

# 5

*FORMADORAS/ES DE  
TREINADORAS E TREINADORES*

A busca pela melhoria das condições de treinamento e do processo de desenvolvimento de atletas em todos os níveis tem levado à ampliação de equipes técnicas interdisciplinares e ao surgimento de novos programas de certificação de treinadoras/es em diferentes esportes. No sentido de preparar treinadoras/es esportivos/as para os desafios crescentes da sua intervenção no século XXI, um novo profissional tem ganhado destaque no sistema esportivo: o/a **Formador/a de treinadoras/es** ou, como conhecido internacionalmente, **Coach Developer**.

### CONCEITO-CHAVE

Assim como treinadoras/es ajudam atletas a desenvolverem seu potencial e alcancarem sucesso em suas respectivas modalidades, formadoras/es de treinadoras/es têm o papel de ajudar treinadoras/es a se tornarem cada vez melhores.

A complexidade do processo de desenvolvimento de treinadoras/es, marcada pelo envolvimento com diferentes oportunidades de aprendizagem, torna a missão de formadoras/es desafiadora. Dessa forma, a identificação e seleção dos profissionais que atuarão nessa função são chaves para o sucesso de programas de formação de treinadoras/es. Além dos conhecimentos profissionais e experiência com a modalidade esportiva em questão, esses profissionais devem ter disposição para apoiar e fomentar o desenvolvimento de outras pessoas, possuir conhecimento aprofundado sobre o processo de aprendizagem de adultos, capacidade de articular teoria e prática, além de dispor de reconhecimento e legitimidade junto aos seus pares.

Formadoras/es podem assumir diferentes funções de acordo com o contexto em que atuam, como: instrutoras/es em workshops, facilitadoras/es em cursos de formação, mentoras/es em ambientes práticos de treinamento, coordenadoras/es de programas de aprendizagem em clubes esportivos, entre outras. Assim, mesmo que treinadoras/es experientes já assumam a responsabilidade de suporte a semelhantes em seus ambientes de trabalho ou em equipes técnicas, é fundamental que formadoras/es sejam certificados em programas específicos, desenvolvendo competências voltadas à promoção da aprendizagem contínua de treinadores em diferentes níveis e contextos. No decorrer do capítulo apresentaremos as competências essenciais de formadoras/es de treinadoras/es.

# 5.1

## COMPETÊNCIAS DAS/OS FORMADORAS/ES

Formadoras/es necessitam dominar diferentes competências para promover a aprendizagem de treinadoras/es em contextos diversos. Assim, as competências são centradas em 3 eixos: a) Estruturação e Planejamento de Ambientes de Aprendizagem; b) Suporte ao Desenvolvimento Profissional de Treinadoras/es; c) Implementação de Processos Avaliativos.

*Quadro 29 - Descrição das competências profissionais das/os formadoras/es de treinadoras/es*

| ESTRUTURAÇÃO E PLANEJAMENTO DE AMBIENTES DE APRENDIZAGEM    |  |
|---|--|
| <b>Analisar e diagnosticar necessidades de conhecimento</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconhecer o status atual de desenvolvimento de treinadoras/es, identificando a jornada de aprendizagem, seus desafios e suas preferências pelas diferentes oportunidades de aprendizagem.</li><li>• Compreender o contexto de atuação de treinadoras/es, reconhecendo os conhecimentos e as competências necessárias ao exercício profissional.</li></ul>   |
| <b>Produzir materiais de aprendizagem</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar materiais de suporte, empregando diferentes estratégias e formatos de entrega (infográficos, <i>e-learning</i>s, <i>podcasts</i>, livros, artigos, diários reflexivos, entre outros).</li><li>• Aproximar o conhecimento científico de diferentes áreas das Ciências do Esporte por meio de uma linguagem simples, aplicada e alinhada ao contexto de atuação de treinadoras/es.</li></ul>  |
| <b>Planejar ambientes de aprendizagem</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planejar sessões e ambientes de aprendizagem, pautando-se nos princípios do Ensino Centrado no Aprendiz.</li><li>• Oportunizar diferentes situações de aprendizagem para atender o caráter multifatorial desse processo.</li></ul>   |
| <b>Estabelecer redes de suporte profissional</b>            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitar o acesso de treinadoras/es a profissionais e redes de suporte, compostas por especialistas de diferentes áreas, que possam otimizar o seu processo de aprendizagem.</li><li>• Facilitar o acesso de treinadoras/es em formação por meio da conexão com outros mais experientes.</li><li>• Promover momentos de troca de experiência entre treinadoras, para refletirem sobre as dificuldades vivenciadas no dia a dia e se fortalecerem em relação às suas competências profissionais.</li></ul> |

## SUPOORTE AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE TREINADORAS/ES

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Facilitar cursos e workshops</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover estratégias diversificadas, proporcionando diferentes situações de aprendizagem de acordo com experiências, preferências e características dos profissionais envolvidos.</li> <li>• Mediar o processo de ensino centrado no aprendiz considerando as experiências prévias dos participantes e a resolução de problemas práticos, estimulando o compartilhamento de informações.</li> <li>• Fomentar a reflexão individual e coletiva acerca da aplicação do conhecimento nos contextos particulares de treinadoras/es.</li> </ul> |
| <p><b>Gerir Espaços Sociais de Aprendizagem</b></p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um ambiente positivo de aprendizagem, baseado em relações de confiança e segurança, que estimulem treinadoras/es a compartilharem experiências e pontos de vista.</li> <li>• Equilibrar relações de poder, estabelecendo um alinhamento horizontal para treinadoras/es que possibilite a cocriação de conhecimentos, competências e valores.</li> </ul>  |
| <p><b>Promover a mentoria de treinadoras/es</b></p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar estratégias que potencializem o processo de aprendizagem, por meio de questionamento de problemas reais e reflexão conjunta sobre as experiências práticas de treinadoras/es.</li> <li>• Apoiar treinadoras na identificação das principais barreiras ao seu desenvolvimento profissional, considerando as especificidades do contexto de trabalho.</li> <li>• Apoiar treinadoras na formulação, implementação e avaliação de estratégias de desenvolvimento contextualizadas aos desafios e barreiras identificados.</li> </ul>  |
| <p><b>Estabelecer uma comunicação efetiva em diferentes contextos de aprendizagem</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praticar a escuta ativa, ouvindo com atenção, empatia e com uma linguagem não verbal positiva, atentando-se aos gatilhos que possam gerar novas conexões e oportunidades de aprendizagem.</li> <li>• Elaborar perguntas assertivas, capazes de levar treinadoras/es a refletirem sobre os aspectos específicos do seu trabalho.</li> <li>• Promover feedbacks construtivos, com regularidade, que contribuam para o desenvolvimento profissional e engajem treinadoras/es em uma busca contínua pela melhoria.</li> </ul>                  |

## IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS AVALIATIVOS

|  |   |
|--|---|
| <b>Dominar diferentes estratégias de avaliação</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar diferentes estratégias para recolha e interpretação dos resultados, envolvendo métodos quantitativos, qualitativos e mistos.</li><li>• Elaborar instrumentos que possibilitem registrar e avaliar variáveis relativas ao domínio dos conhecimentos e competências apresentadas por treinadoras/es.</li></ul>  |
| <b>Implementar procedimentos de avaliação em ambientes formais de aprendizagem</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Criar processos de avaliação adequados ao nível de experiência de treinadoras/es e contextos de atuação.</li><li>• Estabelecer parâmetros de avaliação de acordo com a natureza do conhecimento/competência do público-alvo.</li><li>• Avaliar a qualidade do processo de ensino, tendo como referência os pressupostos do ensino centrado no aprendiz.</li></ul> |
| <b>Estabelecer procedimentos de avaliação em ambientes de prática</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar e utilizar instrumentos quantitativos, qualitativos ou mistos que possibilitem avaliar o domínio de competências em ambiente simulado ou real de prática.</li><li>• Avaliar o domínio dos conhecimentos, habilidades e competências apresentados por treinadoras/es, por meio da observação sistemática e registro da sessão de treino.</li></ul>        |

## 5.2

### FUNÇÕES DAS/OS FORMADORAS/ES

De acordo com o contexto em que formadoras/es atuam (clube, seleção, confederação), suas exigências de intervenção são distintas, pois correspondem a demandas específicas para engajar treinadoras/es em seu processo de aprendizagem. Dentre as principais funções nesses contextos, destacam-se a de Facilitador/a, Mentor/a e Promotor/a de Espaços Sociais de Aprendizagem.

#### Facilitação

O entendimento sobre o processo de aprendizagem de adultos e o acesso à informação no século XXI promoveram alterações na forma de condução de programas de formação de treinadoras/es. Substituindo o papel de instrutor/a, enquanto detentor/a de um conhecimento a ser transmitido de modo direto aos participantes, formadoras/es devem assumir o papel de facilitadoras/es de aprendizagem. Esse conceito corresponde à ideia de que os participantes possuem motivações individuais, conhecimentos e experiências prévias, que podem ser utilizados como base para a construção da sua aprendizagem nos programas formais. Facilitadoras/es têm a função de engajar os participantes por meio de múltiplas estratégias em processos de troca de conhecimentos, resolução de problemas e reflexão em ambientes centrados no aprendiz.

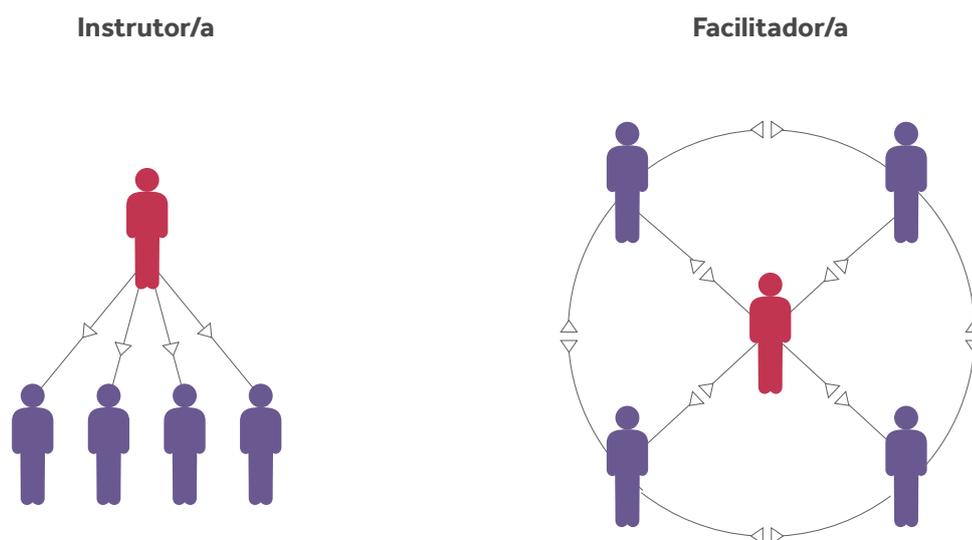


Figura 27 - Relação instrutor/a-aprendiz na formação de treinadoras/es

## Mentoria

O processo de mentoria é caracterizado pelo apoio individual de uma pessoa mais experiente como suporte de aprendizagem a outra menos experiente. Apesar de a mentoria ocorrer comumente em contextos informais, programas de formação têm adotado essa prática com formadoras/es, no sentido de catalisar a aprendizagem de treinadoras/es em seus próprios ambientes de prática, buscando resolver dilemas da sua intervenção, bem como rever crenças, valores e princípios, e consolidar suas identidades profissionais. Assim, a mentoria envolve uma relação de confiança mútua entre mentor/a e mentorado/a, que, em função do conhecimento de ambos, suas motivações, as características do contexto e a natureza do conteúdo, definem o tipo de relação a ser estabelecida. Essa relação se situa dentro de um contínuo do suporte (figura 28).



Figura 28 - Contínuo do tipo de suporte de mentoria

Frequentemente, mentor/a oferece um suporte voltado mais para mentoradas/os menos experientes e com dilemas mais simples a serem resolvidos. Ao considerar problemas mais complexos e mentoradas/os com maior experiência, como no caso de treinadoras/es de elite, o tipo de suporte é menos diretivo e ambos buscam soluções conjuntas. É importante destacar que apesar de a/o mentor/a possuir um papel social de apoio a treinadoras/es, deve ser evitada a reprodução de práticas ou simplesmente determinar respostas à/ao mentorada/o.

No caso específico de treinadoras, é fundamental que haja mentoras disponíveis para exercer essa função, criando um ambiente de confiança para a aprendizagem. Portanto, o processo de mentoria deve ser reconhecido como um espaço seguro de aprendizagem que promove a reflexão conjunta por meio de bons questionamentos e a cocriação de conhecimentos em função das demandas que lhe são apresentadas.

A frequência de encontros, o formato de reuniões, os temas de discussão, a experiência de mentoradas/es são condições que devem ser determinadas em função dos objetivos do processo de

mentoria, bem como dos resultados almejados no desenvolvimento de treinadoras/es. Exemplos de possibilidades de mentoria são explorados no capítulo 6 deste documento.

## *Promoção de Espaços Sociais de Aprendizagem (ESA)*

Os ESA são ambientes de aprendizagem que podem ser criados intencionalmente e permitem interações genuínas entre os participantes. Seu foco é voltado para solução de problemas ou desenvolvimento de novas estratégias de intervenção. Os ESA podem ser reuniões pontuais de uma equipe multidisciplinar, encontros sistematizados de treinadoras/es, desenvolvimentos de comunidades de prática etc. Não há um formato pré-estabelecido para um ESA, por isso formadoras/es devem ser hábeis em potencializar um ambiente positivo de trocas em que treinadoras/es e outros profissionais possam compartilhar sua visão, desafios e experiências significativas sobre aspectos particulares da sua prática, voltados para objetivos que determinaram o estabelecimento do ESA e a cocriação de um novo conhecimento. Para isso, formadoras/es devem estar atentas/os a três princípios-chave para a criação de ESA (quadro 30).

*Quadro 30 - Princípios-chave de espaços sociais de aprendizagem*

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Propósito claro</b>          | Em geral, participam do ESA pessoas que buscam a inovação e a qualificação dos ambientes em que atuam. Ter um propósito claro permite um engajamento genuíno dos participantes no espaço social, mesmo que as pessoas apresentem níveis distintos de envolvimento.   |
| <b>Engajamento na incerteza</b> | Os ESA devem possibilitar que seus integrantes se envolvam de forma segura em uma jornada em que os resultados nem sempre podem ser previstos. Quando buscam inovar na própria prática, treinadoras/es necessitam, muitas vezes, implementar planos de ação e solucionar problemas para os quais ainda não existe um passo a passo ou conhecimento sistematizado. Dessa forma, estar aberto a engajar-se na incerteza pode ser entendido como a lacuna existente entre o que pretendemos fazer e o caminho a ser seguido ou os conhecimentos e competências necessários para realizá-la. |
| <b>Atenção aos dados</b>        | Dados no ESA podem ser reconhecidos como informações de diferentes naturezas. O ato de “prestar atenção” pode se expressar como: observar de forma ativa; praticar a escuta empática; buscar feedbacks, utilizar referências científicas. Estar atento não só às comunicações verbais, mas também às não verbais, possibilita a treinadoras/es compreenderem as mensagens transmitidas pelos membros dos ESA de forma direta e/ou indireta, sendo capazes de captar a essência da mensagem compartilhada.  |

## AGORA É COM VOCÊ

Confira as dicas abaixo para selecionar e desenvolver formadoras/es que atuarão nos programas de formação da confederação que você trabalha.

- **Identifique profissionais com potencial para exercer essa função.**

Selecionar e preparar de forma sistematizada os profissionais que atuarão como formadoras/es. Além dos conhecimentos sobre a atuação de treinadoras/es e do domínio das respectivas modalidades esportivas, esses profissionais devem ser experts em compreender e intervir no processo de aprendizagem de adultos, apresentando interesse genuíno em contribuir no desenvolvimento de outros profissionais dessa área.

- **Promova as condições necessárias para que eles possam desenvolver as competências da sua atuação.**

A atuação dos formadoras/es contempla um rol de competências descritas no quadro 29. Caso não tenha condições momentâneas de contribuir nesse processo, procure profissionais externos que apresentem essas competências e possam dar o suporte inicial para o desenvolvimento de novas/os formadoras/es.

## PARA SABER MAIS

Aprofunde seu conhecimento sobre as funções de formadoras/es acessando os materiais bibliográficos de suporte abaixo: ICCE. (2014); PERKINS, P.; HAHN, A. (2020); JONES, R. L.; HARRIS, R.; MILES, A. (2009).