

3

*ATUAÇÃO E APRENDIZAGEM PROFISSIONAL
DE TREINADORAS E TREINADORES*

3.1

ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE TREINADORAS/ES E SEUS CONTEXTOS

Entender as particularidades da atuação de treinadoras/es é determinante na definição dos conhecimentos e competências necessárias para a sua prática profissional e promoção de iniciativas de formação e desenvolvimento desses profissionais.

A diversidade de contextos nos quais o esporte é oferecido e os múltiplos motivos e finalidades para sua prática são aspectos a serem considerados ao definirmos os princípios fundamentais para a atuação de treinadoras/es. Deve ser levada em conta ainda a diversidade esportiva presente na realidade brasileira, tendo em vista que cada esporte tem suas características de desempenho, sistema de competição, cultura e tradições que influenciam diretamente no trabalho liderado por esse profissional.

Os diferentes contextos de atuação de treinadoras/es são caracterizados pelos objetivos que atletas ou praticantes atribuem à sua prática esportiva e pelas finalidades definidas por um sistema ou uma entidade esportiva. Na legislação brasileira (Lei 9.615/1998 e Decreto 7.984/2013) são reconhecidos quatro contextos de atuação: Esporte Educacional, Esporte de Formação, Esporte de Participação e Esporte de Rendimento. Neste documento, optamos por uma perspectiva mais ampla e internacionalmente utilizada, salientando dois contextos principais: *Esporte de Participação* e *Esporte de Rendimento* (figura 10).



Figura 10 - Contextos de atuação profissional de treinadoras/es

A atuação profissional de treinadoras/es pode estar, essencialmente, orientada a dois contextos esportivos gerais. Em cada um deles, o trabalho da/o profissional em questão será determinado pelas características dos praticantes/atletas e/ou pela etapa de desenvolvimento esportivo em que se encontram (etapas do CDA¹). É possível reconhecer, dessa forma, aspectos decisivos na atuação e no desenvolvimento profissional, permitindo às entidades e organizações esportivas definirem:

- os conhecimentos e as competências **comuns** a treinadoras/es de ambos os contextos de atuação profissional (Esporte de Participação e Esporte de Rendimento);
- os conhecimentos e competências **específicas** de treinadoras/es de cada contexto de atuação (Esporte de Participação e Esporte de Rendimento);
- os conhecimentos e competências **específicas** para treinadoras/es de participantes/atletas de diferentes **faixas etárias** e **etapas do** CDA dentro de um mesmo contexto de atuação.

PARA SABER MAIS

Para aprofundar o entendimento sobre a natureza da atuação de treinadoras/es e seus contextos de atuação, consulte os seguintes referenciais bibliográficos ao final deste documento: CUSHION, C.; LYLE, J. 2010. JOWETT, S. 2017. INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE). 2013.

1 Etapas do Caminho de Desenvolvimento de Atletas (CDA): Experimentar e Brincar, Brincar e Aprender, Aprender e Treinar, Treinar e Competir, Competir e Vencer, Vencer e Inspirar, Inspirar e Reinventar-se.

3.2

FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DE TREINADORAS/ES

O aumento da experiência, da formação e do desenvolvimento profissional de treinadoras/es são, geralmente, acompanhados por funções mais complexas e níveis mais altos de responsabilidade. A definição dessas variáveis permite uma melhor definição dos conhecimentos e competências necessários para o cumprimento delas, assim como traçar estratégias de formação e desenvolvimento profissional. Cada uma das quatro funções apresentadas no quadro 11 é aplicável aos dois contextos de atuação (Participação e Rendimento).

Quadro 11 - Funções e responsabilidades de treinadoras/es

FUNÇÕES	RESPONSABILIDADES
Treinadoras/es Auxiliares	<ul style="list-style-type: none">• Auxiliar (treinador/a assistente e treinador/a) na condução de sessões de treinamento e em competições (regionais e nacionais).• Conduzir sessões de treinamento sob supervisão do/a treinador/a ou do/a treinador/a assistente.
Treinadoras/es Assistentes	<ul style="list-style-type: none">• Dar suporte a treinadoras/es durante o planejamento, a condução e a avaliação das sessões de treinamento e competições (regionais, nacionais e internacionais), como parte da equipe técnica.• Dominar conhecimentos e competências gerais necessárias para planejar, conduzir e avaliar sessões de treinamento.• Realizar avaliação geral dos resultados alcançados e propor mudanças gerais nos treinamentos e competições.• Apoiar treinadores auxiliares em seu desenvolvimento.

FUNÇÕES	RESPONSABILIDADES
Treinadoras/es	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, conduzir e avaliar sessões de treinamento e competições (regionais, nacionais e internacionais) ao longo da temporada esportiva, de forma independente. • Dominar conhecimentos e competências especializadas para planejar, conduzir e avaliar, de forma independente, sessões avançadas de treinamento. • Realizar avaliação avançada dos resultados alcançados (treinamento e competição), visualizando estratégias alternativas que conduzam a soluções e mudanças significativas. • Atuar de forma independente e desempenhar um papel de liderança dentro de uma equipe interdisciplinar. • Contribuir no desenvolvimento de treinadoras/es menos experientes, de treinadoras/es assistentes e auxiliares.
Coordenadoras/es Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar e supervisionar o planejamento, a condução e a avaliação de programas de treinamentos e competições (regionais, nacionais e internacionais), ao longo de uma temporada esportiva, desde as categorias de base à categoria adulta. • Dominar conhecimentos amplos, atualizados, assim como a capacidade de relacionar estes conhecimentos. • Demonstrar um repertório extenso de competências para planejar, conduzir e avaliar sessões de treinamento e competições, em um nível avançado e em ambiente de pressão. • Planejar, conduzir e avaliar iniciativas para o desenvolvimento de treinadoras/es. • Liderar equipes interdisciplinares. • Atuar em colaboração com seus diferentes <i>stakeholders</i> (clubes, federações, confederações, patrocinadores, comunicadores, entre outros). • Realizar avaliação avançada dos resultados alcançados (treinamento e competição), considerando as ciências do esporte, variando os critérios e estratégias de avaliação, conduzindo a soluções inovadoras.

Cada uma das funções apresentadas e suas respectivas responsabilidades podem apresentar variações de acordo com a modalidade esportiva, o contexto de atuação e as etapas do CDA. A progressão de Auxiliar para Coordenador Técnico não ocorre de maneira automática. Na medida em que assumem funções e responsabilidades mais complexas, exige-se uma filosofia de trabalho aprimorada e também conhecimentos e competências mais complexos.

3.3

FILOSOFIA, CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS DE TREINADORAS/ES

A filosofia de trabalho, os conhecimentos e as competências de treinadoras/es definem a qualidade das experiências esportivas que serão oferecidas a crianças, jovens e adultos nas diferentes etapas do CDA, influenciando no quanto eles desenvolverão seu potencial esportivo (figura 11).

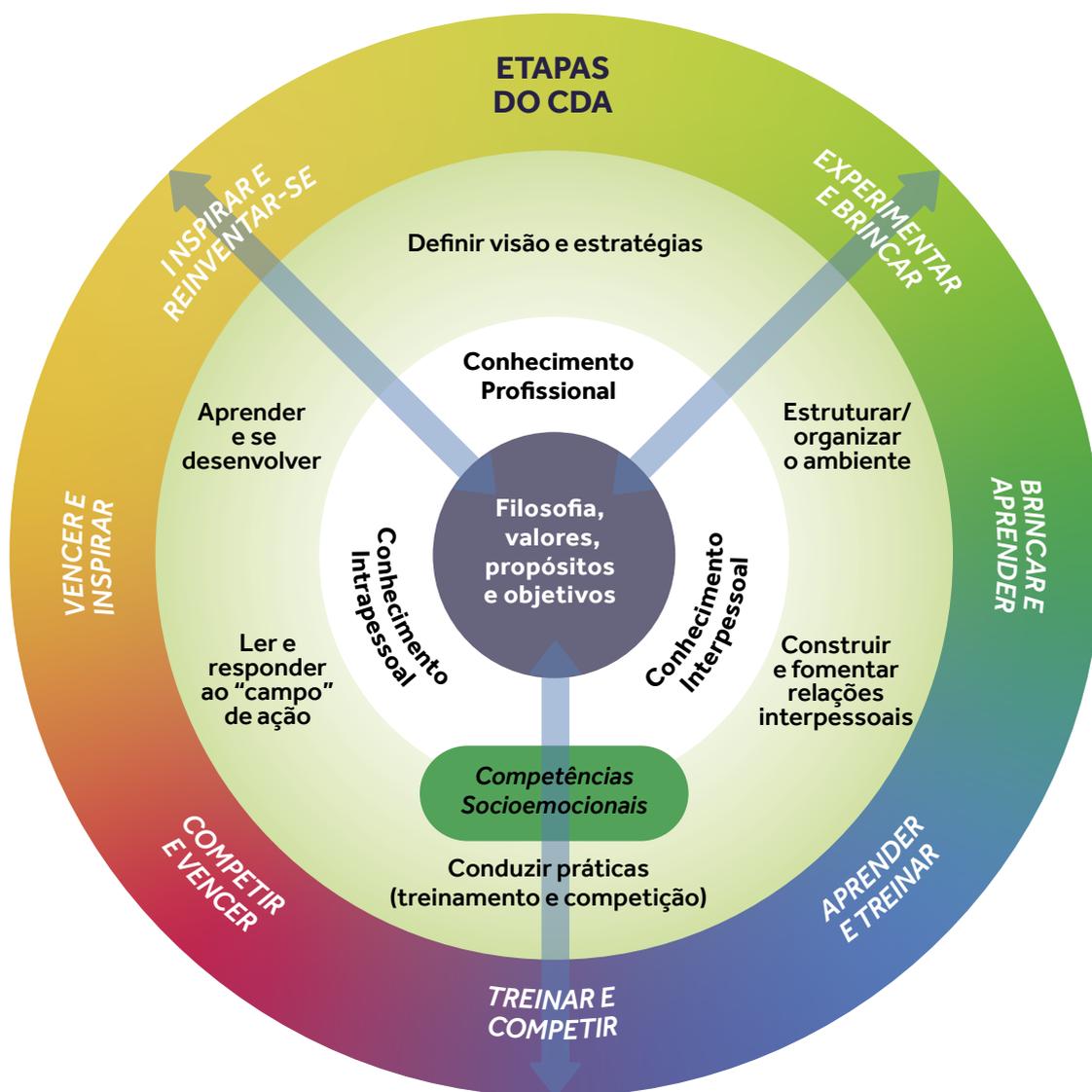


Figura 11 - Filosofia, conhecimentos e competências de treinadoras/es

A filosofia de trabalho de treinadoras/es (círculo central) e as três áreas do conhecimento (profissional, interpessoal e intrapessoal) dão base para o desenvolvimento das competências (centrais, específicas e socioemocionais), que são influenciadas pelo contexto esportivo (participação ou rendimento) e pela etapa do CDA em que o/a treinador/a atua.

Filosofia, valores, propósitos e objetivos de treinadoras/es: quem sou eu?

CONCEITO-CHAVE

A filosofia de treinadoras/es consiste em um conjunto de valores, visões e crenças que orientam ações e comportamentos para o desenvolvimento dos atletas e das equipes que lidera.

O desenvolvimento de uma filosofia clara permite que treinadoras/es e atletas desenvolvam uma maneira de pensar e agir consistente e alinhada ao que se busca alcançar em termos de desempenho e resultados esportivos.

Quadro 12 - Questões para a definição da filosofia de trabalho de treinadoras/es

QUESTÕES E INDICADORES PARA A DEFINIÇÃO DA FILOSOFIA DE TREINADORAS/ES	
Por que sou treinador/a?	<ul style="list-style-type: none"> • Para me manter vinculado ao campo esportivo. • Para educar crianças e jovens por meio do esporte. • Para formar novas gerações de atletas. • Para promover e desenvolver o esporte no meu clube, cidade e país.
Quais os valores pessoais que fundamentam minha atuação?	<ul style="list-style-type: none"> • Amizade, companheirismo, coragem, comprometimento, determinação, disciplina, empatia, equidade, excelência, honestidade, honradez, justiça, perseverança, resiliência, respeito, solidariedade.
O que o esporte representa para mim?	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida, profissão, oportunidade de formação.
O que pretendo alcançar no ambiente esportivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Conquistas esportivas, sucesso na carreira, desenvolvimento pessoal, reconhecimento financeiro.
Quais minhas responsabilidades com minhas/meus atletas?	<ul style="list-style-type: none"> • Acolher, apoiar, avaliar, cobrar, cuidar, desafiar, desenvolver, educar, ensinar, exigir, promover, respeitar, treinar.
O que significa sucesso esportivo para mim?	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência, reconhecimento, oportunidade, realização pessoal, desenvolvimento.

Conhecimentos de base para atuação de treinadoras/es: o que eu sei?

CONCEITO-CHAVE

Para desempenhar suas funções profissionais, treinadoras/es devem dominar um conjunto de conhecimentos que fundamentam suas decisões e ações em treinamento e competições.

As três áreas de conhecimento que dão base à atuação profissional estão apresentadas no quadro 13.

Quadro 13 - Áreas de conhecimento de treinadoras/es

CONHECIMENTOS DE BASE PARA TREINADORAS/ES	
<p>Conhecimento profissional</p> <p>Base para a atuação profissional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos específicos do esporte (cultura/valores, regras, regulamentos, equipamentos, técnico, tático, físico, e psicológico geral e específico). • Ciências do Esporte (fisiologia, biomecânica, desenvolvimento e aprendizagem motora, psicologia, nutrição, medicina esportiva, <i>antidoping</i>). • Novas tecnologias aplicadas ao esporte e utilização e análise de dados esportivos. • Princípios da Pedagogia do Esporte. • Teoria e metodologia do treinamento esportivo. • Princípios didáticos e pedagógicos (pedagogia e andragogia). • Princípios do desenvolvimento esportivo em longo prazo. • Características pessoais de participantes/atletas (estágios de desenvolvimento biológico, psicológico e afetivo).
<p>Conhecimento interpessoal</p> <p>Base para comunicação efetiva e as relações sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relação saudável e de confiança com atletas e seus familiares. • Relação com os demais profissionais da equipe de trabalho (médicas/os, psicólogas/os, fisioterapeutas, nutricionistas, gestoras/es, preparadoras/es físicas/os). • Relação com outras/os treinadoras/es, <i>staffs</i>, árbitras/os e entidades esportivas. • Relação profissional com a mídia e os patrocinadores.
<p>Conhecimento intrapessoal</p> <p>Base para aprendizagem e desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza sobre seus valores pessoais e sua filosofia de trabalho. • Pensamento crítico sobre metas e objetivos pessoais enquanto treinadoras/es. • Conhecimento sobre as funções e responsabilidades no desenvolvimento de atletas. • Autoanálise da própria atuação profissional (visões, objetivos, decisões e resultados). • Aprendizagem e desenvolvimento profissional constantes. • Inovação e produção de conhecimento.

Competências centrais para atuação de treinadoras/es: o que eu faço?

CONCEITO-CHAVE

As competências de treinadoras/es expressam a sua capacidade (demonstrada) de selecionar, mobilizar e aplicar conhecimentos em determinado contexto, sob circunstâncias específicas.

No desempenho das suas funções profissionais, treinadoras/es realizam uma série de tarefas que exigem o domínio e a aplicação de um conjunto de seis competências centrais, conforme apresentado no quadro 14.

Quadro 14 - Competências centrais para atuação de treinadoras/es

COMPETÊNCIAS CENTRAIS	INDICADORES
Definir a visão e as estratégias de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Obter uma visão ampla do seu contexto/cenário de trabalho.• Definir uma visão/filosofia de trabalho, enquanto treinador/a, e comunicar aos seus atletas e demais profissionais.• Desenvolver planos de ação e estratégias de curto, médio e longo prazos.• Alinhar sua visão/filosofia e as estratégias adotadas com o sistema esportivo ao qual faz parte.• Identificar/analisar as necessidades do seu contexto de trabalho.• Apoiar e promover ações para potencializar a participação das meninas, mulheres e outras minorias no contexto esportivo.
Planejar práticas	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver planos de ação para alcançar metas e objetivos.• Organizar o ambiente e os atores envolvidos no seu contexto de atuação.• Identificar e selecionar atletas e profissionais dispostos a alcançarem objetivos e metas comuns.• Promover um ambiente seguro e efetivo para o desenvolvimento de seus atletas.• Desenvolver indicadores de progresso/evolução do seu trabalho, assim como das/os atletas e da equipe sob sua responsabilidade, ao longo da temporada esportiva.

COMPETÊNCIAS CENTRAIS	INDICADORES
Construir relações	<ul style="list-style-type: none"> • Exercer influência positiva sobre atletas e demais pessoas/profissionais envolvidos no seu contexto/domínio de atuação. • Liderar sua equipe de trabalho positivamente (atletas, entusiastas, treinadoras/es, equipe de apoio e demais pessoas envolvidas). • Gerenciar seus relacionamentos interpessoais. • Ser um/a educador/a e alguém que inspira os demais. • Construir e manter relações saudáveis com atletas, demais treinadoras/es, equipe técnica e outros profissionais presentes no seu contexto de trabalho. • Oferecer oportunidades e apoio para que a/o atleta se torne, gradativamente, mais independente e consciente de suas decisões e dos resultados delas.
Conduzir os treinos e as competições	<ul style="list-style-type: none"> • Guiar/orientar os treinamentos de maneira eficaz. • Promover o desenvolvimento das/os atletas por meio de experiências esportivas adequadas. • Aplicar princípios pedagógicos para conduzir treinamentos e competições. • Promover e gerenciar situações de competições adequadamente ao desenvolvimento contínuo das/os atletas.
Avaliar ações	<ul style="list-style-type: none"> • Observar/analisar o desempenho esportivo das/os atletas e da sua equipe em treinamentos e competições e fornecer <i>feedbacks</i> adequados. • Tomar decisões e adaptar suas ações constantemente. • Avaliar e registrar informações importantes de treinamento e competições, que sirvam de indicadores para avaliar o progresso do desempenho de seus atletas e de sua equipe. • Perceber características, eventos e pessoas que influenciam indiretamente no desempenho de seus atletas e de sua equipe, assim como no seu próprio trabalho.
Aprender e refletir	<ul style="list-style-type: none"> • Refletir e monitorar sua filosofia de trabalho e ações em situações de treinamentos e competições. • Participar de iniciativas para o seu desenvolvimento profissional (cursos, intercâmbios, <i>workshops</i>, comunidades, <i>camps</i>, conferências). • Inovar, criar e buscar soluções para os desafios da sua prática profissional.

Fonte: adaptado do ICCE (2013)

Competências específicas de treinadoras/es para atuação profissional nas diferentes etapas do CDA

Para além das competências centrais, são apresentadas a seguir competências específicas para atuação de treinadoras/es nas diferentes etapas do CDA (quadro 15).

Quadro 15 - Competências específicas para atuação de treinadoras/es

ETAPAS DO CDA	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
Experimentar e Brincar	<ul style="list-style-type: none">• Promover um ambiente favorável à experimentação espontânea de diferentes jogos e brincadeiras, com caráter lúdico.• Atuar como facilitador do desenvolvimento de competências corporais gerais (letramento corporal).
Diversificação e diversão	<ul style="list-style-type: none">• Implementar estratégias para desenvolver Valores Olímpicos, como respeito, amizade e excelência, e outras competências socioemocionais (empatia, responsabilidade, solidariedade, cooperação, inteligência emocional, criatividade, autonomia e resiliência).
Brincar e Aprender	<ul style="list-style-type: none">• Analisar e definir o melhor ambiente, metas e estratégias que estimulem e respeitem o desenvolvimento infantil.• Comunicar-se de forma clara e objetiva com as crianças e suas famílias.• Considerar o “ritmo” pessoal de aprendizagem de cada criança (reconhecer o avanço de cada uma).• Motivar as crianças a darem o seu melhor, ao mesmo tempo em que se divertem.
Iniciação esportiva	<ul style="list-style-type: none">• Aproximar-se da criança e da sua família com respeito, confiança e empatia.• Atuar como um facilitador dos múltiplos ambientes sociais e das pessoas que fazem parte da vida da criança (família, escola, amigos, médicos, entre outros).• Auxiliar a família a gerenciar expectativa, evitando pressão e cobrança sobre o desempenho da criança.

ETAPAS DO CDA	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
<p>Aprender e Treinar</p> <p>Especialização esportiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar a/o atleta, guiando seu desenvolvimento esportivo e pessoal. • Desenvolver um relacionamento de acolhimento, confiança e respeito mútuo com a/o atleta. • Conhecer a demanda da vida escolar da/o atleta e adaptar as necessidades do treino. • Planejar os resultados a serem alcançados em curto, médio e longo prazo. • Iniciar o monitoramento dos resultados, de forma gradativa, estabelecendo critérios coerentes com a etapa do CDA. • Conscientizar a família da/o atleta a ser colaborativa no processo de desenvolvimento esportivo. • Criar estratégias para ajudar a/o atleta a manter o foco nas suas metas e objetivos de aprendizagem. • Conscientizar a/o atleta sobre as exigências em situações de treinamento e competição. • Saber observar e direcionar os treinamentos de acordo com as necessidades de cada atleta. • Interagir com a equipe interdisciplinar e compartilhar as demandas do desenvolvimento esportivo e pessoal da/o atleta.
<p>Treinar e Competir</p> <p>Direcionamento para o alto desempenho esportivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma relação de profissionalismo, respeito mútuo e confiança com a/o atleta. • Capacitar a/o atleta a manifestar o seu melhor em termos de desempenho esportivo. • Auxiliar a/o atleta na criação de rotinas de treinamento e de competição. • Aprimorar e maximizar os aspectos psicológicos da/o atleta em treinamentos e competições. • Motivar a/o atleta a buscar a excelência de seu desempenho esportivo em situações de treino e competições. • Liderar uma equipe interdisciplinar para ajudar no desenvolvimento holístico/integral da/o atleta.

ETAPAS DO CDA	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
<p>Competir e Vencer</p> <p>Alto desempenho esportivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma relação de confiança e acolhimento com a/o atleta, respeitando os limites da relação profissional. • Conhecer a demanda da vida acadêmica/vocacional da/o atleta e conciliar com as necessidades do treino. • Compreender e integrar todas as áreas que envolvem o desenvolvimento da/o atleta, fazendo com que o indivíduo compreenda o que está sendo trabalhado para alcançar o alto desempenho. • Compartilhar demandas do trabalho de desenvolvimento esportivo da/o atleta com a equipe multidisciplinar. • Manter a/o atleta motivado e engajado no desenvolvimento e aprimoramento esportivo contínuo, gerenciando as situações de vitórias e derrotas. • Analisar o desempenho da/o atleta e implementar estratégias eficazes para aprimoramento. • Analisar o desempenho da/o atleta com base nos critérios de julgamento de eventos oficiais.
<p>Vencer e Inspirar</p> <p>Manutenção e melhoria esportiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visualizar o seu trabalho e o desempenho da/o atleta e da equipe de maneira holística, relacionando as demandas do dia a dia com as metas e objetivos gerais. • Desenvolver conhecimentos estratégicos para a solução de situações complexas, em treinamento e competições. • Agir com flexibilidade e criatividade para adaptar suas decisões e ações às circunstâncias individuais de cada atleta, em situações de treinamento e competições. • Avaliar a influência de todos os aspectos que influenciam no desempenho esportivo e na realização dos atletas.
<p>Inspirar e Reinventar-se</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar situações para que atletas desta etapa possam influenciar positivamente atletas de etapas anteriores. • Valorizar a trajetória esportiva de suas/seus atletas. • Criar oportunidades para tomar decisões compartilhadas com atletas sobre a equipe, o processo de treinamento e em competições. • Oferecer suporte para que a/o atleta tome decisões em relação à transição da carreira para outra ocupação, incluindo a possibilidade de atuar como treinadoras/es.

A importância das competências socioemocionais para a atuação de treinadoras/es.

CONCEITO-CHAVE

As competências socioemocionais se referem à capacidade de treinadoras/es colocarem em prática comportamentos e atitudes motivacionais, afetivas e relacionais, em relação a si e aos outros, no seu ambiente de trabalho e em outros contextos sociais.

A complexidade da atuação profissional do treinador no século XXI tem exigido competências emocionais e sociais para tomar decisões e resolver problemas nas diferentes situações que surgem durante os treinamentos e as competições esportivas. Essas competências também permitem criar um ambiente de trabalho seguro e produtivo, potencializando as relações interpessoais com atletas, familiares de atletas, membros de sua equipe técnica multiprofissional, profissionais das mídias, entre outros.



Figura 12 - Competências socioemocionais para atuação de treinadoras/es

O desenvolvimento da filosofia de trabalho, das áreas dos conhecimentos e das competências centrais e específicas, apresentadas neste documento, deve ser pautado na participação

constante de treinadoras/es em diferentes oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional, promovidas pelas diferentes entidades que compõem o sistema esportivo (federações, confederações, associações, clubes, entre outros) e educacional brasileiro (universidades e faculdades).

PARA SABER MAIS

Para ampliar o conhecimento sobre a filosofia, conhecimentos e competências de treinadoras/es, confira os seguintes materiais: GILBERT, W. (2017); GONDIM, S.; MORAIS, F.; BRANTES, C. (2014); INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE). (2013).

3.4

JORNADA DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE TREINADORAS/ES (JADT)

CONCEITO-CHAVE

Tornar-se treinador/a envolve um processo complexo e contínuo de aprendizagem e desenvolvimento, em geral marcado por uma trajetória esportiva, exigências de formação/certificação profissional e também por uma série de oportunidades de desenvolvimento profissional.

A aprendizagem, a formação e o desenvolvimento profissional são questões diretamente ligadas à qualidade e à efetividade da atuação de treinadoras/es em qualquer contexto esportivo. Neste documento, essas questões integram o que denominamos de Jornada de Aprendizagem e Desenvolvimento de Treinadoras/es (JADT) (figura 13), caracterizada pelas experiências, circunstâncias e significados particulares da trajetória pessoal de cada profissional.



Figura 13 - Jornada de Aprendizagem e Desenvolvimento de Treinadoras/es

A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento profissional neste documento considera a integração de três componentes fundamentais: **a) os contextos de atuação profissional de treinadoras/es, b) as etapas da JADT e c) o perfil de aprendizagem de treinadoras/es.**

a) Contextos de atuação profissional de treinadoras/es

A atuação e o desenvolvimento de treinadoras/es estão diretamente relacionados ao ambiente em que se está inserido, de forma que os seus conhecimentos e competências são aplicados ao contexto em que se atua, definido aqui como Esporte de Participação ou Esporte de Rendimento.

b) Etapas da JADT

A JADT envolve pelo menos três fases: aprendizagem pré-profissional, formação profissional e desenvolvimento profissional. Cada uma dessas fases possui particularidades das experiências vivenciadas pelas/os treinadoras/es, contribuindo para a construção da sua identidade (quadro 16).

Quadro 16 - Descrição das etapas da JADT

ETAPAS DA JADT	
Pré-profissional	<ul style="list-style-type: none">• Experiências que antecedem a escolha e a certificação profissional.• Experiências lúdicas, corporais e esportivas, no ambiente da família e da comunidade, que permitem o desenvolvimento de valores, crenças e visões que influenciam as preferências e as abordagens de atuação de futuros treinadoras/es.• Experiências esportivas (aulas, treinamentos e competições) em escolinhas, clubes, associações e outras organizações similares, que possibilitam às crianças e adolescentes as primeiras representações sobre o que é ser um/a treinador/a.• Aprendizagem por imersão no contexto familiar, comunitário e esportivo.• O/A aprendiz é dependente daqueles que assumem a responsabilidade de seu processo educativo e tende a incorporar os valores, crenças e habilidades de forma implícita.• Os valores, crenças e habilidades incorporados nessa etapa atuam como uma espécie de filtro das aprendizagens subsequentes.• Atletas em fase de aposentadoria são treinadoras/es em potencial, podendo projetar (formação e desenvolvimento) essa carreira.
Formação profissional	<ul style="list-style-type: none">• Preparação ou capacitação inicial de treinadoras/es em referência a um conjunto de conhecimentos e competências considerados essenciais para adentrar e se desenvolver na carreira em um determinado contexto esportivo.• Busca pela certificação para o acesso à profissão – instituições de ensino superior (universidades, centros universitários, faculdades) e instituições/ entidades esportivas (Comitê Olímpico do Brasil, confederações, federações e associações esportivas).• Busca por cursos específicos e outras oportunidades formativas que ampliem o acesso das mulheres à profissão de treinadora.

ETAPAS DA JADT

Desenvolvimento profissional	<ul style="list-style-type: none">• O ponto de partida é caracterizado pela identificação de áreas de conhecimentos e competências que merecem ser aprofundadas, considerando as exigências da atuação de treinadoras/es.• É um processo centrado na prática profissional, contextualizado nas demandas do trabalho e promovido a partir de diferentes estratégias.• Treinadoras/es buscam se tornar a “melhor versão de si”, de modo que a promoção na carreira, em termos de responsabilidades assumidas, reconhecimento e oportunidades profissionais, seja uma consequência do seu desenvolvimento profissional.• As estratégias formativas devem, prioritariamente, atender às necessidades de treinadoras/es.• Entre os exemplos mais comuns estão os cursos de formação continuada (especialização e mestrado), redes de relacionamento (networks)², mentorias, comunidades de prática³ e espaços sociais de aprendizagem.
-------------------------------------	---

c) Perfil de aprendizagem de treinadoras/es

A partir do momento em que o indivíduo ingressa na carreira, as experiências formativas, nas etapas de Formação Profissional e Desenvolvimento Profissional, devem estar de acordo com seu perfil ou atitude de aprendizagem, de modo que contribuam para o seu desenvolvimento. O perfil de aprendizagem expressa a atitude cognitiva e socioemocional de treinadoras/es frente aos desafios do processo formativo e da própria atuação profissional. Esse perfil pode variar em um contínuo que vai de uma atitude de subordinação e dependente (Perfil Dependente) a uma mais autônoma e autodirigida (Perfis Independente e Interdependente) (quadro 17).

Diversos fatores influenciam na atitude de aprendizagem de treinadoras/es, dentre eles o ambiente de trabalho, o tempo de experiência profissional, bem como as características do processo educativo ao qual o indivíduo foi exposto ao longo da vida. Destacamos ainda o importante papel mediador das federações e confederações neste processo.

2 São interações sociais (pessoalmente, sites, blogs e redes sociais) em que os indivíduos trocam informações sobre determinado tópico ou assunto. As interações sociais estabelecidas possuem um caráter mais “flexível” em termos de compromisso, permitindo que membros de localidades distantes compartilhem conhecimentos sobre um domínio em comum, de forma eficaz, coerente e sob a mediação dos conhecimentos adquiridos nas práticas em que se engaja (OCCHINO, MALLETT; RYNNE, 2013).

3 Compreende um “[] grupo de pessoas que compartilham um interesse em comum, um conjunto de problemas ou uma paixão por determinado assunto/tópico, que aprofundam seu conhecimento e expertise nessa área, interagindo de forma contínua” (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 4, tradução nossa).

Quadro 17 - Perfil de aprendizagem de treinadoras/es

PERFIL DE APRENDIZAGEM	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DE TREINADORAS/ES
Dependente	<ul style="list-style-type: none"> • É dependente daqueles que assumem a responsabilidade de seu processo educativo e das pessoas mais experientes que lhe influenciam. • Tende a incorporar valores, crenças, conhecimentos e competências, sem grandes questionamentos. • Não demonstra uma atitude de autoanálise dos próprios valores, crenças, conhecimentos e competências.
Independente	<ul style="list-style-type: none"> • Tem maior clareza sobre a sua filosofia de trabalho e confiança em seus conhecimentos e competências profissionais. • O acúmulo de experiências profissionais, os conhecimentos e as competências adquiridas ao longo da carreira lhe permitem ter assertividade em suas decisões. • Confiante sobre sua perspectiva, questiona outras formas de trabalho que considera inadequadas.
Interdependente	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta profunda capacidade reflexiva. • Sente a necessidade de se desafiar em relação à maneira como as coisas são feitas e, assim, trabalha estrategicamente em direção à inovação. • Ativo na própria aprendizagem e desenvolvimento profissional, sendo responsável por "criar" suas oportunidades de aprendizagem. • Hábil em determinar metas de aprendizagem, compreender os recursos necessários, assim como de escolher e aplicar estratégias adequadas para avaliar os resultados alcançados.

Os perfis de aprendizagem descritos no quadro 17 representam características comumente encontrada entre treinadoras/es que estão na etapa de Formação ou Desenvolvimento Profissional da sua JADT. Todavia, é importante destacar que, mesmo entre profissionais experientes, é comum encontrar exemplos de treinadoras/es com perfil Dependente, ou seja, com resistência a reavaliar e modificar suas perspectivas de atuação profissional. Além disso, há exemplos de treinadoras/es em início de carreira, na etapa, de Certificação Profissional da sua JADT, que apresentam o perfil de aprendizagem Independente.

PARA SABER MAIS

Para ampliar o conhecimento sobre a aprendizagem e desenvolvimento de treinadoras/es, confira os seguintes materiais bibliográficos: BRASIL, V. (2015); RODRIGUES, H.; PAES, R.; NETO, S. (2015); TRUDEL, P.; GILBERT, W.; RODRIGUE, F. (2016).

3.5

TREINADORAS NO ESPORTE

A participação de treinadoras no contexto esportivo brasileiro, assim como em inúmeros países ao redor do mundo, tem sido baixa. Se meninas e mulheres vêm ganhando espaço como praticantes e atletas, sua presença como líderes no esporte ainda é escassa e caracterizada por diversos obstáculos. A baixa representatividade histórica das mulheres como treinadoras é retrato de proibições e preconceitos enraizados no esporte e na sociedade.

A inclusão e a visibilidade de atletas, profissionais da comissão técnica e gestoras é fundamental para promover mudanças no cenário esportivo. A presença de mulheres em cargos de tomada de decisão é essencial para a proposta de políticas esportivas de maior equidade de gênero no esporte. A sub-representação de mulheres no cargo de treinadoras tem relação, entre outros fatores, com a baixa presença delas em outras posições de liderança, como cargos de gestão. Quando a administração esportiva é realizada por homens, eles tendem a contratar outros homens, o que reforça o domínio masculino nesse espaço.

PARA SABER MAIS

Mais informações e dados sobre as gestoras no esporte podem ser encontrados nos seguintes materiais bibliográficos: AMARAL, C. M. D. S. (2021); FERREIRA, H. J. (2013); TORGA, M. (2019).

Com homens no domínio das posições de liderança, meninas não identificam o esporte como uma possível carreira profissional, e meninos não reconhecem a possibilidade de mulheres participarem desse ambiente. Mulheres que atuam como modelos no esporte têm um papel importante ao influenciar meninas nas escolhas profissionais, já que as crianças podem se identificar com essa profissão e ganhar confiança em relação às suas habilidades como futuras líderes no esporte.

Muitos estudos têm revelado a baixa participação das mulheres no cargo de treinadoras esportivas em diferentes modalidades e contextos de atuação. A representatividade feminina no esporte tem variado de acordo com cada modalidade ou federação, mas, de maneira geral, esse percentual gira em torno dos 20% quando se trata do cenário nacional.

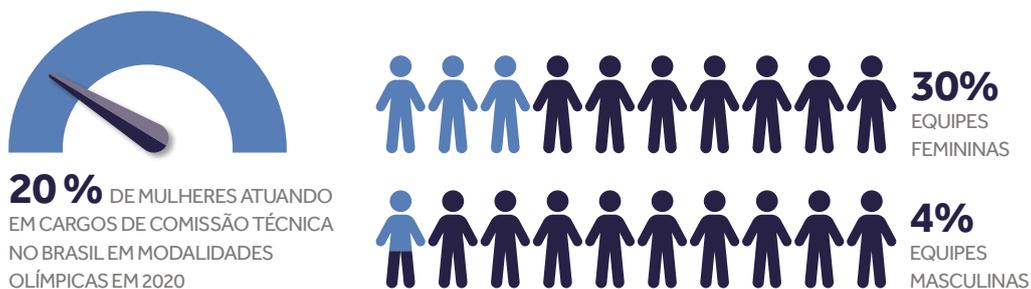


Figura 14 - Percentual de mulheres atuando em comissões técnicas em 2020

Fonte: Adaptado de Amaral et al. (2021)

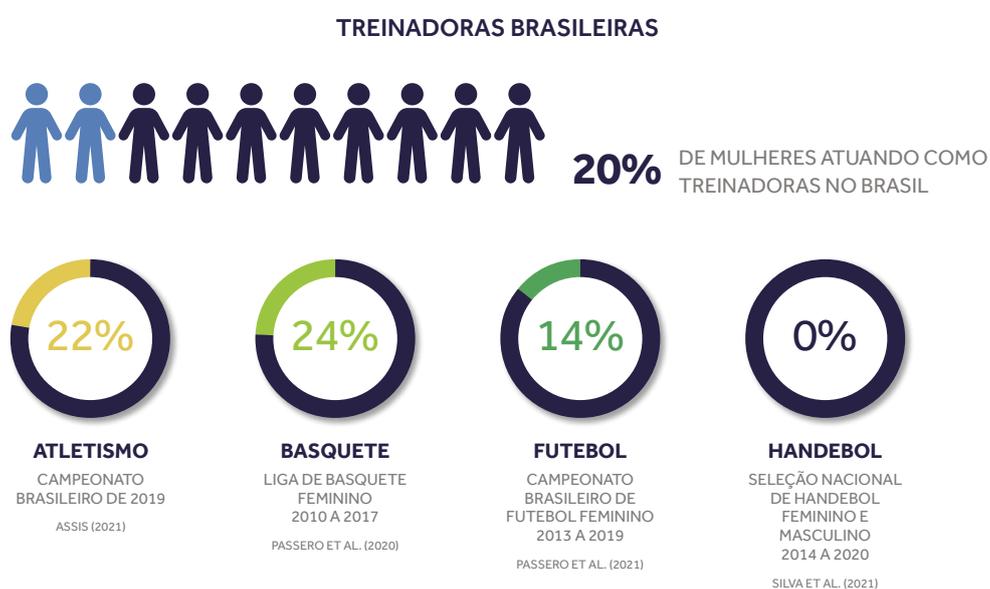


Figura 15 - Percentuais de mulheres atuando como treinadoras no Brasil

Quando se trata da participação no cenário internacional, a baixa representatividade também aconteceu nos eventos ocorridos em 2021.

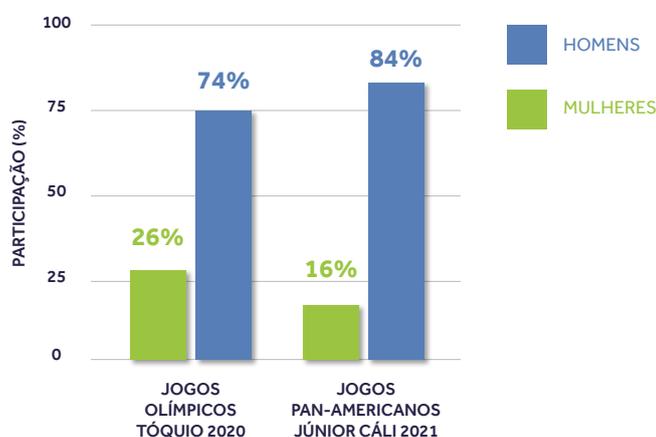


Figura 16 - Participação de mulheres em comissões técnicas em eventos internacionais

De maneira geral, a participação de treinadoras no esporte vem aumentando nas últimas décadas. Contudo, a ocupação desses cargos ainda está restrita às posições de menor visibilidade, atuando em contextos menos competitivos, em equipes menos visíveis e raramente treinando meninos e homens. Sabemos que as treinadoras apresentam uma maior inserção nos ambientes de iniciação esportiva e categorias de base, mas, à medida em que se aproximam de equipes adultas, as barreiras e os desafios profissionais se tornam ainda maiores. Esse cenário reforça a necessidade de elaborar políticas e ações destinadas especificamente para treinadoras no contexto de rendimento.

AGORA É COM VOCÊ

Quantas treinadoras há na sua federação? E na sua modalidade? Em que contextos ou categorias elas atuam? E as gestoras: quantas há e quais são seus cargos? Reconhecer esse cenário específico em cada modalidade se torna fundamental para estabelecer ações a fim de impulsionar a equidade de gênero no esporte.

Barreiras e suportes para a inserção de treinadoras

Para entender melhor a entrada e a permanência de mulheres como treinadoras no esporte, é preciso compreender os diferentes fatores que influenciam direta ou indiretamente esse processo. Reconhecemos que o desenvolvimento e a experiência humana são influenciados por vários sistemas ambientais, que podem ser classificados em quatro níveis: individuais, interpessoais, organizacionais e socioculturais.

Quadro 18 - Sistemas ambientais que influenciam o desenvolvimento humano

NÍVEL	ASPECTOS
Individual	Inclui fatores psicológicos, pessoais e biológicos, tais como emoções, crenças, valores e a personalidade do indivíduo.
Interpessoal	É compreendido pelos relacionamentos pessoais, tais como com a família, amigos, parentes e colegas de trabalho.
Organizacional	É caracterizado por políticas organizacionais, práticas profissionais, uso do espaço e oportunidades.
Contexto sociocultural	Sistemas culturais e normas existentes que afetam estereótipos de gênero associados à masculinidade e à liderança tradicional.

Dentro dessas dimensões, que são dinâmicas e fortemente inter-relacionadas, são apresentadas as barreiras enfrentadas pelas mulheres e os suportes que podem servir de apoio para impulsionar a participação de treinadoras no esporte (figura 17).

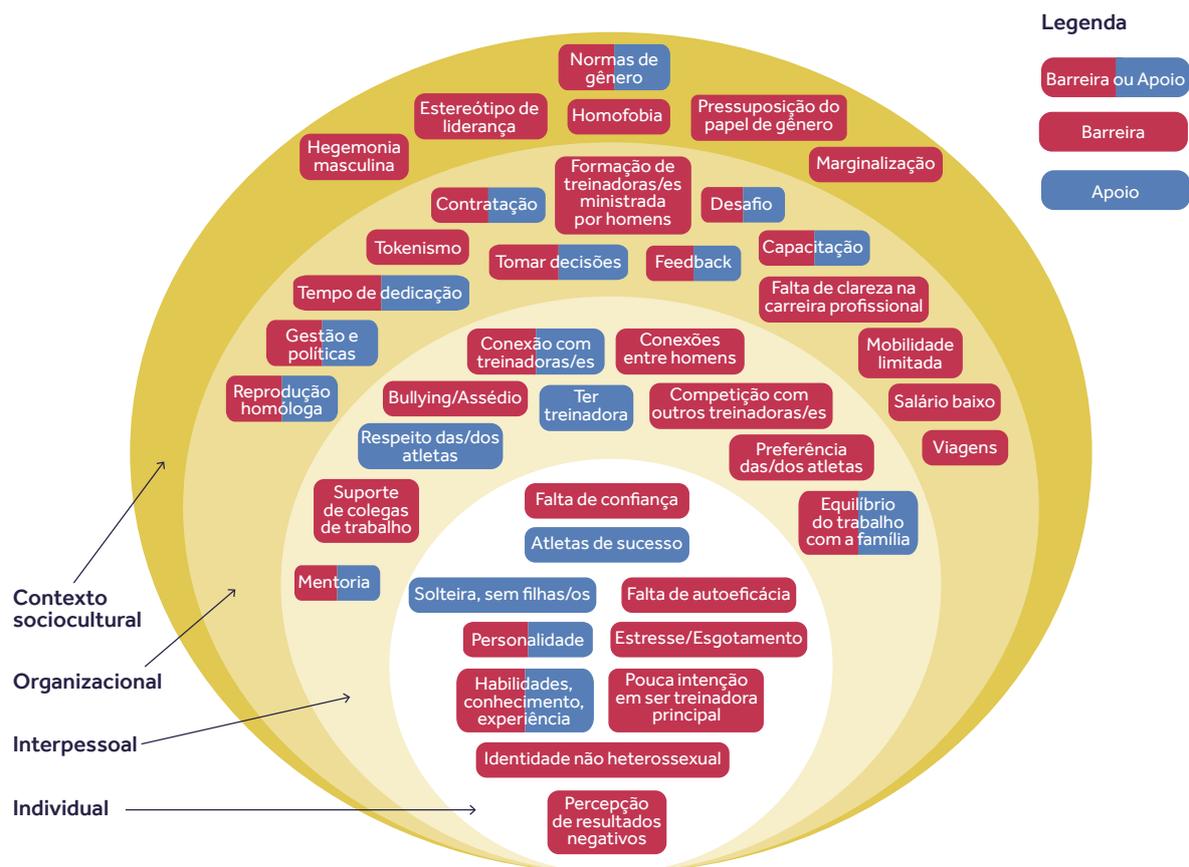


Figura 17 - Dimensões de apoio e barreiras às treinadoras

Fonte: Adaptado de LaVoi e Dutove (2012)

Os quatro níveis inter-relacionados e os diversos fatores que os compõem reforçam que o caminho como treinadoras não é linear e único, seguido por todas as mulheres. Por mais que as características do primeiro nível sejam individuais, as barreiras são socialmente construídas e indicam a necessidade de políticas esportivas específicas que desafiem os estereótipos masculinos nos cargos de liderança no esporte.

As relações interpessoais de apoio, presentes no segundo nível, são apontadas pelas treinadoras como essenciais para sua inserção e ascensão profissional, assim como para seu empoderamento e desenvolvimento dos sentimentos de competência e autoconfiança, que também podem ser incentivados e promovidos pelas organizações esportivas.

O terceiro nível é organizacional, definido por políticas organizacionais, descrições de cargos, práticas profissionais e oportunidades. Entre os desafios enfrentados pelas treinadoras, podem ser citados a dificuldade de entrada e a progressão na carreira, o baixo salário e a realização de cursos de formação ministrados por homens e ocupados majoritariamente por homens. As organizações esportivas, como as confederações, encontram-se nesse nível e apresentam um papel importante ao fomentar transformações no ambiente esportivo e propor políticas direcionadas especialmente

para mulheres. As organizações esportivas que possuem estratégias específicas para elas tendem a ter mais sucesso nas contratações e permanência das treinadoras. Políticas voltadas para o apoio às questões familiares – como a criação de um ambiente favorável em relação aos compromissos pessoais, políticas que amparam custos à infância, oferecimento de licença-maternidade e amparo aos membros da família ou em momentos de viagens – são apontadas como ações favoráveis para manter as mulheres no cargo de treinadoras no esporte de rendimento. O quadro 19 aponta algumas ações e estratégias de enfrentamento e superação das barreiras encontradas por mulheres no acesso e na permanência na carreira de treinadora.

Quadro 19 - Identificação de barreiras e sistemas de apoio às treinadoras

BARREIRA	APOIO – O QUE A CONFEDERAÇÃO PODE FAZER
Falta de treinadoras como modelos	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a divulgação de treinadoras que atuam na modalidade nos canais de comunicação. • Promover encontros entre treinadoras e atletas para compartilhar experiências profissionais.
Insegurança e falta de autoconfiança para atuar como treinadora	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cursos de formação específicos para mulheres. • Promover eventos que fomentem rede de contatos entre mulheres. • Desenvolver mentorias para treinadoras.
Assédios sofridos no ambiente esportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um canal de denúncia para que mulheres possam relatar constrangimentos vivenciados na prática profissional.
Preconceitos em relação à homoafetividade	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ações, eventos e divulgações educativas em relação à identidade de gênero e orientação sexual.
Falta de perspectiva profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar eventos educativos apresentando a possibilidade de atuação como treinadoras para atletas no seu pós-carreira.
Ausência ou escassez de mulheres como formadoras de treinadoras/es	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer ações de estímulo à produção de formadoras e palestrantes mulheres; equilibrar a presença de homens e mulheres como palestrantes ou formadoras/es em programas e cursos.

Destaca-se a importância de que as ações de suporte das instituições esportivas estejam presentes no dia a dia da organização, e não somente em momentos pontuais. Como exemplo, as confederações podem fazer um levantamento do número de treinadoras atuando nas diferentes etapas do CDA e então elaborar um plano de ação abrangente para transformar a realidade. Políticas de indução, como a obrigatoriedade de mulheres em comissões técnicas ou como formadoras, têm sido boas alternativas, começado a mudar o cenário.

O conhecimento sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres e os suportes que as confederações podem oferecer são importantes na elaboração de políticas esportivas específicas para as necessidades das treinadoras e revela uma diversidade de ações que podem ser propostas para fomentar a maior participação das mulheres no esporte. Ações em conjunto entre todos os níveis poderá, direta ou indiretamente, influenciar o quarto nível, que engloba as normas e os sistemas

culturais, como ideologias, preconceitos e estereótipos de gênero que dificultam a inserção e a progressão das treinadoras no esporte. Reconhecendo seu protagonismo e sua liderança mundial, o Comitê Olímpico Internacional tem promovido diversas ações para fomentar a maior participação de mulheres no esporte e estimular demais organizações esportivas nessa missão.

PARA SABER MAIS

Mais informações e ações específicas para equidade de gênero no esporte podem ser encontradas nos seguintes materiais bibliográficos: COI. (2018); LAVOI, M.; DUTOVE, J. K. (2012); VINSON, D. (2016).