

# 6

*INICIATIVAS FORMATIVAS PARA O  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL  
DE TREINADORAS E TREINADORES*

Os programas de formação de treinadoras/es promovem o domínio de diferentes conhecimentos e competências para uma prática efetiva e segura a praticantes e atletas. Apesar de essenciais em todas as modalidades esportivas, o processo de desenvolvimento profissional não se encerra no alcance da certificação em determinada modalidade. Iniciativas especiais de desenvolvimento profissional também devem ser continuamente desenvolvidas pelas confederações esportivas para dar suporte às demandas contextuais de treinadoras/es ao longo de suas jornadas de aprendizagem.

A aprendizagem contínua em organizações é um processo constante de reestruturação, aprofundamento e ampliação das capacidades organizacionais no sentido de atender às mudanças externas e internas, adicionando novos conhecimentos e competências, aperfeiçoando um sistema cada vez mais sofisticado por meio da reflexão sobre suas próprias ações e resultados esportivos. Assim, a aprendizagem contínua nas confederações esportivas é uma forma de garantir melhores decisões e inovação em ambientes competitivos.

A seguir, são apresentadas propostas de aperfeiçoamento organizacional e iniciativas formativas voltadas ao desenvolvimento profissional de treinadoras/es.

# 6.1

## GESTÃO DO CONHECIMENTO EM CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS

As confederações esportivas possuem o potencial de se tornarem Espaços Sociais de Aprendizagem, capazes de potencializar o desenvolvimento de treinadoras/es por meio da gestão do seu capital de conhecimento. Os processos de construção, retenção e compartilhamento de conhecimentos se propõem a sistematizar não só o corpo conceitual, organizado e acumulado ao longo do tempo e que se encontra disponível na instituição, mas também o conhecimento tácito partilhado de forma implícita por meio de práticas, rotinas e procedimentos, que refletem a cultura da entidade.

Geralmente, o capital de conhecimento das confederações é muito elevado, pois compreende um conjunto de experiências das pessoas que integram ou integraram a instituição em determinado momento. Contudo, esse capital de conhecimento, por vezes, não está disponível a favor da organização, pois se apresenta no domínio tácito individual dos profissionais. Como exemplo, a aposentadoria de determinados líderes ou o desligamento de treinadoras/es estrangeiros: quando não são estabelecidos processos de gestão de conhecimento, podem levar ao enfraquecimento da modalidade, tornando as confederações dependentes e voláteis. Assim, é imprescindível criar mecanismos internos que possibilitem a identificação, a sistematização e o fluxo de compartilhamento de conhecimentos.

A figura 29 apresenta uma visão holística de sistema para gestão de conhecimento nas organizações esportivas.

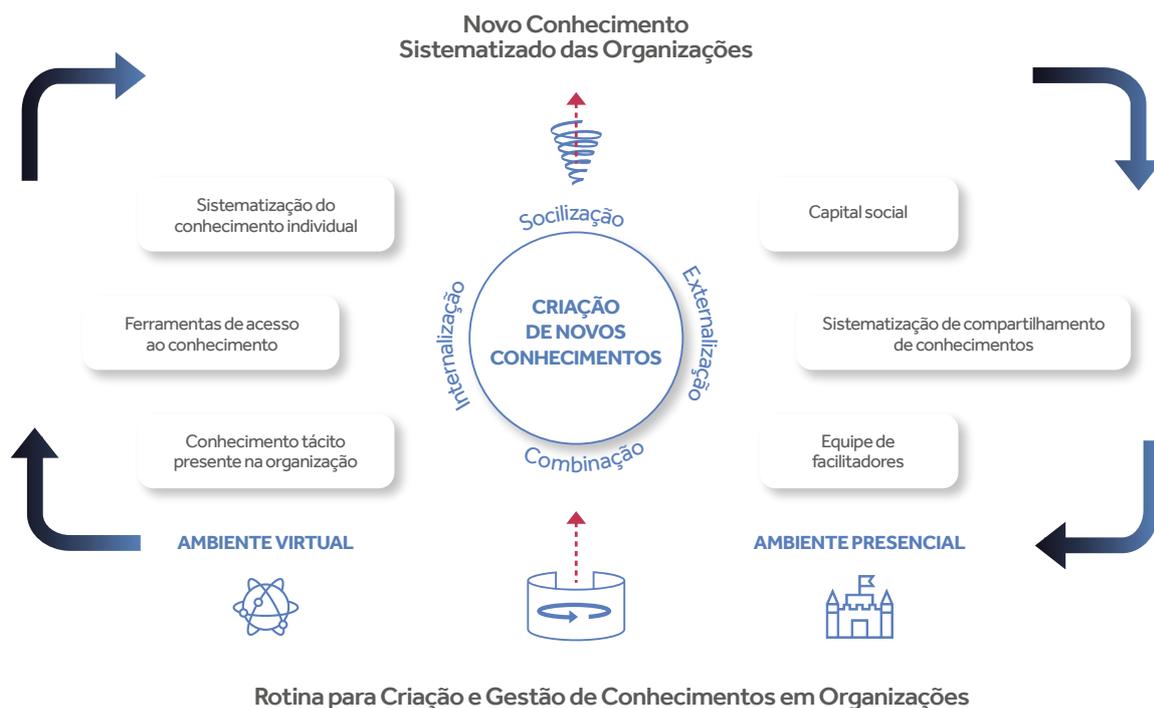


Figura 29 - Sistema de gestão de conhecimentos nas organizações esportivas

## *Etapas da gestão de conhecimento nas organizações esportivas*

De maneira geral, o marco inicial para criação de conhecimento nas instituições ocorre por meio da **socialização** entre seus profissionais. É importante o estabelecimento de espaços e rotinas em que os diferentes integrantes da organização têm a oportunidade de trocar informações, experiências e práticas de modo seguro. Mediante esse processo de socialização, conhecimentos relevantes ainda não sistematizados – que podem ser restritos a uma pessoa, pequenos grupos ou até mesmo terem sido esquecidos ao longo do tempo – vêm à tona e passam a ser compartilhados por um maior número de pessoas.

Após a identificação dos conhecimentos potenciais de otimizar o trabalho da organização, o próximo passo é torná-los visíveis. Esse processo de **externalização** do conhecimento, por meio da sistematização daquilo que até o momento era tácito, pode ocorrer diante de diversas estratégias. Essas ações podem combinar instrumentos diferentes para captação de dados, tais como a análise de documentos, entrevistas, observações de práticas, entre outros. Na sequência, essas informações deverão ser organizadas e sistematizadas para que possam ser compartilhadas de forma estruturada. Para isso, a confederação pode se valer da construção de documentos institucionais orientadores, artigos, materiais de suporte audiovisuais, planilhas personalizadas, entre outras estratégias que possibilitem tornar o conhecimento acessível.

Cumprida essa etapa, o novo conhecimento precisa ser articulado ao corpo de saberes já existentes na organização (**combinação**), antes de ser compartilhado com os membros. Essa medida visa

promover o alinhamento desse conhecimento como algo a ser agregado ou até mesmo substituir o que até então se encontrava vigente, mas não é mais necessário ou encontra-se superado. Com isso, problemas relativos ao uso inadequado de conceitos, terminologias e diretrizes de aplicação poderão ser minimizados.

A última fase do ciclo é marcada pelo compartilhamento do novo conhecimento para que seja possível consolidá-lo como um capital da confederação e, ao mesmo tempo, de seus membros, de forma individual. A **internalização** desse conhecimento pode ser feita por meio das estratégias de ensino e compartilhamento sistematizado, como cursos ou workshops, ou ainda sendo inserida nas rotinas profissionais por meio de ferramentas e práticas.

A construção e o compartilhamento de conhecimentos dentro das confederações esportivas deve ser uma meta e uma responsabilidade de todos os profissionais. No entanto, para que esse ciclo possa ocorrer de forma contínua e sistemática, as confederações devem dispor de pessoas responsáveis que o conheçam e que sejam capazes de operacionalizá-lo. Abaixo apresentamos um caso que ilustra o processo de gestão do conhecimento dentro de uma entidade esportiva.

#### **CASO - TREINADORA ESTRANGEIRA**

Para o próximo ciclo olímpico, a Confederação P contratou a treinadora com maior número de títulos internacionais da história da modalidade. Além da expectativa de melhoria de desempenho e resultados para a seleção feminina adulta, a estratégia por trás de sua contratação foi a de aproveitar toda a expertise desenvolvida pela profissional nos 16 anos em que atuou como coordenadora das seleções estrangeiras (de base e profissional) e como treinadora principal da equipe feminina para construir um ecossistema sustentável de desenvolvimento, em longo prazo, de atletas.

Logo após a sua chegada e aclimação, a treinadora convidou todos os profissionais que atuavam em quadra com seleções nacionais de base para acompanhar e auxiliar nos treinamentos da seleção feminina. Toda semana, na sexta-feira, os participantes se reuniam com ela para um fechamento conjunto da semana e apresentação da proposta para o próximo ciclo.

A pedido da confederação, dois profissionais do Departamento de Capacitação acompanharam os encontros e registraram as principais percepções e desdobramentos. Com o encerramento do primeiro semestre de trabalho, ficou evidente nas reuniões que um novo sistema de ataque necessitava ser implementado logo nas primeiras etapas do processo de desenvolvimento em longo prazo, tanto nas equipes femininas quanto nas masculinas.

Após ser validado com a Comissão Técnica, o novo sistema foi incorporado ao *framework* nacional. Para fazer com que esse conhecimento chegasse a todos os clubes e treinadoras/es, uma formação online foi elaborada, sendo composta por três encontros nos quais foram apresentados: o novo alinhamento; as vantagens de implementar o novo sistema ainda nas primeiras etapas; e como trabalhará-lo. Entre as reuniões pela plataforma, treinadoras/es receberam mensagens de apoio dos principais nomes do esporte no país, encorajando o uso do novo sistema e convidando-os a compartilharem vídeos com os treinos aplicados e suas percepções. Ao final da formação, um vídeo institucional, apresentando os cinco elementos para uma implementação efetiva do novo sistema, foi gravado pela nova treinadora da seleção.

## AGORA É COM VOCÊ

Ser capaz de trazer à tona um conhecimento que ainda é tácito ou se apresenta fragmentado e limitado a um pequeno grupo de pessoas pode se converter em uma grande vantagem competitiva quando nos referimos a um contexto como o do esporte de rendimento, em que o acesso à informação é restrito.

Tornar o conhecimento visível e acessível a todos os seus membros deve ser um dos objetivos principais das confederações comprometidas com o processo individual e coletivo de melhoria contínua. Para que isso ocorra, considere dois pontos fundamentais:

- **Favoreça as interações:** a comunicação constante entre os profissionais é a chave para que o conhecimento que ainda se encontra invisível ou não sistematizado dentro das organizações possa emergir e passar a ser visto como algo significativo e merecedor dos esforços requeridos para sua sistematização, externalização e internalização.
- **Tenha uma equipe específica para CGC:** sem um pequeno grupo de pessoas que seja responsável formalmente pelo processo de CGC, o conhecimento pode se manter implícito nas organizações. Defina profissionais responsáveis e trabalhe com pequenos grupos. Essa estratégia garante maior autonomia e agilidade para o cumprimento de todas as etapas do ciclo.

## 6.2

### DESENVOLVIMENTO DE TREINADORAS

Uma das principais barreiras enfrentadas por mulheres, ao longo da sua trajetória como treinadoras, é a percepção de falta de competência e confiança, além da sensação de desvalorização profissional. Esse cenário faz com que elas se submetam a um extenso processo de formação para terem sua competência e seu conhecimento reconhecidos e, com isso, deixarem de ser questionadas com base nos estereótipos de gênero.

Entretanto, os cursos de formação são frequentemente ministrados por homens e ocupados por homens, promovendo um processo de ensino baseado na associação entre esporte, liderança e masculinidade. É comum que os formadores direcionem sua linguagem e exemplos às situações vivenciadas por homens. Por sua vez, os treinadores se identificam com esses modelos tradicionais, o que dificulta o surgimento de discussões que confrontem as construções de gênero no esporte. As crenças estereotipadas de gênero e as expectativas dos formadores e dos treinadores levam à exclusão das mulheres durante sua aprendizagem formal.

Estudos têm demonstrado que uma parcela significativa das mulheres que participam de cursos de formação não se sente bem-vinda nesses ambientes e encontra uma atmosfera intimidante, muitas vezes desconfortável. Muitas relatam se expressar e se expor menos pela sensação de terem seu conhecimento julgado com base na sua identidade de gênero. Assédios e comentários pejorativos em relação à participação de meninas e mulheres no esporte também são frequentes e geram o distanciamento delas. Portanto, é compreensível o porquê de muitas mulheres optarem por não continuar ou mesmo se envolver no processo de educação formal como treinadoras. Essas situações impactam as intenções das mulheres de avançar para posições de liderança, além de terem menos oportunidades de participar de momentos de desenvolvimento.

Os cursos que poderiam empoderar as treinadoras, promover relações e fortalecer sua percepção de competência e confiança acabam reforçando a insegurança e os desafios enfrentados no campo esportivo. Uma alternativa para minimizar esses constrangimentos seria a implantação de cursos somente para mulheres, com o objetivo de oferecer ambientes seguros de aprendizagem. As treinadoras se sentem mais confortáveis para exporem seus sentimentos e sensações com pares que vivenciam as mesmas dificuldades.

A condução dos cursos por formadoras mulheres também contribui com a apresentação de trajetórias similares, possibilitando uma maior conexão e compartilhamento de experiências. Quando os formadores são homens sensíveis às questões de gênero no esporte, lutando pela equidade

e promovendo discussões sobre as barreiras e apoios nessa trajetória, a rede de suporte vai se fortalecendo, e as mulheres se sentem cada vez mais valorizadas e seguras nas suas competências para a sua atuação. Assim, esses cursos, além de abordarem os conteúdos e competências do esporte presentes nos modelos tradicionais, também têm como objetivo empoderar as treinadoras para lidarem com as situações estressantes vivenciadas no ambiente esportivo que vão além da relação treinadora-atleta.

#### **OBJETIVOS DOS CURSOS PARA MULHERES**

- Desenvolver conhecimentos e competências para atuar como treinadora.
- Desenvolver confiança para exercer a função como treinadora.
- Desenvolver a capacidade de autorregulação para gerenciar o bem-estar pessoal.
- Desenvolver a capacidade de autorregulação para gerenciar ambientes externos.
- Promover o relacionamento prolongado com outras treinadoras no esporte.
- Promover o contato com outras líderes no esporte e encorajar mais treinadoras e mulheres em cargos de liderança.

Apesar dessas iniciativas ainda serem recentes, já são conhecidas algumas características específicas desses cursos. A realização de atividades com um número reduzido de participantes, por exemplo, fomenta o engajamento e a interação entre elas. Promover o sentimento de pertencimento também é algo fundamental para empoderar as treinadoras e proporcionar uma maior segurança para a sua atuação profissional. A identificação, entre as formadoras, de líderes que atuam no esporte reforça que essa é uma possível trajetória a ser seguida por mulheres. Por fim, a promoção de discussões sobre as construções de gênero no esporte possibilita reflexões sobre os desafios culturais enfrentados como treinadoras e a conscientização sobre o seu importante papel na transformação do esporte.

#### **CASO – CURSO PARA MULHERES**

Maria, ao longo de sua carreira como treinadora, participou de diversos cursos de formação. Em quase todos, havia a participação majoritária de homens na organização e na audiência. A simples presença de uma treinadora nos ambientes de formação produzia nos colegas e formadores reações de surpresa, desconfiança e, por vezes, incômodo. A princípio, o comportamento de estranhamento dos homens a incomodava, mas não era um motivo que justificasse a sua desistência. Diante dessa situação, ela participava do curso sob certa tensão, sentia-se na condição de estrangeira, alguém ainda pouco reconhecida pelos pares e superficialmente acolhida pelos formadores, a despeito de sua experiência no campo esportivo. Com isso, acabava por desempenhar um papel coadjuvante dentro do curso, escolhia locais periféricos para se acomodar nas atividades e não expressava seus pontos de vista, mesmo em assuntos em que era considerada especialista.

A confederação, ciente dessa situação, comprometida com a participação plena de mulheres em seus cursos de formação, optou por oferecer um curso somente para treinadoras. A primeira ação foi rever os valores cobrados. Em função das diferenças salariais entre treinadores e treinadoras, optou-se por valores mais acessíveis, inclusive com oferta de bolsas integrais. Para liderar o desenvolvimento do curso, a confederação convidou duas formadoras, sendo uma reconhecida por sua trajetória de luta pela equidade de gênero no esporte e outra pelo conhecimento acumulado sobre a aprendizagem de adultos e a experiência com cursos de formação de treinadores. O curso foi orientado a partir de dois objetivos: (1) conhecer e discutir as barreiras e estratégias para promover o acesso e a permanência de treinadoras no esporte; e (2) promover competências de planejamento, condução e avaliação do treino.

O curso foi iniciado com uma atividade de acolhimento. Após orientações gerais sobre os propósitos dele, as formadoras organizaram as treinadoras em pequenos grupos para que pudessem se apresentar e compartilhar as expectativas em relação ao curso. Posteriormente, houve uma palestra com o tema “Barreiras ao acesso e permanência de treinadoras no esporte”, na qual uma especialista abordou pesquisas recentes sobre os obstáculos encontrados pelas treinadoras esportivas, bem como as estratégias que têm sido utilizadas para oferecer suporte ao desenvolvimento profissional delas. Na sequência, as treinadoras foram organizadas em grupos com o objetivo de listar as principais barreiras enfrentadas no cotidiano de trabalho, além de identificar como cada treinadora lida com isso. Como desdobramento desta atividade, as formadoras sugeriram a criação de grupos temáticos de apoio, que fossem voltados para o enfrentamento de barreiras específicas, a partir dos quais as treinadoras pudessem se agrupar e promover encontros periódicos para compartilhar experiências e produzirem estratégias compartilhadas para minimizar, quiçá superar algumas delas.

Em relação ao segundo objetivo do curso, as formadoras convidaram uma treinadora para compartilhar sua rotina de planejamento, condução e avaliação do treino. O intuito foi enfatizar a dimensão didático-pedagógica presente no trabalho de treinamento. Após a apresentação, as treinadoras tiveram a oportunidade de acompanhar uma sessão de treino da convidada. Cada uma recebeu um instrumento de análise do treino, no qual estavam descritos aspectos que mereceriam a atenção, no sentido de direcionar o olhar das treinadoras para ações e comportamentos específicos da convidada. Além disso, foram estimuladas a anotar suas dúvidas, que puderam ser dirimidas em um encontro destinado para essa finalidade após o treino. Ao final, tiveram a oportunidade de planejar uma sessão de treino sob a supervisão das formadoras e, depois, conduzir e avaliar um trecho específico do treino planejado.

Ao longo do curso, Maria experimentou um ambiente propício para assumir um papel protagonista na aprendizagem, sentiu-se confortável em falar sobre os seus desafios enquanto treinadora e sobre as situações constrangedoras que já vivenciou em função de ser mulher no ambiente masculinizado do esporte. Além disso, ouviu relatos de outras treinadoras com desafios semelhantes aos seus e pôde reconhecer a possibilidade de ascensão na carreira a partir dos exemplos e do compartilhamento de biografias de treinadoras de elite em posições de liderança no esporte. A partir dessa vivência, Maria se sentiu acolhida, confortável e motivada a continuar seu desenvolvimento profissional e a incentivar outras treinadoras a se envolverem e evoluírem no esporte.

Com base nesse exemplo, iniciativas específicas para o desenvolvimento de treinadoras podem dar suporte e acelerar o processo de equidade de gênero no esporte. Para tanto, as confederações podem explorar atividades nos cursos para mulheres a partir de estratégias como:

- Realizar atividades práticas voltadas para o desenvolvimento das competências das treinadoras.
- Incentivar as oportunidades de aprendizagem social.

- Promover atividades conjuntas entre treinadoras mais experientes e menos experientes.
- Promover a troca de experiências, a cocriação do conhecimento relacionado ao esporte e a aprendizagem em grupo, com a participação de treinadoras reconhecidas pela experiência, competência e/ou sucesso profissional.
- Promover a troca de experiências e vivências de treinadoras relacionadas às barreiras que encontraram no esporte e às estratégias utilizadas para superá-las.
- Criar plataforma de trocas de conhecimentos e eventos científicos que abordem o tema de treinadoras no esporte.
- Promover a reflexão e a avaliação sobre as atividades do programa para mulheres e pensar em novas estratégias em conjunto.

### **AGORA É COM VOCÊ**

Analise se a sua confederação possui alguma dessas estratégias para ampliar e impulsionar o desenvolvimento das treinadoras: quais dessas já são utilizadas? Como elas podem melhorar? Quais estratégias ainda não são utilizadas e como podem ser implementadas? Faça um levantamento desse cenário e estabeleça as estratégias que melhor atendam a sua confederação e modalidade.

É imperativo que as organizações esportivas incentivem e apoiem o desenvolvimento de cursos direcionados a treinadoras e conduzidos majoritariamente por mulheres para promover a permanência, o desenvolvimento e o crescimento do número de treinadoras no campo esportivo.

### **PARA SABER MAIS**

Um exemplo de iniciativa específica com programas para mulheres foi realizado na Província de Alberta, no Canadá, chamado de Programa de Impacto da Liderança Mulheres no Esporte de Alberta (The Alberta Women in Sport Leadership Impact Program – AWiSL). Mais informações sobre o programa podem ser encontradas nos seguintes materiais, presentes nas referências bibliográficas: CULVER, D. M.; KRAFT, E.; DIN, C.; CAYER, I. (2019); KRAFT, E.; CULVER, D. M.; DIN, C. (2020).

## 6.3

### DESENVOLVIMENTO DE TREINADORAS/ES DE ELITE

Treinadoras/es de elite são responsáveis por liderar atletas adultos, equipes profissionais ou seleções nacionais de base e adulta, atuando, assim, em um ambiente de excelência esportiva. Nesse ambiente, a busca pelos melhores resultados exige conhecimentos e competências específicos acerca dos fatores que influenciam a alta competitividade no esporte. Esta determina que treinadoras/es se mantenham em constante aprendizado, construindo novas formas de trabalho e inovando a própria prática.

Diante dessas exigências, fica claro que os programas de certificação convencionais não são capazes de atender demandas tão particulares de treinadoras/es de elite, e, por vezes, acabam trilhando um caminho solitário de desenvolvimento. Portanto, é fundamental que programas individualizados sejam desenvolvidos para dar suporte a esses profissionais, considerando a identificação dos conhecimentos, competências e experiências prévias de treinadoras/es, as exigências do contexto em que atuam e as condições do ambiente para a produção de novos conhecimentos.

Nessa perspectiva, o processo de aprendizagem ocorre a partir do mapeamento das necessidades de aprendizagem de treinadoras/es. Para que essa proposta de formação seja bem-sucedida, é fundamental a participação de um/a formador/a experiente nesse tipo de suporte, de treinadoras/es de elite que estejam envolvidos por iniciativa própria, assim como a compreensão e o apoio de gestoras/es da organização esportiva. Deste modo, algumas condições são essenciais para promover estratégias de aprendizagem adequadas.

#### *Definição do/a formador/a responsável*

O/A formador/a que promove condições para o desenvolvimento individual de treinadoras/es de elite precisa ter conhecimento do esporte em questão, ter expertise em processos de mentoria, síntese de materiais de suporte e dominar ferramentas para o mapeamento dos conhecimentos e competências para elaboração e implementação de planos de aprendizagem. Nessa perspectiva, formadoras/es e treinadoras/es de elite se encontram no mesmo nível de colaboração, buscando promover a cocriação de conhecimento.

## *Mapeamento do contexto e necessidades de aprendizagem*

Para que se consiga compreender as necessidades de aprendizagem de treinadoras/es esportivos/as, é preciso explorar o conhecimento que esses profissionais possuem. Normalmente, o conhecimento (profissional, interpessoal e intrapessoal) de treinadoras/es é baseado nas experiências que foram adquiridas ao longo da carreira, em diferentes contextos, constituindo um conhecimento tácito. Assim, a primeira etapa do processo de desenvolvimento de planos de aprendizagem é mapear o conhecimento implícito de treinadoras/es de elite. Uma das possibilidades para essa etapa é utilizar mapas conceituais, tornando explícito aquilo que está conectado em sua filosofia e em suas práticas. Para a elaboração dos mapas conceituais, encontros entre formadoras/es e treinadoras/es devem ser realizados utilizando técnicas de entrevista e estratégias de reflexão, como diários, no intuito de obter informações consistentes para a construção do mapa.

## *Criação de planos individuais de aprendizagem*

Após a finalização do mapa conceitual, a realização de reunião com todas/os as/os envolvidas/os no processo (formadoras/es, treinadoras/es, gestoras/es) é necessária para explorar o conhecimento que o profissional possui e identificar as lacunas que podem ser preenchidas. Assim, o grupo selecionará, em conjunto, as formas de trabalho a serem utilizadas para apoiar treinadoras/es no desenvolvimento dos aspectos identificados, bem como para oferecer suporte mútuo à inovação da própria prática profissional. Ressalta-se que o plano de aprendizagem personalizado não pode ser visto como uma lista de conteúdos que treinadoras/es devem aprender ou fazer. Em vez disso, deve ser compreendido como uma importante ferramenta que pode ser utilizada a favor de toda a organização esportiva.

## *Desenvolvimento de atividades de aprendizagem*

Dentre as estratégias que podem ser utilizadas no processo, destacam-se o suporte de especialistas, o apoio de treinadoras/es mais competentes na área a ser aprimorada, reuniões com treinadoras/es de outras modalidades, *workshops* em áreas correlatas, ações de *benchmarking*, entre outras. O papel de formadoras/es será o de criar um Espaço Social de Aprendizagem (ver Capítulo 3), em que treinadoras/es e demais participantes se sintam seguros e interessados para se expressar. O desafio pedagógico dos planos de aprendizagem é criar uma atmosfera de engajamento contínuo que auxilie membros da organização a desenvolverem uma prática coletiva e crítica por meio da identificação, da comunicação e da manipulação das contradições encontradas no decorrer dos encontros.

## *Avaliação do processo de aprendizagem*

Mais do que a aprovação em uma prova com vistas à certificação, o processo avaliativo de treinadoras/es de elite deve contribuir com o desenvolvimento dos profissionais envolvidos. Nesse sentido, o uso de portfólios reflexivos apresenta-se como uma excelente ferramenta para a avaliação dos resultados alcançados. Neles, treinadoras/es refletem sobre jornada de aprendizagem para cada tópico desenvolvido, detalhando como chegaram ao programa, o status atual e as implicações na rotina de trabalho. Com isso é possível avaliar o alcance das intervenções, identificando os desafios que ainda necessitam ser superados e os conhecimentos e as competências que precisam ser aprofundados. Entrevistas e observações sistemáticas também podem ser utilizadas como estratégias efetivas para a identificação da implementação de novos conhecimentos e mudanças de comportamento em situações reais de trabalho.

Com base nas dimensões apresentadas anteriormente para elaboração, aplicação e avaliação de planos de aprendizagem, apresentaremos um exemplo fictício para ilustrar a aplicação desses elementos no desenvolvimento de uma treinadora de elite.

### **CASO – TRABALHANDO COM UMA TREINADORA DE ELITE**

O formador Marcelo foi convidado pela Confederação E para contribuir no desenvolvimento da treinadora de elite Sofia, que estará à frente da seleção masculina no próximo ciclo olímpico. Após se conhecerem brevemente na sede da instituição, Marcelo marcou uma reunião com Sofia e informou que entraria em contato no início da semana por e-mail, para compartilhar um breve roteiro com a proposta de uma linha de tempo com sua trajetória, desde o momento em que conheceu a modalidade até o atual, e com suas principais potencialidades, para que ele pudesse saber mais sobre ela antes da primeira reunião formal.

Conforme combinado, dois dias antes do encontro, Sofia retornou o e-mail, relatando o grande desafio que foi destacar, em poucas linhas, os eventos mais marcantes da sua jornada e falar sobre si. Durante o encontro presencial, Marcelo aproveitou o momento para explorar os principais pontos que havia observado na linha do tempo. O fato de ter sido a única menina a praticar a modalidade em sua cidade, participando sempre com os meninos, foi destacado por ela como uma das chaves para o sucesso como treinadora no esporte masculino, pois sempre se sentiu à vontade para se expressar nesse contexto. Antes de encerrar a reunião, Marcelo passou uma nova tarefa para Sofia, a ser entregue antes do próximo encontro, que ocorreria em quadra. Nela, Sofia deveria enviar um vídeo apresentando a sua forma de planejar o processo de treino, o cenário ideal que imaginaria para o futuro profissional e o que ela precisaria desenvolver para isso.

Antes do início da sessão de treino, Marcelo e Sofia conversaram, e ele pôde entender melhor os desafios enfrentados por ela, que ficaram evidentes durante o acompanhamento do treino. Ele também identificou a dificuldade em estruturar e implementar tarefas mais abertas e representativas. Ao final do treino, conversaram sobre o que Marcelo havia visto, e ele apresentou pequenos vídeos gravados durante a sessão que ilustravam bem o que tinham conversado e observado.

No encontro seguinte, Marcelo iniciou a reunião pedindo que Sofia listasse e justificasse, com base em tudo o que haviam refletido juntos nas últimas semanas, cinco tópicos que ela gostaria de aprofundar em seu conhecimento durante a temporada. A lista foi apresentada, e Marcelo concordou prontamente com os tópicos. Porém, viu que o tema *Implementação de tarefas representativas* aparecia na quinta posição. Tendo em vista o que foi conversado e observado nas sessões anteriores, ele questionou Sofia sobre a ordem de prioridades, tendo em vista que a comunicação com atletas, um dos pontos fortes de Sofia, ocupava a segunda posição da lista de tópicos. Sofia reconheceu que o tema apresentava maior urgência e ambos definiram juntos quais seriam os critérios de êxito almejados para cada um dos cinco tópicos. A reunião se encerrou com Marcelo e Sofia apresentando aos Gestores de Desenvolvimento e de Seleções a lista e os três primeiros temas que seriam trabalhados durante o programa.

Após quatro sessões, em que debateram os princípios para elaboração e implementação de tarefas representativas, e da orientação para que Sofia incorporasse novas rotinas aos treinos, Marcelo recebeu uma ligação dela perguntando se poderiam conversar no dia seguinte, logo pela manhã. Durante o encontro ela relatou que estava tendo muitas dificuldades para lidar com as demandas fora da quadra. A chegada à seleção fez com que tivesse que se comunicar com novos atores, o que era novidade e a deixava apreensiva em dar continuidade aos trabalhos. Após algumas perguntas e ponderações sobre o tema, Marcelo comentou que o treinador da seleção feminina já estava no cargo havia muito tempo e poderia ajudá-los nessa demanda.

A iniciativa mostrou-se assertiva e as estratégias compartilhadas pelo treinador minimizaram os ruídos ocorridos no processo de comunicação. Isso possibilitou o retorno ao plano de aprendizagem inicial, que foi cumprido integralmente por meio de encontros quinzenais ao longo da temporada. Ao final dos oito meses de acompanhamento, Sofia foi convidada a relatar a sua trajetória, refletindo sobre o estado inicial em relação aos temas desenvolvidos, as expectativas a serem atingidas e sua percepção de competência sobre tudo isso.

Nesse documento, Sofia também destacou alguns pontos que, para ela, foram fundamentais para o êxito do programa. O primeiro refere-se à relação de confiança estabelecida com o formador: “Sem a abertura e a confiança construída com o Marcelo, eu nunca seria capaz de expor as minhas fragilidades, o que me impediria de evoluir”. Outro ponto destacado por ela foi a estratégia utilizada pelo formador, que, após cada reunião, enviou um resumo do que tinha sido conversado, os próximos passos e as datas de entrega. “[...] os materiais enviados pelo Marcelo, após nossas reuniões, me mantiveram focada no caminho a ser trilhado. No dia a dia temos diversas atribuições, e esses resumos foram uma forma fácil de estarmos sempre na mesma página, e eu não me perder no período entre os encontros [...]”

Com o consentimento de Sofia, Marcelo encaminhou aos gestores da confederação um relatório detalhado, referente ao plano de trabalho realizado ao longo do período. No documento também foram incluídos pequenos trechos compartilhados por Sofia, no portfólio reflexivo, que ilustraram a sua jornada de aprendizagem e as percepções sobre as estratégias aplicadas no processo.

## PARA SABER MAIS

Abaixo, alguns estudos (ver referências bibliográficas) que tratam do desenvolvimento de treinadores de elite: MILISTETD, M.; PENIZA, L.; TRUDEL, P.; PAQUETTE, K. (2018); RODRIGUE, F.; TRUDEL, P.; BOYD, J. (2019); RODRIGUES, H.; GARCIA FILHO, H.; WOODBURN, A.; CUNDARI, G. (2020).

# 6.4

## SUPOORTE À TRANSIÇÃO DE EX-ATLETAS PARA SE TORNAREM TREINADORAS/ES

A experiência como atleta de elite se apresenta como uma fonte valiosa de aprendizagem, capaz de se converter em um diferencial para a carreira como treinador/a. Os anos de engajamento com a cultura esportiva específica da modalidade, as experiências em diferentes contextos e âmbitos de competição, o domínio da linguagem e do ambiente de "vestiário" são fatores que podem acelerar o processo de transição de carreira de ex-atletas de elite para treinadoras/es.

Além da legitimidade no meio esportivo, que gera um senso de pertencimento e autoridade junto aos pares, especialmente para atletas que obtiveram resultados expressivos, a socialização como atleta de elite se mostra atrelada ao desenvolvimento de uma série de conhecimentos e competências que os programas convencionais de certificação têm dificuldade de proporcionar de forma representativa, tais como: a gestão de emoções diante da pressão competitiva; comunicação efetiva com a imprensa e mídias sociais; o estabelecimento de relações e liderança durante períodos prolongados de viagem; rotinas pré-jogos e pós-jogos; entre outras. A figura 30 apresenta alguns dos benefícios decorrentes da socialização como atleta de elite apontados pela literatura.



Figura 30 - Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento decorrentes da experiência como atleta de elite (adaptado de Rynne, 2014)

Apesar das vantagens de ter sido atleta para a transição como treinador/a, apenas essa experiência não garante a efetividade no novo papel. Processos formativos são requeridos em função das demandas específicas na nova função. Domínio de competências relacionadas à gestão de pessoas e à liderança, domínio de conhecimentos e competências ligados ao planejamento, condução e avaliação de treinamentos e competição precisam ser desenvolvidos. Além desses domínios, uma capacidade reflexiva elevada é exigida constantemente no novo ambiente.

Em diferentes países, a transição de carreira de atleta para treinador/a ocorre de forma natural. Os profissionais passam a assumir a nova função pouco tempo depois de pararem de atuar e sem um período formal de preparação. Isso acontece, principalmente, pela falta de exigência da habilitação profissional ou conclusão de cursos de certificação. Por outro lado, em países onde os programas de certificação se encontram consolidados, condições especiais de desenvolvimento têm sido criadas para esse grupo, visando acelerar o seu processo de transição. Essa formação encurtada nesses locais tem sido chamada de "caminho acelerado" (*fast-tracking*).

No Brasil, a legislação vigente requer que o exercício profissional como treinador/a ocorra após a formação inicial em Educação Física/Ciências do Esporte. Essa característica, que por alguns pode ser vista como um entrave, se bem planejada, pode se apresentar como mais uma potente oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional de futuras/os treinadoras/es. Nas seções a seguir, são apresentadas duas trilhas básicas que poderão ser percorridas por ex-atletas de elite ao fazerem a transição para a carreira como treinadoras/es.

## Trilha convencional otimizada

Para atletas que tiverem claro o desejo de se tornarem treinadoras/es, a trilha convencional otimizada configura-se como uma opção adequada, aproveitando os últimos anos da carreira como atleta para iniciar o processo de transição profissional.

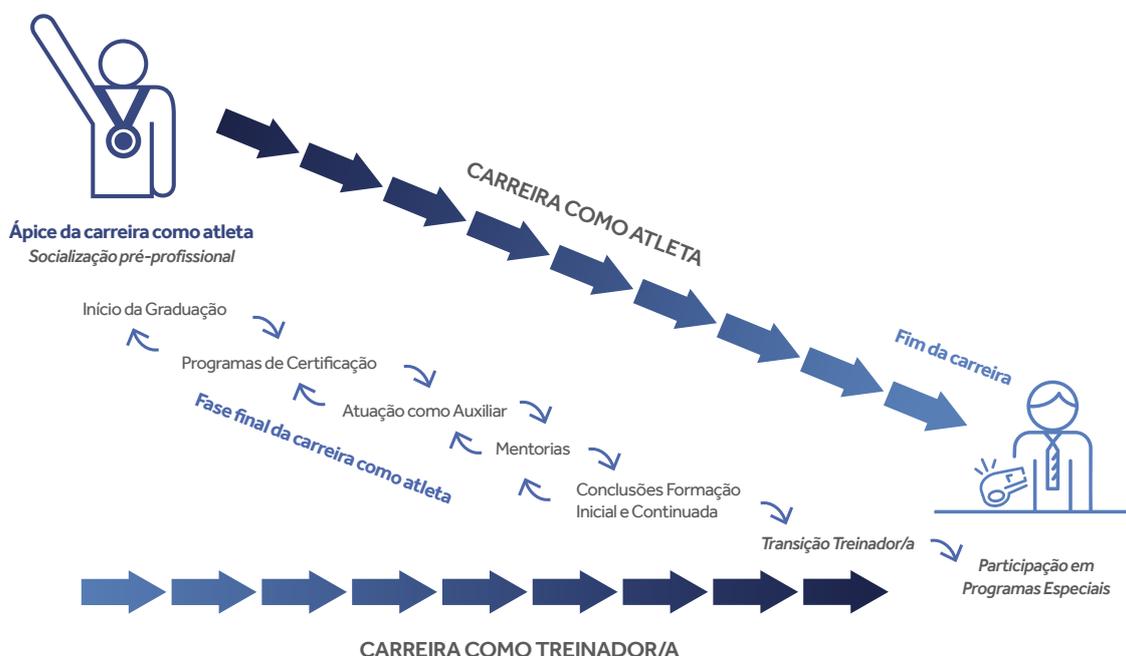


Figura 31 - Desenvolvimento e preparação para a transição de carreira ao longo da trajetória esportiva como atleta de elite

Como principais vantagens desse cenário, observa-se que a transição para a nova carreira ocorre de forma gradativa, sem a necessidade de acelerar ou pular etapas importantes do processo de desenvolvimento e sem um senso de urgência para obtenção de resultados e/ou retorno financeiro, permitindo aos futuros profissionais explorarem melhor a sua jornada.

Assim como a experiência enquanto atleta pode se converter em uma importante fonte de aprendizagem, as oportunidades vivenciadas como treinador/a nas primeiras etapas, desempenhando diferentes papéis e posições no esporte, poderão potencializar o processo de desenvolvimento de treinadoras/es, tornando a transição de carreira mais amena e assertiva.

Conforme a figura 31, o primeiro passo nessa jornada é ingressar no curso de bacharelado em Educação Física ou Ciências do Esporte. Considerando as características do contexto no qual atletas se encontram inseridos, a participação em cursos nos formatos EAD (ensino a distância) ou híbridos poderá facilitar o cumprimento da etapa, uma vez que a rotina de treinos é exigente e a ausência em decorrência de viagens para competir é constante. Junto à formação inicial, treinadoras/es deverão participar dos programas de certificação de suas respectivas confederações, considerando os pré-requisitos necessários.

O conhecimento profissional específico ofertado nessas ações, aliado às experiências anteriores, possibilitará que treinadoras/es iniciem o trabalho como Auxiliar, contribuindo nos treinamentos e durante as competições em categorias de base e/ou outros contextos. Essa experiência profissional criará um entorno positivo em que futuras/os treinadoras/es serão confrontados com os desafios cotidianos da carreira. Nesse momento, sugere-se que passem a receber uma mentoria formal de profissionais experientes, que auxiliarão na individualização do percurso de desenvolvimento.

Com a conclusão da formação inicial/continuada e com as experiências adquiridas como atleta e Auxiliar, “atletas recém-aposentadas/os” estarão aptos a assumirem a nova função, passando a atuar como Treinadoras/es Assistentes, Treinadoras/es ou mesmo Coordenadores/as Técnicos. Este momento da carreira é associado em geral à entrada em uma nova fase na JADT, simbolizada pela transição para estratégias mais ativas de autodesenvolvimento. Nesse cenário, a participação em iniciativas formativas, como o de desenvolvimento de treinadoras/es de elite, apresenta-se como uma das estratégias disponíveis e adequadas para a continuidade do processo de desenvolvimento, fornecendo um suporte mais específico e contextualizado aos desafios enfrentados no novo campo de atuação.

### *Trilha acelerada*

A trilha acelerada, diferentemente da trilha otimizada, se inicia apenas após o encerramento completo da carreira de atleta, seja por indecisão quanto ao futuro profissional ou pela incompatibilidade de gerir as demandas requeridas. Para responder de forma mais assertiva à necessidade de acelerar o desenvolvimento, essa abordagem requer um processo individualizado de análise da lacuna de conhecimentos e competências atuais. Assim, define-se o que é desejado para os profissionais, e, a partir das diferenças observadas entre o ideal e o atual, são estabelecidas as prioridades de desenvolvimento. O processo é chamado de análise de *gap*.

Diferentes estratégias poderão ser empregadas com o objetivo de levantar as informações necessárias para essa análise, como o uso de entrevistas, a observação sistemática de treinadoras/es atuando, bem como a elaboração de mapas conceituais (figura 32).

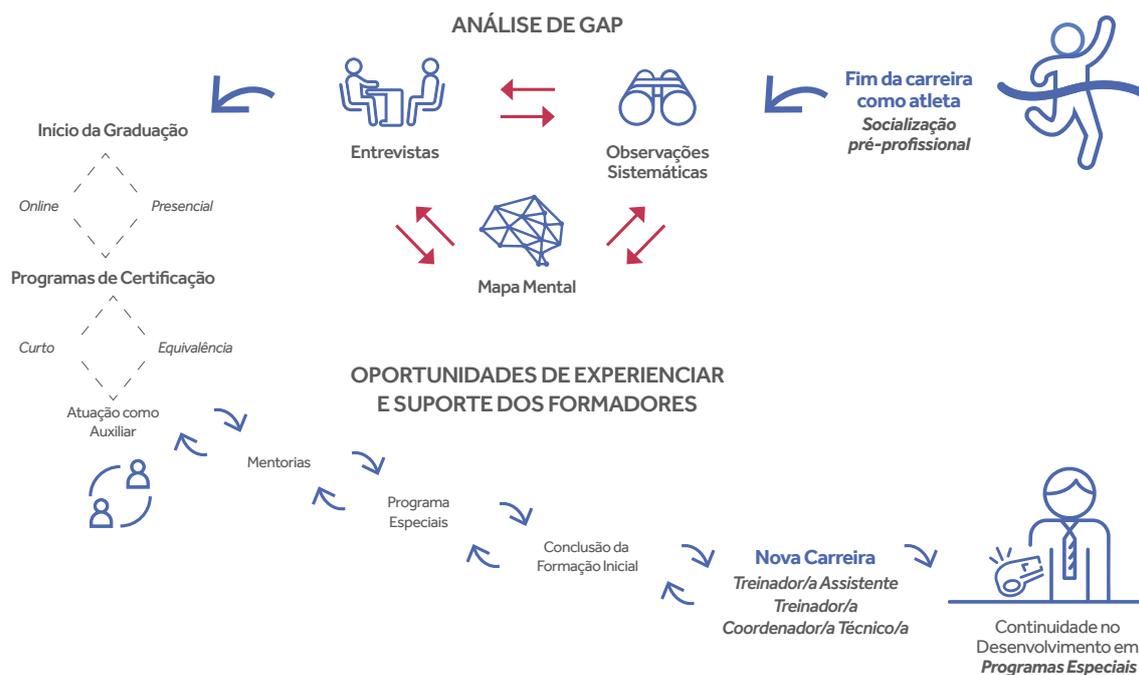


Figura 32 - Trilha acelerada para o desenvolvimento de ex-atletas em treinadoras/es

Independentemente dos pontos de atenção identificados na análise de *gap*, treinadoras/es deverão estar matriculados em um curso de Bacharelado em Educação Física/Ciências do Esporte, uma vez que o mesmo é pré-requisito para atuação legal no Brasil. Considerando a necessidade de acelerar sua preparação, a opção pelo formato EAD ou híbrido poderá ser uma vantagem, permitindo que dediquem tempo à sua formação, mesmo estando ocupados com viagens para competições, estágios, visitas a centros, entre outros.

Com base nas informações obtidas na avaliação inicial, as confederações esportivas poderão oferecer o programa individualizado de desenvolvimento profissional, que ocorrerá paralelamente à realização do seu curso de graduação. Formadoras/es responsáveis deverão desenhar o percurso de aprendizagem desses profissionais (ver desenvolvimento de treinadoras/es de elite), oferecendo a possibilidade de encurtar o caminho para aquisição da certificação e/ou personalizar a jornada para obtenção por equivalência.

Essa combinação de oportunidades de aprendizagem permitirá que eles desenvolvam o que é necessário de forma específica para o contexto em que irão atuar. O final do percurso é semelhante ao descrito para a Trilha Convencional Otimizada, marcado pela transição oficial para a carreira como treinador/a e pela continuidade nos programas de certificação ou participação em iniciativas formativas oferecidas por sua respectiva confederação.

## CASO – TRANSIÇÃO ACELERADA

Pedro finalizou sua carreira atlética com grande reconhecimento em sua modalidade, tendo sido medalhista olímpico e campeão mundial. Pela incerteza com o futuro profissional, decidiu acompanhar os treinamentos dos colegas em seu clube e também de categorias menores. No ano seguinte Pedro decidiu se matricular no curso de Educação Física e foi convidado por sua confederação para atuar como auxiliar, dando suporte ao treinador responsável pela categoria júnior. Percebendo o interesse e o potencial de contribuição do Pedro na seleção, o coordenador técnico das seleções e o formador responsável se reuniram com Pedro para apresentar a ele a possibilidade de estabelecer a Trilha Acelerada de Aprendizagem. Diante do domínio técnico, tático, da liderança e da análise crítica de ambiente que Pedro apresentou, definiram a proposta de que o futuro treinador realizasse o nível 1 de certificação no primeiro ano, contando com um suporte de mentoria para o desenvolvimento de determinadas competências pedagógicas do treino. No segundo ano, Pedro realizaria o nível 2 de certificação e contaria com o suporte do mentor em aspectos de planejamento, periodização e avaliação do treinamento e competições. No terceiro ano, Pedro viajaria para os Jogos Pan-americanos Júnior como chefe de equipe da seleção para acompanhar as preparações para uma competição internacional e a criação de ambientes de vitória. No quarto ano, Pedro já estaria realizando a sua monografia final de curso e seus estágios dentro dos centros de treinamento, convivendo com as seleções adultas até o término da sua graduação.

## AGORA É COM VOCÊ

Confira as dicas abaixo e estabeleça a trilha ideal, de forma individualizada, para as/os atletas em fase de transição de carreira.

**Potencialize as aprendizagens decorrentes da experiência como atleta de elite:** a vivência como atleta de elite possibilita a futuras/os treinadoras/es o acesso a inúmeras fontes de aprendizagem que poderão potencializar a sua atuação profissional. Dentre elas destacamos a rede de suporte, as oportunidades de experienciar papéis de liderança sob pressão, interações com diferentes agentes e profissionais de sucesso e aprendizagens informais por meio das rotinas. Mapeie as potencialidades e experiências prévias de futuras/os treinadoras/es e aproveite o momento de transição de carreira para otimizar o seu desenvolvimento.

**Seja coerente na escolha da jornada:** o caminho mais curto nem sempre será o mais adequado. Analise de forma detalhada as condições apresentadas por treinadoras/es em fase de transição e os prós e contras de cada jornada de aprendizagem, antes de optar pela Trilha Convencional Otimizada ou Acelerada.

**Tenha o suporte de profissionais que conheçam as especificidades do desenvolvimento profissional de treinadoras/es:** conte com profissionais de sua confederação ou externos que sejam capazes de fazer a análise de gap e desenhar o planejamento de desenvolvimento em longo prazo da carreira de treinadores com percurso acelerado. Assim como atletas, esses profissionais requerem uma atenção individualizada para o seu processo de desenvolvimento.

**Rede de suporte:** favoreça o contato de atletas e treinadoras/es em fase de transição a uma rede de suporte diversificada e de qualidade, com as quais possam aprender, trocar experiências e se identificar.

## 6.5

### BENCHMARKING E APRENDIZAGEM BASEADA EM VIAGENS

Os pilares de sustentação do sucesso esportivo são reconhecidos internacionalmente, levando diferentes países a desenvolverem sistemas de formação de atletas e treinadoras/es muito semelhantes, considerando suas características locais. Esses sistemas são aprimorados constantemente por meio da evolução do conhecimento técnico-científico e também pelo próprio desenvolvimento organizacional. Isso promove melhorias na performance de uma confederação, o que pode resultar no encurtamento da trajetória rumo a títulos e medalhas. Diante da constante busca por melhoria das organizações esportivas, o *benchmarking* tem se tornado cada vez mais comum no contexto da gestão de federações e confederações esportivas, tornando-se possível também a sua operacionalização no aprimoramento de equipes técnicas e de treinadoras/es.

#### CONCEITO-CHAVE

O conceito do *benchmarking* é ligado a um processo de identificação, compreensão e transferência de "melhores práticas" de uma organização para outra organização, a fim de aperfeiçoar seu desempenho.

Ao analisar o que torna o desempenho superior de uma organização concorrente, é possível compreender o estado atual da própria organização e em seguida implementar inovações nas estratégias de ação. É fundamental entender que o *benchmarking* não é uma cópia do que está sendo realizado, mas sim uma oportunidade de reflexão sobre diferentes processos, estimulando a inovação na sua realidade contextual.

A definição de inovação refere-se à introdução de novas ideias que podem aperfeiçoar a qualidade de produtos e/ou da prestação de serviços. Na atuação de treinadoras/es esportivos, a inovação está ligada ao uso de novas estratégias que qualificam a sua prática e aumentam o desempenho de seus atletas e de suas equipes técnicas. Dentre essas estratégias, podemos considerar: a revisão da própria filosofia de trabalho; o uso de novos processos pedagógicos de treino e de competição; a qualificação da gestão de equipes; o reconhecimento de novas estratégias avaliativas; o incremento da análise de desempenho por meio do uso de softwares; a execução de reflexão deliberada; entre outras ações.

Uma das principais condições para inovação é a capacidade de enxergar uma mesma situação por meio de "diferentes lentes" ou "pensar fora da caixa". Todavia, apenas um *insight* ou uma ideia pontual não

garante que ela seja aplicável e coerente ao contexto de atuação. É fundamental que processos de planejamento, execução e implementação estejam alinhados, dando segurança aos profissionais de experimentarem novas rotinas e avaliarem os resultados obtidos. Essas etapas caracterizam o processo de *benchmarking*, que deve ser minuciosamente planejado, conforme apresentado no quadro 31.

Quadro 31 - Etapas do processo de *benchmarking*

| DIMENSÃO      | ETAPA   |
|---------------|---|
| Planejamento  | Determinar atividades-alvo.   |
|               | Determinar fatores a serem avaliados.   |
|               | Determinar organizações com desempenho superior.                                |
| Execução      | Avaliação do próprio desempenho.  |
|               | Avaliação do desempenho das organizações superiores.                            |
| Implementação | Desenvolver plano de ação para a área-alvo.                                     |
|               | Estabelecer o compromisso com os envolvidos para implementar as novas práticas. |
|               | Implementar o plano de ação e monitorar os resultados.                          |

Fonte: adaptado de Boxwell (1996)

Além do *benchmarking* tradicional, outra possibilidade comumente utilizada para estimular a inovação com treinadoras/es esportivos é o uso de viagens de aprendizagem. A **aprendizagem baseada em viagens** consiste em aplicar as diferentes etapas do *benchmarking* em eventos competitivos internacionais, megaeventos, visitas a organizações de alta performance, entre outras. Nesse tipo de oportunidade de aprendizagem, é importante considerar a complexidade da atuação de treinadoras/es, as condições multifatoriais do desempenho esportivo e os objetivos a serem alcançados no planejamento da experiência.

Um dos erros mais comuns na aprendizagem baseada em viagens é a suposição de que a experiência por si só garante o aprendizado consciente, como uma viagem competitiva internacional. É fundamental que treinadoras/es foquem no conteúdo da experiência a ser aprendida, não apenas referente aos processos de melhoria da performance de atletas, mas sobretudo em relação a seu processo de desenvolvimento como os profissionais que são, sendo estimulados a pensar, debater e refletir sobre a ampliação do conhecimento que aquela oportunidade oferece. Por isso, a figura de um/a formador/a é essencial para liderar um processo de *benchmarking* ou de aprendizagem baseada em viagem, potencializando as experiências das/os participantes por meio de um engajamento contínuo e da elaboração de planos de ação contextualizados à realidade de cada treinador/a. A seguir, dois exemplos que ilustram o potencial de aprendizagem por meio do *benchmarking* e viagens.

## CASO 1 – BENCHMARKING EM DIFERENTES ESPORTES

A Confederação B estava desenvolvendo um software para acompanhamento de atletas de seleções de base em seus clubes que estão em todas as regiões do país. A avaliação deveria determinar o desenvolvimento ao longo da temporada de dimensões físicas, técnicas, táticas e psicossociais, participação em competições e desempenho em jogos. Ao conversar com a equipe de suporte do COB, o coordenador de seleções de base descobriu que a Confederação C estava desenvolvendo um protótipo para acompanhamento dos seus atletas em competições nacionais e internacionais. Diante disso, foi realizada uma semana de visitas e encontros entre os coordenadores de seleções e gestores de ambas as confederações para trocar informações e verificar o potencial do protótipo da Confederação C. Além das trocas de conhecimento técnico das modalidades, parametrização de indicadores e rotina de preenchimento dos treinadores nos clubes, o coordenador da Confederação B extraiu informações com o grupo de TI que estava desenvolvendo o software de acompanhamento de atletas. Mesmo em modalidades distintas, foi possível reunir informações importantes para elaborar um plano de ação para a implementação do acompanhamento dos atletas de seleção na Confederação B. Esse plano de ação envolveu: um levantamento de recursos e custos com equipe de TI para desenvolvimento do protótipo; reunião com treinadores de todas as seleções e dos clubes dos atletas para apresentar o projeto e compreender a importância de uma plataforma de acompanhamento dos atletas; explicação aos atletas do envolvimento ativo deles e de seus treinadores para alimentar a base de dados. Ao estabelecer o compromisso com gestores, TI, coordenadores, treinadores e atletas, foi iniciado o projeto-piloto de criação e implementação do software de acompanhamento de atletas da Confederação B.

## CASO 2 – TRANSIÇÃO DA NOVA GERAÇÃO DE TREINADORES DA SELEÇÃO PRINCIPAL

A Confederação S, em seu plano estratégico, estabeleceu como meta alcançar o recorde de medalhas nos Jogos de Los Angeles em 2028. Considerando os fatores em médio prazo que envolvem o alcance dessa meta, foi definida a preparação de treinadoras/es que assumirão as equipes nos Jogos de 2028, uma vez que a atual comissão técnica já havia apontado que se aposentaria após os Jogos Olímpicos de Paris. Assim, a comissão técnica da seleção júnior ficaria responsável por assumir a seleção adulta ao final de 2024. Entre as metas traçadas no plano estratégico, foram estabelecidas duas viagens de preparação da comissão técnica, o Mundial em 2023 e os Jogos Olímpicos de 2024. Entre os indicadores para essas metas, em ambas as viagens, foram elencados a análise de contexto, o controle emocional de atletas e treinadores, a gestão de crises e o desenvolvimento da cultura da vitória. Considerando a natureza das temáticas, foram convidados dois formadores para liderar a experiência de aprendizagem com os quatro treinadores da futura comissão técnica: um especialista em aprendizagem de treinadores e em conhecimentos intrapessoais e um ex-treinador da seleção adulta, famoso pelo domínio das competências relacionais. Duas semanas antes das viagens, foi solicitado que os treinadores escrevessem suas percepções sobre as temáticas e enviassem materiais que achavam interessantes para compartilhar com os colegas. Paralelamente, os formadores enviaram vídeos, capítulos de livros e síntese de artigos científicos. Dois encontros virtuais foram realizados para debater os temas. Dias antes das viagens, os treinadores foram encorajados a escrever sobre as suas expectativas para as experiências e o que buscavam aprender mais. Isso visava traçar as orientações de aprendizagem e os maiores aprendizados ao acompanhar os treinamentos para as competições. Durante as viagens, formadores e treinadores definiram em conjunto critérios a serem observados e discutidos ao longo das viagens. Reuniões periódicas aconteciam, assim como momentos para discussão com a atual comissão técnica e uma reflexão conjunta das suas tomadas de decisão nos aspectos relacionados às temáticas-alvo. Compreendendo os resultados alcançados por meio dos indicadores traçados anteriormente e as discussões e aprendizagem conjunta durante as viagens, os formadores solicitaram planos de ação e planos de aprendizagem individuais para cada treinador, para continuarem se aprimorando até assumirem a seleção principal. Diante do plano traçado, os treinadores definiram que enviariam mensalmente um relatório de experiências e de aprendizagem em seus contextos atuais, mantendo o diálogo constante dos formadores e comissão técnica.

### PARA SABER MAIS

Confira outros materiais de suporte para aprofundar o seu conhecimento em processos de *benchmarking* e aprendizagem baseada em viagens: BOHLKE, N.; ROBINSON, L. (2009); CULVER, D.; HOLDER, D.; RYNNE, S. (2020); NORTH, J. (2020).

## 6.6

### AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM EM INICIATIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O capítulo 3 deste documento apresenta uma série de conceitos que retratam a multidimensionalidade da atuação de treinadoras/es esportivos, algo que exige uma filosofia de trabalho, assim como o domínio de distintos conhecimentos e competências para alcançar a efetividade da sua prática, que são moldados pelas diferentes oportunidades ao longo da jornada de aprendizagem e desenvolvimento de treinadoras/es (JADT). Assim, considerar a aprendizagem enquanto um processo complexo e, sobretudo, "individual" é fundamental para avaliar o impacto de programas de desenvolvimento de treinadoras/es e compreender o significado que esses profissionais atribuem a essas iniciativas.

O valor das experiências vivenciadas por treinadoras/es é o que possibilita incorporar um novo conhecimento, alterar um comportamento desejado ou até mesmo compreender a evolução da própria identidade profissional, na busca por se tornar um/a treinador/a mais competente ou inovador/a. Assim, o status de "valioso" está diretamente relacionado à eficiência das confederações em promoverem oportunidades de desenvolvimento a treinadoras/es e ao impacto destas oportunidades no desenvolvimento e na atuação dos próprios profissionais.

Nessa perspectiva, apresentamos um modelo para avaliação da aprendizagem, que inclui um conjunto de indicadores que estão traduzidos em diferentes níveis de criação de valores. Esses indicadores são relevantes para mapear e monitorar o processo de aprendizagem, considerando a percepção dos próprios profissionais em relação às suas experiências formativas. O conceito de "criação de valor" se refere à percepção de treinadoras/es sobre o "impacto" da própria participação nos programas especiais de desenvolvimento profissional.

Os níveis de valores criados que o instrumento apresenta para compreender a aprendizagem de treinadoras/es são: Valor Imediato, Valor Potencial, Valor Aplicado, Valor Realizado e Valor Transformado. O quadro 32 apresenta os tipos de valores criados, seus indicadores e os componentes da aprendizagem em cada um deles.

Quadro 32 - Valores criados e componentes da aprendizagem de treinadoras/es

| VALOR CRIADO   | COMPONENTE DA APRENDIZAGEM | INDICADORES DO VALOR CRIADO POR TREINADORAS/ES  |
|--|----------------------------|---|
| <p><b>Imediato</b></p> <p>Atividades e interações que podem resultar em ideias e perspectivas inovadoras</p> | Cognitivo                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer outras possibilidades, visões e filosofias de trabalho (exposição de treinadoras/es a outros contextos e pontos de vista de atuação).</li> <li>• Encontrar profissionais de diferentes gerações (entre treinadoras/es com mais experiências e outras/os com menos experiências).</li> <li>• “Desconforto” cognitivo produtivo resultante das trocas de experiências entre treinadoras/es.</li> <li>• Identificar parceiros de aprendizagem e de desenvolvimento, colaborando na busca de abordagens inovadoras para a solução de desafios da atuação profissional.</li> </ul> |
|  | Socioemocional             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senso de inclusão e pertencimento (sentimento de companheirismo com demais treinadoras/es, valorizando a sua participação).</li> <li>• Envolvimento com treinadoras/es e/ou profissionais que detêm conhecimento especializado em uma área que lhes é importante para a atuação profissional.</li> <li>• Convivência e satisfação ao interagir com outras/os colegas de profissão.</li> </ul>  |
| <p><b>Potencial</b></p> <p>Diferentes tipos de capital: humano, social e de aprendizagem</p>                 | Cognitivo                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos e competências adquiridas que aumentam a capacidade de treinadoras/es de estabelecer conexões pessoais, assim como compreender seu papel e o dos demais profissionais que fazem parte do contexto de atuação.</li> <li>• Artefatos/documentos adquiridos (acesso a vídeos, documentos, histórias, símbolos, produzidos e compartilhados por treinadoras/es, como documentos e ferramentas personalizadas).</li> </ul>  |
|  | Cognitivo e socioemocional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de estabelecer um “campo comum” entre treinadoras/es, alavancando afinidades que conduzam a futuras colaborações de atuação e desenvolvimento profissional.</li> <li>• Ajuda concreta com desafios específicos, inovação, experiências de outros, críticas e novas informações.</li> </ul>  |

| VALOR CRIADO  | COMPONENTE DA APRENDIZAGEM              | INDICADORES DO VALOR CRIADO POR TREINADORAS/ES   |
|---|---|--|
| <b>Aplicado</b><br><br>Adaptação e aplicação em diferentes contextos  | Prático/comportamental e socioemocional | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falar com mais confiança com os diferentes atores do seu contexto de atuação.</li> <li>Aproveitar as conexões, colaborando com os participantes de projetos/iniciativas conjuntas (trabalho em equipe).</li> <li>Potencializar sua influência no contexto de atuação profissional.</li> </ul> |
|   | Prático/comportamental e cognitivo      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ser mais assertivo em suas ações.</li> <li>Buscar alinhamento de perspectivas e ações na busca de resultados comuns (equipe técnica, time, atletas, entidade esportiva).</li> </ul>   |
|   | Prático/comportamental                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reutilizar e adaptar modelos, procedimentos e documentos, como fonte de inovação da sua atuação profissional.</li> </ul>  |
| <b>Realizado</b><br><br>Perceber os resultados da aplicação do conhecimento adquirido                                 | Socioemocional                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação pessoal em se sentir parte de um grupo de profissionais que compartilha conhecimentos, competências, valores e metas.</li> </ul>   |
|   | Prático/comportamental                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Outras pessoas e outros profissionais se beneficiam do valor criado por treinadoras/es para a realização do que é importante para alcançar metas e objetivos.</li> </ul>  |
|   | Socioemocional, cognitivo e prático     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciar e inspirar outras pessoas e profissionais que fazem parte do contexto de atuação profissional.</li> </ul>   |
| <b>Transformado</b><br><br>Reconsideração das formas de aprendizagem e dos critérios pelos quais o sucesso é definido | Socioemocional                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver novas identidades, valores, visões e perspectivas pessoais e profissionais.</li> </ul>  |
|   | Socioemocional e cognitivo              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Redefinir o que é "sucesso" (como treinador/a, para atletas e a entidade esportiva).</li> <li>(Re)significar seus objetivos e metas.</li> <li>Mudar a mentalidade sobre as suas responsabilidades e possibilidades de atuação no seu cenário de trabalho.</li> </ul>                          |
|   | Prático/comportamental                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Criar critérios de desempenho que refletem sua nova definição de sucesso, para si mesmo enquanto treinador, para seus atletas, para sua equipe e para a entidade esportiva a que pertence.</li> </ul>   |

Fonte: Adaptado de Wenger et al. (2011)

De acordo com as informações do quadro 32, é possível compreender que os diferentes Valores Criados são interligados e progressivos em termos de níveis de aprendizagem alcançados por treinadoras/es. Todavia, destacamos que nem todas as oportunidades de aprendizado podem ou devem levar treinadoras/es a alcançar os níveis mais profundos de aprendizagem (Valor Realizado

e Valor Transformado). A importância da experiência obtida pelas/os treinadoras/es nos cursos ofertados definirá qual o nível de aprendizagem alcançado.

A proposta de avaliação, a partir da Criação de Valores, também pode ser utilizada como um guia para as confederações esportivas definirem objetivos a serem alcançados nos programas especiais e planejarem oportunidades de desenvolvimento (mentorias, *camps*, viagens, Espaços de Aprendizagem Social) a treinadoras/es que levem esses profissionais a alcançarem níveis profundos e complexos de aprendizagem.

### **CASO – CRIAÇÃO DE VALORES COMO INDICADORES DA APRENDIZAGEM A PARTIR DA PARTICIPAÇÃO EM UM CAMP**

A treinadora Ana foi convidada pela confederação de sua modalidade para participar de um *camp* de fim de semana com treinadoras/es mais experientes, de diferentes regiões do Brasil, e que atuavam em contextos esportivos diferentes do seu.

Como Ana é de uma região extrema do território brasileiro, ela não participa de muitas competições e eventos nacionais. Além disso, em sua região não existem muitas/os treinadoras/es com os quais ela possa estabelecer contatos. Assim, ao se envolver nas atividades do *camp* interagindo com treinadoras/es mais experientes e de realidades diferentes, ela expressou um entusiasmo e um sentimento de inclusão que resultou, diretamente, na sua valorização pessoal (*Valor Imediato*). Esse sentimento de inclusão, que é uma mudança emocional em Ana, deu-lhe autoconfiança para fazer perguntas, falar sobre sua filosofia de trabalho, expor suas dificuldades, os objetivos a serem alcançados, assim como para se abrir às perspectivas de demais treinadoras/es.

Ao compartilhar planejamentos e vídeos de treinamentos com outros profissionais da mesma área e acessar o link do *camp* no site da confederação, a fim de visualizar documentos e informações, ficou evidente a criação de *Valor Potencial*, em que Ana identificou a possibilidade de aplicar alguns novos procedimentos no seu dia a dia de trabalho.

À medida que a confiança de Ana aumentava para interagir com formadoras/es e treinadoras/es, ela se tornava mais assertiva no seu envolvimento com outros profissionais, buscando o alinhamento de sua filosofia, de suas ações e dos resultados a serem alcançados com a sua equipe (*Valor Aplicado*).

Ao sentir a satisfação pessoal de fazer parte da confederação da sua modalidade, e do grupo de treinadoras/es que manteve contato entre si, além de perceber o conhecimento adquirido desde a participação no *camp*, Ana passou a influenciar e inspirar dirigentes e outros profissionais da sua região para redirecionar os objetivos da entidade e da equipe, e incentivar a busca por novos conhecimentos (*Valor Realizado*).

Definir novos objetivos de desempenho para si enquanto treinadora, para seus atletas, sua equipe e a entidade esportiva a que pertence, mostra uma transformação na identidade de Ana, que também mudou a maneira de interagir com treinadoras/es de outras regiões do Brasil (*Valor Transformado*).

As entidades esportivas responsáveis por oferecer oportunidades de desenvolvimento para treinadoras/es devem considerar a aprendizagem como as transformações cognitivas, socioemocionais e comportamentais (práticas), em diferentes níveis (Imediato, Potencial, Aplicado, Realizado e Transformado). Assim, gestoras/es e formadoras/es podem visualizar quais

“ambientes” devem ser oferecidos a treinadoras/es para potencializar sua aprendizagem, de modo a, progressivamente (ou pulando níveis intermediários), alcançar níveis mais profundos de Valores Criados e de desenvolvimento profissional.

Quadro 33 - Estratégias para a avaliação da aprendizagem de treinadoras/es

| ESTRATÉGIAS PARA AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM |  |
|--|--|
| <b>Observação</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma maneira eficaz de se aproximar da aprendizagem de treinadoras/es, pois permite coletar informações em situações reais de cursos, <i>workshops</i>, viagens, interações sociais, entre outros. Formadoras/es podem registrar as informações observadas por meio de um diário e/ou gravador de áudio.</li> </ul>  |
| <b>Trabalho em equipe</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite que formadoras/es avaliem componentes da aprendizagem de treinadoras/es relacionados a interações sociais, trocas de experiências, iniciativas mútuas para solução de problemas, senso de equipe.</li> </ul>  |
| <b>Portfólio online</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As reflexões de treinadoras/es e a construção de suas trajetórias e filosofia de trabalho oferecem a formadoras/es a possibilidade de acompanhar a capacidade crítico-reflexiva, a criatividade, o domínio de conhecimentos.</li> <li>• Permite que o/a treinador/a analise seu empenho, postura e participação nas atividades e no seu dia a dia de trabalho, sendo considerado uma estratégia para a autoavaliação.</li> <li>• O portfólio pode ser utilizado como meio avaliativo permanente, mesmo após a participação de treinadoras/es em cursos, <i>campes</i>, <i>workshops</i>, entre outros.</li> </ul> |
| <b>Storytelling</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A aplicação do <i>storytelling</i> refere-se a contar histórias e/ou dramatizações de situações, acontecimentos, temas, relevantes ao trabalho e à aprendizagem de treinadoras/es. O caráter emocional da dinâmica e o nível de engajamento do contador apresenta potencial para que ele alcance níveis profundos de aprendizagem.</li> </ul>   |



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das reflexões abordadas neste documento, evidencia-se que o desenvolvimento esportivo, em uma perspectiva multifatorial, é uma engrenagem complexa na qual a gestão esportiva deve priorizar o processo de formação de treinadoras/es para que haja maior sucesso esportivo em um ambiente seguro para todas as pessoas. Assim como atletas, treinadoras/es devem ser desenvolvidos em longo prazo, respeitando as características individuais e as necessidades ao longo da carreira de cada profissional.

Após a seção 1 tratar da abordagem holística do desenvolvimento de atletas, incluindo o respeito às diversas etapas da carreira esportiva, a seção 2 discutiu aspectos fundamentais para a construção de planejamentos estratégicos e implementação de ações pelas confederações brasileiras para o desenvolvimento de treinadoras/es e das próprias instituições. São eles:

- A compreensão das particularidades do contexto de atuação de treinadoras/es é fundamental para a definição dos conhecimentos e competências necessárias à sua prática profissional e para elaboração de programas voltados ao seu desenvolvimento.
- A qualidade da experiência esportiva e o alcance do potencial de desenvolvimento de praticantes e atletas estão intimamente relacionados a filosofias de trabalho e a conhecimentos e competências de treinadoras/es.
- Programas de desenvolvimento de treinadoras/es devem considerar os diferentes perfis de aprendizagem e se apoiar em três áreas de conhecimento: Profissional, Interpessoal e Intrapessoal.
- O investimento na formação específica de formadoras/es de treinadoras/es vem se mostrando uma estratégia acertada para melhor adequação das iniciativas formativas às necessidades e perfis de aprendizagem de treinadoras/es.
- Iniciativas especiais devem ser integradas aos programas de desenvolvimento de treinadoras/es, dando suporte às demandas contextuais ao longo da jornada de aprendizagem, como, por exemplo, auxílio na transição de ex-atletas para se tornarem treinadoras/es.

A compreensão das responsabilidades de cada agente do sistema, incluindo as diversas instituições esportivas, é fundamental para a integração de ações de forma sustentável. Sendo assim, o Comitê Olímpico do Brasil se compromete com a atribuição de prover suporte às confederações brasileiras na orientação das boas práticas e na assistência aos programas de desenvolvimento que apoiem cada vez mais atletas na busca, de forma saudável, pelo melhor desempenho.

Esperamos que este documento inspire a comunidade esportiva a refletir sobre o desenvolvimento holístico de atletas e treinadoras/es. Com isso, convidamos confederações e demais instituições de gestão do esporte à implementação de novas estratégias, acompanhando as tendências e recomendações baseadas em evidências e no sucesso de sistemas consolidados, visando impactar positivamente o desenvolvimento do esporte brasileiro.

Bom trabalho!