige este tipo de “formação na acção” é também extremamente importante.

Se quem joga são os jogadores e não os treinadores, então é igualmente fundamental perceber que não só quem dirige deve ser um líder. Também os jogadores nos mais variados níveis de intervenção requerem adquirir capacidades óbvias de liderança. E que treinem e aprendam eles também, a tomar decisões!

Para isso importa que criemos condições para que saibam reflectir diariamente sobre o que fazem, como o fazem e o que têm de fazer para melhorar constantemente as suas competências. Ajudando-os a definir previamente qual é a sua tarefa e quais são os objectivos globais e individuais a alcançar. Incentivando-os sempre, servindo-os mais do que servindo-nos deles!

Tudo o que respeita ao processo de tomada de decisão de treinadores e jogadores, aponta para a necessidade de aprender a gerir o inesperado, por via de uma auto informação permanente e uma atitude de envolvimento constante face à importância de uma gradual melhoria de competências.

E para que tal seja conseguido, necessitamos conseguir reduzir o sempre existente grau de incerteza e insegurança contido na realidade em que intervimos, numa adaptação evolutiva à turbulência que nela se verifica.

Reduzindo o grau de incerteza e insegurança, aumentamos claramente os índices de confiança. O que reforça a necessidade de uma informação prévia sobre aquilo que vamos enfrentar na situação real.

Por um lado, através da observação do treinador, cuja recolha de dados e respectivo fornecimento, constitui elemento muito importante para a a securização das naturais inseguranças dos jogadores.

Pelo outro (e talvez o mais importante!) por via da própria habituação dos executantes a também observarem e aprenderem a “ler” as situações que se lhes deparam, reflectindo sobre os resultados obtidos a cada momento e encontrando soluções para as dificuldades que se lhes deparam.

Sem a participação de todos, confiança para arriscar e capacidade para decidir sem medo de errar, não há sucesso possível!

Recentemente estive em Portugal uma jovem equipa universitária norte americana que perdeu todos os jogos disputados.

Ao longo de cada um destes jogos, foram sempre bem visíveis algumas coisas que devem ser entendidas como muito importantes em tudo o que se refere ao processo de tomada de decisão.

A percentagem de eficácia de lançamento daqueles jovens jogadores era bastante baixa. Sempre que em situação adequada para o fazerem, nenhum deles hesitava alguma vez se o devia fazer ou não, pura e simplesmente lançavam! Jamais se ouviu qualquer tipo de recriminação dos treinadores ao facto de errarem tanto, bem pelo contrário. Era visível o incentivo a que não hesitassem face ao quando lançarem, mesmo que o modo como lançavam fosse tão pouco eficaz.

Interrogado por alguns treinadores portugueses acerca desta questão, a resposta do treinador norte americano foi paradigmática:

“São muito jovens e AINDA não são grandes lançadores em termos da eficácia respectiva, mas para já estamos na fase da aprendizagem do QUANDO lançarem, para posteriormente nos preocuparmos com o COMO e respectivo rendimento em jogo. Alguns deles IRÃO no futuro próximo ser grandes lançadores e o nosso objectivo actual é o de incrementarmos a respectiva confiança e eliminarmos qualquer tipo de MEDO DE ERRAR”.

Mesmo que tecnicamente os jogadores sejam muito habilitados, necessitam NO MOMENTO DE DECIDIR DE TER CONFIANÇA PARA O FAZER SEM MEDO DE ERRAR! E essa confiança ou vem trabalhada desde os primeiros momentos da respectiva preparação para os seus desempenhos, ou ficará sempre negativamente dependente dos resultados obtidos!

Face ao carácter extremamente dinâmico da situação real (o jogo), a via das tentativas e erros continua a ser fundamental para o processo da tomada de decisão. O erro perde por isso a carga negativa que tantas vezes se lhe atribui e passa a constituir um importante meio de aprendizagem e treino.

Tal como o sucesso, pois a procura da excelência, deve ser entendida como a insatisfação constante face aos sucessos do momento. A procura de obstáculos e desafios cada vez mais exigentes, é afinal o único caminho defensável no que se refere ao processo de tomada de decisão, já que o sucesso de um determinado momento tem exclusivamente valor no contexto em que foi obtido e este, como sabemos, dificilmente se repetirá.

Assumir o carácter dinâmico da tomada de decisão como algo inquestionável, conduz-nos não só a um entendimento do erro e do sucesso na relatividade das respectivas realidades em que ocorreram, como também à sua identificação como fases decisivas da aprendizagem e do treino a caminho da excelência.

O anímico e o afectivo, tal como o denominado estado emocional, tanto criam condições para que se atinja essa excelência, como são motivo de bloqueios impeditivos de qualquer tipo de êxito.

Jogadores e treinadores, constatarem permanentemente que as suas tomadas de decisão são muito condicionadas ou favorecidas, pelos seus medos ou auto confiança, os seus interesses, etc. Sujeitos a enormes pressões, uns hesitarão perante o risco que representa decidir, outros assumirão no momento próprio e sem temores, as decisões necessárias.

A necessidade da libertação das emoções no processo de tomada de decisão, apresenta-se hoje como um dado adquirido.

Perceba-se entretanto que deixar fluir as emoções no processo de tomada de decisão não é propriamente tornarmo-nos uns “chorões” ou pura e simplesmente transformarmo-nos em inspirados decisores. Mais do que dominados pelo emocional, importa aceitar como é importante deixarmos que essa emoção constitua um decisivo passo para o enriquecimento do nosso envolvimento e entrega à actividade a que nos dedicamos. Fique no entanto claro que deixar fluir as emoções não é pura e simplesmente tornarmo-nos dependentes da inspiração momentânea. Pelo contrário! Deve levar-nos cada vez mais a transpirar por via de uma preparação antecipada de todos os cenários possíveis que se nos possam deparar, prevenindo desse modo todos os riscos contidos no facto de sermos só emotivos!

É verdade que, em tudo o que respeita ao processo de tomada de decisão, trata-se muito simplesmente de optar pelo tipo de acção mais eficiente, tendo em vista alcançar o objectivo a que nos propusemos, assumindo na sua plenitude as respectivas consequências.

Mas também é hoje bem evidente que o desporto profissional precisa cada vez mais de treinadores e atletas capazes de actuarem no terreno, sem dificuldades relativas a tudo o que à área comportamental diga respeito.

Quando reconhecemos a importância das emoções no processo de tomada de decisão, estamos também a admitir que a qualidade das nossas decisões dependem cada vez mais das atitudes e comportamentos que nos são exigidas por uma realidade profissional exigente, complexa e turbulenta.

As alternativas possíveis são sempre muito diversificadas e é enorme a exigência sempre existente quando decidimos. Por isso reputamos fundamental aprender o mais cedo possível a “ler” as situações, interpretando-as e identificando momento a momento quais os aspectos mais marcantes que justificam determinadas respostas em vez de outras.

Sempre com a certeza que a turbulência com que a realidade se vai alterando, nos exige reconhecer a cada instante que o que resulta em determinadas circunstâncias, alteradas estas, poderá não ser a solução mais adequada no futuro próximo.

Impõe-se conseguir o mais possível tomar a iniciativa, evitando ficar à espera que os outros se nos antecipem. Reduzindo por essa via a incerteza com que nos defrontamos e aumentando quanto possível o grau de incerteza a criar aos nossos adversários. Procurar o máximo de versatilidade que nos permita esconder dos adversários os nossos pontos fortes e fracos e antecipar quanto possível as informações mais e melhor detalhadas sobre os pontos fortes e fracos desses mesmos oponentes. Adaptando-nos permanentemente aos diferentes ritmos e condições a que a realidade nos vai sujeitando em toda a sua complexidade e turbulência.

Decidir bem e depressa, num enquadramento em constante mutação é o desafio diário de atletas e treinadores.

Antecipar, eis a questão! Recolha de informação sistemática e o mais qualitativa possível, um dos segredos para o sucesso!

Antecipação onde entroncam por fim as estratégias planeadas a curto, médio e longo prazo e correspondentes tácticas destinadas a resolver os problemas que se nos deparam no dia a dia através da aplicação das técnicas necessárias.

Numa equipa de basquetebol por exemplo, perante a estratégia delineada de procurarmos o sucesso por via de uma defesa pressionante, a táctica é defender “homem a homem” em todo o campo através das técnicas respectivas de pressão sobre a bola e as linhas de passe, de ajuda e recuperação defensiva, etc. Para isso, criamos quadros de contingência onde constam do modo mais exaustivo possível as diferentes hipóteses de solução existentes para cada situação, analisando-as e discutindo-as em seguida com os jogadores no decurso dos treinos.

Preparando-os para uma permanente gestão do inesperado e uma fundamental autonomia de intervenção face às muitas opções possíveis em termos das soluções a serem encontradas.

Com base nesse conhecimento e experiência comum, elaboramos então as estratégias necessárias a partir das quais seja possível alcançar os objectivos previamente apontados, definindo para isso as tácticas e técnicas a empregar.

Como é óbvio, segundo um risco previamente assumido, face às muitas variáveis permanentemente introduzidas pelos opositores. Que exigem um processo de tomada

de decisão o mais dinâmico e versátil possível, face à oposição sempre presente e à constante alteração das condições em que decorrem as diferentes situações que se nos desparam, tanto a nível desportivo, como empresarial.

Terá sucesso quem melhor souber arriscar no momento próprio, perderá quem se deixe bloquear pelo medo de errar e pelas inseguranças características dos que se sentem menos preparados e capazes.

O risco é por isso um factor contextual que influencia de modo determinante o processo de tomada de decisão.

Onde o medo de errar tem por vezes um peso extremamente negativo. E se torna fundamental a aprendizagem e o domínio de certo tipo de emoções negativas, tendo em vista a respectiva superação.

O meio social, familiar ou profissional introduzem no processo de tomada de decisão uma carga extremamente significativa. Tal como a competência de pais, treinadores, professores, dirigentes, não só a nível técnico profissional, como principalmente enquanto pessoas dispostas acima de tudo a servir aqueles que estão sob a sua responsabilidade.

Em casa, na escola, no treino, a todos eles se lhes pede uma intervenção pedagógica e formativa de decisiva importância em tudo o que respeita ao processo de tomada de decisão de filhos, atletas, quadros de empresa, etc.

Por fim a competição e a necessidade do aumento gradual do tipo de oposição que defrontamos.

É fundamental sujeitar atletas e treinadores a um tipo de oposição gradativamente mais forte, habilitando-os por essa via para um processo de tomada de decisão adaptado a uma realidade cada vez mais exigente e turbulenta. Em discussões tidas com colegas de profissão acerca desta questão, muitos são de opinião que só devemos avançar para níveis mais elevados de solicitação quando preparados para tal.

O que a experiência me disse sempre foi que a única forma de nos prepararmos para níveis competitivos superiores é vivermo-los e adaptarmo-nos gradualmente às respectivas exigências.

Como já ficou suficientemente clarificado, em tudo o que respeita ao processo de tomada de decisão, progride-se com o aumento gradual da oposição que encontramos e a competição é um decisivo factor estruturante da aprendizagem e da formação.

O Coaching e o feed back apresentam-se por isso como meios fundamentais de apoio à melhoria de competências no processo de tomada de decisão. Aliás conforme muito bem confirma a transcrição seguinte, de texto publicado pelo jornalista Rui Dias no Jornal Record de 20/2/2001:

Johan Cruyff costumava estabelecer um antagonismo entre Romário e Marco Van Basten, partindo do princípio que em miúdos eram ambos jogadores fora de vulgar.

A diferença entre um e outro, residia no facto de no Ajax (clube onde fora formado Van Basten), se corrigiam os defeitos e se chamava a atenção do Marco, mesmo que tivesse feito cinco golos.

Nesta afirmação de Johan Cruyff, para além de nela podermos reforçar a tese da importância da acção dos professores e dos treinadores, ressalta ainda um outro aspecto a registar. É evidente a intenção destas palavras quanto à diferença das atitudes e comportamentos de um e outro jogador.

Van Basten como modelo de grande jogador, não só no âmbito técnico, mas também no plano social e profissional, Romário como exemplo negativo das atitudes e comportamentos que são devidas a um profissional de desporto. Um, Marco, porque recebeu em devido tempo o apoio e enquadramento que necessitava para complementar a sua grande valia técnica e táctica. O outro, Romário, porque desenvolveu livremente as suas brilhantes capacidades “aprendendo a jogar, jogando”, mas faltou-lhe a intervenção educativa fundamental de treinadores e professores que o servissem, mais do que explorassem tão só a sua valia técnica e táctica.

Joga-se como se treina, treina-se como se joga. Quem joga são os jogadores, tanto melhor, quanto maior e mais positivo o apoio pedagógico dos treinadores