

INTERVENÇÃO PSICOLÓGICA NO FUTEBOL: REFLEXÕES DE UMA EXPERIÊNCIA COM UMA EQUIPA DA LIGA PORTUGUESA DE FUTEBOL PROFISSIONAL

Pedro L. Almeida

ISPA – Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal
Psicólogo no Dep^o Futebol S. L. Benfica - Portugal

Resumen: Con este artículo se pretende provocar una reflexión acerca del papel del psicólogo y del entrenador en el desarrollo y regulación de los aspectos psicológicos de los futbolistas profesionales. Se indican procesos similares, tanto del psicólogo como del entrenador, desde una perspectiva de *coaching*. Se muestra la experiencia de tres temporadas de trabajo continuo en un equipo de fútbol profesional de la Superliga Portuguesa, a través de casos, modelos y principales métodos y técnicas de intervención.

PALABRAS CLAVE: Fútbol, roles, psicólogo, entrenador, intervención

Abstract: With this article, we want to produce a reflection about the Coach and Psychologist roles in the management and development of athlete's psychological aspects. We also will look at the similar process between the psychologist and the coach, in a coaching process perspective. Our 3 season's experience with a Portuguese Football Team from the Professional League will be the basis for the illustrative cases. We will also talk about our intervention model, methods and techniques used in the intervention.

KEY WORDS: Football, roles, psychologist, coach, intervention.

INTRODUÇÃO

O futebol é, sem dúvida, um dos fenómenos desportivos e sociais mais relevantes dos nossos tempos. A sua importância tem levado a modalidade a uma evolução constante e ao seu crescimento enquanto indústria do espectáculo. Os factores de pressão para as equipas profissionais obterem resultados são cada vez maiores, pois já não são só os associados dos clubes mas também os sócios das SADs, Sociedades Anónimas Desportivas, a reclamarem, sendo que os últimos podem ter apenas interesses económicos, ou seja, de rendimento desportivo. Não é portanto

de espantar que os líderes do processo desportivo, os Treinadores, recorram a todo o tipo de estratégias, de acordo com os valores de cada um, para a obtenção de resultados. O unânime reconhecimento da relevância dos aspectos psicológicos no sucesso desportivo, não tem ainda um reflexo directo na respectiva importância do papel que o psicólogo do desporto pode desempenhar no contexto do futebol. Segundo Olmedilla, Garcia y Garcês de los Fayos, (1998), grande parte dos treinadores julgam ser mais importante e decisiva, a gestão que os próprios fazem dos aspectos psicológicos dos jogadores. Os trabalhos de Buceta, (1998) e Garcia-Mas, (2002), mostram claramente a possibilidade da existência de um papel para o Psicólogo e outro para os Treinadores, na intervenção psicológica com os atletas.

Com base na nossa experiência de intervenção de 3 épocas (2001/02, 2002/03 e 2003/04), junto de uma equipa da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, pretendemos produzir uma reflexão sobre os papéis do Psicólogo e do Treinador, no desenvolvimento e regulação dos aspectos psicológicos dos atletas de futebol profissional, bem como do papel do Psicólogo num processo semelhante com os Treinadores, ilustrando, em ambas as situações, com casos. Explicaremos, ainda, o modelo e quais os principais métodos e técnicas utilizadas na intervenção.

PERCURSO

Prévia a esta experiência, estivemos 7 anos nos escalões de formação do mesmo clube. Nesse período, trabalhámos directamente com cerca de 25 diferentes treinadores, 150 atletas, vários dirigentes, familiares dos atletas e outros agentes desportivos. Igualmente neste período observámos cerca de 2000 treinos e 450 jogos. Dos diferentes treinadores resultaram quase sempre diferentes pedidos, quer devido à natureza da casuística quer à inerência da forma como os treinadores representavam o papel do psicólogo. Nesse sentido, houve uma contínua moldagem do papel do psicólogo neste contexto e neste clube em particular, pois apesar de ser sempre a mesma instituição, o contexto organizacional esteve sempre em profunda mudança. Acto contínuo, houve uma crescente maturação profissional da nossa parte, que veio a culminar com a passagem para a equipa sénior profissional em 2001/02.

Essa transição gerou em nós algumas adaptações e perplexidades nomeadamente pela exposição mediática que passámos a ter. Um bom espelho disso é esta passagem do nosso caderno de auto registos, "Diário de Bordo": "*Apresentação. Sala de imprensa. As pernas tremiam-me. Sentí que entrei noutra mundo!!!... Foram 2 minutos de câmaras e máquinas fotográficas, por todo o lado!*". A partir daquele momento tinha entrado numa "constelação" diferente, onde os ATLETAS são verdadeiras estrelas e tudo gira à sua volta! (Figura 1).

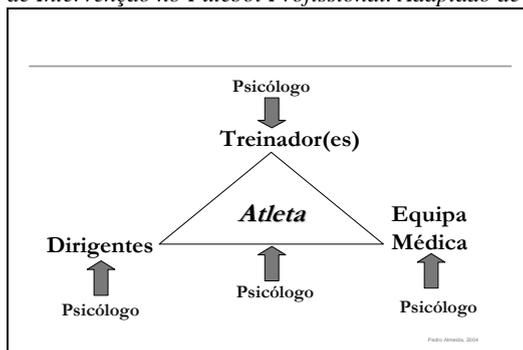
Figura 1. O atleta como estrela, no futebol profissional



MODELO E "FERRAMENTAS" DE INTERVENÇÃO

O nosso trabalho neste contexto desenvolve-se com todos os agentes desportivos de uma forma directa e com os atletas de uma forma directa e indirecta (sobretudo através dos treinadores e corpo médico). Figura 2.

Figura 2. Modelo de Intervenção no Futebol Profissional. Adaptado de Beswick (2001)



Em todo este processo é absolutamente fundamental estabelecer uma relação de confiança com os diferentes agentes desportivos, a começar pelo Treinador Principal. Neste sentido, é importante transmitirmos a este e depois a todos os outros, um conceito de fácil assimilação sobre aquilo que é o essencial do nosso trabalho: ajudar! Fomos várias vezes interpelados com questões do tipo "em que consiste o vosso trabalho?" ou "o que é que fazes?" ou "para que serve o psicólogo?", invariavelmente com muito pouco tempo para produzir uma resposta, a palavra "ajudar" revela-se quase mágica para responder de imediato a estas curiosidades, deixando-os em *suspense* para algo mais completo e estruturado. Esta palavra, cumpre em pleno aquele que é para nós o objectivo principal da nossa Intervenção neste contexto. No entanto, para que isto se materialize, é, no nosso entendimento, necessário participar na vida colectiva da equipa através da presença nos treinos, jogos e outras manifestações colectivas. Em todo este período, é necessário realizar de uma forma contínua, avaliação de necessidades, intervenção e avaliação da intervenção efectuada. Para isso recorreremos permanentemente a todas as formas de observação de comportamentos, entrevistas (essencialmente semi-estruturadas e realizadas de uma forma espontânea) e muito pouco, quase nada, a questionários.

Estes foram essencialmente usados para realizar a avaliação do trabalho do psicólogo. Desenvolvemos, inclusive, algumas grelhas de observação sistemática de comportamentos relacionados com o rendimento desportivo. Em particular, uma das grelhas de observação motivou e alimentou a relação de trabalho entre o psicólogo e os treinadores principais, sendo objecto de relatórios semanais que eram utilizados de forma regular no trabalho que estes desenvolviam com os atletas. Em traços largos, este instrumento permitia recolher dados de rendimento desportivo (recuperações e perda da posse da bola) e as reacções dos atletas após esses momentos (ex: nas perdas de bola, activo, passivo ou reactivo – reagia mas fazendo falta num adversário). Tudo isto em função do tempo (intervalos de 15 em 15 minutos) e da zona do campo (inicialmente 24 zonas – ver Figura 3, tendo uma variação até 9 zonas do terreno de jogo, sempre em função do desejo do treinador). Em trabalhos futuros, iremos expor de forma pormenorizada como é que estes resultados

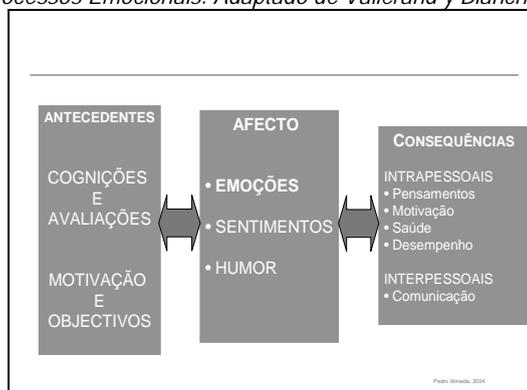
podem ser utilizados enquanto “ferramenta” de formulação de objectivos específicos para os atletas e para a equipa, dentro da linha de outros trabalhos por nós, anteriormente, realizados (Porem, Almeida y Cruz, 2001).

Figura 3. G.O.S.C.D. vs 1.2002 - Grelha de Observação Sistemática de Comportamentos Desportivos



Outro aspecto muito importante que temos sempre em conta, é a diferente fase de desenvolvimento que a equipa pode estar a viver num dado momento da intervenção: “forming”, “storming”, “norming”, “performing” (Tuckman, 1965, citado por Weinberg y Gould, 1995), as quais surgem como estados facilmente observáveis para quem acompanha quotidianamente as equipas. É muito importante o nosso papel ser clarificado junto de todos os agentes, particularmente dos atletas, muito antes de entrarmos num qualquer período de “storming”. Nessas alturas, é confortável mantermos apenas uma relação diádica com os atletas, excluindo da nossa intervenção os momentos grupais, pois são propícios à maledicência e ao boato. É uma boa forma de prevenção de uma relação de confiança saudável com treinadores e atletas, com vista ao objectivo permanente que é assegurar a estabilidade mental e emocional dos futebolistas. Os papéis dos psicólogos e dos treinadores na gestão dos antecedentes e consequências dos afectos dos futebolistas (Figura 4), bem como dos afectos propriamente ditos, são um dos aspectos fundamentais na intervenção psicológica com os atletas.

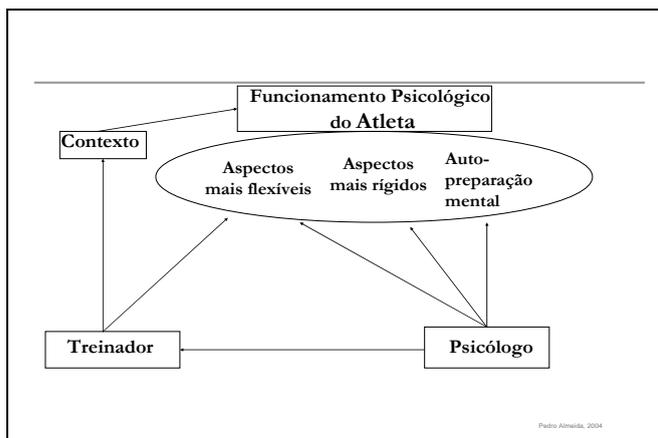
Figura 4. Processos Emocionais. Adaptado de Vallerand y Blanchard (2000)



INTERVENÇÃO PSICOLÓGICA COM ATLETAS

Recentemente, Buceta (2004), conceptualizou a intervenção psicológica directa e indirecta do Psicólogo e do Treinador sobre o funcionamento psicológico do Atleta (ver Figura 5).

Figura 5. Intervenção Psicológica directa e indirecta, do Psicólogo e do Treinador, sobre o funcionamento psicológico do Atleta. Adaptado de Buceta, (2004)



Esta conceptualização parece-nos, de facto, muito representativa daquilo que acontece neste contexto profissional. Quando a relação profissional é saudável, há uma intervenção permanente entre o Psicólogo e o Treinador, e este estabelece uma relação com o atleta, contribuindo para o ajuste e desenvolvimento dos aspectos flexíveis do seu funcionamento psicológico. Paralelamente, o Treinador age sobre o contexto onde todos os agentes desportivos estão envolvidos, de forma a prevenir e regular os aspectos que possam influenciar negativamente o funcionamento psicológico dos futebolistas e potenciar aqueles que o possam favorecer. Finalmente, o Psicólogo desenvolve o seu trabalho com o atleta em todos os parâmetros do seu funcionamento mental, no quadro da relação previamente estabelecida.

Neste sentido, e centrando-nos sobre o papel do psicólogo, a casuística por nós encontrada tem sido a mais diversificada possível, quer com treinadores quer com atletas.

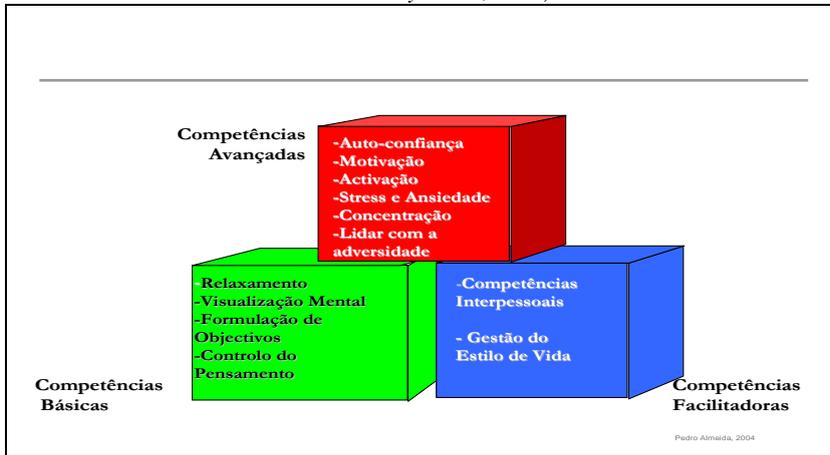
Casuística com atletas

Podemos enquadrar as diferentes situações em 4 grandes dimensões:

- Competências de relacionamento interpessoal.
- Gestão do estilo de vida.
- Competências psicológicas avançadas (problemas relacionados com o controle emocional, concentração, motivação e autoconfiança).
- Casos clínicos (de atletas e de familiares muito próximos destes, cujo problema os afectava de forma muito substancial).

As primeiras três dimensões enquadram-se na nomenclatura proposta por Vealey (1992, citada em Cruz y Viana, 1996). Ver Figura 6.

Figura 6 - Hierarquização do Treino de Competências Psicológicas. Adaptado de Vealey (1992, citada em Cruz y Viana, 1996)



Segundo esta autora, haveria um conjunto de Competências Facilitadoras que deveriam estar previamente optimizadas antes de haver espaço para o treino das Competências Básicas e Avançadas. Este pressuposto verifica-se, pois no futebol profissional há muito pouco espaço para o treino de competências psicológicas segundo programas estruturados, do género, "Treino de Visualização Mental" ou "Treino de Relaxamento", a título exemplificativo. Os problemas apresentados pelos atletas que prejudicam indirectamente o seu rendimento desportivo, começam em aspectos relacionados com a gestão da sua vida, como por exemplo, contratos, patrocínios, fim ou início de carreira, vida familiar e terminam em aspectos de relacionamento interpessoal tais como relações com os companheiros, treinadores, directores, empresários e outros agentes desportivos do contexto. O dia-a-dia deste ambiente passa muito por aqui. Há contudo, dificuldades experienciadas, de uma forma directa, ao nível desportivo.

A título de exemplo, há os clássicos casos de ansiedade de atletas campeões de treino que falham nos momentos decisivos e/ou em competições chave; questões de empenho reduzido, entre outras razões, por má definição de objectivos; problemas de autoconfiança; níveis de activação competitiva não ideais ou má interpretação dos mesmos, com as respectivas consequências emocionais e cognitivas, das quais a perturbação da concentração é um exemplo claro.

Para todos estes episódios o psicólogo sugeriu uma ou várias soluções próximas daquilo que muitos outros autores já descreveram como intervenção psicológica em contextos de treino ou competição (Buceta, 1998; Cogan, 2000; Garcia-Mas, 2002; Kolt, 2000; Lavallee y Andersen, 2000; Marchant, 2000; McCann, 2000; Petitpas, 2000; Price y Andersen, 2000;). O nosso modelo passa, como já referimos anteriormente, por estarmos sempre presentes em treinos e competições, devidamente equipados, tendo assim acesso aos balneários em treinos e competições, pois fazemos parte do grupo e somos por ele aceite. Só dessa forma nos parece ser possível intervir nos momentos em que efectivamente os atletas necessitam de ajuda e a ela estão receptivos.

Como exemplo, recordamo-nos da situação onde um atleta, que vinha de constantes insucessos desportivos, semana após semana, se preparava para comunicar a sua desistência à Direcção e como tal a rescisão amigável do contrato de trabalho, quando com ele nos cruzámos e, lendo no seu rosto algo que lhe adivinhávamos à já algum tempo, o interpelámos. Foram 2 horas de uma conversa espontânea, onde se identificaram problemas de ansiedade e de autoconfiança, tendo

na sua origem, uma inabilidade na gestão das expectativas dos que o rodeavam. Ajudando-o a conceptualizar o seu verdadeiro problema e a identificar formas de agir para a sua solução, ajudámo-lo a enfrentar a situação, devolvendo-lhe uma percepção de controlo sobre a mesma. O caso terminou num grande sucesso.

Pelo meio ficaram outras formas de intervenção, tais como a realização de pequenos *workshops* temáticos e a distribuição de folhetos informativos sobre alguns aspectos psicológicos (ex: controle de ansiedade). Houve ainda lugar para alguns momentos de frustração, onde, identificando o problema, não conseguimos intervir. Uma vez porque o atleta não mostrava abertura para tal, outras porque o momento não era o ideal e depois quando este surgia, já não era necessário.

Uma certeza nos fica: à semelhança de outros autores (McCann, 2000), o "*catch-as-catch-can consulting encounters*" são uma realidade para o Psicólogo nestes contextos de alta competição. Ou seja, a intervenção é realizada apenas com quem quer, onde e quando é possível.

Casuística com Treinadores

É nossa convicção que grande parte do que acontece na vida das equipas depende em grande parte do respectivo Treinador enquanto líder do processo e da sua capacidade para levar em linha de conta essa missão. Para isso tem de haver um "Treinador Forte" (Figura 7).

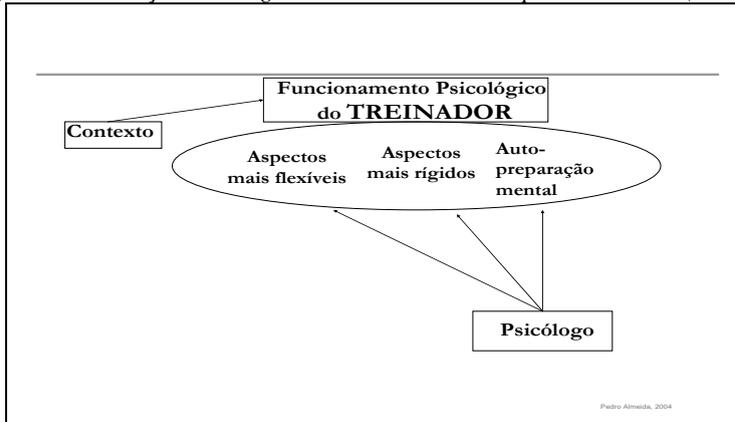
Figura 7. Características de um Treinador Forte



Este deve, em primeira linha, desenvolver um auto-conhecimento que lhe permita saber como vai reagir aos mais diversos estímulos que este contexto lhe vai apresentar. Tal será crucial em muitos momentos. Se a par desta característica tiver um genuína preocupação com os atletas e com todos os membros do *staff*, então terá toda a equipa "na mão" e preparada para o estabelecimento de um compromisso emocional onde se definam valores, objectivos e regras para que o colectivo funcione da melhor forma possível. Para isso, está por demais demonstrada a importância das competências comunicacionais na relação que um Treinador estabelece com as respectivas equipas de atletas, técnicos e clínicos. Finalmente, talvez a característica mais decisiva na alta competição: a capacidade que um Treinador tem de se controlar emocionalmente. Numa analogia simples com a mão da figura 7, se imaginarmos aquela mão fechada, o polegar seria o controle emocional e dessa característica dependeriam todas as outras, pois esse dedo segura os demais num punho fechado, forte!

Ora, da nossa prática verificámos que ao longo de uma longa época desportiva muitas são as vezes em que o Treinador não faz parte da solução mas sim do problema. É nesses momentos que é importante um trabalho de *coaching* entre o Psicólogo e o líder, ou *co-coaching* (Gautier y Vervisch, 2001), dado que o próprio Treinador desenvolve um processo semelhante sobre os atletas. Segundo Araújo (2001), o Psicólogo seria um treinador do Treinador. No entanto, isto só funcionará, se a relação de confiança já estiver estabelecida. Esta relação aparece de forma clara na Figura 8.

Figura 8. Intervenção Psicológica com Treinadores. Adaptado de Buceta (2004)



No entanto, o contexto desportivo é extremamente aberto e como tal há um sem número de factores que influenciam quotidianamente o Treinador: aspectos logísticos, financeiros, relações interpessoais com diferentes agentes desportivos, a comunicação social, etc, fazem com que o nosso trabalho seja muitas vezes passado para segundo plano, o que significa muitas vezes que o Treinador está a passar-se a si próprio para essa dimensão. Donde, por vezes a nossa tarefa consiste em dar o nosso parecer sobre uma qualquer situação e o Treinador decide se a utiliza ou não. A mensuração desta colaboração é muito difícil, pois estamos dependentes do auto-relato do Treinador. Mas a nossa experiência diz-nos, que os Treinadores incorporam no seu discurso, de uma forma transformada, algumas "pitadas" das nossas dicas técnicas...

Algumas das situações mais frequentes passam por ajudar o Treinador a permanecer focado naquilo que pode controlar, dominando, desta forma, melhor as suas emoções. O nosso trabalho passa ainda por ajudar o Treinador em alguns processos de tomada de decisão, funcionando com um avaliador crítico do processo, evitando assim, fenómenos de pensamento grupal. Este tipo de cenário ocorre algumas vezes, pois o restante *staff* técnico tende a contrariar muito pouco as decisões do Treinador (mesmo, por vezes, não estando de acordo).

A par de tudo isto, o Psicólogo pode e deve apoiar o Treinador noutra tipo de tarefas, como por exemplo, ajuda-lo a compreender os comportamentos e emoções dos atletas a partir daquilo que é observável; ajudar a interpretar as causas dos acontecimentos; ajudar na operacionalização dos comportamentos que se pretendem avaliar para depois modificar, entre outros. A ideia global é, como sempre, ajudar. No caso, fazer com que o Treinador seja cada vez mais forte no desempenho das suas funções e assim conduzir a equipa ao sucesso planeado. Em caso algum, o psicólogo se pode transformar em mais um problema para o Treinador! Para tal, é muito importante que o próprio Psicólogo tenha o(s) seu(s) *Coach(es)*, pois só assim garante um espírito crítico lúcido e racional, permanente.

CONCLUSÃO

Em jeito de conclusão, julgamos importante salientar alguns pontos:

- Importância de um Percurso anterior pois permite-nos aprender com o feedback recebido dos diferentes Treinadores, Atletas, Dirigentes, etc.
- Exposição regular a ambientes do futebol (no nosso caso, muitos jogos e treinos ao longo dos 7 anos anteriores a esta experiência no futebol profissional).
- Psicólogo deve adaptar-se aos horários e rotinas da equipa.
- Psicólogos necessitam de resistir à tentação de tentar trabalhar "à força" as Competências Básicas, tentando reproduzir os "pacotes" de intervenção porventura aprendidos nos manuais de Psicologia do Desporto, pois muitas vezes os problemas residem nas Competências Facilitadoras.
- A intervenção psicológica com os atletas é só para quem quer e, de preferência, imediatamente no momento em que a ajuda for solicitada ou por nós identificadas. Para isso, é fundamental saber estar acessível sem estar no meio do caminho.
- De forma progressiva e se o feedback for positivo, ir introduzindo diferentes formas de Treino de Competências Psicológicas (*Workshops*; folhetos).
- "Treinador do Treinador" (Araújo, 2001) - processo de co-coaching como um modelo de intervenção para um Psicólogo do Desporto no Futebol Profissional (e não só).
- Psicólogo deve estar preparado para lidar com situações inesperadas em qualquer momento (dos atletas, dos treinadores ou de si próprio ...).
- Psicólogo deve saber gerir a sua imagem nos media, movendo-se no sentido de passar despercebido no contexto, pois isso tem importantes repercussões nas relações de confiança estabelecidas com os Atletas, Treinadores e Dirigentes.
- A gestão da informação na "fronteira fina" entre os Treinadores e os Atletas surge como um dos desafios mais difíceis de gerir neste contexto (particularmente em períodos de "*Storming*"). Como tal, é fundamental haver um bom enquadramento inicial acerca da forma como o Psicólogo irá realizar o trabalho de intervenção Psicológica sobre os atletas.

REFERÊNCIAS

- Araújo, J. (2001). *Dirigir Equipas, Melhorar Competências*. Porto: Team Work, edições.
- Beswick, B. (2001). *Focused for Soccer*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Buceta, J.M. (1998). *Psicología del Entrenamiento Deportivo*. Madrid : Dykinson.
- Buceta, J.M. (2004). *Estrategias Psicológicas para Entrenadores de Deportistas Jóvenes*. Madrid: Dykinson.
- Cogan, K. D.(2000). The sadness in sport: working with a depressed and suicidal athlete. In M.B. Andersen (Ed.), *Doing sport psychology* (pp. 107-119). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Cruz, J.F. y Viana, M.F. (1996). O treino das competências psicológicas e a preparação mental para a competição. In J.F. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 533-566). Braga: S.H.O. Sistemas Humanos e Organizacionais.

- García-Mas, A. (2002). La Psicología del fútbol. In J. Dosil (Ed.), *El Psicólogo del deporte, asesamiento e intervención* (pp. 101-132). Madrid: Editorial Síntesis.
- Gautier, B. y Vervisch, M. (2001). *Coaching directivo: para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Madrid: Oberon.
- Kolt, G.S. (2000). Doing Sport Psychology with injured athletes. In M.B. Andersen (Ed.), *Doing sport psychology* (pp. 223-236). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Lavallee, D. y Andersen, M.B. (2000). Leaving Sport: easing career transitions. In M.B. Andersen (Ed.), *Doing sport psychology* (pp. 249-260). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Marchant, D.B. (2000). Targeting futures: goal setting for professional sports. In M.B. Andersen (Ed.), *Doing sport psychology* (pp. 93-103). Champaign, IL: Human Kinetics.
- McCann, S.C. (2000). Doing Sport Psychology at The Really Big Show. In M.B. Andersen (Ed.), *Doing sport psychology* (pp. 209-222). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Olmedilla, A., García, C. y Garcés de los Fayos, E. (1998). Un análisis del papel profesional del psicólogo del deporte desde la percepción del entrenador de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 95-111.
- Petipas, A.J. (2000). Managing stress on and off the field: the littlefoot approach to learned resourcefulness. In M.B. Andersen (Ed.), *Doing sport psychology* (pp. 33-43). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Porem, R.A., Almeida, P. y Cruz, J. (2001). Um programa de treino de formulação de objectivos no futebol: desenvolvimento, implementação e avaliação. *Análise Psicológica*, nº1 série XIX, 27-36. Lisboa: ISPA.
- Price, F. L. y Andersen, M. B. (2000). Into the maelstrom: a five-year relationship from college ball to the NFL. In M.B. Andersen (Ed.), *Doing sport psychology* (pp. 193-206). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Vallerand, R.J. y Blanchard, C. M. (2000). The study of emotion in sport and exercise: historical, definitional, and conceptual perspectives. In Y.L. Hanin (Ed.), *Emotions in sport* (pp. 3-38). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Weinberg, R. y Gould, D. (1995). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.