

Obra originalmente publicada sob o título *Foundations of Sport and Exercise Psychology*, 4th Edition

ISBN 0-7360-4419-1

Copyright © 2007, Human Kinetics Inc.

All rights reserved.

Except for use in review, the reproduction or utilization of this work in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including xerography, photocopying, and recording, and in any information storage and retrieval system, is forbidden without the written permission of the publisher.

Capa: *Mário Röhnelt*

Preparação de original: *Flávia Pellanda e Dieimi Lopes Deitos*

Leitura final: *Cristiane Marques Machado*

Supervisão editorial: *Cláudia Bittencourt*

Editoração eletrônica: *Techbooks*

Nota: Material complementar a este livro pode ser encontrado, **em inglês**, no *site* www.humankinetics.com/foundationsofsportandexercisepsychology. Clique em View Student Resources, informe E-mail address: weinberggould@artmed.com.br e Password: weinberg, e clique em LogIn

W423f Weinberg, Robert S.
Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício / Robert S. Weinberg, Daniel Gould ; tradução Cristina Monteiro. – 4. ed.
– Porto Alegre : Artmed, 2008.
624 p. ; 28 cm.

ISBN 978-85-363-1331-3

1. Psicologia do esporte. 2. Gould, Daniel. I. Título.

CDU 796:159.9

Catálogo na Publicação: Mônica Ballejo Canto – CRB 10/1023.

Reservados todos os direitos de publicação, em língua portuguesa, à

ARTMED® EDITORA S.A.

Av. Jerônimo de Ornelas, 670 – Santana

90040-340 – Porto Alegre – RS

Fone: (51) 3027-7000 Fax: (51) 3027-7070

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na Web e outros), sem permissão expressa da Editora.

SÃO PAULO

Av. Angélica, 1.091 – Higienópolis

01227-100 – São Paulo – SP

Fone: (11) 3665-1100 Fax: (11) 3667-1333

SAC 0800 703-3444

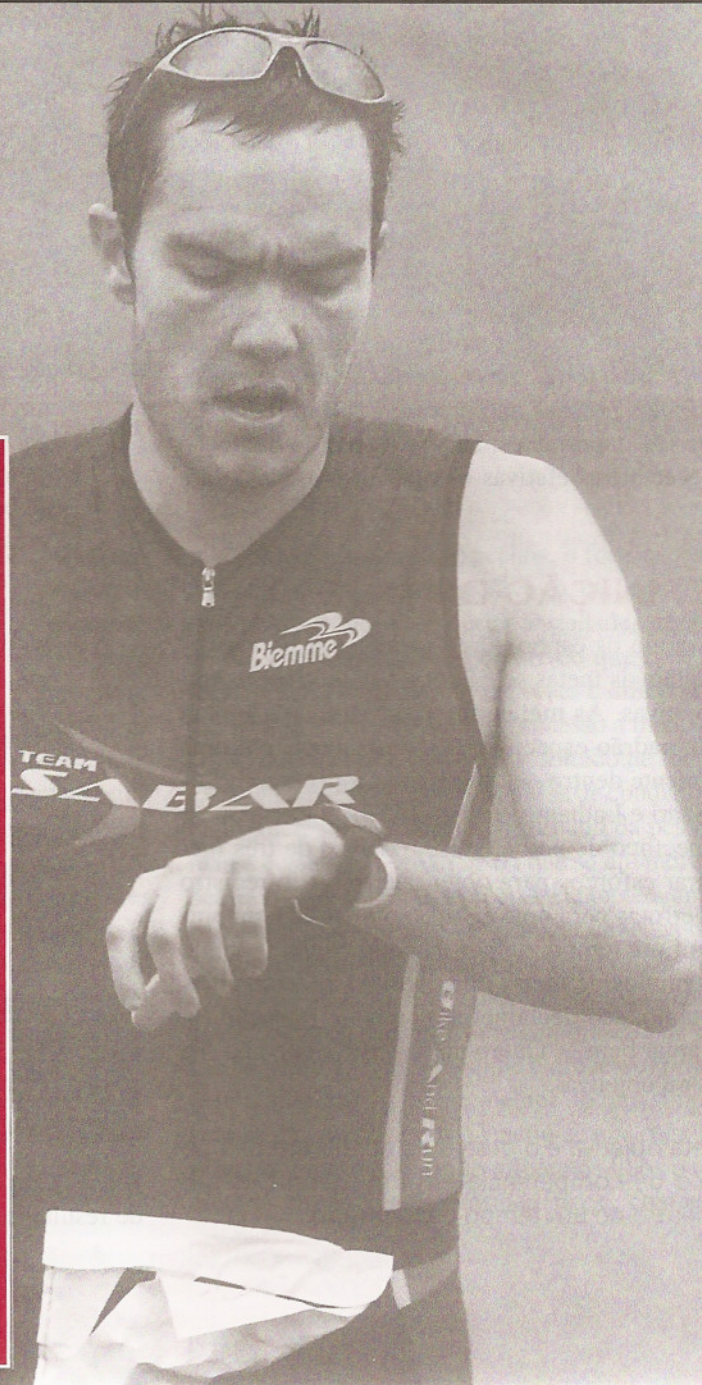
IMPRESSO NO BRASIL

PRINTED IN BRAZIL

ESTABELECIMENTO DE METAS

Após ler este capítulo, você deverá ser capaz de:

1. Definir o que são metas e identificar os principais tipos de metas
2. Descrever as últimas pesquisas e teorias sobre o estabelecimento de metas
3. Descrever os princípios do estabelecimento de metas
4. Explicar metas de grupo e como usá-las
5. Explicar como planejar um sistema de estabelecimento de metas
6. Identificar problemas comuns no estabelecimento de metas e como superá-los
7. Resumir os resultados de pesquisa sobre a prática de estabelecimento de metas dos técnicos
8. Descrever os sete passos para aumentar a efetividade da meta



As pessoas freqüentemente estabelecem metas como estas em atividades esportivas e físicas:

- Quero perder 4,5 quilos.
- Quero me recuperar totalmente de minha lesão até 15 de agosto.
- Minha meta é ser titular da equipe.
- Quero ser capaz de erguer o meu próprio peso.
- Pretendo melhorar meu jogo de golfe e vencer o torneio do clube.
- Meu objetivo é me tornar técnico de basquetebol.

Você pode estar se perguntando, então, por que dedicar um capítulo inteiro ao estabelecimento de metas se as pessoas já estabelecem metas por conta própria? O problema não é conseguir que as pessoas identifiquem metas, é conseguir que elas estabeleçam o tipo certo de metas – que forneçam orientação e aumentem a motivação – e ajudá-las a aprender como permanecer fiéis a elas e alcançá-las. A maioria de nós sabe, pelas resoluções de Ano-novo que tomamos, que é muito mais fácil estabelecer uma meta do que segui-la até o fim.

Raramente as metas de perder peso ou fazer exercício são realistas em termos de compromisso, dificuldade, avaliação de progresso e estratégias específicas para atingi-las. A maior parte das pessoas não precisa ser convencida de que as metas são importantes; elas precisam de instrução para estabelecer metas efetivas e criar um programa para atingi-las.

DEFINIÇÃO DE METAS

Uma forma como os esportistas e praticantes de exercícios contemplam as metas se dá pela noção de metas objetivas e subjetivas. **As metas objetivas** se focalizam em “alcançar um padrão específico de competência em uma tarefa, geralmente dentro de um período específico” (Locke, Shaw, Saari e Latham, 1981, p. 145). Tentar alcançar um nível específico de perda de peso dentro de três meses, concentrar esforços para obter determinado registro de vitórias-derrotas para uma equipe ao final da temporada e conseguir um tempo melhor na competição seguinte são todos exemplos de metas objetivas. **As metas subjetivas**, no entanto, são declarações gerais de intenção (p. ex., “Quero atuar bem”; “Quero me divertir”) que não são mensuráveis ou objetivas.

- Uma meta objetiva é o desejo de atingir um padrão específico de competência em uma tarefa, geralmente dentro de um tempo especificado.

TIPOS DE METAS

Na literatura de psicologia do esporte e do exercício, as metas são vistas como focalizadas em resultado, desempenho ou processo (Burton, Naylor e Holliday, 2001; Hardy et al., 1996). A seguir, revisamos brevemente esses diferentes tipos de metas.

- **As metas de resultado** normalmente se focalizam no resultado competitivo de um evento, tal como vencer uma corrida, ganhar uma medalha ou marcar mais pontos do que o adversário. Portanto, alcançar essas metas depende não apenas de nossos próprios esforços, mas também da capacidade e do jogo do adversário. Você pode jogar a melhor partida de tênis de sua vida e, ainda assim, perder; portanto, teria deixado de alcançar sua meta de resultado de vencer a partida.
 - **As metas de desempenho** focalizam-se em atingir padrões ou objetivos de desempenho independentemente de outros competidores, em geral fazendo comparações com os próprios desempenhos anteriores. Por isso as metas de desempenho tendem a ser mais flexíveis e a estar sob seu controle. Correr 1.600 metros em 6 minutos e 21 segundos ou melhorar a porcentagem de primeiros serviços bem-sucedidos de 70 para 80% são exemplos de metas de desempenho.
 - **As metas de processo** focalizam-se nas ações que um indivíduo deve praticar durante o desempenho para executar ou atuar bem. Por exemplo, uma nadadora pode estabelecer uma meta de manter o braço bem-estendido ao dar impulso no nado livre; um jogador de basquetebol pode estabelecer a meta de chegar até a cesta e soltar a bola no ponto mais alto de seu salto. Curiosamente, uma pesquisa recente realizada por Kingston e Hardy (1997) demonstrou que as metas de processo são particularmente efetivas para influenciar a auto-eficácia, a ansiedade cognitiva e a confiança dos jogadores de golfe.
- As metas de resultado no esporte focalizam-se em alcançar uma vitória em uma disputa competitiva, ao passo que as metas de desempenho se focalizam em alcançar padrões com base nos próprios desempenhos anteriores, e não no desempenho dos outros.

METAS DE RESULTADO, DE DESEMPENHO E DE PROCESSO NA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Atletas e praticantes de exercícios devem estabelecer metas de resultado, de desempenho e de processo, porque todas



Um iniciante em uma aula de *spinning* poderia estabelecer uma meta de desempenho de acompanhar o instrutor por um número específico de minutos.

as três são importantes na orientação de mudança de comportamento (Burton et al., 2001). As metas de resultado podem facilitar a motivação de curto prazo fora da competição (pensar sobre como seria perder para um arqui-rival pode motivar a pessoa a treinar fora da temporada). Focalizar-se nessa metas apenas antes ou durante a competição, entretanto, freqüentemente aumenta a ansiedade e os pensamentos irrelevantes, perturbadores (p. ex., um atleta se preocupa demais com o escore do jogo e não se concentra na tarefa a ser realizada).

Metas de desempenho e de processo são importantes porque você geralmente pode fazer ajustes muito mais precisos (p. ex., aumentar a meta de 80 para 82%) do que em metas de resultado, que freqüentemente têm menos níveis (i. e., você vence ou perde um jogo). Atingir uma meta de desempenho ou de processo também depende muito menos do comportamento de seu adversário. Por essas razões, essas metas são particularmente úteis para atletas no momento da competição, embora devam ser usadas também no treinamento.

Sob circunstâncias especiais, o foco excessivo em uma meta de desempenho específica (p. ex., correr 1.600 metros em cinco minutos) pode criar ansiedade, embora isso tenha menos probabilidade de ocorrer do que com uma meta de resultado. Além disso, muitas vezes é difícil priorizar metas específicas de desempenho e processo a menos que também sejam consideradas metas de resultado de longo prazo. Por exemplo, você criaria um programa de condicionamento bastante diferente se a meta de resultado da pessoa fosse criar massa e ganhar nove quilos do que se um indivíduo quisesse perdê-los. Os três tipos de metas, então, têm um propósito. O segredo é saber quando se focalizar em cada tipo e não cair na armadilha de concentrar toda a atenção de resultado.

Nesse sentido, um estudo (Filby, Maynard e Graydon, 1999) mostrou que usar uma combinação de estratégias de metas (resultado, desempenho e processo) produziu desempenho significativamente melhor do que simplesmente basear-se em um dos tipos. Conclui-se que os atletas precisam priorizar suas metas e que diferentes tipos podem ser mais efetivos em diferentes ocasiões (p. ex., competição vs. trei-



Priorizando metas subjetivas gerais

Enquanto a maior parte das pesquisas em psicologia do esporte diz respeito a metas objetivas, a importância das subjetivas não deve ser esquecida. Na literatura popular ou comercial sobre produtividade pessoal e gerência de negócios, por exemplo, tem sido dada considerável atenção à identificação e ao esclarecimento dos valores e das prioridades pessoais e ao uso dessas metas gerais, subjetivas, para formular metas mais específicas que orientem o comportamento cotidiano (Smith, 1994). O caso a seguir aborda essa questão.

Kim é uma estudante universitária que está se especializando em Ciência do Esporte e do Exercício. Suas metas são formar-se com excelentes notas, fazer pós-graduação e ser fisioterapeuta. Sendo uma boa aluna, ela faz parte da equipe de corrida de trilha, trabalha na sala de musculação, tem um emprego de meio turno, participa de diversos grupos sociais do *campus* e tenta ir para casa sempre que possível. Kim tem se esforçado mais ultimamente porque ela não tem atingido suas metas. Após conversar com o psicólogo do departamento esportivo, percebe que o problema não são os objetivos específicos que ela estabelece (p. ex., tirar 10 em bioquímica, correr um tempo especificado em suas trilhas particulares), mas com suas prioridades globais ou metas subjetivas. Ela está tentando fazer demais e precisa priorizar as atividades. Após muita reflexão, Kim desenvolveu a seguinte lista de valores orientadores e priorizou cada meta subjetiva, usando classificações de A (mais importante), B (um pouco importante) e C (menos importante). Subseqüentemente, passou a usar essa lista de prioridades gerais todas as semanas para formular metas semanais mais específicas, assegurando-se de primeiro dedicar maior atenção a alcançar metas nas áreas de alta prioridade. Isso assegurou que dedicasse a maior parte do tempo a suas metas de mais alta prioridade – não àquelas que parecem críticas em determinado dia, mas, na verdade, não são.

Meta	Prioridade
Ir bem nos estudos	A
Correr <i>cross-country</i>	B
Ser voluntária na sala de musculação	B
Participar de atividades sociais do <i>campus</i>	C
Visitar a família	C
Trabalhar meio-turno	C



Reserve um momento para examinar suas próprias metas usando a Atividade 15.1 do guia de estudo *online* (em inglês).

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

no). Os autores salientam esse ponto mencionando que “os benefícios de adotar uma meta de resultado são percebidos apenas quando a meta de resultado é combinada com a priorização de uma orientação de processo imediatamente antes e durante a atuação” (p. 242).

EFETIVIDADE DO ESTABELECIMENTO DE METAS

A motivação depende do estabelecimento de metas.

O TÉCNICO DEVE TER OBJETIVOS. A EQUIPE DEVE TER OBJETIVOS. TODO JOGADOR DE TÊNIS DEVE

TER OBJETIVOS; OBJETIVOS DE VIDA NÍTIDOS E REAIS... TER OBJETIVOS MANTÉM AS PESSOAS FOCADAS NO ALVO. OS OBJETIVOS ME COMPROMETEM COM O TRABALHO, COM O TEMPO, COM A DOR E COM TUDO O MAIS QUE FAZ PARTE DO PREÇO DE SE ALCANÇAR O SUCESSO.

– FAMOSO JOGADOR DE TÊNIS UNIVERSITÁRIO
(CITADO EM WEINBERG, 1988, P. 145)

Indivíduos no esporte e no exercício têm estabelecido metas há muito tempo, e o jogador de tênis captura alguns dos ingredientes fundamentais no estabelecimento de metas. Os psicólogos (em especial, psicólogos de empresas) também têm estudado o estabelecimento de metas como técnica motivadora (há muito mais tempo que os cientistas do esporte), examinando se o estabelecimento de metas difíceis, específicas, melhora o desempenho mais do que o não estabelecimento de metas, o estabelecimento de metas fáceis, ou o estabelecimento da meta mais geral de simplesmente fazer o melhor possível. A maioria desses estudos foi planejada para testar as proposições da teoria

de estabelecimento de metas de Locke (1968). Os revisores concluíram que estabelecer metas funciona, e funciona extremamente bem (Locke et al., 1981; Locke e Latham, 1990; Mento, Steel e Karren, 1987). De fato, mais de 90% dos estudos (mais de 500 ao todo) mostram que estabelecer metas tem um efeito consistente e forte sobre o comportamento, seja com crianças de ensino fundamental ou com cientistas profissionais, seja em reuniões para troca de idéias ou ao carregar caminhões com toras de madeira. O estabelecimento de metas é uma técnica comportamental que definitivamente funciona!

A pesquisa em psicologia geral não apenas tem demonstrado que o estabelecimento de metas funciona, mas uma metanálise (uma revisão estatística da literatura, que combina os resultados de estudos independentes e indica se os resultados foram significativos em todos os estudos) de 36 estudos em psicologia do esporte e do exercício apresentou uma conclusão semelhante (Kyllo e Landers, 1995). Mais recentemente, Burton e colaboradores (2001) verificaram que 44 de 56 estudos (78%) sobre esporte e exercício demonstraram efeitos moderados a fortes e concluíram que o estabelecimento funciona bem no esporte, embora não tão bem quanto nos negócios. No decorrer dos anos, a força e a consistência dos efeitos do estabelecimento de metas no esporte e no exercício também aumentaram, levando à conclusão de que esse estabelecimento é uma técnica bem-sucedida para melhorar o desempenho no esporte e no exercício, bem como nos negócios.

Pesquisadores verificaram que os seguintes fatores aumentam mais consistentemente a efetividade do estabelecimento de metas em ambientes de esporte e exercício: metas de dificuldade moderada, metas tanto de curto quanto de longo prazo, a presença de *feedback* sobre o progresso em direção ao objetivo, reconhecimento público das metas, compromisso em atingi-las, participação no processo de estabelecimento de metas e uso de uma combinação de diferentes metas.

PESQUISA SOBRE O ESTABELECIMENTO DE METAS

Os pesquisadores examinaram a relação entre vários tipos de metas (p. ex., específicas ou gerais, de longo ou de curto prazo, difíceis ou fáceis) e exercícios de condicionamento físico (p. ex., o número de abdominais realizados em três minutos, tempos de desempenho em um evento de natação, arremessos de lances-livres no basquetebol; ver Weinberg, 1994, 2000, 2004; e Weinberg e Butt, 2005 para revisões detalhadas). Os resultados geralmente indicaram que as metas específicas de curto e de longo prazo de duração e de moderada a muito difíceis estavam associadas com os melhores desempenhos. Em um estudo, alunos universitários em um curso de basquetebol de oito semanas estabeleceram metas

específicas ou gerais para tarefas de habilidades fundamentais de basquetebol (p. ex., posicionamento defensivo, arremesso de lance-livre, drible). Estabelecer metas específicas em vez de gerais aumentou o desempenho, embora não em todas as tarefas. Especificamente, o estabelecimento de metas pareceu melhorar o desempenho em tarefas de baixa complexidade mais significativamente do que em tarefas de alta complexidade (Burton, 1989a). Além disso, inúmeros estudos de intervenção usando estabelecimento de metas para ajudar a mudar desempenho e comportamento com o passar do tempo em contextos de esporte e exercício demonstraram consistentemente o efeito positivo que as metas têm na melhora do desempenho em esportes como *lacrosse** (Weinberg, Stichter, Richardson e Jackson, 1994), basquetebol (Swain e Jones, 1995), futebol americano (Ward e Carnes, 2002), hóquei no gelo (Anderson, Crowell, Doman e Howard, 1988), futebol (Brobst e Ward, 2002), natação (Burton, 1989b), tênis (Galvan e Ward, 1998) e golfe (Kingston e Hardy, 1997).

- O estabelecimento de metas é uma técnica extremamente eficaz para melhorar o desempenho, mas deve ser implementada corretamente.

Além de melhorar nosso entendimento do que torna as metas mais efetivas, os pesquisadores da psicologia do esporte também aprenderam muito sobre o *processo* de estabelecimento de metas, incluindo como as pessoas as estabelecem, quais são mais importantes para elas, que barreiras as impedem de atingi-las, e como diferentes tipos de indivíduos diferem no estabelecimento de suas metas. Entretanto, pesquisas usando questionários e entrevistas com atletas universitários, olímpicos e juvenis (Weinberg, Burke e Jackson, 1997; Weinberg, Burton, Yukelson e Weigand, 1993, 2000) revelaram mais recentemente muito sobre preferências dos atletas e estratégias de estabelecimento de metas, incluindo o seguinte:

- Quase todos os atletas usavam algum tipo de estabelecimento de metas para melhorar o desempenho, considerando-as de moderada a altamente efetivas.
- Melhorar o desempenho (atletas olímpicos), vencer (atletas universitários) e divertir-se (atletas juvenis) eram as metas mais importantes para os atletas. Essas eram as três principais para cada tipo de atleta, embora a primeira meta variasse.
- Os atletas comentavam que preferiam metas que fossem moderadamente difíceis, difíceis e muito difíceis; estas eram, em ordem, as três principais preferências para **dificuldade da meta**.

* N. de T.: Espécie de jogo que é uma combinação de basquete, futebol e hóquei.

- Para atletas universitários, as principais barreiras para alcançar as metas incluíam estresse, fadiga, pressões acadêmicas, relacionamentos sociais e falta de tempo. Para atletas olímpicos, as barreiras eram basicamente internas (p. ex., falta de confiança, falta de *feedback* da meta, muitas metas ou metas conflitantes) ou externas (p. ex., falta de tempo, compromissos de trabalho, responsabilidades familiares e pessoais).
- As mulheres estabeleciam metas mais frequentemente e as consideravam mais efetivas do que os homens (exceto as de resultado).
- Os atletas não escreviam suas metas sistematicamente, embora pensassem muito sobre elas.
- Quanto mais experiência os atletas tinham com o estabelecimento de metas, melhores eles se tornavam no desenvolvimento de estratégias efetivas de estabelecimento de metas.

- A principal razão que os atletas deram para estabelecer metas era dar-lhes orientação e mantê-los concentrados na tarefa a ser executada.
- Atletas que usam múltiplas estratégias de estabelecimento de metas exibiam melhor desempenho.
- Diferenças individuais (p. ex., orientação ao objetivo, local de controle) precisam ser consideradas no estabelecimento de metas.

Embora os pesquisadores, tanto em psicologia geral como em psicologia esportiva, tenham produzido evidências consideráveis de que o estabelecimento de metas é uma técnica eficaz para melhorar o desempenho, ele não é um método garantido. Ele deve ser implementado com reflexão, entendimento do processo e planejamento. Abordagens sistêmicas são necessárias, bem como monitorização do processo, para determinar quando e onde o estabelecimento de metas é mais efetivo em um programa.

Práticas de estabelecimento de metas de técnicos de equipes esportivas colegiais e universitárias

A maior parte das pesquisas sobre estabelecimento de metas no esporte e no exercício tem se concentrado no atleta. Entretanto, a pesquisa realizada por Weinberg e colaboradores (Weinberg, Butt e Knight, 2001; Weinberg, Butt, Knight e Perritt, 2001) tratou das práticas de estabelecimento de metas dos técnicos. Seguem os principais resultados.

- Praticamente, todos os técnicos estabeleciam metas para competição e treino (individuais e de equipe), bem como metas pessoais.
- Houve bastante variação no entendimento dos técnicos dos princípios do estabelecimento de metas, bem como na frequência com que eles as usavam.
- Os técnicos reavaliavam suas metas, embora a frequência e a sistemática empregada variasse enormemente de um técnico para outro.
- Os técnicos tinham algumas metas que eles impunham e outras sobre as quais eles pediam a opinião dos atletas.
- Embora os técnicos usassem metas de desempenho, de processo e de resultado, eles tendiam a favorecer metas de desempenho e de processo.
- A principal razão para estabelecer metas era dar propósito e orientação, seguido por melhora do jogador e estimulação da coesão do grupo (metas de equipe).
- As barreiras às metas eram vistas como físicas (p. ex., lesão), psicológicas (p. ex., falta de confiança) e externas (p. ex., envolvimento excessivo dos pais).
- O aspecto mais importante do compromisso com a meta era o prazer pessoal.
- A única desvantagem do estabelecimento de metas acontecia quando eram estabelecidas metas muito altas que produziam fracasso consistente.
- Os técnicos estabeleciam metas tanto de curto como de longo prazo, mas se focalizavam mais nas metas de curto prazo que forneciam *feedback* sobre o progresso em direção à realização daqueles de longo prazo.
- Os técnicos eram inconsistentes em descrever suas metas.



Acesse o guia de estudo *online* (em inglês), para ouvir o dr. Robert Weinberg, professor da Miami University, Ohio, falar sobre a pesquisa de estabelecimento de metas.

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

POR QUE O ESTABELECIMENTO DE METAS FUNCIONA

Os pesquisadores têm explicado a razão pela qual o estabelecimento de metas funciona de duas maneiras. Conforme foi discutido, as metas de resultado, de desempenho e de processo influenciam o comportamento indiretamente, afetando fatores psicológicos importantes como confiança e ansiedade. Isso foi chamado de **visão de processo de pensamento indireto**, uma vez que as metas levam a mudanças nos fatores psicológicos que, então, influenciam o desempenho. Em comparação, a **visão mecanicista direta**, a mais pesquisada, especifica que as metas influenciam o desempenho em uma entre quatro formas diretas.

1. As metas dirigem a atenção a elementos importantes da habilidade a ser realizada.
2. As metas mobilizam o esforço.
3. As metas prolongam a persistência.
4. As metas favorecem o desenvolvimento de novas estratégias de aprendizagem.

Primeiro, as metas dirigem a atenção do praticante para elementos importantes da habilidade, aos quais ele normalmente pode não prestar atenção. Por exemplo, quando jogadores de futebol estabelecem metas específicas para melhorar seu desempenho, eles se concentram nas habilidades particulares que precisam ser melhoradas, como cobranças de escanteio, movimento sem bola e recuperações de bola. De fato, a pesquisa com atletas (Weinberg et al., 1993, 2000) confirmou que a principal razão para os atletas estabelecerem metas é dar orientação e foco a suas ações.

As metas também mobilizam esforço e persistência, fornecendo incentivos. Por exemplo, uma nadadora pode não querer treinar em determinado dia, achando difícil reunir esforços para fazê-lo. Entretanto, dividindo a distância que ela precisa nadar em 10 partes ou metas iguais, ela tem incentivos que parecem razoáveis. De modo semelhante, perder 20 kg com segurança pode parecer uma meta insuperável que requer considerável persistência. Entretanto, ao estabelecer uma submeta de perder 500 g a 1 kg por semana e mapear sua realização, você tem muito mais probabilidade de permanecer motivado e persistir com o programa de emagrecimento.

O estabelecimento de metas tem uma vantagem oculta, também, em seu encorajamento de novas estratégias de aprendizagem. Um praticante de exercícios que deseja perder 9 kg pode decidir que precisa se exercitar de manhã cedo (nova estratégia) se quiser assegurar a prática de exercícios regular. Da mesma forma, uma jogadora de basquete com uma meta de melhorar sua porcentagem de lances-livres de 70 para 80% poderia aperfeiçoar sua rotina pré-arremesso, mudar a biomecânica de seu arremesso ou praticar mais arremessos mesmo quando se sente cansada. Em um estudo empírico, Burton (1989b), nadadores aprenderam a estabelecer metas de desempenho. Mais importante, os nadadores com alta capacidade (se comparados a atletas com baixa capacidade) em estabelecer metas demonstravam menos ansiedade, mais confiança e melhor desempenho. Parece que as metas influenciam o desempenho indiretamente por seu efeito sobre o estado psicológico. Portanto, os efeitos do estabelecimento de metas sobre os estados psicológicos deveriam ser monitorados. Por exemplo, o estabelecimento de metas pode aumentar a confiança ou focalizar a atenção; assim, esses estados psicológicos podem ser monitorados por meio de um registro de desempenho.



Priorize seus próprios objetivos usando a Atividade 15.2 do guia de estudo *online* (em inglês).

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

PRINCÍPIOS DO ESTABELECIMENTO DE METAS

Inúmeros princípios básicos de estabelecimento de metas podem ser identificados a partir de pesquisa e prática (Gould, 2005; Murphy, 1996). A aplicação correta desses princípios oferece uma base forte para a criação de um programa de estabelecimento de metas. Entretanto, embora a pesquisa possa fornecer a “ciência” de estabelecer metas, a “arte” de estabelecê-las (quando e para quem elas deveriam ser estabelecidas) pode ser praticada apenas pelo técnico ou pelo atleta. Basicamente, a efetividade de qualquer programa de estabelecimento de metas depende da interação entre os indivíduos e a situação na qual eles são colocados. Os princípios do estabelecimento de metas são:

1. Estabeleça metas específicas.
2. Estabeleça metas moderadamente difíceis, mas realistas.
3. Estabeleça metas de longo e de curto prazo.

4. Estabeleça metas de desempenho e de processo, bem como de resultado.
5. Estabeleça metas de treino e de competição.
6. Registre as metas.
7. Desenvolva estratégias para atingir as metas.
8. Considere a personalidade e a motivação do participante.
9. Incentive um compromisso do indivíduo com a meta.
10. Apóie a meta.
11. Faça avaliações e forneça *feedback* sobre as metas.

Nas seções a seguir, discutiremos cada um desses princípios.

ESTABELEÇA METAS ESPECÍFICAS

As metas específicas influenciam a mudança comportamental mais efetivamente do que as metas gerais de “fazer o melhor” ou do que não ter qualquer meta. Entretanto, muitos professores, técnicos e instrutores ainda dizem simplesmente a seus alunos ou clientes que façam o melhor possível. As metas devem ser estabelecidas em termos muito específicos, mensuráveis e de comportamento. Por exemplo, a de melhorar o jogo de golfe é muito vaga. Uma meta melhor seria diminuir seu *handicap* de 14 acima do par para 11, melhorando a precisão de suas tacadas de aproximação ao *green*. Da mesma forma, a de baixar seu nível de colesterol é ampla e imprecisa comparada com a de baixar seu nível de colesterol de 290 para 200 eliminando um lanche noturno de batatas fritas rico em gordura e iniciando um programa de caminhadas quatro dias por semana. Para serem mais efetivas, as metas devem ser definidas em termos específicos.

- Metas específicas, comparadas com metas gerais de “fazer o melhor”, são mais efetivas para produzir uma mudança de comportamento.

ESTABELEÇA METAS MODERADAMENTE DIFÍCEIS, MAS REALISTAS

Metas efetivas são suficientemente difíceis para desafiar o participante, contudo suficientemente realistas para serem alcançadas. De fato, em sua metanálise, Kyllö e Landers (1995) verificaram que as “moderadamente difíceis” levam a melhores desempenhos. Elas têm pouco valor se não for necessário qualquer esforço para atingi-las, e os participantes logo perdem o interesse em um programa com esses tipos de metas. Mas aquelas muito difíceis de alcançar provocam

frustração, confiança reduzida e mau desempenho. O segredo é conseguir um equilíbrio entre desafio e possibilidade de realização da meta, o que não é uma tarefa fácil. Os profissionais devem conhecer a capacidade e o comprometimento dos indivíduos com quem estão trabalhando. À medida que a experiência profissional aumenta, é mais fácil julgar capacidades e quanto tempo levará para ocorrer uma melhora.

Se um técnico ou instrutor não tem muita experiência com a atividade ou com os indivíduos envolvidos em seu programa, é melhor errar por estabelecer metas que podem ser mais facilmente atingidas. Dessa forma, os participantes não ficarão frustrados. Entretanto, tão logo se torne claro que elas estão sendo facilmente dominadas, é hora de estabelecer outras, mais desafiadoras, moderadamente difíceis.

ESTABELEÇA METAS DE LONGO E DE CURTO PRAZO

Uma mudança comportamental importante não ocorre da noite para o dia. Portanto, metas de curto e de longo prazo devem ser estabelecidas, e a pesquisa tem demonstrado que ambas são importantes (Kane, Baltés e Moss, 2001). Focalizar-se apenas naquelas de longo prazo não melhora o desempenho (Kyllö e Landers, 1995). Pense em uma escada com uma meta ou sonho de longo prazo no topo, o nível atual de capacidade no degrau mais baixo e uma seqüência de metas de curto prazo progressivamente vinculadas que ligam o primeiro ao último degrau da escada. A Figura 15.1 retrata uma escada de metas usada com um grupo de patinadores artísticos de 8 a 11 anos de idade. Os patina-

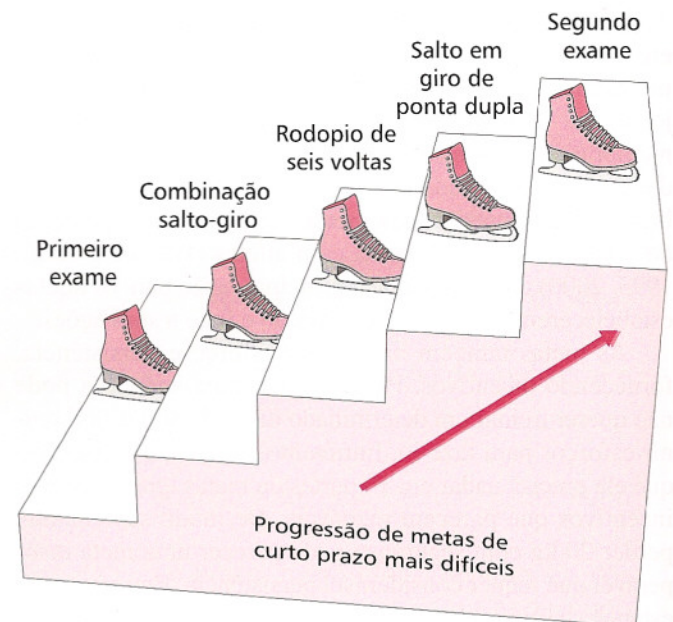


Figura 15.1 Uma escada de estabelecimento de metas para um patinador iniciante.

dores tinham uma meta de longo prazo de alcançar o nível do exame seguinte (realizar determinada série de habilidades), mas não estavam prontos para o exame no momento. Assim, o técnico mapeou uma progressão de habilidades, ou metas de curto prazo, que preparariam os jovens patinadores para alcançarem o nível do teste seguinte. A escada de metas foi então afixada ao mural e cada vez que um patinador dominava determinada habilidade, um adesivo de um patim dourado era colocado no gráfico, até que todas as submetas fossem realizadas e a meta de teste de longo prazo fosse alcançada.

A escada de estabelecimento de metas de curto e de longo prazo foi adaptada e usada com sucesso também com atletas de elite, incluindo vários campeões mundiais e olímpicos. Ela também pode ser facilmente adaptada para programas de exercícios. Por exemplo, a Figura 15.2 mostra uma escada de metas (retratada na forma de escalar a montanha da mudança comportamental) para um indivíduo que está começando um programa de exercícios designado para

melhorar saúde e condicionamento gerais. Assim como no exemplo dos patinadores, o segredo é desenvolver uma progressão de metas de curto prazo que levem a um objetivo de longo prazo.

As de curto e de longo prazo devem estar ligadas. As de longo prazo de um atleta devem estar ligadas a uma série de metas físicas e psicológicas de curto prazo, mais imediatas. Isso deve criar uma progressão, começando com algumas que a pessoa possa alcançar imediatamente e que levem a outras mais difíceis e distantes.



Analise suas metas pessoais e concientize-se de suas forças e fraquezas no estabelecimento de metas completando a Atividade 15.3 do guia de estudo *online* (em inglês).

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

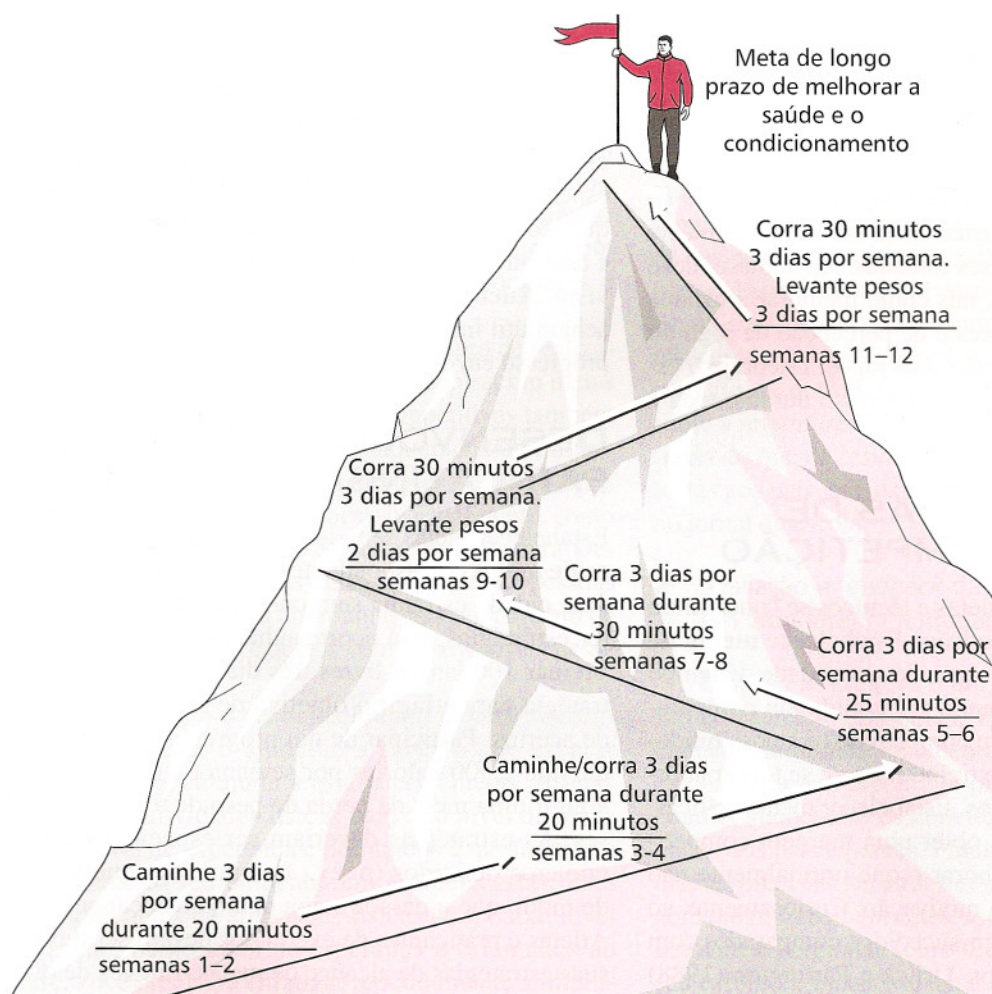


Figura 15.2 Escalando a montanha da mudança de comportamento – uma progressão de metas de curto prazo que leva a melhor saúde e condicionamento.

ESTABELEÇA METAS DE DESEMPENHO, DE PROCESSO E DE RESULTADO

É difícil não pensar em vencer ou em como seu desempenho se compara com o de outros. Afinal, vencer e perder recebem muito mais atenção dos outros do que as realizações de metas pessoais. Não é de surpreender, então, que muitos atletas freqüentemente citem como metas resultados como vencer jogos, vencer campeonatos ou derrotar determinados adversários.

Ironicamente, a melhor maneira de vencer um campeonato ou de derrotar determinado adversário é se concentrar em metas de desempenho ou de processo. Dar muita ênfase às de resultado cria ansiedade durante a competição, e o atleta perde um tempo precioso se preocupando em vez de se concentrar na tarefa a ser realizada. Não é que elas sejam ruins; mas uma ênfase excessiva nelas (especialmente durante a atuação) pode piorar, em vez de melhorar, o desempenho.

O segredo, então, é enfatizar continuamente as metas de desempenho e de processo. Para cada meta de resultado que o atleta estabelece, deve haver várias outras de desempenho e de processo que levem àquele resultado (Filby et al., 1999). Por exemplo, se você é técnico de uma equipe infantil de *softbol* que quer vencer o campeonato municipal, deve enfatizar as metas de desempenho relevantes de aumentar o percentual de permanência em campo, a média de rebatidas do time e as bases tomadas. Além disso, deve enfatizar metas de processo, tais como melhorar a técnica de deslizamento dos jogadores e de percepção de jogo do arremessador no treino e, então, nos jogos. Encoraje o esforço para atingi-las e registre o progresso durante toda a temporada.

ESTABELEÇA METAS DE TREINO E DE COMPETIÇÃO

Com muita freqüência, os atletas e técnicos se concentram apenas em metas de competição. Estabelecer **metas de treino** é importante devido à grande quantidade de tempo que os atletas passam treinando (sobretudo em comparação com o tempo que passam competindo) e à possibilidade de que as longas horas de treino possam se tornar aborrecidas para alguns indivíduos. Estabelecer metas práticas, então, é uma boa forma de obter uma margem competitiva focalizando-se em melhorar o que normalmente não se trabalha e mantendo-se a motivação. Curiosamente, ao estudar atletas olímpicos bem-sucedidos comparados com atletas menos bem-sucedidos, Orlick e Partington (1988) verificaram que o estabelecimento de metas práticas para

um treino de qualidade era um fator que diferenciava os dois grupos. Como exemplos de uma meta prática, um esquiador de montanha planeja esquiatar três seções planas do percurso em determinado dia ou um tenista planeja chegar com mais freqüência à rede.

- Para cada meta de resultado que o atleta estabelece, ele deve estabelecer várias outras de desempenho e de processo que levarão àquele resultado.

REGISTRE AS METAS

O velho ditado “o que os olhos não vêem, o coração não sente” é relevante para o procedimento de estabelecimento de metas. Vários psicólogos do esporte (Botterill, 1983; Gould, 2005; Ward e Carnes, 2002) recomendaram que, uma vez estabelecidas, as metas devem ser registradas e colocadas onde possam ser vistas com facilidade. Infelizmente, muitos atletas não as registram de forma sistemática (Weinberg et al., 1993, 2002).

Há muitas formas de registrá-las. Atletas ou praticantes de exercícios podem simplesmente escrever suas metas em fichas ou formular contratos comportamentais complexos. Não há uma estratégia ideal. Entretanto, quanto mais eficiente o método de registro, mais útil ele é. Por exemplo, escrevê-las em um cartão e afixá-lo em um armário ou no espelho do quarto em casa é mais eficiente e imediato do que redigir um contrato comportamental aprofundando que é assinado e colocado em uma gaveta para nunca mais ser visto. Atletas que usam diários de treinamento em geral acham útil incluir seções em que registram as metas e seu progresso em direção a elas.

DESENVOLVA ESTRATÉGIAS PARA ATINGIR AS METAS

Estabelecer metas sem desenvolver **estratégias de alcance de metas** correspondentes é como dirigir um carro para uma cidade estranha sem consultar um mapa. Você deve ter estratégias para acompanhar aquelas que estabelece. Treinar 100 lances-livres três dias por semana é uma estratégia para atingir o objetivo de melhorar o percentual de acertos. Participar de um programa de caminhada que queime 2.500 calorias por semana é uma estratégia para atingir uma meta de perda de peso de 9 kg em cinco meses. As estratégias deveriam ser específicas e envolver números definidos (p. ex., quanto, com que freqüência) de modo que a pessoa saiba como alcançar seu objetivo. Atletas e praticantes de exercícios devem ser flexíveis em suas estratégias de alcance de metas. Em vez de dizer que levantarão pesos nas segundas, quartas e sextas-feiras, é

melhor dizer que levantarão pesos três dias por semana. Dessa forma, se um indivíduo não puder praticar em um dos dias designados, ele poderá praticar em outro dia e, ainda assim, atingir sua meta.

CONSIDERE A PERSONALIDADE E MOTIVAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Quando você ajuda atletas e praticantes de exercício a estabelecer e atingir metas, é importante considerar suas personalidades e orientações psicológicas (Evans e Hardy, 2002; Lambert, Moore e Dixon, 1999). A motivação e a orientação ao objetivo do indivíduo influenciam as que ele adota e como seu processo de estabelecimento funciona. Indivíduos com alto nível de realização (ver Cap. 3 sobre motivação para realização), cujas personalidades são caracterizadas por altos níveis da motivação para alcançar sucesso e baixo nível de motivação para evitar o fracasso, prontamente buscarão e adotarão as desafiadoras, mas realistas. Ao contrário, pessoas com baixo nível de realização (com alto nível de motivação para evitar o fracasso e baixo nível de motivação para alcançar sucesso) evitam as desafiadoras e procuram adotar outras muito fáceis ou muito difíceis. Além disso, um clima motivador, criado pelo professor, técnico ou instrutor, deveria ajudar a incentivar a participação máxima por indivíduos com diferentes personalidades e necessidades (Ntoumanis e Biddle, 1999).

De modo semelhante, as crianças no estágio de realização de comparação social tendem a se concentrar em metas competitivas e de resultado. Pessoas competitivas também se focalizam em metas de resultado, enquanto atletas e praticantes de exercícios orientados à tarefa estão muito mais abertos às de desempenho e de processo. Finalmente, como mostra o texto “Esperança e o Sistema dos 4W para Desenvolvê-la”, os pesquisadores verificaram que as pessoas com alto nível de **esperança** abordam o estabelecimento de metas de modo diferente daquelas com baixos níveis desse sentimento.

O entendimento e o reconhecimento dessas diferenças de personalidade o ajudarão a saber o que esperar das pessoas que você ajuda a estabelecer metas. Atletas e praticantes de atividades físicas com alto nível de realização, alto nível de esperança e orientados à tarefa devem responder bem ao seu empenho em estabelecê-las. Para atletas e praticantes de atividades físicas com baixo nível de realização, baixo nível de esperança e orientados ao resultado, você precisará enfatizar repetidamente a importância de se estabelecer metas realistas de desempenho

e de processo. Você também precisará **monitorá-los para** assegurar que eles não retornem para metas de resultado mais familiares.

Um esforço extra de concentração em metas de desempenho e de processo também é necessário com crianças pequenas. O estabelecimento de metas deve ser mais fácil quando os mais jovens alcançam o estágio integrado e sentem-se confortáveis focalizando-se na melhora pessoal.

INCENTIVE O COMPROMISSO DO INDIVÍDUO COM A META

Uma pessoa não atingirá um objetivo sem o compromisso de atingi-lo. Os instrutores devem promover o **compromisso com a meta** encorajando o progresso e fornecendo *feedback* consistente. Os professores ou técnicos não devem estabelecer as metas dos alunos ou atletas por eles, seja direta ou indiretamente. Em vez disso, faça-os participar do processo de estabelecimento de metas solicitando sua participação e deixando-os estabelecer suas próprias metas.

APÓIE A META

Outras pessoas também podem apoiar os atletas, estudantes e praticantes de exercícios no estabelecimento de suas metas. Com frequência, esse **apoio à meta** não está presente. Por exemplo, um técnico de *lacrosse* de uma escola de ensino médio cujo time está competindo no campeonato regional pode estabelecer com seus atletas uma série de metas de desempenho. Entretanto, pais, professores e amigos insistem em perguntar aos jogadores sobre a vitória no campeonato. A conscientização dessas pessoas significativas sobre a importância de metas de desempenho e de processo (mais do que de resultado) pode ser alcançada por meio de cartas aos pais, avisos em reuniões de professores e relatos no jornal da escola.

- Avaliação e *feedback* da meta são partes fundamentais para facilitar a mudança de comportamento.

O apoio do cônjuge é um fator crítico que afeta a adesão ao exercício (Dishman, 1988). Portanto, muitos especialistas em condicionamento físico consideram útil que os cônjuges participem em programas de perda de peso e condicionamento e os convidam a apoiar a realização das metas dos participantes. Finalmente, os instrutores de academias precisam mostrar um interesse genuíno nas pessoas com quem trabalham. Eles devem revisar as metas dos participantes, perguntar sobre seu progresso, ter empatia com seu esforço e incentivar uma atmosfera afetiva, otimista e encorajadora.

Esperança e o sistema dos 4W* para desenvolvê-la

Por que algumas pessoas perseguem e alcançam suas metas enquanto outras parecem ser muito menos efetivas? O psicólogo Charles Snyder (1994) tratou dessa questão em sua pesquisa sobre a esperança. Para Snyder e colaboradores, esperança não é desejar que alguma coisa aconteça sem batalhar por isso. Antes, é o processo de pensamento pelo qual as pessoas têm uma percepção global de que as metas podem ser alcançadas e de quais são as habilidades necessárias para alcançá-las. Especificamente, pessoas com alta esperança (a) têm um senso de determinação ou ação dirigida ao objetivo e (b) planejam formas de alcançar metas ou caminhos indicados. De acordo com o modelo de personalidade de interação pessoa-por-situação, medidas de traço e estado de esperança foram desenvolvidas e revelaram uma correlação com ajustamento psicológico, realização, solução de problemas e saúde.

Baseando-se na pesquisa sobre esperança, como parte de um programa de habilidades de vida de treinamento para atletas, Gould e colaboradores (2000) desenvolveram o sistema de estabelecimento de metas Força dos 4W para ensinar os jovens a estabelecer metas e desenvolver alto nível de esperança. O sistema baseia-se na descoberta de que as pessoas bem-sucedidas nos esportes e na vida são empreendedores positivos, otimistas. Pessoas bem-sucedidas dentro e fora do campo estabelecem metas, desenvolvem estratégias para alcançá-las, esforçam-se para realizá-las e vêem as dificuldades e os desafios como oportunidades e não como obstáculos intransponíveis (Snyder, 1994).

Ao empregar o sistema de Força dos 4W, os atletas desenvolvem os seguintes quatro componentes do programa.

■ **Força do desejo (*wish power*):** Identificar as metas de seus sonhos (p. ex., Dan quer ganhar uma posição de titular no time de futebol da escola)

■ **Força da necessidade (*want power*):** Estabelecer metas de curto e de longo prazo realistas que, quando realizadas, levem à meta de seus sonhos (p. ex., Dan precisará jogar com inteligência, tornar-se fisicamente mais forte e alcançar grande forma física)

■ **Força do método (*way power*):** Desenvolver múltiplos planos, caminhos e estratégias para alcançar suas metas (Dan levanta pesos quatro dias por semana e corre 3 quilômetros por dia para aumentar a resistência; além disso, estuda filmes dos jogos do ano anterior)

■ **Força de vontade (*will power*):** Encontrar determinação, comprometimento e disciplina necessários para trabalhar consistentemente em direção às metas e superar os obstáculos que surgem (Dan conversou com seu amigo Bob, que concordou em exercitar-se e encorajá-lo; escreve e memoriza cinco frases motivadoras para dizer durante as partes difíceis de sua corrida; e coloca a foto do time no espelho do quarto para lembrá-lo de seu sonho)

* N. de T.: 4W – No original, em inglês, *wish power*, *want power*, *way power* e *will power*.

FAÇA AVALIAÇÕES E FORNEÇA FEEDBACK SOBRE AS METAS

O *feedback* sobre o progresso do desempenho é absolutamente fundamental se o objetivo das metas for o de mudar efetivamente o desempenho e o comportamento. Contudo, muitas vezes, técnicos e instrutores deixam de fornecer avaliações e *feedback* sobre as metas dos participantes.

As estratégias de avaliação da meta devem ser instituídas no início do programa de estabelecimento de metas e continuamente implementadas à medida que o programa progride. A avaliação pode tomar muitas formas (ver Tab. 15.1, para alguns exemplos). O segredo é ser consistente. Com bastante frequência, as pessoas passam um tempo considerável definindo e estabelecendo metas apenas para ver

seu trabalho desperdiçado, porque não as complementam com a avaliação e o *feedback*, que são fundamentais. Portanto, os técnicos devem fornecer *feedback* específico aos atletas sobre o seu progresso, além de os atletas escreverem suas metas e registrarem seu progresso.



A Atividade 15.4, no guia de estudo *online* (em inglês), lhe dará prática no estabelecimento de metas de curto prazo que o ajudarão a alcançar uma de longo prazo.

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

Tabela 15.1 Formas de avaliação de metas

Meta	Estratégia de avaliação da meta
Perder 9 quilos em 6 meses.	O cliente informa ao instrutor de condicionamento seu peso semanal.
Aumentar a porcentagem de lances-livres de 65 para 72% até o final da temporada.	O assistente técnico registra as estatísticas de porcentagem de lances-livres após cada jogo e calcula a média de lances-livres do ano.
Comparecer à clínica de reabilitação 3 dias por semana até a recuperação da lesão.	A frequência é publicada semanalmente no centro de reabilitação e esta é notificada ao técnico.
Melhorar o nível de concentração durante os treinos.	O técnico dá ao jogador semanalmente um cartão de relatório, avaliando a concentração no treino em uma escala de 0 (baixa) a 10 (alta).
Melhorar a cooperação da turma em aulas de educação física do ensino fundamental.	O professor registra atos cooperativos na lista de comportamento durante a semana e afixa no quadro de avisos do ginásio a melhora de várias turmas.

DESENVOLVIMENTO DE METAS DE GRUPO

Até o momento, os psicólogos do esporte e do exercício têm dado mais ênfase às metas individuais de atletas e praticantes de exercícios e em como elas influenciam a mudança comportamental. Entretanto, a pesquisa realizada por Bra-wley e colaboradores (1992) revelou o uso disseminado de metas de grupo ou de equipe tanto nos treinos como em competições. O tipo de meta variava consideravelmente entre treino e competição, porque aproximadamente 90% das metas de treino eram orientadas ao processo, com mais foco no esforço. Entretanto, na competição, eram divididas entre resultado e processo, com a ênfase na implementação de habilidades ou estratégias. Além desse estudo inicial, o estabelecimento de metas de grupo e de equipe recebia pouca atenção até a pesquisa de Widmeyer e DuCharme (1997). Esses autores ressaltam a noção de que, para entender os efeitos das metas sobre os grupos, você deve conhecer mais do que as de cada um de seus membros. Esse ponto foi verificado também em um estudo de Dawson, Bray e Widmeyer

(2002), que encontraram quatro tipos de metas evidentes em equipes esportivas: a de cada membro da equipe para si mesmo; a de cada membro para a equipe; a da equipe ou grupo; e a do grupo para cada membro da equipe. Conseqüentemente, as metas de grupo, bem como as individuais, devem ser consideradas.

A definição de meta de um grupo ou equipe é “a situação futura desejada por membros suficientes de um grupo para trabalhar por sua realização” (Johnson e Johnson, 1987, p. 132). Mais especificamente, **metas de grupo** referem-se ao alcance de padrões específicos de competência grupal (não individuais), geralmente dentro de um tempo especificado. Conseqüentemente, as metas de grupo comuns poderiam incluir vencer o campeonato estadual de basquetebol de escolas de ensino médio, ter a mais baixa taxa de abandono de qualquer programa de reabilitação cardíaca do estado ou melhorar os escores de condicionamento físico da escola em um teste de condicionamento padronizado.

Entretanto, promover encontros da equipe ou do grupo para desenvolver uma lista de metas de grupo comuns não é suficiente para realizar mudanças comportamentais. Estabe-

Metas inteligentes

Uma boa sugestão para ajudar os atletas ou praticantes de exercício a lembrar características de metas efetivas é pensar no acrônimo SMARTS e recordar os seguintes princípios (Smith, 1994):

- Específicas (*Specific*) – As metas devem indicar precisamente o que deve ser feito.
- Mensuráveis (*Measurable*) – Assegure-se de que você possa quantificar sua meta.
- Orientadas à ação (*Action-oriented*) – As metas devem indicar algo que precisa ser feito.
- Realistas (*Realistic*) – Assegure-se de que a meta possa ser alcançada apesar de vários obstáculos.
- Oportunas (*Timely*) – Assegure-se de que a meta possa ser alcançada em um tempo razoável.
- Autodeterminadas (*Self-determined*) – As metas deveriam ser estabelecidas pelo participante ou ter a sua participação.

lecer metas de grupo é apenas o primeiro passo no processo (Widmeyer e Ducharme, 1997). Além de identificar as próprias metas de grupo, é fundamental identificar a tarefa que o grupo deve realizar a fim de atingir suas metas, bem como o processo pelo qual o grupo irá interagir para alcançá-las. Portanto, não é de surpreender que as metas de grupo ou de equipe estejam ligadas à mudança no comportamento por meio do aumento da motivação e da coesão.

Widmeyer e Ducharme (1997) descreveram seis princípios para o estabelecimento efetivo de metas de grupo. A adoção desses princípios permitirá que você estabeleça e alcance efetivamente metas com os grupos com os quais trabalha:

1. Estabeleça, primeiramente, metas de longo prazo.
2. Estabeleça caminhos claros de metas de curto prazo a caminho daquelas de longo prazo.
3. Envolver todos os membros no estabelecimento das metas da equipe.
4. Monitore o progresso em direção às metas da equipe.
5. Recompense o progresso em direção às metas da equipe.
6. Incentive a confiança ou eficácia coletiva em relação às metas da equipe.

MODELO DE UM SISTEMA DE ESTABELECIMENTO DE METAS

Assim como um técnico de basquetebol cria um plano de jogo a partir de jogadas individuais, o profissional de condicionamento físico deve criar um sistema ou plano de estabelecimento de metas a partir dos 11 princípios básicos que discutimos anteriormente. Embora haja muitos sistemas de estabelecimento de metas diferentes, a maioria deles inclui três estágios: (a) preparação e planejamento, (b) educação e aquisição e (c) implementação e acompanhamento. A seguir, discutimos cada um desses estágios em separado.

PRIMEIRO ESTÁGIO: PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO

Um instrutor, técnico ou preparador físico eficiente não quer entrar em um ambiente de atividade física despreparado. Reflexão e preparação devem preceder o estabelecimento de metas efetivo. O tempo gasto preparando o processo de estabelecimento de metas poupa horas de trabalho quando o programa é implementado.

AVALIE CAPACIDADES E NECESSIDADES

O primeiro passo é avaliar as capacidades e as necessidades do participante. Com base em seu conhecimento do indivíduo, o profissional de condicionamento físico deve identificar as áreas que ele acha que mais necessitam melhorar. Quando se sabe pouco sobre os antecedentes de um atleta, pode ser útil também fazer uma lista de todas as habilidades necessárias na atividade. Então, pede-se ao atleta que avalie sua capacidade em cada uma das habilidades identificadas.

ESTABELEÇA METAS EM ÁREAS DIFERENTES

Conforme enfatizamos, é muito comum que as pessoas considerem apenas metas relacionadas ao desempenho. As metas podem e devem ser estabelecidas em diferentes áreas, incluindo habilidades individuais, habilidades de equipe, níveis de condicionamento físico, tempo de jogo, satisfação e habilidades psicológicas. Devem ser estabelecidas em diversas áreas, porque os alunos, atletas e praticantes de exercício participam de atividades físicas por diferentes razões (p. ex., melhora de habilidade, diversão e realização). Além disso, devem estar estreitamente ligadas à avaliação das necessidades, de modo que estas as determinam. Além disso, muitos fatores influenciam o desempenho individual e de equipe em ambientes de atividade física; portanto, devem ser estabelecidas não apenas para o aprimoramento de habilidades e do desempenho, mas também em outras áreas. A Tabela 15.2 mostra exemplos de metas para inúmeras áreas diferentes de atividade física.

IDENTIFIQUE INFLUÊNCIAS NOS SISTEMAS DE ESTABELECIMENTO DE METAS

Metas não podem ser estabelecidas isoladamente. O potencial, o comprometimento e as oportunidades de treino do atleta devem ser avaliados antes que possam ser estabelecidas. Por exemplo, não faz diferença estabelecer metas de treino depois do horário para um atleta que não está comprometido ou não é suficientemente disciplinado para alcançá-las por conta própria. Seria mais efetivo para essa pessoa ter algumas que possa alcançar durante o horário regular de treino, ou, melhor ainda, estabelecer uma meta de tornar-se mais independente e disciplinado para treinar por conta própria.

- As metas não serão efetivas a menos que estejam ligadas a estratégias específicas e realistas para alcançá-las.

Tabela 15.2 Áreas nas quais as metas podem ser estabelecidas

Área	Meta
Habilidades individuais	Vou diminuir meu tempo em 0,4 segundos nos 400 metros rasos aumentando minha velocidade nos 100 metros iniciais por meio de uma largada mais explosiva.
Habilidades de equipe	Nossa equipe juvenil de judô aumentará a porcentagem de golpes bem-sucedidos de 54 para 62% na metade da temporada.
Condicionamento	Uma executiva diminuirá sua frequência cardíaca de repouso de 71 para 61 bpm, participando de uma aula de dança aeróbica de 50 minutos pelo menos 3 dias por semana durante os próximos 5 meses.
Tempo de jogo	Um atleta juvenil receberá um convite para jogar futebol na faculdade, participando em pelo menos 15 minutos nos jogos durante a temporada.
Satisfação	Um tenista profissional veterano terá mais satisfação durante as viagens se identificar e visitar um novo restaurante e local histórico em cada cidade do circuito.
Habilidades psicológicas	Uma atleta de saltos ornamentais tentará recuperar sua confiança em determinado mergulho, mentalizando um mergulho bem-sucedido antes de cada tentativa e repetindo pelo menos uma auto-afirmação positiva.

PLANEJE ESTRATÉGIAS PARA ATINGIR AS METAS

Devem ser planejadas estratégias que os participantes possam usar para atingir seus objetivos. As metas não são efetivas a menos que estejam vinculadas a estratégias específicas e realistas.

SEGUNDO ESTÁGIO: EDUCAÇÃO E AQUISIÇÃO

Uma vez completado o estágio de preparação e planejamento, técnico, professor ou instrutor pode começar a ensinar diretamente ao atleta as formas mais efetivas de estabelecer metas. Isso envolve a partilha de informações e princípios de estabelecimento de metas.

PROGRAME REUNIÕES

Uma reunião formal ou uma série de reuniões breves, menos formais, devem ser programadas antes dos treinos ou aulas. Nessas reuniões, o técnico e o atleta podem identificar exemplos de metas efetivas e ineficazes. Não se deve esperar que os participantes consigam listá-las imediatamente. Em vez disso, eles podem ser apresentados ao estabelecimento de metas e ter um tempo para pensar sobre suas metas e sobre o processo. O técnico ou instrutor pode programar uma reunião de acompanhamento ou um treino subsequente para discutir metas específicas, bem como estratégias para alcançá-las. Se elas estão sendo estabelecidas em um ambiente esportivo, tanto as de equipe como as individuais devem estar incluídas.

CONCENTRE-SE EM UMA META DE CADA VEZ

A menos que um atleta tenha tido considerável experiência em estabelecer metas, é melhor estabelecer apenas uma de cada vez. O técnico pode ajudar cada indivíduo a selecionar uma de sua lista. O atleta então se concentrará em definir corretamente aquela específica e traçar estratégias realistas para alcançá-la. Após os participantes terem aprendido a estabelecer e a alcançar uma meta isolada, é possível que eles estejam prontos para tentar metas múltiplas.

TERCEIRO ESTÁGIO: IMPLEMENTAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA META

Uma vez que os participantes tenham aprendido a estabelecer metas, o passo seguinte é listar aquelas que foram identificadas como adequadas. O técnico ou instrutor precisará auxiliar no processo de avaliação e acompanhamento da meta.

IDENTIFIQUE PROCEDIMENTOS ADEQUADOS DE AVALIAÇÃO DA META

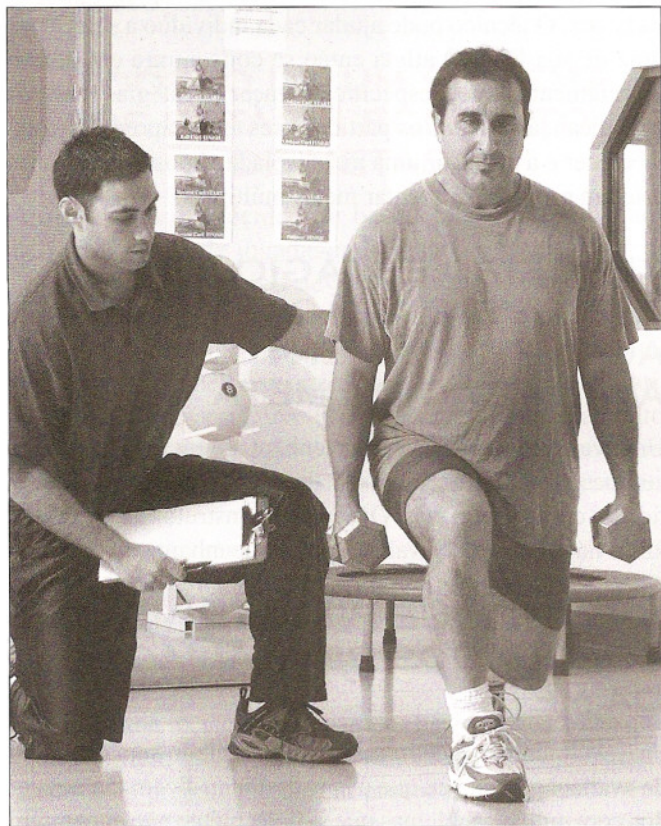
Provavelmente o estágio mais negligenciado seja o estágio de avaliação, uma vez que os profissionais ficam tão ocupados com outros problemas que simplesmente não encontram tempo para avaliar as metas estabelecidas. Você quer evitar a implementação de um sistema de metas que, como técnico,

professor ou instrutor de academia não possa acompanhar. Por exemplo, faça uma previsão da época do ano em que você está mais ocupado e estime quanto tempo terá disponível para a avaliação e o acompanhamento de metas.

Além disso, identifique o sistema mais efetivo para conduzir essa avaliação e esse acompanhamento. Muitos técnicos dinamizam o processo de avaliação tendo auxiliares para manter e divulgar estatísticas de treino e jogo relacionadas às metas do jogador. De maneira semelhante, alguns professores de educação física programam testes de habilidades periódicos durante a aula, quando os alunos recebem *feedback* sobre seu progresso de desempenho com respeito às suas metas. Nesses casos, o processo de *feedback* ocupa pouco tempo do instrutor ou técnico.

DÊ APOIO E ENCORAJAMENTO

Durante toda a temporada o técnico ou instrutor deve conversar com os praticantes sobre suas metas e encorajar publicamente seus progressos. Demonstrar entusiasmo pelo processo de estabelecimento de metas apóia os atletas e participantes de exercícios, ajudando a mantê-los motivados para atingi-las.



Para que o estabelecimento de metas seja efetivo, os instrutores devem planejar um tempo para avaliar o progresso da meta do cliente e fornecer *feedback*.

PLANO PARA REAVALIAÇÃO DE METAS

O estabelecimento de metas não é uma ciência perfeita e, às vezes, as que foram estabelecidas não funcionam. Por exemplo, uma tenista estabelece a meta de acertar 40% dos seus saques, mas descobre que, com treino, ela terá pouca dificuldade em acertar 50% deles. Nesse caso, a meta deve ser modificada para motivá-la. Outros atletas estabelecerão metas iniciais muito difíceis e que precisam tornar-se mais fáceis. Lesões e doenças também podem forçar um atleta a modificar suas metas. É necessário reavaliá-las intermitentemente. Modificá-las e reestabelecê-las é uma parte normal do processo.

- O estabelecimento de metas não é uma ciência perfeita. Planeje reavaliações específicas das metas.

PROBLEMAS COMUNS NO ESTABELECIMENTO DE METAS

O estabelecimento de metas não é uma técnica psicológica difícil de entender, mas isso não significa que não surgirão problemas na implementação de um programa desse tipo (Gould, 2005; Murphy, 1996). Alguns problemas comuns incluem convencer alunos, atletas e praticantes de exercícios a estabelecerem metas; deixar de estabelecer metas específicas; estabelecer muitas cedo demais; não conseguir ajustá-las quando elas não estão sendo atingidas; deixar de estabelecer aquelas de desempenho e de processo; e não iniciar procedimentos de avaliação e acompanhamento de metas. Entendendo e antecipando esses problemas, você pode reduzir seus efeitos e até evitar completamente alguns problemas. Prever problemas e entender como evitá-los são componentes importantes do estabelecimento efetivo de metas.

CONVENCER ALUNOS, ATLETAS E PRATICANTES DE EXERCÍCIO A ESTABELECEREM METAS

Com base em anos de experiência como psicólogo do esporte no Centro Olímpico de Treinamento dos EUA, Shane Murphy identificou vários obstáculos comuns ao estabelecimento formal de metas de indivíduos (Murphy, 1996). Eles incluem a noção de que estabelecer metas leva muito tempo, as experiências negativas (fracassos) anteriores das pessoas no estabelecimento de metas, a percepção de que se tornarão um fracasso público se não atingirem certas metas e o sentimento de que o estabelecimento de metas é muito estruturado e não funcionará com pessoas “espontâneas”. Murphy

salientou que estabelecê-las, na verdade, poupa tempo, porque a pessoa se torna muito mais organizada. Ele afirmou que o fracasso da meta resulta tipicamente de uma ênfase excessiva no estabelecimento de metas fora do controle daquelas pessoa (i. e., escolher metas de resultado em vez daquelas de desempenho, embora a concentração em metas de processo e de desempenho gere menos preocupação com o fracasso) e assegura aos atletas de que redigir e trabalhar por metas específicas não significa perder a espontaneidade ou tornar-se rígido. Prever essas reações e ser capaz de desarmá-las efetivamente o ajudará, também, a convencer aqueles com quem você trabalha a estabelecerem metas.

DEIXAR DE ESTABELECEER METAS ESPECÍFICAS

O problema mais freqüente que as pessoas em ambientes esportivos e de exercício têm é deixar de estabelecer metas específicas. Mesmo quando os participantes de atividades sabem o quanto é importante declará-las em termos específicos, comportamentais, elas freqüentemente as identificam de maneira geral e vaga. Por exemplo, “melhorar meu saque no tênis” poderia ser a meta estabelecida, em vez de “melhorar a precisão de bons saques de 60 para 70%, desenvolvendo um movimento mais consistente”.

O profissional de condicionamento físico deve monitorar as metas iniciais e fornecer *feedback* sobre sua **especificidade**. Além disso, precisamos ensinar as pessoas a formar uma meta numérica, que inclua números para avaliar os comportamentos (p. ex., melhorar a porcentagem). Finalmente, ao estabelecer metas de habilidade no esporte, as pessoas deveriam incluir características específicas da técnica a ser melhorada em suas declarações de metas (p. ex., “melhorar a corrida de 100 metros, encurtando o comprimento do passo” ou “melhorar a porcentagem de arremessos de três pontos, saltando mais e estendendo mais o braço”).

ESTABELECEER MUITAS METAS MUITO CEDO

As pessoas sem experiência no estabelecimento de metas tendem a assumir muitas de uma só vez. O desejo de melhorar faz com que se tornem excessivamente zelosas e pouco realistas. Do lado prático, é praticamente impossível para o instrutor de condicionamento físico monitorar, acompanhar e fornecer *feedback* individualizado físico quando os participantes têm muitas metas. Além disso, quando são estabelecidas muitas metas de uma vez, elas quase invariavelmente são abandonadas.

- Inicialmente, estabeleça apenas uma ou duas metas. Os participantes podem estabelecer mais metas à medida que adquirem experiência no processo.

Pessoas inexperientes devem estabelecer apenas uma ou duas metas de cada vez. Estabelecer aquelas de curto prazo (p. ex., para serem atingidas em duas semanas em vez de em cinco meses) as mantém em primeiro plano e aumenta o entusiasmo do realizador. Segui-las e fornecer *feedback* também é mais fácil em um período mais curto. Entretanto, uma vez que o indivíduo ganhe experiência, ele pode estabelecer metas múltiplas ou simultâneas.

DEIXAR DE AJUSTAR AS METAS

Ajustar as metas, especialmente diminuí-las, quando elas já foram estabelecidas pode ser difícil. Por exemplo, nadadores que não tinham dificuldade em ajustá-las para cima, descobriram após uma lesão ou doença que ajustá-las para baixo era extremamente difícil do ponto de vista psicológico (Burton, 1989b).

Duas coisas podem aliviar esse problema. Primeiro, desde o início do programa de estabelecimento de metas, discuta a necessidade de ajustar as metas para cima e para baixo. Desse modo, os participantes podem considerar os ajustes como uma parte normal do processo e não como indicação de um problema da parte deles. Em segundo lugar, se elas tiverem que ser diminuídas devido a doenças ou lesões, torne o ajustamento parte de uma nova escada de metas (ver Fig. 15.3) que, no final, ultrapasse a meta original. Dessa forma, a pessoa pode considerar a diminuição da meta como um retrocesso temporário a ser superado no final.

NÃO IDENTIFICAR DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Nem todos os atletas ficam entusiasmados quando são aconselhados a estabelecer metas, e alguns podem até ter atitudes negativas. Forçar o indivíduo a estabelecê-las é ineficaz, porque é necessário um comprometimento pessoal. Os instrutores ou técnicos deveriam introduzir o estabelecimento de metas e trabalhar com aqueles que mostrarem interesse, na esperança de que seu sucesso motive os indivíduos menos comprometidos. Uma pesquisa realizada por Lambert e colaboradores (1999) demonstrou a importância de identificar diferenças individuais. Especificamente, os resultados mostraram que o tipo mais efetivo de estabelecimento de metas para ginastas dependia do seu local de controle. Ou seja, para ginastas que tinham um local de controle interno, estabelecer suas próprias metas era mais efetivo, enquanto para ginastas com local de controle externo, aquelas estabelecidas pelo técnico eram mais efetivas. A perspectiva da meta (ver Cap. 3) é outro fator de diferença individual importante a ser levado em consideração quando se estabelecem metas, porque ser mais orientado à tarefa ou orientado ao ego afetará o tipo de metas (i. e., de processo, de desempenho, de resultado) a ser utilizado.

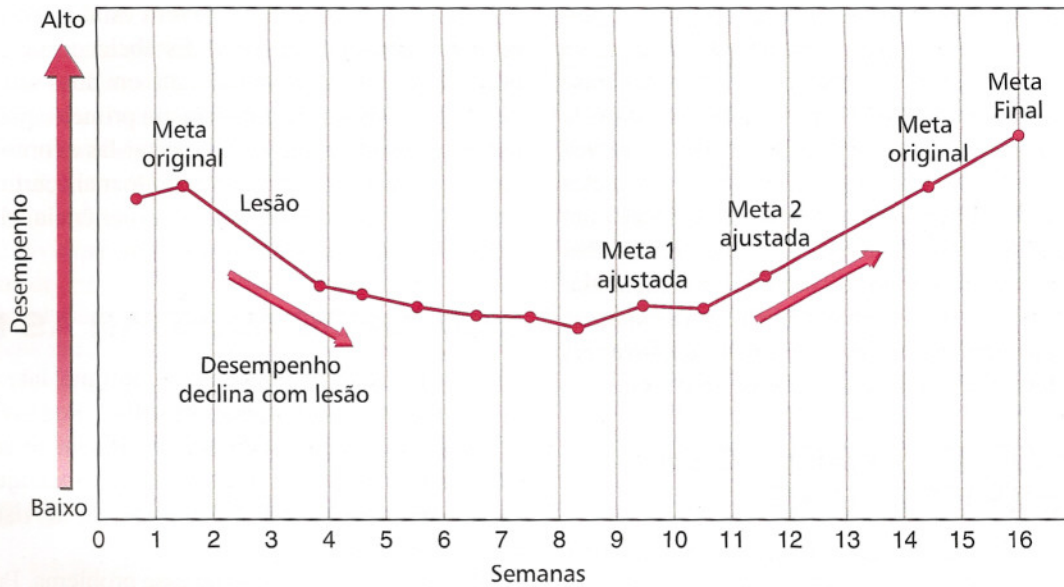


Figura 15.3 Ajuste de metas descendente – mantendo uma perspectiva positiva por meio de uma abordagem criteriosa.

NÃO FORNECER ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Um problema que professores, técnicos e instrutores enfrentam com bastante frequência é o estabelecimento de metas no início da temporada e não usá-las efetivamente durante toda temporada ou ano. A falta de acompanhamento e avaliação é um dos principais fatores de fracasso de programas de estabelecimento de metas. É imperativo desenvolver um plano de acompanhamento e de avaliação de metas e examiná-lo criticamente em termos de facilidade e eficiência. Ele deve ter fácil

implementação. Estabelecer metas sem acompanhamento e avaliação é simplesmente uma perda de tempo e de esforço!



A fim de preparar-se melhor para superar problemas que você pode encontrar ao estabelecer metas para mudança comportamental, complete a Atividade 15.5 do guia de estudo *online* (em inglês).

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

AUXÍLIO AO APRENDIZADO

RESUMO

1. Defina o que são metas e identifique seus principais tipos.

Metas são objetivos ou alvos de ações. Elas podem ser subjetivas ou objetivas e dirigidas ao desempenho (autocomparações para melhora), ao processo (ações que levam a melhor desempenho) ou ao resultado (vencer ou superar os outros). Todos esses tipos podem ser úteis. O importante é saber quando se focalizar em cada tipo e não dedicar toda a atenção a metas de resultado.

2. Descreva as pesquisas e as teorias mais recentes sobre estabelecimento de metas.

A pesquisa sobre estabelecimento de metas demonstra que as metas são um meio eficaz para efetuar mudanças de comportamento, direta ou indiretamente. As metas influenciam diretamente o comportamento porque dirigem a atenção do realizador para elementos importantes da habilidade ou da tarefa. Elas também podem aumentar a motivação e a persistência e facilitar o desenvolvimento de novas estratégias de aprendizagem. Além disso, influenciam indiretamente o comportamento porque provocam mudanças em fatores psicológicos importantes, como autoconfiança, ansiedade e satisfação.

3. Descreva os princípios básicos do estabelecimento de metas.

Os princípios básicos do estabelecimento de metas incluem o desenvolvimento de tipos de metas úteis: metas específicas; moderadamente difíceis, mas realistas; de curto e de longo prazo; de treino e de competição; e de desempenho e de processo. Outros princípios do estabelecimento efetivo de metas são registrá-las, desenvolver estratégias concomitantes para alcançá-las, considerar a personalidade e a motivação do participante, incentivar o compromisso com elas, dar apoio ao participante e fornecer avaliação e *feedback* do desempenho em direção a elas.

4. Explique o que são metas de grupo e como usá-las.

As metas de grupo focalizam-se em atingir padrões específicos de competência de grupo, geralmente dentro de um tempo especificado. É importante estabelecê-las, porque sua existência está ligada ao aumento da motivação e da coesão do grupo. Ao estabelecê-las, você deve (a) estabelecer primeiro as de longo prazo; (b) estabelecer as de curto prazo claras, como caminhos para as de longo prazo; (c) envolver todos os membros do grupo no estabelecimento de suas como uma equipe; (d) monitorar o progresso em direção às da equipe; (e) recompensar o progresso em direção às da equipe; e (f) incentivar a confiança ou eficácia coletiva da equipe.

5. Explique como planejar um sistema de estabelecimento de metas.

Um número significativo de princípios de estabelecimento de metas forma a base de um sistema de três estágios (preparação e planejamento, educação e aquisição e acompanhamento). O estágio de preparação e planejamento busca avaliar capacidades e necessidades individuais, estabelecer metas em diferentes áreas, identificar influências nos sistemas de estabelecimento de metas e planejar estratégias para alcançá-las. O estágio de educação e aquisição consiste em programar reuniões e limitar o número de metas em que a pessoa inicialmente se concentra. Finalmente, o estágio de implementação e acompanhamento é o uso de procedimentos de avaliação de metas apropriados, apoio e encorajamento da meta e reavaliação desta.

6. Identifique problemas comuns no estabelecimento de metas e como superá-los.

Os problemas comuns do estabelecimento de metas que um bom programa deve tratar são deixar de convencer alunos, atletas e praticantes de exercícios a estabelecerem metas; deixar de estabelecer metas específicas; estabelecer muitas metas muito cedo; não ajustar a flexibilidade das metas quando a situação assim exigir; deixar de estabelecer metas de desempenho e de processo; e não iniciar acompanhamento e avaliação das metas estabelecidas.

7. Resuma os resultados de pesquisa sobre a prática de estabelecimento de metas dos técnicos.

Entrevistas com técnicos e suas práticas de estabelecimento de metas mostraram que (a) elas eram estabelecidas predominantemente para focalizar a atenção e dar orientação; (b) o aspecto mais importante do compromisso com a meta era o prazer pessoal; (c) os técnicos variavam no registro de suas metas e no entendimento dos princípios de estabelecimento de metas; (d) barreiras à meta eram percebidas como físicas, psicológicas e externas; (e) os técnicos usavam metas de desempenho, de processo e de resultado, embora favorecessem metas de processo e de desempenho; e (f) os técnicos usavam tanto metas de curto como de longo prazo, mas se focalizavam mais nas primeiras.

8. Descreva os sete passos para aumentar a efetividade da meta.

Os sete passos incluem estabelecer metas, desenvolver o compromisso com a meta, avaliar barreiras à realização da meta, construir planos de ação, obter *feedback*, avaliar e reforçar a realização da meta.

TERMOS-CHAVE

metas

metas objetivas

metas subjetivas

metas de resultado

metas de desempenho

metas de processo

dificuldade da meta

visão mecanicista direta

visão de processo de pensamento indireto

metas de treino

estratégias de alcance de metas

esperança

compromisso com a meta

apoio à meta

metas de grupo

especificidade da meta

QUESTÕES DE REVISÃO

1. Qual a diferença entre subjetiva e objetiva? E entre uma meta de desempenho, uma de processo e outra de resultado?
2. Descreva os quatro principais processos que afetam o estabelecimento de metas (por que ele funciona) conforme explicado pela visão mecanicista direta.
3. Identifique um princípio ou diretriz do estabelecimento de metas que diga respeito a cada uma das seguintes áreas: especificidade da meta, dificuldade da meta, metas de curto e de longo prazo, metas de desempenho e de processo comparadas com metas de resultado, registro das metas, estratégias para atingir as metas, personalidade do participante, comprometimento individual, apoio à meta e avaliação da meta.
4. Quais as diferentes vantagens de metas de resultado, de desempenho e de processo?
5. O que é uma escada de metas e por que ela é importante?
6. Quais os três estágios básicos a considerar no planejamento de um sistema de estabelecimento de metas? O que deve acontecer durante cada estágio?
7. Identifique seis problemas comuns no estabelecimento de metas.
8. Por que é importante ajustar as metas periodicamente?
9. Descreva o processo de sete passos para ajudar a aumentar a efetividade da meta.
10. Discuta cinco resultados de pesquisa relativos às práticas de estabelecimento de metas dos técnicos.
11. Discuta resumidamente cinco dos principais resultados de pesquisa sobre as práticas de estabelecimento de metas de atletas juvenis, universitários e olímpicos, observando as diferenças quando apropriado.

QUESTÕES DE PENSAMENTO CRÍTICO

1. Usando o que você aprendeu neste capítulo, planeje um programa de estabelecimento de metas para um estudante universitário que deseja começar um programa de exercícios para perder 12 kg.
2. Este capítulo discute a importância de priorizar metas subjetivas gerais. Identifique suas metas subjetivas mais importantes, listando-as e priorizando-as. Como você pode usá-las para orientar suas ações cotidianas?