

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Competências e condições de trabalho dos treinadores das categorias
de base do voleibol paulista: um estudo exploratório.

Camila Rezende Dantas

São Paulo

2020

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Competências e condições de trabalho dos treinadores das categorias
de base do voleibol paulista: um estudo exploratório.

Camila Rezende Dantas

São Paulo

2020

CAMILA REZENDE DANTAS

Competências e condições de trabalho dos treinadores das categorias de base do voleibol paulista: um estudo exploratório.

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências

Área de Concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte
Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

São Paulo
2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: REZENDE DANTAS, Camila

Título: Competências e condições de trabalho dos treinadores das categorias de base do voleibol paulista: um estudo exploratório.

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências

Data: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Dedico esse trabalho aos meus pais, Mara Silvia Rezende e Adalberto Leal Dantas, que sempre me incentivaram a estudar, me apoiam incondicionalmente em todas as minhas escolhas e me ensinaram a fazer todas as coisas com amor.

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer todos aqueles que disponibilizaram parte do seu tempo para contribuir com esse trabalho, mas principalmente aos treinadores que concederam as entrevistas, sem vocês esse trabalho não seria possível.

Agradeço à minha família que sempre incentivou meus estudos, meus planos e projetos de vida. Obrigada pelas lembranças e memórias criadas e experiências compartilhadas, amo vocês.

Agradeço à minha esposa, Ana Cláudia, que acreditou no meu potencial e me dá a base que eu preciso para crescer como ser humano. Sem o seu apoio e incentivo diários nada disso seria possível. Obrigada pela paciência e confiança acima de tudo.

Agradeço aos colegas que ingressaram comigo no mestrado e com quem pude compartilhar algumas alegrias e angústias durante esse processo. Lilian, Luis, Luciana e Júlia, vocês foram um presente que o mestrado me trouxe e a trajetória de cada um de vocês me inspirou a seguir.

Finalmente, deixo um agradecimento especial ao prof. Dr. Ary José Rocco Júnior, por aceitar o desafio de me orientar e acreditar nesse trabalho. Por me mostrar que o meio acadêmico pode ser leve e prazeroso, mesmo com todas as responsabilidades e cobranças. Por me incentivar a seguir todas as vezes em que pensei em desistir. Pela generosidade ao compartilhar seu tempo e conhecimentos comigo. Muitíssimo obrigada!

“If you can dream it, you can do it”

Walt Disney

RESUMO

DANTAS, C. R. **Competências e condições de trabalho dos treinadores das categorias de base do voleibol paulista**: um estudo exploratório. 2020.92f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2020.

A efetividade do trabalho do treinador esportivo é apoiada por um conjunto de competências que extrapola o domínio dos conteúdos específicos da sua área de intervenção (competências profissionais), incluindo sua capacidade de se relacionar com outras pessoas envolvidas no contexto esportivo - atletas, pais, dirigentes (competências interpessoais), e sua habilidade de assumir uma atitude reflexiva acerca de sua função (conhecimentos intrapessoais) (CÔTÉ; GILBERT, 2009; EGERLAND, 2009). Considerando que a figura do treinador é um dos fatores que levam sistemas esportivos ao sucesso (DIGEL, 2002a, 2002b e 2005; GREEN; HOULIHAN, 2005; DE BOSSCHER et al., 2008; BÖHME; BASTOS, 2016) o objetivo do presente estudo é reconhecer as competências necessárias aos treinadores de voleibol de categorias de base de São Paulo e verificar se as organizações oferecem aos treinadores condições de trabalho condizentes com o que é esperado da figura do treinador. O estudo contou com uma amostra de sete (N=7) treinadores de voleibol de categorias de base femininas da Grande São Paulo de cinco equipes inscritas nas competições organizadas pela Federação Paulista de Voleibol (FPV) durante o ano de 2019. A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada que obteve aprovação prévia do Comitê de Ética. Os dados obtidos revelam que as competências percebidas pelos treinadores, muitas vezes estão aquém do que eles próprios consideram necessário. Observou-se que em relação aos conhecimentos profissionais nenhum dos treinadores realiza avaliação tática. A maioria dos participantes do estudo confunde relacionamentos interpessoais com gestão de pessoas. Por outro lado, todos os treinadores demonstraram uma preocupação em promover uma formação cidadã para seus atletas. Dentro dessa amostra todos os participantes possuem outros empregos. Espera-se que este estudo contribua para os conhecimentos da área de gestão do esporte e formação do treinador. Visando fornecer informações relevantes no nível organizacional. Levando em conta, entre outros aspectos, a análise dos recursos disponíveis, das condições específicas da organização e da modalidade e das relações de trabalho.

Palavras-chave: competências profissionais; competências percebidas; treinador.

ABSTRACT

DANTAS, C. R. **Skills and working conditions of youth volleyball coaches in São Paulo**: an exploratory study. 2020. 92 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2020.

The effectiveness of the sports coaches' work is supported by a set of skills that goes beyond the mastery of the specific contents of his area of intervention (professional skills), including his ability to relate to other people involved in the sports context - athletes, parents, managers (interpersonal skills), and their ability to assume a reflective attitude about their role (intrapersonal knowledge) (CÔTÉ; GILBERT, 2009; EGERLAND, 2009). Considering of the sports coach as one of the factors that lead sports systems to success (DIGEL, 2002a, 2002b and 2005; GREEN; HOULIHAN, 2005; DE BOSSCHER et al., 2008; BÖHME; BASTOS, 2016) the aim of the present study is to recognize the which competences are necessary for São Paulo's youth volleyball coaches and to verify whether organizations offer coaches working conditions consistent with what is expected of the coach figure. The study counted on a sample of seven (N = 7) volleyball coaches from five girls/women volleyball teams of Greater São Paulo that participated competitions organized by the São Paulo Volleyball Federation (FPV) during 2019. Data collection it was conducted through a semi-structured interview that obtained prior approval from the Ethics Committee. The data obtained reveal that the skills perceived by the coaches, often fall short of what they themselves consider necessary. It was observed that in relation to professional knowledge, none of the coaches performs a tactical assessment. Most of the subjects confuse interpersonal relationships with people management. On the other hand, all coaches showed a concern to promote life skills for their athletes. Within this sample, all participants have other jobs. It is expected that this study will contribute to the knowledge of the area of sport management and training of coaches. Aiming to provide relevant information at the organizational level. Taking into account, among other aspects, the analysis of the available resources, the specific conditions of the organization and the modality and work relations..

Keywords: professional competences; self-perceived competences; coach.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Produções científicas relacionadas às competências dos treinadores nos indexadores Scielo e CAPES Periódicos – 2009 a 2019.....	20
Quadro 2: Recursos e estruturas que influenciam na obtenção de sucesso esportivo internacional.....	28
Quadro 3: Cursos Nacionais de Treinadores oferecidos pela CBV.....	39
Quadro 4: Conteúdo programático do Curso Nacional de Treinadores Nível I.....	40
Quadro 5: Conteúdo programático do Curso Nacional de Treinadores Nível II.....	40
Quadro 6: Conteúdo programático do Curso Nacional de Treinadores Nível III....	41
Quadro 7: Relação de equipes femininas por categoria filiadas à FPV que disputaram o campeonato Metropolitano e/ou Estadual em 2019.....	51
Quadro 8: Caracterização dos respondentes da pesquisa.....	55
Quadro 9: Competências Profissionais.....	58
Quadro 10: Competências Interpessoais.....	60
Quadro 11: Competência Intrapessoais.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura organizacional do esporte de alto rendimento no Brasil.....	25
Figura 2: Modelo SPLISS - Pilares que levam ao sucesso esportivo internacional.	30
Figura 3: Posição ocupada pelo Brasil no Ranking Mundial da FIVB em 2019.....	37
Figura 4: Tipos de conhecimento.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição das equipes de voleibol feminino das categorias de base no Estado de São Paulo.....	50
Gráfico 2: Faixa salarial dos respondentes da pesquisa.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBV - Confederação Brasileira de Voleibol

COB - Comitê Olímpico Brasileiro

CONFEF - Conselho Federal de Educação Física

FIVB - Federação Internacional de Voleibol

UCV - Universidade Corporativa do Voleibol

UENs - Unidades Estratégicas de Negócios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS.....	18
1.1.2 Objetivo geral	18
1.1.3 Objetivos específicos	18
2 JUSTIFICATIVA.....	18
3 REVISÃO DE LITERATURA	23
3.1 Gestão do esporte no Brasil.....	23
3.2 Gestão do voleibol brasileiro.....	27
3.3 Desenvolvimento esportivo	28
3.3.1 Desenvolvimento e suporte para treinadores	31
3.4 O treinador esportivo no Brasil	32
3.5 Os treinadores de categorias de base	34
3.6 O treinador de voleibol no Brasil	36
3.7 Competências.....	41
3.8 Competências do treinador esportivo.....	43
3.8.1 Competências profissionais.....	44
3.8.2 Competências interpessoais.....	46
3.8.3 Competências intrapessoais.....	47
4. MATERIAIS E MÉTODOS	48
4.1 Caracterização do estudo.....	48
4.2 População e amostra	49
4.3 Instrumentos de coleta de dados	52
4.4 Procedimentos de coleta de dados.....	53
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	54
5.1 Caracterização dos respondentes da pesquisa.....	54
5.2 Categorias.....	56
5.3 Competências profissionais dos treinadores de voleibol	57
5.4 Competências Interpessoais dos Treinadores de Voleibol.....	60
5.5 Competências intrapessoais dos treinadores de voleibol	62
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
6.1 Competências Profissionais.....	64

6.2 Competências Interpessoais.....	70
6.3 Competências Intrapessoais.....	74
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	87
ANEXO 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

O voleibol brasileiro é reconhecido internacionalmente pelos resultados expressivos que apresenta, não só na categoria adulta, figurando entre os melhores por diversas vezes em campeonatos mundiais e Jogos Olímpicos, mas também por se manter entre os melhores nas categorias de base. Esse sucesso se deve, além dos fatores inerentes ao atleta, à organização esportiva e política da modalidade (BOJIKIAN, 2013).

Dentro da organização esportiva destacamos a importância da figura do treinador que, além de conhecer profundamente a modalidade esportiva na qual atua, lida com funções administrativas e organizacionais. Assume também o papel de educador nas categorias de base, tendo como missão ensinar por meio do esporte, habilidades para a vida, como: liderança, disciplina, superação de limites, autocontrole e autoconfiança (MARQUES, 2000; CÔTÉ e GILBERT, 2009; BOJIKIAN, 2013).

No Brasil a atuação do treinador esportivo é regulamentada pela Lei Federal nº 9.696/981 (BRASIL, 1998), que também cria o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Educação Física. A obrigatoriedade de possuir o diploma de Bacharel em Educação Física para atuar como treinador esportivo torna o ambiente universitário fundamental na formação dos treinadores, possibilitando o acesso a variados campos de conhecimento e de possibilidades de aprendizagem profissional. Contudo, aponta-se que apenas os conhecimentos adquiridos na graduação, são insuficientes para atuação dos treinadores (MILISTETD et al., 2014; MILISTETD et al., 2016, NONUMURA; PICCOLO, 2003). Dessa forma, o treinador deve buscar conhecimentos diversos para conseguir atender às expectativas de seus atletas, pais de atletas, dirigentes e as suas próprias. Coté e Gilbert (2009) sugerem que esses conhecimentos sejam divididos em três: (1) conhecimentos profissionais (2) conhecimento interpessoais (3) conhecimentos intrapessoais.

A qualificação profissional objetiva dar a um indivíduo as condições de exercer as funções específicas daquela profissão. Não obstante, qualificação não deve se limitar somente a formação básica, à medida que as exigências do mercado de trabalho são cada vez maiores, incluindo a indústria do esporte. Consequentemente, adquirir conhecimento e manter-se atualizado é fundamental para obtenção de sucesso profissional dos treinadores (KANETA, KANASIRO e SANTOS, 2016). No

entanto, a aprendizagem contínua fica a cargo, em grande parte, da iniciativa individual e as atividades de desenvolvimento profissional periódicas muitas vezes têm objetivos pouco claros ou não estão relacionadas à prática (COLLINSON, 1996).

Digel conduziu uma série de estudos em diversos países com o objetivo de comparar as nações mais bem-sucedidas nos Jogos Olímpicos de Atenas. (DIGEL, 2002a, 2002b, 2005). Após essas comparações, o autor foi capaz de identificar recursos e estruturas que influenciam a obtenção de sucesso esportivo internacional baseado em três pilares: (1) Sociedade; (2) Sistema Esportivo de Alto Rendimento e; (3) Relações entre o Sistema Esportivo de Alto Rendimento e o Ambiente. Dentre todos os fatores identificados no segundo pilar, destacamos a presença do treinador como um dos fatores de influência para que a nação se destaque no esporte.

Com o objetivo de comparar, medir e avaliar as políticas de esporte de alto rendimento de diferentes países, De Bosscher et. al. (2008) propuseram o modelo SPLISS (Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success). Esse modelo apresenta os fatores que levam ou influenciam o sucesso esportivo internacional agrupados em nove pilares: (1) Recursos financeiros; (2) Organização, estrutura e abordagem integrada para o desenvolvimento esportivo; (3) Cultura e participação esportiva; (4) Sistema de desenvolvimento de identificação de talentos; (5) Suporte para carreira e aposentadoria de atletas; (6) Instalações esportivas; (7) Apoio e desenvolvimento de técnicos; (8) Sistema de competições nacionais e internacionais; e (9) Pesquisas científicas aplicadas.

A busca de uma nação por sucesso esportivo internacional, vai além da possibilidade de fazer negócios e passa a ter um papel político, uma vez que os governos veem no esporte a oportunidade de se promoverem. Para que isso ocorra, é fundamental que se compreenda e se identifique quais são as políticas esportivas que podem levar os países a obterem melhores resultados esportivos (HOULIHAN; GREEN, 2013).

Tendo como base o desenvolvimento do treinador como um dos pontos convergentes e relevantes para a obtenção de sucesso esportivo e a tríade do conhecimento de Côté e Gilbert (2009), nos propomos as seguintes perguntas: Quais seriam as competências necessárias para um treinador obter sucesso esportivo? As condições de trabalho que estão envolvidas permitem que o treinador desenvolva todas as competências que ele identifica como importantes?

1.1 OBJETIVOS

1.1.2 Objetivo geral

Identificar quais competências são necessárias para atuação como treinador esportivo de categorias de base.

1.1.3 Objetivos específicos

Identificar as competências percebidas dos treinadores de voleibol que atuam em categorias de base.

Verificar as condições de trabalho a que esses treinadores estão submetidos e como elas influenciam sua formação continuada.

2 JUSTIFICATIVA

O voleibol está presente na minha vida há cerca de 20 anos, quando iniciei a prática da modalidade sem muitas pretensões. Aos 13 anos iniciei a prática deliberada da modalidade após meu ingresso nas categorias de base, onde tive a felicidade de ter como treinadores pessoas que zelavam pelo futuro das atletas para além das quadras. Um desses treinadores me marcou muito e me guiou de certa forma pela carreira esportiva com a seguinte fala: “Você dificilmente vai virar uma jogadora de seleção brasileira, mas o voleibol poderá te abrir muitas portas. Você deve extrair do vôlei tudo o que puder”. E dessa forma, o vôlei foi me dando oportunidades. A primeira, quando consegui bolsa de estudos para representar uma escola particular em campeonatos, no ensino médio. A segunda, quando fui aprovada no vestibular da Universidade de São Paulo, sem ter de fazer um curso preparatório, apenas com o conteúdo que aprendi nessa escola. Acredito que o foco, a disciplina e a persistência que o esporte ensina tenham sido fatores determinantes para minha aprovação no vestibular. A terceira, quando fui morar em Nova Iorque, com um conhecimento ínfimo do idioma inglês, mas o voleibol afiado para representar uma faculdade por uma temporada. Dessa forma aprendi o idioma, viajei pela primeira vez de avião e ainda conheci o sistema esportivo universitário americano. Mais recentemente, em 2015, fui contemplada com uma bolsa para estudar voleibol na cidade de Leipzig na Alemanha. Mais uma vez devo isso à minha experiência como atleta, o curso era ministrado em inglês e precisei comprovar o envolvimento com a modalidade.

Assim, a presente pesquisa surgiu após algumas inquietações pessoais. Após esse curso na Alemanha, almejei retornar ao meu país e atuar como treinadora da

modalidade, mas devido aos diversos empecilhos encontrados, segui outros rumos. Após passar por diferentes empresas, estou finalmente em uma que valoriza a atualização profissional e oferece cursos e treinamentos, além de dar incentivos financeiros para que seus profissionais façam cursos relacionados à sua área de trabalho, pagando boa parte das mensalidades. A partir disso, passei a refletir sobre o assunto e ao conversar com colegas treinadores, percebendo que essa era uma questão sensível: quem quer se manter atualizado deve investir seu próprio dinheiro e tempo (seu tempo livre/folgas, muitas vezes), mesmo que os benefícios desse estudo levem a resultados positivos para o clube/a equipe.

Para obtenção resultados esportivos significativos é preciso, dentre outras coisas, ter treinadores capacitados e experientes (KANETA, KANASIRO e SANTOS, 2016). Contudo, para que o treinador alcance a excelência, é imprescindível que ele se mantenha atualizado e busque sempre por novos conhecimentos (COLLINSON, 1996; CÔTÉ; GILBERT, 2009). Todavia, para manter-se atualizado, é preciso que ele possua tempo e dinheiro disponíveis para investir em sua própria formação. Esses dois últimos pontos estão intimamente ligados às condições de trabalho e à estrutura esportiva.

No que diz respeito a publicações relacionadas ao tema, percebe-se uma escassez. Utilizando os indexadores Scielo e CAPES Periódicos e delimitando a pesquisa a um período de 10 anos (2009-2019), encontramos 21 artigos que abordam a formação e aprendizagem do treinador, dos quais: 11 se referem à formação básica em Educação Física, 4 se referem, especificamente, à formação do treinador de futebol/futsal, 2 ao treinador de basquete, 2 ao treinador de handebol, 1 ao treinador de judô, 1 treinador de surfe. Além disso, temos outros 7 artigos que tratam de conhecimentos e competências do treinador, sendo que 3 deles abordam a autopercepção dos treinadores, outros 2 sobre as competências necessárias para atuação como profissional e 2 são artigos de validação/construção de instrumento; por último temos 1 artigo que fala do desenvolvimento de carreira do treinador de voleibol. Dentre esses 29 artigos, não há pesquisas que abordem as competências do treinador de voleibol e apenas 1 artigo aborda seu processo de qualificação profissional. Os termos utilizados para pesquisa foram: *treinador esportivo*, *competências treinador*, *competências técnico*, *formação treinador*, *formação técnico*, *desenvolvimento treinador*, *capacitação treinador*, *conhecimentos treinador condições de trabalho treinador*, *condições de trabalho técnico*.

Quadro 1: Produções científicas relacionadas às competências dos treinadores nos indexadores Scielo e CAPES Periódicos – 2009 a 2019.

Ano	Autor	Título
2010	DA CUNHA, Gabriel Barros et al.	Necessidades de formação para o exercício profissional na perspectiva do treinador de futebol em função da sua experiência e nível de formação
2010	SANTOS, Ana Sofia Figueiredo; MESQUITA, Isabel Maria Ribeiro.	Percepção dos treinadores sobre as competências profissionais em função da sua formação e experiência.
2011	RAMOS, Valmor et al.	A aprendizagem profissional - as representações de treinadores desportivos de jovens: quatro estudos de caso.
2011	SOARES, Jorge Alexandre Pereira et al.	Avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: da inexistência de um instrumento estruturado à valorização dos resultados desportivos.
2011	BATISTA, Paul et al.	Auto-percepção das competências profissionais em profissionais do desporto: efeito da área de intervenção e da experiência profissional.
2011	DRIGO, Alexandre Janotta	Artes marciais, formação profissional e escolas de ofício: análise documental do judô brasileiro
2011	CAMARGO SILVA, Alan	Formação em educação física: uma análise comparativa de concepções de corpo de graduandos
2012	RAMOS, Valmor et al.	A aprendizagem profissional na percepção de treinadores de jovens surfistas.
2012	FEU MOLINA, Sebastián et al.	El conocimiento profesional adquirido por el entrenador de balonmano: experiencias y formación.

2013	DOGLIOTTI MORO, Paola.	La formación de maestros de educación física en el Uruguay (1921-1930): Julio J. Rodríguez.
2014	DE AMORIM, Angelo Maurício et al.	Competências inerentes a formação do treinador de crianças e jovens.
2014	CAMPOS, Marcus et al.	Ex-jogadores e o ser técnico de futebol: onde estão as competências necessárias?
2014	PIZANI, Juliana; BARBOSA- RINALDI, Ieda Parra	Identidade dos cursos de licenciatura e bacharelado em educação física no paraná: uma análise das áreas do conhecimento
2014	OLIVEIRA, C.; ALVES, J.	Desenvolvimento da carreira de treinadores de voleibol Portugueses
2015	BRASIL, Vinicius et al	Trajetória de vida do treinador esportivo: as situações de aprendizagem em contexto informal
2015	CARVALHINHO, Luís; SEQUEIRA, Pedro e RESENDE, Rui	As necessidades de formação dos treinadores de basquetebol
2015	BRASIL, Vinicius; RAMOS, Valmor e	Propostas conceituais a respeito do conhecimento profissional do treinador esportivo
2015	AYALA- ZULUAGA, Carlos-Federico	Formacion acadêmica y experiencia deportiva de los entrenadores suramericanos.
2016	RODRIGUES, H.A. et al.	A socialização profissional do treinador esportivo como um processo formativo de aquisição de saberes
2017	MILISTETD, Michel et al.	Sports coach education: guidelines for the systematization of pedagogical practices in bachelor program in physical education

2017	CEZAR PORTUGAL, Caio	O estado do conhecimento sobre os saberes na formação do treinador de futebol e futsal.
2017	GONZÁLEZ- PONCE, Inmaculada	Validación al castellano de la escala sobre competencia del entrenador.
2017	MORENO, Perl	Hacia una optimización de la fase de prácticas en la formación de entrenadores.
2017	MUSA, Vinicius d.	Representações dos treinadores sobre o papel das instituições reguladoras do handebol para a sua formação.
2017	JUNIOR, Santos e MILISTETD, Michel	Sources of knowledge of youth basketball coaches.
2018	QUINAUD, Ricardo Teixeira et al.	Construção e validação do conteúdo do questionário dos conhecimentos e competências do treinador - QCCT
2019	Silva, Daiane et al.	Conhecimentos declarados por treinadores de bocha paraolímpica para a intervenção profissional.
2019	FURTADO, Heitor Luiz; GOULART, Arthur e SIMON, Douglas.	Treinadores de futebol no Brasil: indícios preliminares sobre formação e carreira.
2019	FURTADO, Heitor; KRAUS, Diego Soares e JACQUES, Guilherme.	Formação de treinadores de futebol no Brasil: desafios para os programas de qualificação profissional do futebol brasileiro oferecidos pela CBF.

Fonte: Scielo e CAPES Periódicos.

Nesse sentido, o objetivo desse trabalho é relacionar as competências que são esperadas de um treinador bem-sucedido com as oportunidades que lhes são ofertadas no sentido de se aprimorarem enquanto profissionais. Essa pesquisa surge visando suprir uma escassez na literatura acerca da relação entre as competências exigidas de um bom treinador de voleibol de categorias de base e seu desenvolvimento profissional, de modo a contribuir com conhecimentos da área de gestão do esporte e formação do treinador. Ela não visa, apenas, detectar problemas pontuais, mas fornecer informações relevantes no nível organizacional buscando analisar quando e onde a formação pode e deve ser aplicada. Levando em conta, entre outros aspectos, a análise dos recursos disponíveis, das condições específicas da organização e da modalidade e das relações de trabalho.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Gestão do esporte no Brasil

A gestão do esporte é onde se aplicam os conhecimentos da área de gestão às organizações esportivas, ou seja, o ato de planejar, organizar e dirigir organizações esportivas (ROCHA; BASTOS, 2011). Portanto, para a entendermos, primeiramente devemos compreender o que são essas organizações.

De acordo com Slack (1997) uma organização esportiva é uma entidade social, com limites e objetivos definidos, possui atividades estruturadas e está compreendida na indústria esportiva. Consideramos indústria esportiva aquela engloba qualquer produto oferecido para os consumidores que, de alguma forma, esteja ligado ao esporte, ao *fitness*, à recreação ou ao lazer (PITTS; STOTLAR, 2007), onde o termo “produto” abrange bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias. Segundo essa lógica, as organizações esportivas abrangem diversas áreas que incluem desde clubes, academias, escolas de esporte até empresas que fabricam material esportivo, fazem a transmissão de jogos ou até mesmo são responsáveis pela assessoria de atletas.

Tendo em vista que essa definição é um pouco controversa e abrangente demais, os autores Rocha e Bastos (2011) sugerem classificar as organizações esportivas como aquelas que atuam diretamente com o esporte: clubes, academias, federações, confederações, equipes esportivas profissionais, escolas de esporte, dentre outras. Essa classificação suprime as organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos, como empresas que

fabricam material esportivo, transmitem jogos ou assessoram atletas. Para os autores, a grande diferença entre elas é que, a principal atividade das organizações esportivas é a produção e oferta/venda de serviços relacionados ao esporte, para participantes e espectadores. Por outro lado, organizações esportivas que usam o esporte para promover seus produtos possuem outras atividades principais, como por exemplo, a fabricação de produtos de vestuário e calçados, a transmissão televisiva de eventos ou o assessoramento jurídico de pessoas.

No Brasil, em 2019, houve mudanças em decorrência de uma reestruturação do Governo após as eleições presidenciais. A atual gestão propôs o enxugamento da máquina do Estado e, assim promoveu uma nova organização dos Ministérios (FERNANDES; MARQUES, 2018). Dessa forma, por meio do decreto nº 9.674/2019 ocorreu a fusão dos Ministérios da Cultura, do Esporte e do Desenvolvimento Social por meio da criação de um único Ministério, o Ministério da Cidadania (BRASIL, 2019). Assim, o Ministério do Esporte (ME), estabelecido em 2003, foi transformado em uma Secretaria, a Secretaria Especial do Esporte (BRASIL, 2019). No entanto, em consulta ao *website*, Nascimento (2019) verificou que o organograma da pasta da Secretaria Especial do Esporte continua conforme a organização do Ministério do Esporte, ou seja, nenhuma mudança estrutural interna aconteceu até o momento (NASCIMENTO, 2019).

Assim, nesse trabalho optamos por ilustrar essa mudança, uma vez que o trabalho se iniciou antes de ela ocorrer. Dessa forma, a Figura 1 apresenta a estrutura organizacional brasileira para o esporte de alto rendimento, levando em consideração o período pré e pós o ano de 2019.

Figura 1: Estrutura organizacional do esporte de alto rendimento no Brasil



Fonte: Adaptado de Meira e Bastos (2011) e Brasil (2019).

Segundo Meira, Bastos e Böhme (2012) o COB e o ME, por meio da Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento (SNEAR), eram as duas organizações responsáveis pelo desenvolvimento do esporte de alto rendimento no país. Elas duas apresentam uma interação horizontal e realizam ações isoladas que acontecem paralelamente. Assim, a relação entre essas duas organizações se dava apenas pelo repasse financeiro proveniente da Lei Agnelo-Piva (nº 10.264/2001), em que 2% da arrecadação das loterias federais são destinadas ao COB (85%) e ao Comitê Paralímpico Brasileiro (15%) (BRASIL, 2001). Até o atual momento, essa mesma relação persiste com o Ministério da Cidadania.

A Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento (SNEAR) tem por objetivo desenvolver o esporte de alto rendimento em nível nacional, fortalecendo o esporte competitivo e dando suporte aos atletas nacionais, por meio da implantação de programas e projetos governamentais (BRASIL, 2019; MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012).

Já na esfera não governamental, o COB, trabalha na gestão técnica, administrativa e política do esporte nacional e coordena as ações das confederações

das modalidades olímpicas (COB, 2019). Em nível estadual, interagindo diretamente com as Confederações, temos as federações esportivas estaduais de cada estado brasileiro, que, por suas vezes, interagem com os clubes esportivos, associações e equipes de prefeituras (MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012). Por fim, os Clubes, prefeituras e associações buscam o desenvolvimento de modalidades esportivas e a formação de atletas. Além disso, os clubes devem também atender às necessidades e expectativas de seus associados (MAZZEI, 2015)

Assim, a gestão do esporte brasileiro de alto rendimento está fortemente ligada à gestão de clubes, uma vez que estes foram e são fundamentais para o desenvolvimento de práticas esportivas no país. Isso provém do fato de que a sociedade brasileira do século XIX era composta por imigrantes de origem europeia que vieram para auxiliar no desenvolvimento dos setores da Indústria, dos Serviços e do Comércio, naturalmente essas pessoas sentiram necessidade de manter suas tradições, seu idioma e praticar seus esportes, o que deu origem aos clubes socioesportivos (BARROS; MAZZEI, 2012).

A gestão desses clubes é feita por voluntários escolhidos pelos associados por meio de uma eleição. Assim, a maioria dos membros que compõem a Diretoria Esportiva de clubes, não é da área de educação física e esporte, são pessoas que têm o esporte como um hobby (BARROS; MAZZEI, 2012). Essas pessoas se mostram incapazes de compreender as reais necessidades do esporte, por terem formação em outras áreas e não estarem aptos a isso (BARROS; MAZZEI, 2012). Esse baixo nível de profissionalização dos clubes também interfere no processo de avaliação de desempenho dos treinadores, uma vez que, parece existir uma relação entre o nível de profissionalização e o uso de sistemas formais de avaliação de desempenho (SOARES et al, 2011). Assim, os clubes que são dirigidos por voluntários contratam treinadores em regime de meio-período em troca de pequenas compensações financeiras, o que pode levar a uma falta de comprometimento com a organização, de modo que as exigências do cargo ficam em segundo plano (SOARES et al, 2011). Portanto, o primeiro passo para um clube obter resultados expressivos é ter em sua gestão um profissional qualificado, que conheça as limitações, as demandas e os potenciais de seus funcionários, treinadores e atletas, levando em conta o contexto no qual está inserido, ou seja, é essencial que o gestor se atente aos anseios de seus associados. Esses resultados devem corresponder à missão do clube, à faixa etária

dos atletas e a sua fase de aprendizagem e ao contexto em que se insere, sem depender exclusivamente dos resultados esportivos (SOARES et al, 2011).

3.2 Gestão do voleibol brasileiro

O voleibol brasileiro passou a ter uma visão mais profissional da gestão do esporte, durante a década de 1970, com Carlos Arthur Nuzman à frente da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV). Ele trouxe para a entidade um projeto que buscava aliar o *marketing* ao esporte e implementar um modelo administrativo mais moderno e profissional (KASZNAR; GRAÇA F., 2006)

Além disso, foi também na gestão de Nuzman que a CBV passou a investir na formação de treinadores brasileiros, promovendo cursos ministrados por renomados treinadores do cenário mundial e incentivou o intercâmbio com outras potências do esporte, como foi o caso do seu diretor técnico, Paulo Márcio Nunes da Costa que foi para o Japão, uma das referências mundiais da modalidade na época e, após seu retorno, Nuzman conseguiu convencer o Conselho Federal de Desportos que havia vantagens de se legalizar o patrocínio privado, viabilizando dedicação integral de atletas e técnicos ao esporte (KASZNAR; GRAÇA F., 2006; VALPORTO, 2007).

A partir de 1977, a CBV passou a oferecer cursos de especialização a seus treinadores, visando melhorar a qualidade do trabalho de formação (BOJIKIAN, 2013). Os resultados dessas medidas puderam ser comprovados na quadra, o êxodo de atletas brasileiros para outros países diminuiu e, por fim, veio a medalha de prata da seleção masculina nos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984, um marco da ascensão do voleibol brasileiro. Ainda na década de 1980, a CBV estabeleceu um marco estratégico mercadológico: a clara identificação dos produtos oferecidos pelo voleibol (alto rendimento e de participação; e vôlei de quadra e o vôlei de praia) (KASZNAR; GRAÇA F., 2006). Em 1992 veio a primeira medalha olímpica de ouro da modalidade, também com a equipe masculina nos Jogos Olímpicos de Barcelona.

Quando Ary Graça Filho assumiu a presidência da CBV, em 1997, investiu na profissionalização da gestão da entidade. A partir desse momento a CBV passou a fundamentar sua estrutura em Unidades Estratégicas de Negócios (UENs), criando um misto de caráter descentralizador e centralizador, aliando agilidade com unidade e foco (KASZNAR; GRAÇA F., 2006).

Em 2003, a CBV recebeu o certificado ISO 9001:2000, concedido por sua excelência em Gestão do esporte, sendo a primeira entidade de administração

esportiva do mundo a receber tal reconhecimento (KASZNAR; GRAÇA F., 2006). Em 2012, Ary Graça se tornou presidente da entidade máxima do voleibol mundial, a Federação Internacional de Voleibol (FIVB), entrando em licença da posição de presidente da CBV, mas renunciou em 2014, após denúncias sobre o recebimento de comissões sobre contratos com patrocinadores (MOREIRA, 2014). Dessa forma, o presidente interino Walter Pitombo Laranjeiras assumiu definitivamente o cargo até o momento de conclusão dessa dissertação.

3.3 Desenvolvimento esportivo

Digel, analisou os sistemas esportivos de alto desempenho de oito países: Alemanha, Austrália, China, Estados Unidos da América, França, Grã-Bretanha, Itália e Rússia, por meio do projeto de pesquisa denominado, em tradução livre, “Organização do esporte de alto rendimento – uma comparação entre as nações mais bem-sucedidas nos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996” (DIGEL, 2002a, 2002b, 2005). Nessa série de estudos, o autor foi capaz de identificar recursos e estruturas que influenciam a obtenção de sucesso esportivo internacional baseado em três pilares: Sociedade, Sistema esportivo de alto rendimento e Relações entre o Sistema esportivo de alto rendimento e o ambiente.

Quadro 2: Recursos e estruturas que influenciam na obtenção de sucesso esportivo internacional

Sociedade	Organização da sociedade; sistema político; sistema econômico; sistema educacional; influência da mídia de massa; características demográficas e desenvolvimento populacional; qualidade de vida; níveis de emprego; igualdade e justiça social.
Sistema esportivo de alto rendimento	Ideologia e tradição no esporte de alto rendimento; interesse e participação esportiva; estrutura organizacional; funcionários (voluntários e contratados); recursos financeiros; atletas; treinadores; identificação e promoção de talentos; treinamento; instalações esportivas; premiação e segurança ocupacional de atletas e treinadores; luta contra o <i>doping</i> ; sistema de

	competições; prioridades em alguns esportes; tendências atuais; especificidades de cada nação.
Relações entre o Sistema esportivo de alto rendimento e o ambiente	A política; a economia; a educação; a mídia de massa; a ciência; o sistema militar, todos com relação ao esporte.

Fonte: Digel (2002a, 2002b, 2005).

No contexto atual, existem diversas razões para que os governos se preocupem com o sucesso de seus esportes de alto rendimento. Dentre elas podemos citar prestígio internacional e reconhecimento diplomático, competição ideológica e geração de benefícios políticos internos, ou seja, o esporte de elite pode constituir uma importante ferramenta de promoção do governo por sua alta visibilidade, baixo custo e maleabilidade, pois pode ser adaptada para atingir, ou ao menos, dar ao público a impressão de que o governo atingiu uma variedade de objetivos domésticos e internacionais (HOULIHAN; GREEN, 2013).

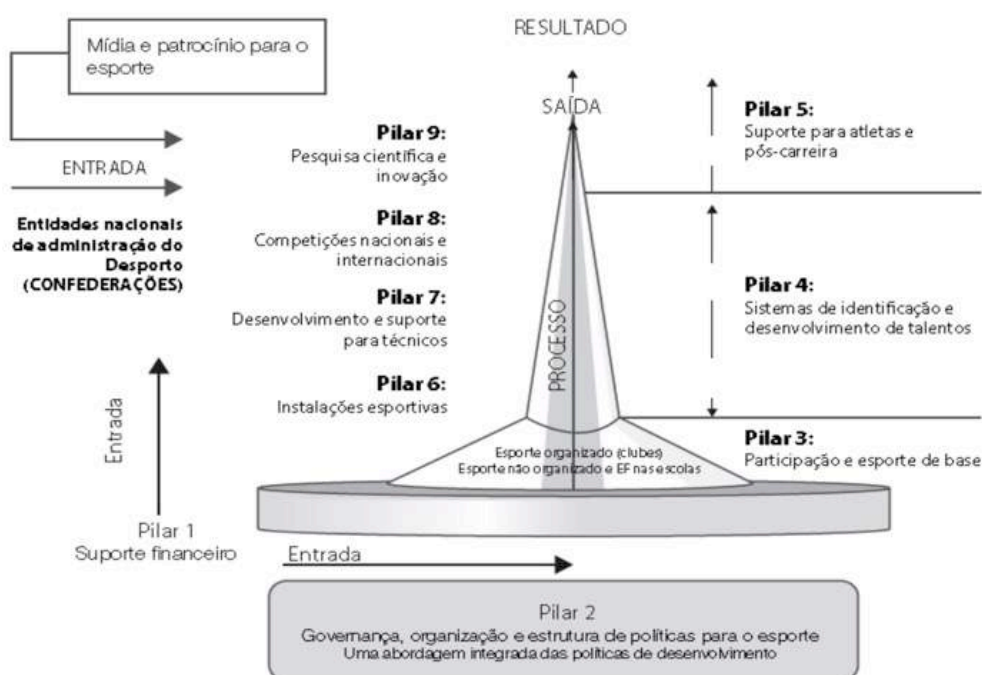
Nesse cenário, muito países passaram a investir no esporte de alto rendimento, tendo em vista que as variáveis socioeconômicas podem explicar cerca de 50% do sucesso esportivo (DE BOSSCHER et al. 2008). Em outras palavras, quanto melhor a condição socioeconômica do país, maior sua chance de sucesso em competições internacionais expressivas. Por outro lado, com mais países investindo no esporte de alto rendimento, mais países têm conquistado resultados internacionais, ou seja, a competição está mais acirrada e só o investimento financeiro não garante o sucesso. Mazzei (2015) sugere que os países têm buscado uma melhora na gestão de suas políticas esportivas com o intuito de alcançar melhores resultados em competições internacionais. Assim, há uma tendência de que o efeito da influência socioeconômica e contextual diminua e que as políticas esportivas passem a ser mais decisivas para o sucesso esportivo internacional de uma nação (DE BOSSCHER et al., 2008,).

Green e Houlihan (2005) conduziram um estudo comparando os sistemas esportivos de três países (Austrália, Canadá e Reino Unido) no que se refere aos fatores de sucesso esportivo internacional e suas políticas para o esporte de alto rendimento nas seguintes modalidades: atletismo, natação e vela. Apesar das diferenças contextuais dos países, foram encontrados quatro pontos centrais comuns em seus sistemas esportivos: existência de instalações para desenvolvimento de

atletas; atletas com dedicação integral aos treinamentos; desenvolvimento de técnicos, da ciência e da medicina esportiva, e competições e oportunidades para os atletas.

Já modelo SPLISS foi resultado dos esforços conjuntos de um consórcio internacional de pesquisadores que desenvolveram um modelo que pudesse ser utilizado para comparar, medir e avaliar as políticas de esporte de alto rendimento de diferentes países (DE BOSSCHER et al., 2008; BASTOS; BÖHME, 2016). Com base na literatura existente e em fontes secundárias sobre os sistemas esportivos de alto rendimento, em estudos sobre determinantes de sucesso em um nível de políticas e pré-requisitos de sucesso de acordo com a opinião de atletas e treinadores, os autores identificaram fatores que aumentar as chances de sucesso esportivo internacional. Esses fatores foram agrupados em nove áreas ou pilares: 1. suporte financeiro; 2. governança, organização e estrutura de políticas para o esporte; 3. participação e esporte de base; 4. sistemas de identificação e desenvolvimento de talentos; 5. suporte para atletas e pós-carreira; 6. instalações esportivas; 7. desenvolvimento e suporte para técnicos; 8. competições nacionais e internacionais; 9. pesquisa científica e inovação (DE BOSSCHER et al., 2008; BASTOS; BÖHME, 2016).

Figura 2: Modelo SPLISS - Pilares que levam ao sucesso esportivo internacional



Fonte: Böhme e Bastos (2016).

A relevância dessas pesquisas está na possibilidade de identificação de pontos convergentes que exercem influência no sucesso esportivo internacional. Nesse sentido, todos os estudos mencionados anteriormente exaltam a importância da figura do treinador nesses sistemas esportivos, ressaltando o protagonismo do treinador nesse contexto. É esse o ponto que destacaremos nesse estudo.

3.3.1 Desenvolvimento e suporte para treinadores

Pessoas não nascem atletas. Para que se tornem grandes atletas é necessário que invistam grande quantidade de tempo e dedicação ao seu esporte, sempre contando com um time de pessoas e serviços de suporte. Em outras palavras, os atletas só se desenvolvem como atletas quando possuem oportunidades de treinamento e competição. Eles podem contar com serviços de apoio de confederações, governos, comitês olímpicos e/ou parceiros privados e recebem aconselhamento de diversos profissionais envolvidos com o esporte, como fisioterapeutas, médicos, nutricionistas e, claro, o treinador (KANETA, KANASIRO e SANTOS, 2016).

Nesse sentido, se pensarmos que a gestão acontece quando há: (1) objetivos específicos a serem atingidos com (2) uma quantidade limitada de recursos por meio dos esforços coordenados de (3) pessoas (CHELLADURAI et al., 2017); podemos afirmar que os recursos humanos são o elemento mais importante de uma organização, considerando que têm o poder de influenciar os dois anteriores (SOARES et al, 2011). Assim, em vez de enxergar seus empregados como um custo, os empregadores deveriam enxergá-los como capital e investir em seu aperfeiçoamento e crescimento profissional, o que contribuiria para aumento do desempenho e da produtividade profissional (CHELLADURAI et al., 2017). No contexto das organizações esportivas, podemos considerar que os treinadores compõem os ativos mais importantes.

Sob essa perspectiva, é necessário lançar um olhar mais atento ao que chamamos de Gestão de Pessoas, que é a área da gestão responsável pelo conjunto de políticas, decisões integradas e práticas necessárias para conduzir questões relacionadas aos funcionários de uma empresa, incluindo: recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (LIMA et al., 2012). Entre esses processos, destacamos a capacitação (treinamento e desenvolvimento). Tal processo tem como objetivo treinar e desenvolver constantemente os funcionários.

Pode-se determinar apenas uma diferença entre esses dois processos, que é a questão do tempo. O treinamento visa resultados rápidos, é orientado para o presente, para a função atual do funcionário. Já o desenvolvimento focaliza ações em longo prazo, auxiliando o funcionário a desenvolver habilidades e capacidades para ocupar novos cargos e desempenhar novas funções. (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005). A capacitação de pessoas deve estar centrada no desenvolvimento pessoal do indivíduo e visar à carreira futura e não somente o cargo atual. Entretanto, levando em conta as especificidades do meio esportivo, a carreira de um profissional dessa área pode ocorrer de forma diferenciada em relação ao meio corporativo tradicional, uma vez que alguns projetos, como equipes de voleibol, podem ter duração de apenas um ano, variando de acordo com o contrato da mantenedora (LIMA et al., 2012). Esse tipo de situação dificulta o estabelecimento de um plano de carreira.

Considerando que o meio esportivo é dinâmico e vive em constante evolução, a função do treinador desportivo deixou de se limitar apenas à preparação física, técnica e tática dos atletas, exigindo que os treinadores buscassem compreensão de conceitos de diferentes áreas que auxiliem na formação do atleta, administrando diversas tarefas que envolvem diferentes dimensões do contexto esportivo. Em outras palavras, percebe-se que a preocupação sobre a formação do treinador não se restringe mais ao domínio exclusivo dos aspectos técnicos ou de treinamento. Nesse cenário, o treinador passa a se apropriar de conhecimentos das áreas de organização, administração, economia, pedagogia, conhecimento científico, técnico e tático. Isso faz do treinador muito mais que apenas um orientador de sessões de treinos e competições, ele passa a ser um gestor de recursos e estratégias e sua responsabilidade vai além de orientar seus atletas para o sucesso. Independentemente do nível em que atua, o treinador exerce também uma importante função pedagógica (MARQUES, 2000).

Reconhecendo que o treinador tem o papel de vetor, responsável por transmitir e multiplicar o conhecimento que obtém, constituindo parte fundamental dentro de um sistema esportivo, é indubitável a necessidade de haver suporte estrutural para que ele tenha condições de se desenvolver e, conseqüentemente, para que o esporte em si também se desenvolva.

3.4 O treinador esportivo no Brasil

O primeiro programa de graduação em Educação Física a ter caráter civil no Brasil foi criado em 1931, com início efetivo em 1934 (SOUZA NETO et al., 2004). Alguns anos depois, a Constituição de 1937 tornou a educação física obrigatória nas escolas. Em decorrência disso surgiu a necessidade de um currículo mínimo para a graduação. Essa conquista se deu em 1939, por meio do decreto-lei nº 1.212 que criou a Escola Nacional de Educação Física e Desportos e estabeleceu as diretrizes para a formação do profissional dessa área. Naquele momento, a atuação do profissional de Educação Física estava centrada na intervenção escolar e, conseqüentemente, sua formação enfatizava a docência curricular do ensino primário e secundário (SOUZA NETO et al., 2004). Nesse cenário, quem atuava no contexto esportivo eram ex-atletas ou instrutores certificados por federações esportivas.

Ao final da década de 1960, houve uma valorização do esporte e das atividades físicas nos campos da saúde, do lazer e do rendimento, ampliando o espaço de atuação dos profissionais de Educação Física para além do contexto escolar (PIZANI; RINALDI, 2012). Reconhecendo essa mudança de cenário, foi estabelecida a criação do bacharelado em Educação Física, em 1987 (SOUZA NETO et al., 2004). Entretanto, a formação universitária ainda não era mandatória para atuação em ambientes não escolares, de modo que a atuação sem respaldo institucional predominava (MILISTETD, 2015).

Esse cenário mudou quando, em 1998, a regulamentação da profissão de Educação Física estabeleceu suas funções e campos de atuação. A partir da Lei nº 9696/98, passa a ser obrigatória a formação universitária em Educação Física para o exercício da profissão em todas as áreas de atividades físicas e desportos ou ter comprovado exercício profissional de, no mínimo três anos anteriores a data da regulamentação (BRASIL, 1998). Portanto, os treinadores necessitam ser graduados em Educação Física para atuarem nos diferentes ambientes esportivos, com exceção de treinadores de futebol. Para estes há legislação própria e treinadores provisionados (BRASIL, 1998).

Assim, no Brasil a formação profissional em Educação Física se mantém organizada em dois cursos: bacharelado e licenciatura. Os cursos de licenciatura em Educação Física estão voltados exclusivamente ao trabalho na área escolar e os cursos de bacharelado em Educação Física oferecem formação para atender às demandas dos demais campos de intervenção da Educação Física, principalmente o lazer, a saúde e o rendimento esportivo. Ambos os cursos devem promover o

desenvolvimento de conhecimentos gerais (ser humano e sociedade; fisiologia do corpo humano; produção do conhecimento científico e tecnológico) e conhecimentos específicos (culturais do movimento humano; técnico-instrumental; didático-pedagógico), por meio de disciplinas que abrangem as ciências humanas e biológicas, bem como as disciplinas que tratam das diversas facetas das atividades físicas e do esporte (MILISTETD, 2015). Ademais, os estudantes que almejam seguir carreira de treinador esportivo encontrarão ao longo dos cursos de bacharelado diversas disciplinas relacionadas ao treinamento esportivo. Contudo, o oferecimento e conteúdo delas variam de acordo com o currículo de cada universidade.

Reconhecendo o foco na formação de profissionais generalistas aptos a atuarem nos setores de saúde, lazer e esporte dos cursos de bacharelado em Educação Física no Brasil (BRASIL, 2004), não é possível assegurar que futuros treinadores estejam sendo preparados para atender de modo adequado às demandas de intervenções nesta área (MILISTETD, 2015; PEREIRA; HUNGER, 2003). Apesar disso, os treinadores brasileiros foram muito bem avaliados por seus atletas, quando estes foram questionados acerca da qualidade de seus treinadores durante um estudo diagnóstico publicado por Kaneta, Kanasiro e Santos (2016). No entanto, a maioria (79%) destes treinadores possuía outros cursos além da graduação obrigatória. Dessa forma, apesar do reconhecimento profissional da atividade do treinador esportivo e da necessidade de formação superior ser percebida pela comunidade internacional como um avanço social que poucos países atingiram (KANETA, KANASIRO e SANTOS, 2016; MILISTETD, 2015), verifica-se a necessidade de os treinadores buscarem conteúdos mais específicos à sua função (PEREIRA; HUNGER, 2003) e modalidade em cursos promovidos pelas federações, por exemplo, que são as instituições responsáveis por promoverem o desenvolvimento das modalidades no contexto nacional.

3.5 Os treinadores de categorias de base

Os treinadores esportivos podem assumir papéis que envolvem diferentes níveis de responsabilidade, competência, complexidade e autonomia. Alguns atuam com crianças e jovens atletas, outros trabalham com esporte de alto rendimento e há ainda os que operam no esporte educacional e de participação (ICCE, 2013). Em diversos países, onde a profissão de treinador não é reconhecida como no Brasil, os

treinadores podem ser voluntários ou contratados, essa condição varia de acordo com a modalidade e o contexto (ICEE, 2013). Nesses países a profissão de treinador se difere das demais devido à grande proporção de voluntários e, não raramente, são pais ou atletas mais velhos que assumem essa responsabilidade.

Levando em consideração que a adolescência é uma fase sensível e repleta de mudanças, espera-se que os profissionais que atuam com jovens atletas possuam conhecimentos acerca dos processos de crescimento, desenvolvimento e maturação, de modo que o treinamento de jovens seja conduzido de maneira saudável, proporcionando ao praticante uma boa formação esportiva, que possa levá-lo tanto ao alto rendimento quanto a um estilo de vida saudável e ativo nos anos que se seguem (BOJIKIAN, 2013).

Além de nos atentarmos para os possíveis excessos no treinamento físico e abuso na dosagem das cargas de treino, não podemos deixar de destacar a importância dos aspectos psicossociais no trabalho do treinador. Na iniciação esportiva ele é o responsável por desenvolver e treinar as habilidades psicossociais dos jovens atletas, ou seja, ensina-los a competir, a cooperar, a controlar as emoções, a desenvolver a autoconfiança (BOJIKIAN, 2013; CÔTÉ; GILBERT, 2009; MARQUES, 2000). Dependendo da orientação, o esporte pode ter efeitos positivos ou negativos na formação do jovem. Portanto, o desenvolvimento de suas competências psicológicas é necessário e deve ser preocupação constante do treinador (CÔTÉ; GILBERT, 2009; WOODS, 2011).

Ademais a figura do treinador é reconhecida por promover experiências de aprendizagem nos diferentes níveis e contextos de prática esportiva de modo que, ao longo dos anos, a função do treinador desportivo deixou de se limitar apenas à preparação física, técnica e tática dos atletas, exigindo que os treinadores buscassem compreensão de conceitos de diferentes áreas que auxiliem na formação do atleta, administrando diversas tarefas que envolvem diferentes dimensões do contexto esportivo (MILISTETD et al., 2015). Em outras palavras, percebe-se que a preocupação com a formação do treinador não se restringe mais exclusivamente aos aspectos técnicos ou de treinamento, uma vez que, além do seu papel central, o treinador esportivo contribui para a formação pessoal e social do indivíduo, desenvolvendo a sua cidadania, educação, saúde e bem-estar (ICCE, 2013; (WOODS, 2011).

Levando em conta o desenvolvimento em longo prazo desses indivíduos, é indispensável a sua permanência em algum programa esportivo, de modo que eles possam se desenvolver como atletas ou ainda se tornem adultos ativos. Nesse sentido, um profissional mal preparado pode levar à desistência de atletas, seja por lesões causadas por excesso de carga de treinamentos ou por desmotivação, tendo em vista que um mal relacionamento com o treinador é uma das causas que levam o atleta a abandonar o esporte, principalmente nas etapas iniciais, onde o papel do treinador perpassa o aspecto educativo, garantindo a participação de todos, dando suporte e mantendo a diversão (BOJIKIAN, 2013). Assim, independente da idade de início da prática sistemática de uma modalidade, torna-se imprescindível evitar que a prática desportiva de crianças e jovens seja orientada pelos mesmos parâmetros que o esporte de alto rendimento, de modo que o esporte deve se moldar no sentido de atender às necessidades dos jovens atletas, assumindo um papel formativo adequado às características físicas, psicológicas e sociais desses atletas (SILVA; FERNANDES; CELANI, 2001).

A efetividade do trabalho do treinador esportivo está, portanto, apoiada em um conjunto de conhecimentos e competências que transcende o domínio dos conteúdos específicos sua área de intervenção, dependendo também da disposição e habilidade de se relacionar com os outros atores do contexto esportivo e da capacidade de pensar, decidir e refletir sobre sua prática (ABRAHAM et al., 2006; CÔTÉ; GILBERT, 2009; DEMMERS et al., 2006; MESQUITA et al., 2011). Esses conhecimentos e competências podem ser divididos em três dimensões que foram inicialmente propostas por Collinson (1996), levando em conta um contexto essencialmente pedagógico, e posteriormente adaptadas por Côté e Gilbert (2009) à realidade do treinador esportivo. As competências atreladas ao conhecimento profissional, de maneira geral, se referem aos aspectos técnicos, táticos e físicos do esporte. No âmbito do conhecimento interpessoal, apresentam-se características relacionadas à capacidade de comunicação e relacionamento com os envolvidos no processo, estilos de liderança, empatia e motivação. Os conhecimentos intrapessoais, por fim, são os que convergem para uma atitude introspectiva e reflexiva acerca de si mesmo.

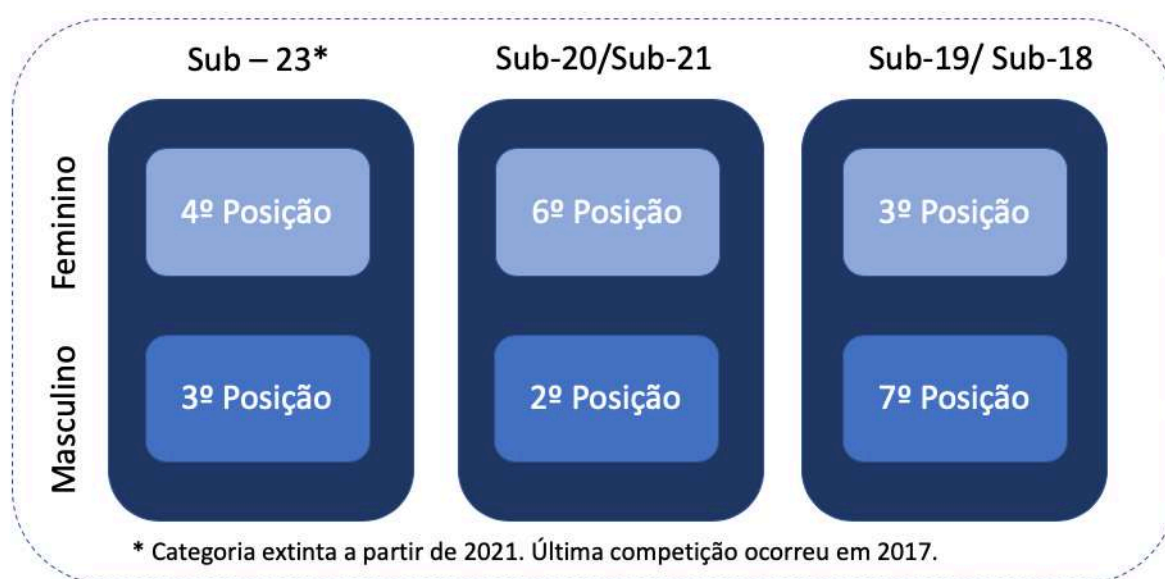
3.6 O treinador de voleibol no Brasil

O voleibol brasileiro é reconhecido como um dos melhores do mundo. Em *ranking* mantido pela Federação Internacional de Voleibol (FIVB, 2019), o Brasil ocupa

a 1ª posição no masculino e a 4º no feminino, nas categorias principais do vôlei de quadra. Nas categorias menores (U23, U21, U20, U19 e U18), o Brasil mantém o bom desempenho e está entre os dez melhores do mundo em todas elas (FIVB, 2019). Vale ressaltar que não se trata de resultados pontuais, uma vez que a formação desses atletas vem possibilitando a manutenção dos resultados, alcançados por vários anos consecutivos, e tem assegurado a renovação das equipes adultas com atletas de qualidade equiparável aos seus antecessores.

Em estudo realizado com treinadores de categorias de base do Rio de Janeiro, os autores Guimarães et. al. (2009) observam que, embora as seleções nacionais de voleibol ocupem as melhores posições nas competições internacionais, é inegável que a formação do atleta nos clubes apresenta dificuldades, como: falta material, apoio, interesse e mais profissionalismo dos clubes no tratamento e na condução do treinamento para iniciantes. Os treinadores que fizeram parte deste estudo, na sua maioria, se mostraram críticos em relação à formação do atleta brasileiro e atribuem o sucesso dos atletas à dedicação pessoal do treinador, que supera todas as barreiras que lhes são impostas pela má gestão dos clubes e o descaso com as categorias de base e, ainda assim, conseguem exercer seu trabalho de forma eficiente (GUIMARÃES et. al., 2009).

Figura 3: Posição ocupada pelo Brasil no Ranking Mundial da FIVB em 2019



Fonte: FIVB (2019).

Para a autora Bojikian (2013), no caso do voleibol brasileiro, além dos fatores inerentes ao atleta, o ambiente, a qualidade do treinamento, a organização esportiva política da modalidade, a estrutura administrativa e a divulgação feita pela mídia, tenham sido fatores decisivos para alcançar o sucesso internacional.

A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) foi fundada em 1954, mas até a década de 1980 o voleibol brasileiro não apresentou resultados expressivos. O processo de mudança pelo qual a entidade quando Carlos Arthur Nuzman assumiu a presidência, na metade da década de 70, foi essencial na mudança da estrutura organizacional da entidade, que passou a ter uma visão voltada ao mercado, tendo o voleibol como produto (CBV, 2018). Dentre as mudanças feitas por Nuzman está o investimento na formação dos treinadores brasileiros, organizando cursos ministrados por treinadores estrangeiros e incentivando o intercambio com equipes de outros países. Segundo Bojikian (2013), a CBV oferece cursos de especialização aos seus treinadores desde 1977, mas foi em 2012 que a Universidade Corporativa do Voleibol (UCV) foi lançada com o objetivo de educar, treinar, formar e qualificar profissionais, disponibilizando o conhecimento da cadeia produtiva do esporte de forma organizada e padronizada para atuarem nas organizações esportivas, federações, clubes, entre outros, por meio de cursos presenciais, semipresenciais e à distância com enfoque na formação técnica, formação de árbitro e instrutor de VivaVôlei – projeto social da CBV (CBV, 2012). Os aprovados em Cursos Nacionais de Treinadores recebem um Certificado de Treinador da Confederação Brasileira de Voleibol e têm direito a utilizar, em todo o território nacional, o título de Treinador Nacional no nível em que estiverem habilitados (CBV, 2014). Além disso, são registrados como treinadores, em sua Federação e na CBV, mediante o atendimento das normas legais estabelecidas para o exercício da profissão (CBV, 2014). Os cursos têm a validade de 4 (quatro) anos e devem ser atualizados até 60 dias após o término deste prazo para assegurarem a continuidade da validade do título obtido (CBV, 2014). Os Cursos Nacionais de Treinadores de Voleibol de Quadra são divididos em quatro níveis (I, II, III e IV), organizados de acordo com os regulamentos estabelecidos pela CBV, por meio de sua Comissão de Treinadores (CBV, 2014). Os alunos não poderão realizar Cursos com intervalo menor de 1 ano, exceto por interesse explícito da Federação Organizadora (CBV, 2014).

Curso Nível I – VOLEIBOL PARA INICIAÇÃO: É destinado a profissionais com interesse em trabalhar na iniciação ao voleibol e na formação de atletas jovens. O único requisito para participação no curso é ter 18 anos ou mais. Contudo, é importante ressaltar que para obter o certificado e ser cadastrado como treinador o candidato a treinador nível I deve possuir registro no CREF.

Curso Nível II – VOLEIBOL BÁSICO: Voltado para pessoas que possuam o Nível I (Nacional ou Internacional da FIVB); necessário ser bacharel ou ter Licenciatura Plena em Educação Física ou ser provisionado com especificidade em voleibol com Ensino Médio completo. O candidato aprovado estará habilitado a dirigir equipes até o nível infanto-juvenil.

Curso Nível III – VOLEIBOL AVANÇADO: destinado àqueles que possuam o Nível II (Nacional ou Internacional da FIVB); necessário ser bacharel ou ter Licenciatura Plena em Educação Física e ser pós-graduado *lato sensu* em voleibol. Os aprovados estarão aptos a dirigir equipes de qualquer nível em competições estaduais ou nacionais.

Curso Nível IV – VOLEIBOL DE ALTO NÍVEL: designado às pessoas que possuam o Nível III (Nacional ou Internacional da FIVB). Os aprovados terão o direito de comandar equipe em competição estadual, nacional ou internacional, assim como planejar, executar e avaliar programas para o voleibol nacional.

Fonte: Confederação Brasileira de Voleibol (2014).

Os treinadores que atuarão na formação de atletas e categorias de base, foco desta pesquisa, são os que se encaixam nos níveis I, II e III. Para participação no curso Nível I, o único requisito é ter 18 anos ou mais, mas para a obtenção do certificado, o (a) treinador (a) deverá possuir registro no CREF. Assim, além dos conteúdos específicos da modalidade, nesse curso o treinador adquiri noções básicas de disciplinas que fazem parte do curso de Educação Física (CBV, 2014).

TOTAL: 70 horas/aula

DISCIPLINAS	TEO	PRA	DEB	TOT	EAD	PRES	TOT
1 - História do Voleibol	2			2	2		2
2 - Crescimento e desenvolvimento	4			4	4		4
3 - Aprendizagem Motora	6			6	6		6
4 - Habilidades Motoras Específicas do Voleibol – (Fundamentos)	8	10		18	8	8	16
5 - Tática Básica	4	6		10	4	4	8
6 – Aprendizagem do Voleibol/Métodos	4	4		8	4	8	12
7 - Fisiologia I - Básica	2			2	2		2
8 - Teorias do Treinamento e Preparação Física I	6			6	6		6
9 - Regras Oficiais Básicas	2			2	2		2
10 - Didática Aplicada ao Voleibol	4			4	4		4
11 - Assuntos Especiais			2	2		2	2
12 - Avaliação Teórica + Prática	2	4		6		6	6
T O T A I S:	44	24	2	70	42	28	70

Legenda: TEO - Teórico; PRA - Prático; DEB - Debate; TOT - TOTAL.

Fonte: Confederação Brasileira de Voleibol (2014).

Já no curso de nível II, há um aumento na complexidade dessas mesmas disciplinas, com o acréscimo de outras relacionadas a organização, planejamento e gestão, além de Psicologia, Nutrição e Fisioterapia e, claro, disciplinas específicas da modalidade. Para a participação nesse curso é necessário ter o certificado do Nível I (Nacional ou Internacional FIVB); ou ser bacharel ou ter licenciatura em Educação Física ou ser provisionado com especificidade em voleibol possuindo o Ensino Médio completo. Ao fim do curso o (a) treinador (a) que for aprovado estará apto a dirigir equipes até o nível infanto-juvenil (sub-19) (CBV, 2014).

Quadro 5: Conteúdo programático do Curso Nacional de Treinadores Nível II

TOTAL: 80 horas/aula

DISCIPLINAS	TEO	PRA	DEB	TOT	EAD	PRES	TOT
1 - História, Organização e Desenvolvimento do Voleibol	2			2	2		2
2 - Aprendizagem Motora	4			4	4		4
3 - Aperfeiçoamentos das Habilidades Motoras Específicas do Voleibol	6	10		16	6	10	16
4 - Tática Coletiva I	8	6		14	6	6	12
5 - Organização de uma Sessão de Treino	2	2		4	2	2	4
6 - A Direção de Equipes Principiantes	2			2	2		2
7 - Planejamento e Gestão de Equipes Preparatórias	4			4	4		4
8 - Fisiologia II	4			4	4		4
9 - Teorias do Treinamento e Preparação Física II	10			10	10		10
10 - Regras Oficiais	2			2	2		2
11 - Assuntos Especiais	4		2	6	2	4	6
12 - Psicologia	2			2	2		2
13 - Fisioterapia	2			2	2		2
14 - Nutrição	2			2	2		2
15 - Avaliação Teórica	2			2	2	2	4
16 - Avaliação Prática		4		4		4	4
T O T A I S:	56	22	2	80	52	28	80

Legenda: TEO - Teórico; PRA - Prático; DEB - Debate; TOT - TOTAL.

Fonte: Confederação Brasileira de Voleibol (2014).

Para o Curso Nacional de Treinadores Nível III os pré-requisitos são: possuir o certificado de Nível II (Nacional ou Internacional da FIVB), ser bacharel ou ter licenciatura plena em Educação Física e ter uma pós-graduação *lato sensu* em voleibol (CBV, 2014). Após a conclusão do curso, os treinadores aprovados deverão estar aptos a dirigir equipes de qualquer nível em competições estaduais ou nacionais.

Quadro 6: Conteúdo programático do Curso Nacional de Treinadores Nível III

TOTAL: 80 horas/aula.				
DISCIPLINAS	TEO	PRA	DEB	TOT
1 - Voleibol: Evolução e Tendências	2	-	-	2
2 - Teoria do Treinamento e Preparação Física III	8	-	-	8
3 - Técnica e Tática Individual	6	-	-	6
4 - Tática Coletiva - Sistemas de Jogo II	4	-	-	4
5 - Organização e Direção de Equipes II (Estratégia de Jogo)	4	2	-	6
6 - Avaliação Aplicada ao Treinamento e ao Jogo	4	2	-	6
7 - Regras Oficiais: Critérios de Arbitragem	2	-	-	2
8 - Fisiologia III	4	-	-	4
9 - Assuntos Especiais	6	-	-	6
10 - Preparação para Prova	4	-	-	4
11 - Avaliação Teórica	2	-	-	2
12 - Avaliação Prática	-	20	-	20
13 - Avaliação Oral	-	-	4	4
14 - Trabalho de Grupo - Apresentação de Planejamento	-	-	6	6
T O T A I S:	46	24	10	80

Legenda: TEO - Teórico; PRA - Prático; DEB - Debate; TOT - TOTAL.

Fonte: Confederação Brasileira de Voleibol (2014).

O Cursos Nacional de Treinadores Nível IV, habilita o profissional a atuar no voleibol de Alto Rendimento, portanto não concerne à esse estudo.

3.7 Competências

Frequentemente, os conceitos de conhecimento e competência são considerados sinônimos, de modo a serem estudados de forma não-sistemática e diferenciada (SANTOS; MESQUITA, 2010). Apesar do conceito de conhecimento possuir uma variedade de definições, de maneira geral, considera-se que o termo representa um domínio de princípios e/ou conceitos teóricos que são aprendidos, lembrados e reproduzidos. Em cada campo de aplicação e contexto, a expressão “competência”, apesar de envolver algumas nuances, está sempre relacionada a conhecimento e habilidades acrescidas de atitudes (comportamentos) que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho. (BATISTA, 2008).

Não obstante a possibilidade de interpretar a competência de múltiplas maneiras, para as autoras Camelo e Angerami (2013) fica evidente a existência de duas grandes correntes teóricas. A primeira, representada por autores norte-americanos, basicamente interpreta a competência como um conjunto de qualificações ou características implícitas à pessoa e que permite realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. Já a segunda, formada principalmente por autores franceses, associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho. A competência constitui, portanto, um conceito complexo e multifacetado, que pode ser analisado sob diferentes perspectivas e está sujeito a ambiguidades (CAMELO; ANGERAMI, 2013).

Analisando a literatura, Camelo e Angerami (2013) constataram que, no contexto brasileiro, a construção do significado de competência profissional estava vinculada à capacidade do indivíduo de mobilizar suas aptidões de modo a atender às demandas da organização ao inserir-se no mercado de trabalho. Nesse sentido, a competência profissional pode ser definida como uma mobilização de forma peculiar pelo indivíduo durante sua ação produtiva, de um conjunto de saberes de diversas naturezas de maneira a produzir resultados reconhecidos individualmente ou, ainda, coletivamente. Em outras palavras, a competência é a capacidade de decidir e solucionar problemas, exercer sua profissão em diferentes situações a partir de conhecimentos, experiências, valores, atitudes, aplicando seus conhecimentos em um contexto específico.

Ainda segundo Camelo e Angerami (2013), em se tratando dos elementos ou recursos que compõem a competência profissional, existem três eixos comuns tornados clássicos entre os autores: conhecimentos, entendidos como o saber adquirido pelo profissional; habilidades, como o saber fazer específico do profissional; e atitudes, também entendidas como saber agir, julgar, escolher e decidir. A competência é, portanto, a soma desses três eixos, consistindo em um elemento vinculado ao mercado de trabalho e às normas que o regulamentam, não dependente mas condicionado, passível de mudanças com o tempo e de acordo com o sistema ocupacional em que se desenvolve, sendo necessário elevar a discussão para questões relativas àquilo que os treinadores devem saber para a capacidade deles em aplicar o que sabem na prática.

Considerando a inegável pertinência das competências profissionais para o melhor exercício da função dos treinadores desportivos, nos tópicos que seguem buscaremos destrinchá-las.

3.8 Competências do treinador esportivo

A definição de conhecimento, de maneira geral, não possui sentido de aplicação, sendo necessário elevar a discussão para questões relativas àquilo que os treinadores devem saber para conduzirem sua prática (SANTOS; MESQUITA, 2010).. Em outras palavras, a competência deve ser específica ao campo de aplicação e ao contexto (SANTOS; MESQUITA, 2010). Independente das nuances e definições que se possa apresentar para definir competência, elas incluem sempre conhecimento, habilidades e atitudes (BATISTA, 2008). De tal modo, as competências envolvem um corpo de conhecimentos, comportamentos e resultados almejados, ou seja, são os conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho. O referencial teórico respaldou-se na categorização proposta por Collinson (1996) e apresentava um viés completamente pedagógico. Contudo, ao lançarem um olhar para esse estudo, Côté e Gilbert (2009) conseguiram adequar esses conceitos à realidade do treinador, dividindo seus conhecimentos em três categorias: *conhecimentos profissionais*, necessários para realizar o trabalho de treinador e incluindo os conhecimentos adquiridos em cursos de ensino superior, *workshops*, seminários, clínicas etc.; *conhecimentos interpessoais*, que abrangem a capacidade de interação e comunicação efetiva com atletas, pais, assistentes técnicos e outros atores envolvidos no contexto esportivo; e *conhecimentos intrapessoais*, que incluem a capacidade de introspecção, revisão e reflexão acerca da sua prática.

No Entanto, como mencionado anteriormente, os conhecimentos *per se* não têm apelo de aplicação prática. Faz-se necessário somar conhecimento a habilidades. Egerland (2009) sugere uma série de habilidades necessárias aos treinadores em seu estudo. Essas habilidades são: *habilidades de planejamento e gestão do esporte*, onde o indivíduo deve ser capaz de planejar e executar programas esportivos, selecionar as estratégias de ensino adequadas, coordenar a comissão técnica e organizar e planejar a sessão de treinamento; *habilidades de avaliação do esporte*, que abrange a capacidade de realizar avaliações de desempenho esportivo e de maturação biológica, e avaliação dos programas esportivos; *habilidades de comunicação e integração no esporte*, que incluem capacidades de comunicação com

atletas, atendimento de primeiros socorros, promoção da integração dos atletas e de transmissão clara e concisa do conteúdo.

Para fins de estabelecermos uma categorização mais uniforme, definimos para esse estudo três competências: profissionais, interpessoais e intrapessoais que são explicadas com mais detalhes a seguir.

Figura 4: Tipos de conhecimento



Fonte: Collinson (1996) e Côté e Gilbert (2009).

3.8.1 Competências profissionais

Na tríade do conhecimento proposta por Collinson (1996), que originalmente tem um viés pedagógico, o conhecimento profissional é especializado, e é, também, a base das faculdades de pedagogia. Sem deixar de ser uma base necessária para um bom ensino, quando se trata de ações voltadas aos professores em serviço, como oferecimento de *workshops* e oficinas, particularmente, refere-se a uma versão técnica de “como fazer”. Isso nos leva a crer que o ato de ensinar é algo pouco e que o conhecimento profissional é suficiente para formar excelentes professores. No mundo atual de incertezas e mudanças rápidas, o conhecimento profissional deve ser

continuamente atualizado. No entanto, a aprendizagem contínua de professores em serviço foi deixada em grande parte para a iniciativa individual e para atividades de desenvolvimento profissional periódicas que muitas vezes têm expectativas pouco claras, não estão relacionadas de fato com a prática e oferecem pouco ou nenhum acompanhamento (COLLINSON, 1996).

Na tentativa de criar um esquema que explicasse o processo de treinamento, Abraham et. al. (2006) dividiram o processo em três etapas, a primeira inclui fonte de conhecimento (conhecimentos necessários), a segunda trata de como esses conhecimentos são aplicados e a terceira se refere aos resultados obtidos em consequência das duas etapas anteriores.

Na primeira etapa ele inclui conhecimentos acerca das ciências do esporte (por exemplo: fisiologia do exercício, psicologia esportiva, biomecânica); conhecimentos específicos da modalidade esportiva (técnico-tático); e conhecimentos de pedagogia que envolvem a habilidade de passar o conteúdo desejado durante os treinos e a capacidade de comunicação. Para Côté e Gilbert (2009) esses conhecimentos podem ser agrupados em uma categoria mais geral, a de “conhecimentos profissionais”, que define bem esse corpo de conhecimento especializado necessário para um treinador. Esse conhecimento especializado compõe a base do ensino oferecido nas faculdades, em oficinas e *workshops* e enfatizam o "como fazer". O que nos leva à falsa impressão de que um bom treinador é aquele que mais acumula esse tipo de conhecimento. Contudo, a exposição a esse conteúdo fora do contexto o faz perder relevância e minimiza a importância da natureza interativa, reflexiva e complexa do treinador (CÔTÉ; GILBERT, 2009).

Para o órgão regulador dos profissionais de Educação Física no Brasil, o Conselho Federal de Educação Física (CONFEF), o treinador esportivo é o profissional de Educação Física que conhece em profundidade as bases teóricas e metodológicas desta especialidade, aplicando-as nos processos de treino das diferentes modalidades esportivas e no planejamento, promoção, desenvolvimento, manutenção e recuperação do condicionamento e das capacidades físicas, quer na orientação individual e/ou coletiva dos atletas. Nesse sentido, observa-se uma ênfase nas competências profissionais dos treinadores esportivos, valorizando, em especial, conhecimentos profissionais relacionados especificamente às áreas da Biodinâmica.

Os pesquisadores Pereira e Hunger (2003) entrevistaram 6 treinadores de voleibol de São José dos Campos, no interior do Estado de São Paulo. por meio

dessas entrevistas, constataram que o conhecimento específico da modalidade é considerado o mais importante para esses treinadores, que enfatizaram, inclusive, a importância de terem sido atletas da modalidade. Os entrevistados também afirmaram que a graduação em educação física contribuiu pouco no que se refere à aprendizagem da parte técnica e tática do voleibol, reforçando o caráter generalista da graduação. Contudo, declaram que a graduação é imprescindível para os profissionais que atuam ou almejam atuar com equipes competitivas de voleibol, devido ao fato de considerarem importantes os conhecimentos de outras disciplinas mais gerais como fisiologia, biomecânica, psicologia e treinamento esportivo, por exemplo. Vale ressaltar que todos os sujeitos desse estudo eram licenciados, pela ausência do Bacharelado em Educação Física na época e, que o curso de licenciatura tem como objetivo formar profissionais que atuem no ambiente escolar e não competitivo.

No estudo conduzido por Abraham et. al (2006), por sua vez, os treinadores quando questionados acerca de quais conhecimentos eles consideram necessários para que atuassem de forma eficaz, responderam prontamente que seria o conhecimento específico da modalidade em primeiro lugar.

Já Egerland (2009) em uma pesquisa sobre as competências dos treinadores de Santa Catarina contou com a participação de 213 treinadores de diversas modalidades esportivas coletivas e individuais. Os resultados dessa pesquisa revelaram que os treinadores, em sua larga maioria, tiveram elevada autopercepção de competência nas dimensões Conhecimentos Profissionais (Gestão e Legislação do Esporte, Biodinâmica do Esporte, Psico-Sócio-Culturais do Esporte e Teoria e Metodologia do Treinamento Esportivo) e Habilidades Profissionais (Planejamento e gestão do esporte, Avaliação do Esporte, Comunicação e integração no esporte e Autorreflexão e atualização profissional), sendo que os treinadores mais experientes apresentaram maior domínio dos conhecimentos referentes à gestão e legislação do esporte, porém relataram maiores dificuldades na habilidade de avaliação esportiva que os treinadores mais jovens.

3.8.2 Competências interpessoais

Reconhecendo que os conhecimentos profissionais são parte importante, mas insuficientes, para que um professor se torne uma referência na sua profissão, Collinson (1996) ressalta a importância das interações sociais para os educadores,

talvez mais que em qualquer outra profissão, pois esses profissionais interagem o tempo todo com crianças e adultos. Os conhecimentos interpessoais convergem à inteligência emocional e à capacidade de conexão com outros indivíduos que fazem parte do contexto em que se está inserido, pois o ato de ensinar não ocorre de maneira isolada e depende de interações individuais e grupais. Assim, para serem bem-sucedidos, treinadores devem interagir com os atletas, com os pais desses atletas e com sua equipe de trabalho (assistente técnico, preparador físico, fisioterapeutas, médicos) (CÔTÉ; GILBERT, 2009). Portanto, treinadores bem-sucedidos, além de buscarem conhecimentos específicos e constante atualização, trabalham no desenvolvimento de altos níveis de conhecimento interpessoal.

Os treinadores devem sempre aprimorar suas competências interpessoais de modo que possam se comunicar de forma adequada e eficiente com seus atletas e outras pessoas, uma vez que atletas de diferentes idades e níveis competitivos exigem que o treinador se relacione de forma diferente com cada um, em seu contexto social particular (CÔTÉ; GILBERT, 2009). Nesse sentido, um estudo que avaliou a autopercepção dos treinadores acerca de competências revelou que os treinadores de modalidades coletivas apresentaram maior percepção de competência no quesito comunicação e integração que seus colegas que atuam em modalidades individuais (EGERLAND, 2009)

Ademais, os treinadores podem ser agentes motivacionais, de formação de caráter e exemplo para os atletas, mostrando sua capacidade de fornecer um significado às tarefas a serem executadas, estimulando o espírito de equipe e o otimismo face às dificuldades a serem superadas, afetando, portanto, as habilidades e os estados psicológicos dos atletas. Dessa forma, esse tipo de competência proporciona uma ressignificação do papel do treinador como agente mediador de expectativas próprias, de atletas, do contexto e de ações advindas desse processo (IAOCHITE; VIEIRA, 2013).

3.8.3 Competências intrapessoais

O conhecimento intrapessoal refere-se à compreensão de si mesmo e à capacidade de introspecção e reflexão. Uma vez que o ensino depende significativamente do modo como uma pessoa atua e vive (ensino por modelagem), podemos afirmar que o desenvolvimento de disposições e ética é muito importante no processo de formação de professores (COLLINSON, 1996) e estender isso aos

treinadores (CÔTÉ; GILBERT, 2009). Essas disposições incluem cuidado e respeito com o próximo, compreensão de si mesmo e dos outros, ética profissional, dedicação e busca pela entrega do melhor de si, responsabilidade, curiosidade para fazer perguntas e perseguir investigação; habilidade e maturidade na definição do problema ou de questões precisas; capacidade de pensar em direção ao futuro, a fim de imaginar cursos de ação e suas consequências; responsabilidade pelas decisões de alguém; vontade de arriscar; admitir erro através do processo de avaliação; flexibilidade intelectual para pensar sobre questões a partir de perspectivas; viver com ambiguidade e incerteza; otimismo para acreditar que mudar ou alterar práticas de ensino pode melhorar a aprendizagem dos estudantes. (COLLINSON, 1996). Essa disposição de pensar no futuro somada a uma tendência ao otimismo e à disposição para o aprendizado contínuo é fundamental em um aspecto muito importante da competência intrapessoal: sua capacidade de reflexão habitual e deliberada.

A capacidade de um treinador para maximizar os resultados dos atletas reside, portanto, não apenas na competência profissional extensiva e na competência interpessoal mas na constante introspecção e revisão da sua prática.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

Sob a perspectiva de que as condições de trabalho oferecidas aos treinadores de voleibol de categorias de base não condizem com o nível de competência exigido desse profissional para a realização de um bom trabalho e, conseqüentemente, que melhores condições de trabalho levariam a um maior desenvolvimento e melhor formação dos treinadores, foram elaboradas nesse trabalho:

P1: Independentemente do nível de experiência dos treinadores, sempre há novos conhecimentos a serem adquiridos para melhorarem nas suas práticas.

P2: Os clubes/equipes que incentivam e apoiam o aperfeiçoamento de seus treinadores estarão mais próximos de atingir os objetivos almejados.

A partir dessas premissas, elaborou-se um instrumento capaz de verificá-las e responder de forma clara o objetivo central desse estudo, que consiste em identificar as competências de um treinador de voleibol de categorias de base e as barreiras organizacionais que impactam diretamente o aperfeiçoamento desses profissionais.

4.1 Caracterização do estudo

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, que é um método sistemático de investigação, seguindo o método científico de solução de problemas (THOMAS; NELSON, 2002). Nesse sentido, essa pesquisa tenta entender como os treinadores de voleibol que atuam nas categorias de base do voleibol paulista percebem suas próprias competências e se as condições que encontram dentro das organizações esportivas onde estão alocados contribuem para seu desenvolvimento profissional. Esse tipo de pesquisa se caracteriza pela presença intensiva do pesquisador e, os instrumentos de coletas de dados são observação, entrevistas e instrumentos projetados pelos próprios pesquisadores (THOMAS; NELSON, 2002).

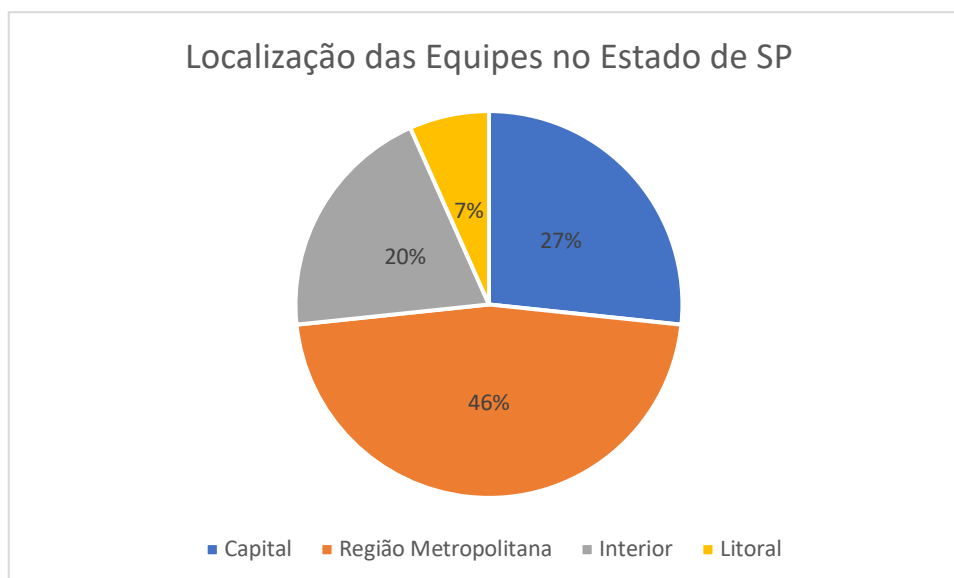
Já o caráter exploratório é justificado, pois pesquisas desse caráter são realizadas quando o tema escolhido ainda é pouco explorado (GIL, 2008). Geralmente, esse tipo de pesquisa exige revisão de literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos para seu desenvolvimento. O estudo exploratório permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.

As foram realizadas pessoalmente pela própria pesquisadora, quando os respondentes foram informados e esclarecidos a respeito dos objetivos do estudo e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 1), conforme normas do Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, ao qual o projeto foi submetido e aprovado – CAAE: 02265418.0.0000.5391.

4.2 População e amostra

Para a determinação do universo deste estudo, identificamos quantas equipes fizeram parte das competições organizadas pela Federação Paulista de Volleyball (FPV) no ano de 2019. De acordo com o levantamento realizado, participaram dos campeonatos organizados pela FPV nas categorias de base femininas (sub-13, sub-14, sub-15, sub-17, sub-19 e sub-21) um total de 15 organizações esportivas diferentes (FPV, 2019). Dessas 15 organizações, 4 (27%) estão situadas na capital paulista; 7 (46%) estão localizadas na Região Metropolitana de São Paulo, 3 (20%) no interior do Estado e 1 (7%) no Litoral.

Gráfico 1: Distribuição das equipes de voleibol feminino das categorias de base no Estado de São Paulo que disputaram o campeonato Metropolitano e/ou Estadual



Fonte: Federação Paulista de Volleyball (2019).

De acordo com Gil (2008), amostra é um subconjunto do universo/população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características do mesmo. Na pesquisa qualitativa, a seleção dos participantes é proposital, ou seja, escolhemos a amostra a partir da qual podemos aprender mais sobre o problema em questão (THOMAS; NELSON, 2012). Desse modo, a amostra desse estudo, estabelecida por conveniência, será composta pelos treinadores de voleibol das categorias de base femininas da cidade de São Paulo e da Região Metropolitana.

Quadro 7: Relação de equipes femininas por categoria filiadas à FPV que disputaram o campeonato Metropolitano e/ou Estadual

	SUB-13	SUB-14	SUB-15	SUB-17	SUB-19	SUB-21
Amparo	-	-	-	-	-	X
Barueri	X	X	X	X	X	X
Bauru	-	-	-	X	X	X
Cajamar	-	X	-	-	-	-
Diadema	-	-	-	X	X	-
Franca	-	-	-	-	-	X
Guarulhos	X	X	X	-	-	-
Limeira	-	-	-	-	-	X
Osasco	X	X	X	X	X	X
Santos	-	-	-	-	X	X
São Bernardo	X	X	X	X	X	X
São Caetano	-	-	-	X	X	X
São José dos Campos	X	X	X	X	X	X
São Paulo - COTP	X	X	X	-	-	-
São Paulo - CPM	X	X	-	-	-	-
São Paulo - ECP	-	-	-	-	X	X
São Paulo - SCCP	X	X	X	X	-	-
Taubaté	-	X	-	X	X	X
Valinhos	X	X	X	X	-	-

Fonte: Federação Paulista de Volleyball (2019).

Assim, a amostra desse estudo contou com 7 indivíduos, representantes de 5 diferentes organizações esportivas filiadas à FPV e que disputaram campeonatos femininos Metropolitano e/ou Estadual no ano de 2019, representando 26% das equipes de todo o Estado, 75% das equipes situadas na capital e 29% das equipes da Grande São Paulo. Um dado que obtivemos com esse levantamento, e que vale destacar, é que apenas 4 equipes contam com todas as categorias de base (do sub-13 ao sub-21) e nenhuma delas está na capital, 3 estão alocadas na Região Metropolitana de São Paulo e 1 no interior paulista.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

Um formulário foi utilizado em um primeiro momento para obtenção de dados de sócio demográficos para traçarmos o perfil dos profissionais envolvidos na pesquisa.

Em estudos qualitativos, a entrevista é a fonte de dados mais comum e são classificadas em três tipos: 1. entrevista estruturada, utilizada principalmente para obtenção de informações sócio demográficas; 2. semiestruturada, onde o entrevistador faz as mesmas perguntas a todos os participantes, mas a sua ordem, palavras usadas e questões de acompanhamento podem variar consideravelmente e; 3. entrevistas abertas, onde não existem questões formuladas, há apenas um tema amplo previamente estipulado pelo investigador (THOMAS; NELSON, 2012; TRIVIÑOS, 1987).

Triviños (1987), enfatiza sua preferência pela entrevista semiestruturada, pois este formato além de valorizar a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. A entrevista semi-estruturada, em geral, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos entrevistados, ou seja, a pesquisa progride em um processo indutivo no desenvolvimento de hipóteses e teoria à medida que os dados são descobertos (THOMAS; NELSON, 2012; TRIVIÑOS, 1987).

Diante das características e vantagens apresentadas, bem como sabendo das limitações deste instrumento, foi utilizada para a coleta de dados desta pesquisa a entrevista do tipo semiestruturada.

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir da literatura especializada na temática (ABRAHAM et. al., 2006; CÔTÉ; GILBERT, 2009; DEMERS et al., 2006; EGERLAND, 2009; IAOCITE; VIEIRA, 2013; MESQUITA et al., 2011, 2012; MILISTETD et al., 2010; PEREIRA; HUNGER, 2003; SOARES et al., 2011;) levando em conta os pontos convergentes nos estudos que buscam compreensão acerca do sucesso esportivo relativos aos treinadores (DIGEL, 2002a, 2002b e 2005; GREEN; HOULIHAN, 2005; DE BOSSCHER et al., 2008; BÖHME; BASTOS, 2016); .

4.4 Procedimentos de coleta de dados

A partir de uma busca de informações no *site* da Federação Paulista de Volleyball (FPV), a pesquisadora selecionou as organizações que se enquadravam no escopo deste estudo, ou seja, que contassem com equipes de voleibol feminino em alguma das categorias de base vinculadas à FPV. Dessa forma, após esse primeiro levantamento, foram identificadas 15 organizações.

Os contatos iniciais foram feitos diretamente com alguns treinadores, por telefone, a fim de verificar o interesse e a disponibilidade de participação. Nessa primeira abordagem, realizou-se a apresentação e a explicação dos objetivos da pesquisa, ressaltando a importância da participação dos respondentes. Apenas em um dos casos o primeiro contato foi feito por meio de *e-mail* institucional e não obtivemos retorno.

As coletas de dados foram realizadas nos respectivos locais de trabalho e nos horários de preferência dos entrevistados, levando em consideração também a disponibilidade da pesquisadora. Isso, em alguns casos, resultou em entrevistas na própria quadra. Em apenas um caso foi necessário interromper a entrevista em decorrência dos níveis altos de ruído, mas houve continuidade da entrevista após mudança para um local com menos ruído.

Todos os entrevistados assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e preencheram um formulário cujas informações permitiram apresentar os perfis dos treinadores entrevistados. As entrevistas realizadas entre os meses de maio e junho de 2019 tiveram duração média de 30 minutos aproximadamente, como recomenda Triviños (1987) e foram organizadas de maneira aleatória na apresentação dos resultados, a fim de garantir o anonimato dos entrevistados. Todas as entrevistas foram devidamente gravadas em áudio sob o consentimento de cada um dos entrevistados.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa serão apresentados a seguir, começando pela caracterização dos respondentes e, posteriormente suas competências profissionais, interpessoais e intrapessoais.

5.1 Caracterização dos respondentes da pesquisa

No quadro 7 foram apresentados os dados obtidos que determinam os perfis dos 7 entrevistados (T1, T2, T3, T4, T5, T6 e T7), de 5 organizações esportivas que possuem categorias de base do vôlei feminino e participaram dos campeonatos da Federação Paulista em 2019. Entre os 7 entrevistados, 6 (86%) deles são do sexo masculino e, apenas 1 (14%) do sexo feminino, com idades entre 23 e 51 anos (média de 39 anos de idade). Esses dados se assemelham aos encontrados em nível nacional, onde treinadores esportivos são majoritariamente homens (91, 2%) com uma média de idade de 43,25 anos (Desvio Padrão: 8,59 anos) (BÖHME; BASTOS, 2016).

Em relação à escolaridade, todos os entrevistados possuem nível superior: 6 (86%) são formados em Educação Física e 1 (14%) é formado em fisioterapia. Em relação à licença da CBV, 4 (57%) treinadores possuem o Nível III, 2 (29%) apresentam o Nível II e apenas 1 (14%) tem o Nível I, que não requer uma licença específica, pois como o treinador em questão qualquer indivíduo formado em Educação Física é considerado Nível I. Ademais, 1 possui especialização e 1 possui um MBA.

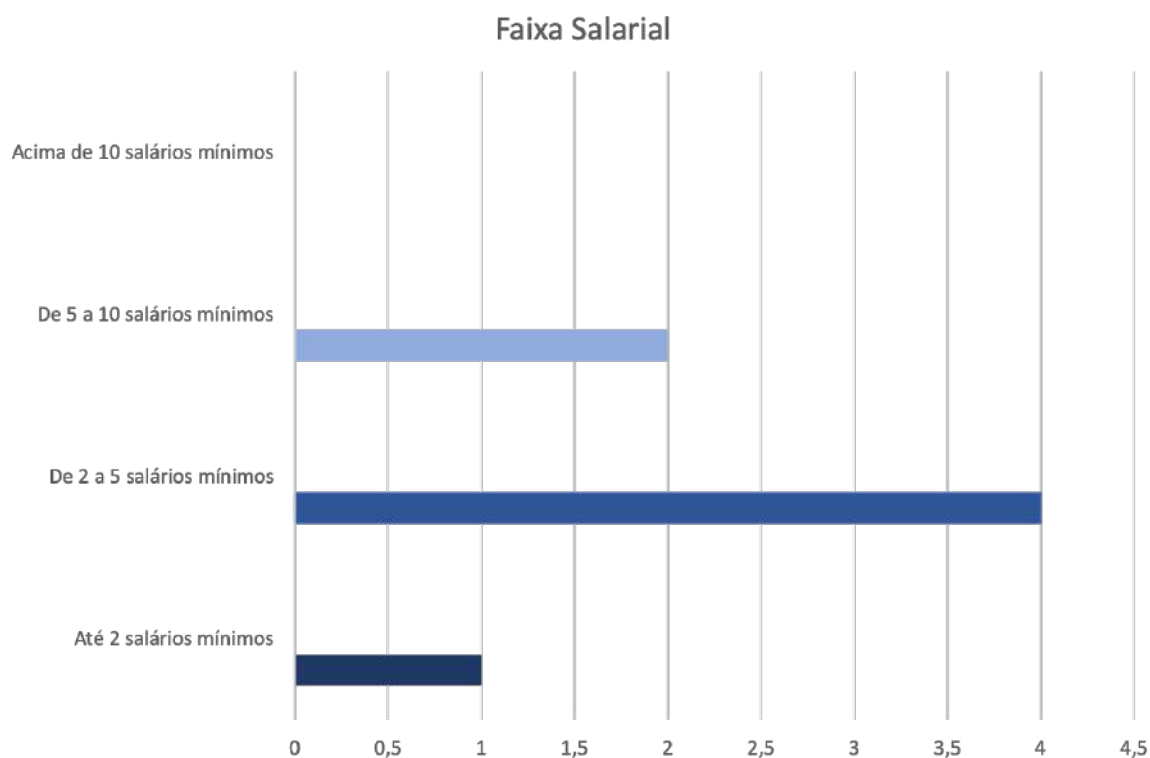
Quadro 8 – Caracterização dos respondentes da pesquisa

Treinador (a)	Idade	Sexo	Escolaridade	Pós-graduação	Tempo de atuação profissional	Foi atleta da modalidade	Nível CBV
T1	45	F	Especialista	Voleibol, Treinamento Esp., Liderança	25 anos	Sim	3
T2	47	M	Superior *	-	4 anos	Sim	3
T3	41	M	Superior	-	18 anos	Sim	3
T4	36	M	Superior	-	11 anos	Sim	3
T5	51	M	Superior	-	30 anos	Sim	2
T6	28	M	MBA	Gestão de Pessoas	4 anos	Sim	2
T7	23	M	Superior	-	5 anos	Sim	1

Fonte: a autora com dados da pesquisa.

Nota-se pelas informações do quadro 7 que o tempo de atuação como treinador de voleibol entre os entrevistados varia de 4 a 30 anos, com uma média de 13 anos. Ademais, todos os treinadores foram atletas da modalidade em algum nível (Estadual – 3, Nacional – 3, Internacional – 1). No que concerne ao regime de contratação, 5 (72%) dos entrevistados seguem o regime celetista, 1 (14%) segue o regime estatutário e 1 (14%) não possui vínculo empregatício e atua de forma voluntária. Em relação a remuneração, 4 (57%) treinadores ganham entre 2 e 5 salários mínimos, 2 (29%) ganham de 5 a 10 salários mínimos e 1(14%) não é remunerado (voluntário). Esses dados corroboram com os dados encontrados pelos autores Kaneta, Kanasiro e Santos (2016) em estudo que revela o panorama dos profissionais que atuam como treinadores do esporte de alto rendimento no país, onde constata que, embora a função de treinador seja reconhecida como profissão no Brasil e, portanto, a remuneração deveria ser obrigatória, cerca de um terço dos treinadores esportivos brasileiros trabalham sem remuneração. Ademais, todos os treinadores entrevistados afirmaram possuir outros empregos, sendo que 2 (29%) deles exercem funções administrativas dentro da própria organização, além da função de treinador. Similarmente, o estudo conduzido por Egerland (2009) com treinadores de Santa Catarina constatou que 78,4% dos entrevistados tinham mais de um emprego. Numa perspectiva nacional, os dados encontrados condizem com a realidade do esporte no Brasil, onde os salários recebido pelos treinadores, na maioria das vezes, é insuficiente para que mantenham um padrão de vida adequado, obrigando-os a exercerem outras atividades além da de treinador (KANETA; KANASIRO; SANTOS, 2016) .

Gráfico 2: Faixa salarial dos respondentes da pesquisa



Fonte: a autora

Fazem parte da amostra três equipes ligadas às prefeituras das suas cidades, sendo que uma delas é voltada, exclusivamente, para a prática de esporte de alto rendimento. As outras duas equipes são parte de grandes clubes socioesportivos da capital paulista, ambos com mais de 30 mil associados cada (BATTAGLIA, 2003), abrangem uma área de mais de 100 mil m² e oferecem uma ampla variedade de modalidades esportivas competitivas e associativas. A amostra foi composta por 3 organizações localizadas na capital e 2 localizadas na Região Metropolitana de São Paulo. Não foram realizadas entrevistas com organizações do interior e do litoral.

5.2 Categorias

Como colocam Olabuenaga e Ispizúa (1989), o processo de categorização deve ser entendido em sua essência como um processo de redução da dados. As categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes.

A categorização é, portanto, uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo determinados critérios. Ela facilita a análise da informação, mas deve fundamentar-se numa definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989).

Olabuenaga e Ispizúa (1989) apontam que a categorização é sem dúvida, uma das etapas mais criativas da análise de conteúdo. Para os autores, ainda, uma característica inicial e básica de todo e qualquer conjunto de categorias deve ser a sua validade. Dizer que uma categorização deve ser válida significa dizer que deve ser adequada ou pertinente (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989).

Quando as categorias são definidas a priori, como no caso desta pesquisa, a validade ou pertinência pode e deve ser construída a partir de um fundamento teórico (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989).

Nesse sentido, para este estudo foram estabelecidas as seguintes categorias, de acordo com a literatura estudada: competências profissionais, competências interpessoais e competências intrapessoais dos treinadores de voleibol.

5.3 Competências profissionais dos treinadores de voleibol

Nessa categoria foram identificados os conhecimentos da teoria e metodologia do treinamento esportivo, princípios pedagógicos, seleção das progressões ou métodos/estratégias de ensino, habilidades de planejamento e gestão do esporte, habilidades de avaliação no esporte, participação em congressos técnicos e conhecimento do código de ética da profissão.

Quadro 9: Competências profissionais

Competências Profissionais							
Treinador	Conhecimentos sobre teoria e metodologia do treino esportivo	Avaliações técnico-táticas do voleibol	Seleção das progressões ou métodos / estratégias de ensino	Avaliação das diferenças na maturação biológica dos atletas	Coordena a comissão técnica. / Domina os conhecimentos sobre gestão e organização do esporte	Participação em congressos técnicos	Conhecimento do código de ética da profissão
T1	Considera importante, independente da categoria.	Realiza avaliações técnicas periodicamente. Não realiza avaliação tática.	Do simples para o complexo.	Avaliação da maturação biológica realizada por terceiros (depto. de esportes).	Exerce a função de coordenador do departamento.	Participa dos congressos técnicos.	Acha importante, mas ineficiente.
T2	Considera importante, mas não utiliza na íntegra.	Realiza avaliações técnicas periodicamente. Não realiza avaliação tática.	Segue a cartilha que o clube proporciona.	Avaliação da maturação biológica realizada por terceiros (depto. de esportes).	Não domina os conhecimentos da área de gestão do esporte.	Participa dos congressos técnicos, sempre que possível.	Acha importante, mas ineficiente.
T3	Considera importante para o planejamento.	Realiza avaliações técnicas por meio de <i>scout</i> . Não realiza avaliação tática.	Jogar para aprender.	Avaliação de maturação biológica realizada por terceiros (depto. médico).	Coordena a comissão técnica, enfatiza a importância da Gestão de Pessoas.	Participa dos congressos técnicos.	Conhece pouco.
T4	Considera importante para a organização da sessão de treino.	Não realiza avaliações técnico-táticas.	Do simples para o complexo.	Não realiza avaliação de maturação biológica.	Afirma utilizar os conhecimentos de gestão que aprendeu na prática (logística).	Participa dos congressos técnicos.	Já leu, mas não se recorda bem do conteúdo.

T5	Considera importante para a preparação física.	Não realiza avaliações técnico-táticas.	Não mencionou.	Avaliação da maturação biológica realizada por terceiros (estagiárias de nutrição).	Exerce a função de coordenador de esportes.	Participa dos congressos técnicos como coordenador.	Conhece pouco.
T6	Considera importante, principalmente para a preparação física.	Realiza avaliações técnicas periodicamente. Não realiza avaliação tática.	Treino analítico (execução dos fundamentos isolados). Do simples para o complexo.	Avaliação da maturação biológica realizada por terceiros (depto. de esportes).	Domina conhecimentos de Gestão de Pessoas.	Participa dos congressos técnicos.	Conhece, acha importante, utiliza em processos seletivos (outro emprego).
T7	Considera importante, mas utiliza pouco.	Realiza esporadicamente por meio do <i>scout</i> . Não realiza avaliação tática.	Analítico e situacional. Do simples para o complexo.	Avaliação da maturação biológica realizada por terceiros (depto. médico).	Comissão técnica não participa do planejamento, estudou gestão de academia.	Quem participa dos congressos técnicos é o supervisor.	Acha importante, mas ineficiente.

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Todos os entrevistados afirmaram ter cursado disciplinas de teoria e metodologia de treino na faculdade e consideram esse conhecimento importante para o processo de planejamento e periodização dos treinos. Outro ponto interessante de se observar é que, dentro da amostra, a avaliação técnica tem muito valor. Já a avaliação tática sequer apareceu nos depoimentos. As avaliações de maturação biológica, são consideradas ferramentas importantes pelos treinadores, contudo são realizadas por terceiros (médicos, nutricionistas, outros profissionais de educação física). Em relação às abordagens pedagógicas, todos afirmam que não utilizam nenhum método específico.

No quesito conhecimentos de gestão do esporte, 2 deles afirmam ter conhecimentos de gestão do esporte, pois já exercem funções administrativas dentro do clube/equipe (coordenação e supervisão). Outros 2 enfatizam a importância da Gestão de Pessoas para função de treinador, contudo as respostas sobre qual seria essa o objeto dessa área do conhecimento nos levam a crer que o conhecimento ao qual os treinadores se referem é a habilidade de se relacionar com as pessoas. Portanto, essa resposta se encaixaria na categoria Competências Interpessoais desse estudo.

A maioria dos treinadores participa dos congressos técnicos, sendo que o T5 participa na condição de coordenador de esportes, sendo também o representante de outras modalidades e os treinadores de sua OE não participam. O T7 não participa dos congressos técnicos, pois na sua OE o supervisor representa todas as categorias nesses congressos. Já em relação ao código de ética todos afirmam ter, pelo menos, um pouco de conhecimento de seu conteúdo.

5.4 Competências Interpessoais dos Treinadores de Voleibol

Nessa categoria encontram-se habilidades de comunicação e integração, promoção de uma formação cidadã e estratégias de motivação.

Quadro 10: Competências interpessoais

Competências Interpessoais				
Treinador	Formas de comunicação com as atletas	Promoção da integração das atletas com dificuldades.	Promoção de uma formação cidadã. Através do desenvolvimento de atitudes, valores e comportamentos sociais aceitáveis.	Estratégias de motivação

T1	Primeiro se comunica com o grupo, depois, se necessário individualmente.	Propõe dinâmicas de grupo.	Procura trabalhar postura, comportamento, respeito, solidariedade, companheirismo.	Valoriza a importância de cada uma na equipe. Traça um objetivo comum.
T2	Não mencionou.	Propõe dinâmicas de grupo.	Procura trabalhar, comportamento, respeito, disciplina, companheirismo.	Por meio de desafios, medo.
T3	Não mencionou.	Conversas em grupo e individuais. Procura o auxílio da comissão técnica.	Procura dar senso de autorresponsabilidade.	Acredita que a motivação é inerente ao atleta.
T4	Primeiro se comunica com o grupo, depois, se necessário individualmente. Explicação verbal e visual (demonstração ou imagem).	Conversa com os responsáveis (se a menina está com dificuldades), conversa com o grupo (se o grupo não está acolhendo a menina).	Procura trabalhar respeito, escuta, confiança, organização, superação.	Usa vídeos, livros, conversas com ex-atletas, elogios, mas acredita que a motivação deve ser inerente ao atleta.
T5	Conversas em grupo e individuais. Explicação verbal, visual (demonstração) e por meio do toque.	Conversa com as líderes da equipe e conversa com a menina.	Procura ensinar trabalho em grupo e "os valores que o esporte traz" (não especificou).	Conversa com ex-atletas, <i>coach</i> . Traça um objetivo comum.
T6	Comunicação verbal e não verbal (exemplo).	Propõe dinâmicas de grupo. Pede auxílio para as líderes do grupo.	Valores do desenvolvimento humano e de cidadania como: respeito, moralidade, se colocar no lugar do outro, pontualidade, hierarquia, dedicação.	Através de elogios, participação ativa nos treinos (atletas se revezam para puxar o treino físico). Busca deixar o treino dinâmico e diferente.
T7	Explicação verbal, visual (demonstração) e por meio do toque.	Propõe dinâmicas de grupo. Propõe atividades lúdicas.	Fala da importância dos estudos, o valor da família e dos amigos. Estimula a liderança, autonomia e auto responsabilidade.	Usa vídeos, prêmios (por ex.: chocolates), dá oportunidade à todas.

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Quando abordados sobre comunicação e transmissão de conteúdos, alguns treinadores falaram sobre o relacionamento com as atletas. Citaram como utilizam o

diálogo para estabelecer uma relação de confiança com elas e a importância disso para o desenvolvimento do trabalho.

Para promover a inclusão de atletas com dificuldades em se inserir no grupo os treinadores T1, T2, T6 e T7 afirmaram realizar dinâmicas de grupo, já T3 consulta os outros profissionais que compõem a comissão técnica para um diagnóstico e, juntos, tentam encontrar uma solução para o problema. T4, T5 e T6 fazem uso da influência das líderes do grupo para amenizar ou sanar a questão e T4 também procura conversar com os responsáveis da atleta em alguns casos. A formação cidadã é unânime entre os entrevistados, todos afirmam preparar suas atletas para a vida além das quadras de alguma forma. Quanto ao fator motivacional, T3 acredita que o treinador não deve ser um agente motivacional, pois a motivação deve ser inerente do atleta, T4 concorda, mas ainda assim dispõe de algumas práticas motivacionais na sua atuação como treinador.

5.5 Competências intrapessoais dos treinadores de voleibol

Aqui serão expostas as competências intrapessoais que incluem: habilidades de autorreflexão e atualização profissional no esporte, atitude investigativa e de atualização profissional, capacidade de cooperar na formação de outros treinadores.

Quadro 11: Competências intrapessoais

Competências intrapessoais					
Treinador	Mantém uma permanente atitude investigativa	Coopera com a formação de outros treinadores	Solicita <i>feedbacks</i> de atletas e colegas de trabalho acerca de sua prática	Mantém-se em contato com a comunidade científica (lê artigos, vai a congressos)	Mantém-se a par das novidades relacionadas à modalidade (jornais, revistas, <i>sites</i>)
T1	Procura treinadores de outros clubes/equipes, a própria comissão técnica e ex-atletas para conhecer outras metodologias.	Troca informações com a comissão técnica e com treinadores de outros clubes/equipes.	<i>Feedback</i> de atletas, da comissão técnica e de colegas de outras equipes.	Faz leituras e cursos.	Assiste a jogos.
T2	Procura treinadores de outros clubes/equipes, a própria	Troca informações com treinadores que compõem a comissão	<i>Feedback</i> de profissionais mais próximos.	Faz leituras, participa de palestras.	Não mencionou.

	comissão técnica e ex-atletas para conhecer outras metodologias.	técnica e com treinadores de outros clubes/equipes.			
T3	Procura treinadores de outras modalidades e a comissão técnica.	Troca informações com treinadores de outras modalidades e com a comissão técnica.	<i>Feedback</i> da comissão técnica.	Faz leituras, participa de grupo de estudos, participa de palestras, aluno ouvinte.	Vídeos, redes sociais, <i>sites</i> .
T4	Procura treinadores de outras modalidades.	Troca informações com treinadores de outras modalidades.	<i>Feedback</i> de atletas.	Faz leitura de artigos e livros.	Assiste a jogos, vídeos, internet.
T5	Procura treinadores de outros clubes/equipes e da própria comissão técnica.	Troca informações com a comissão técnica e com treinadores de outros clubes/equipes.	<i>Feedback</i> de atletas	Simpósio <i>online</i> .	Vídeos, internet.
T6	Procura treinadores de outras modalidades e a própria comissão técnica.	Troca informações com treinadores de outras modalidades e com a comissão técnica.	<i>Feedback</i> da comissão técnica.	Vídeos, leituras, participação em congressos de áreas correlatas.	Vídeos, redes sociais.
T7	Participa de eventos e cursos.	Troca informações com a comissão técnica.	<i>Feedback</i> do supervisor e de profissionais mais próximos.	Leitura de artigos, teses e dissertações, cursos de extensão, feira <i>fitness</i> .	Assiste a jogos.

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa

A maioria dos entrevistados, 86% (6), afirma procurar outros treinadores de vôlei para trocar informações sobre a prática. T3, T4 e T6 também o fazem com colegas de outras modalidades. Todos os treinadores afirmam receber bem *feedbacks* de colegas de profissão com quem mantém um contato mais próximo, dentro ou fora da comissão técnica. Ademais, T1, T4 e T5 também afirmam solicitar *feedbacks* das atletas com quem trabalham. Já T7 não solicita *feedback* das atletas e nem da comissão técnica, sua única fonte de *feedbacks* é seu supervisor.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram realizadas análises e discussões a partir dos resultados apresentados anteriormente com o intuito de responder tanto o objetivo geral desta pesquisa, que foi Identificar quais competências são necessárias para atuação como treinador esportivo de categorias de base quanto aos objetivos específicos que foram Identificar as competências percebidas dos treinadores de voleibol que atuam em categorias de base e verificar as condições de trabalho a que esses treinadores estão submetidos e como elas influenciam sua prática. Esta análise interpretativa apoia-se em três aspectos fundamentais: a) nos resultados obtidos no estudo (respostas às entrevistas), b) na fundamentação teórica; c) na experiência pessoal da investigadora (TRIVIÑOS, 1987). Para facilitar a compreensão do leitor, as análises a seguir foram organizadas na mesma sequência apresentada no item 5.

6.1 Competências Profissionais

No que diz respeito aos conhecimentos profissionais, o primeiro tópico abordado com os entrevistados foi relacionado aos conhecimentos de teoria e metodologia de treinamento. Esses conhecimentos são destacados pelos treinadores para o processo de planejamento e periodização dos treinos.

(T1) “Acho que quem não estuda o treinamento desportivo não consegue aplicar uma periodização de acordo, um processo a médio ou longo prazo com as atletas que trabalha, independente da categoria.”

(T3) “É importante para planejamento de treino, pra planejamento de temporada, para o entendimento da faixa etária que eu trabalho também. Eu acho que tem um peso importante.”

Um dos treinadores, afirma que esse conhecimento é fundamental para a preparação física, mas diz que nos treinos específicos da modalidade acaba sendo apenas um norteador.

(T5) “No começo da minha carreira eu atuei como preparador físico, você não fala em preparação física se você não pensar nesse processo, então sim, é muito importante. [...] O meu preparador físico [...] usa esse embasamento teórico de maneira muito mais clara e objetiva. Aqui no meu, na parte de quadra, ela aparece de uma forma mais subjetiva, ela aparece quanto aos rumos do trabalho. [...] quais períodos a gente tem? Período preparatório básico, pré-competitivo,

competitivo. A gente usa isso, só que de uma forma um pouco diferente do que a gente viu na faculdade [...]

Além disso, os conhecimentos de teoria e metodologia do treinamento adquiridos durante a graduação parecem não ser suficientes para a atuação no voleibol de nível competitivo.

(T6) “[...] o que eu aprendi de teoria de treinamento na faculdade foi um pouco raso, então pra aplicar em uma escolinha ou em uma iniciação ela é válida. Quando eu comecei a trabalhar com o competitivo eu entendi que eu precisava conhecer um pouco mais [...]

(T7) “dentro do alto rendimento, no qual eu atuo, eu utilizo bem pouco dessa metodologia que eu aprendi pela faculdade, [...]

Esses dados corroboram com os achados de MILISTETD (2015), onde entende-se que os conhecimentos adquiridos durante a graduação são insuficientes para a atuação profissional. Isso se dá devido às características generalistas dos conteúdos abordados nessa “primeira” etapa de formação, sendo necessário que o profissional busque conhecimentos mais específicos ao longo da sua carreira e conforme necessidade. Além disso, há profissionais que afirmam que existe pouca integração dos conhecimentos adquiridos na graduação em Educação Física com a prática, como mostra o estudo conduzido por Correia e Ferraz (2010).

Em um próximo ponto de análise, é possível observar que as avaliações que permeiam e embasam o trabalho dos treinadores são, na sua maioria, as avaliações técnicas, nenhum dos entrevistados afirmou fazer análise tática, o que nos faz pensar se isso é um aspecto relevante para as categorias formativas.

(T1) “elas [atletas] são avaliadas tecnicamente. Taticamente, principalmente nas categorias de baixo, é muito difícil.”

Já em relação à maturação biológica, percebe-se certo distanciamento dos treinadores sobre o assunto, em quase todos os casos, outros departamentos são responsáveis por essa avaliação.

(T3) “quem se preocupa mais com isso é o preparador físico. Na verdade, a minha preocupação maior é quando vou selecionar atleta, mais pelo biótipo. Mas essa parte de maturação fica mais por conta da área médica daqui [...]

(T4) “[...]eu vejo a hora que começa a ter a mudança mais física do corpo e acabo perguntando para os pais. Mas eu não faço um controle rigoroso sobre isso.”

(T5) “A parte de maturação biológica pura: de maturação sexual [...] é na base da conversa.”

A maioria dos treinadores desse estudo são homens (n=6), o que pode ser um fator limitante no que diz respeito à abordagem de assuntos relacionados ao universo feminino, levando em conta que são jovens em transição da pré-adolescência e adolescência para a fase adulta. Resultados similares foram encontrados em pesquisa realizada com treinadores de voleibol feminino das categorias de base do Estado do Rio de Janeiro (GUIMARÃES et. al., 2009) onde os treinadores, na sua maioria homens, afirmaram não levar em consideração o estágio maturacional das atletas em suas intervenções. As explicações encontradas pelos autores perpassam a falta de estrutura do ambiente de trabalho e a percepção de que as cargas físicas aplicadas no treinamento estão aquém da capacidade das atletas de absorvê-las. Apesar disso, os treinadores não negam a importância de se observar o estágio maturacional das atletas e a influência que isso exerce no rendimento esportivo. Contudo, essa percepção não é unânime:

(T3) “Eu acho que é importante pra gente pensar na formação do atleta. Mas, diretamente, dentro da quadra, não faz muita diferença.”

Os autores concluem, portanto, que existem lacunas que necessitam ser preenchidas por estudos mais aprofundados no que concerne ao conhecimento do treinamento de voleibol de adolescentes púberes femininas (GUIMARÃES et. al., 2009).

Outro aspecto abordado nessa categoria diz respeito à didática dos treinadores que, apesar de recusarem a ideia de seguir um modelo pedagógico, utilizam-se de estratégias bastante conhecidas de pedagogia do esporte. Alguns preferem o método analítico, como podemos ver nesses trechos de entrevista a seguir:

(T1) “sempre começa com exercícios individuais pra dar condição técnica. Aí depois, o que eu chamo de exercícios conjugados, eu tento agregar dois fundamentos, então por exemplo: o passe e o levantamento sem o ataque ainda pra elas verem a relação que tem um com o outro [...]”

(T6) “é uma modalidade que exige muita repetição, muito aperfeiçoamento [...] O jogo é a última coisa que a gente utiliza dentro

desse processo de ensino-aprendizagem, principalmente, para as mais novas.”

Outros treinadores priorizam o método situacional:

(T7) “eu vejo que existe a tradicional, que é o aprender para jogar e, existe a situacional, que é o jogar para aprender. Eu uso a situacional, então eu uso muito dentro das situações de jogo do voleibol para eu poder aplicar os fundamentos do voleibol.”

(T3) “Hoje eu trabalho muito mais de uma forma global, [...], de uma forma grosseira, eu coloco o atleta pra jogar pra ele perceber as dificuldades que ele tem e depois eu vou trabalhar parcial.”

Apesar das diferentes abordagens, todos eles acabam mesclando os métodos, o que muda mesmo é a proporção entre eles durante os treinos. Podemos destacar que os conhecimentos didáticos-pedagógicos são, em sua maioria, adquiridos durante a atuação profissional, apenas uma pequena parte desse conhecimento é adquirido durante os cursos de graduação (CORREIA; FERRAZ, 2010).

Ainda discutindo os conhecimentos profissionais desses treinadores, abordamos questões relacionadas à gestão do esporte como: comando da comissão técnica, conhecimento dos regulamentos e participação em congressos técnicos e conhecimentos de gestão do esporte *per se*. Quando falamos desse assunto, percebemos claramente o acúmulo de funções de alguns deles, ou por possuírem de fato dois cargos distintos na mesma organização, ou por falta de recursos humanos, principalmente nas organizações estatais. Esses depoimentos ilustram bem essas situações:

(T4) “A gestão acaba sendo feita pela gente mesmo, aqui é prefeitura então, tem uma associação de pais que ajuda a gente nesse sentido. Mas a gente que faz toda a gestão. A gente só não marca os jogos, por exemplo, assim o transporte a gente não faz direto, mas a gente faz toda a logística [...]. A gente tem o conhecimento de prática, não tem um conhecimento de ter feito algum curso sobre isso, mas a gente vai aprendendo com o tempo. A gente faz bem porque a gente faz muito.”

(T5) “nesse tempo eu aprendi a lidar com as competições do Estado, que têm toda uma característica específica de regulamentos, de prazos, de formatos de competição. Infelizmente, minha formação não

foi acadêmica e eu não conheço uma formação acadêmica que prepare para o que eu faço no serviço público.”

O tema mais abordado entre os entrevistados quando questionados sobre os conhecimentos relacionados à área de gestão do esporte foi chamado por eles de gestão de pessoas:

(T2) “Eu acho que é necessário você saber gerir bem as pessoas ali, mas como um todo. Assim, eu acabo me focando mais nos indivíduos [...]”

(T3) “Eu acho que o treinador moderno, [...] é muito mais gestor do que técnico [...]. Não adianta o cara ser muito bom na parte técnica da modalidade, mas ele é um péssimo gestor de grupo, de relacionamento [...]”

(T5) “O cara que está hoje numa posição de técnico, no nível que for, ele não pode ser só técnico, ele tem que ter a gestão tanto dos aspectos [...] formais – financeiro, administrativo, de documentação, de regulamento, como ele tem ter a gestão de pessoas, ele tem que ter um olhar pra gerir pessoas [...]”

(T6) “eu tenho formação na parte de gestão de pessoas, fiz MBA, acho isso mais importante. [...] Eu tenho que olhar como um todo, como isso pode bater na diretoria, como isso pode chegar na minha técnica, como isso afeta os pais e, principalmente, a atleta. Então, toda essa parte de gestão é importante [...]”

(T7) “[...]um técnico gestor, [...] vai entender que cada um tem sua necessidade e cada um tem que ser tratado de uma certa maneira e tem que fazer com que todas elas entendam que elas são partes de uma engrenagem que funciona em uma máquina.”

Contudo, nesse sentido, percebe-se que há um desconhecimento do que é a Gestão de Pessoas como área de conhecimento da Gestão do Esporte. Confunde-se essa área do conhecimento com a habilidade de relacionar-se com as pessoas, levando em conta as necessidades e os desejos individuais e do grupo para tomada de decisões. Vendo por esse prisma, esse conhecimento se encaixaria melhor na categoria “conhecimentos interpessoais” que em “conhecimentos profissionais” na categorização proposta.

Por fim, quando questionados sobre o código de ética da profissão, grande parte dos treinadores afirmou ter conhecimento do mesmo, mas o considera

ineficiente. O discurso desses profissionais mostra, notadamente, uma insatisfação em relação à postura de pares que aos seus olhos têm atitudes inadequadas que, não necessariamente são situações previstas no código de ética da profissão, todavia geram incômodo, como no caso da especulação de atletas:

(T7) “mal acabou o campeonato o técnico já vai em cima da nossa atleta pra levá-la para a equipe dele. Eu acho que você ter uma ética profissional de você chegar primeiro para o técnico ou para a equipe e falar: “eu quero muito que aquela atleta venha para a minha equipe, vou fazer um convite”, esse tipo de ética deveria existir. Porque a gente trabalha e coloca coração e coloca investimento em uma atleta, investindo para que ela esteja nas outras categorias conosco [...]”

Em relação às situações previstas no Código de Ética temos como exemplo a situação a que se encaixa no Art. 11, Parágrafo 2º, que aborda a questão do aviltamento, onde o profissional desonra a profissão se sujeitando a condições precárias de trabalho, se rebaixando (CONFEEF, 2015).

(T1) “A gente [...] trabalha num clube grande que tem, de repente, profissionais que se oferecem pra trabalhar de graça para estar trabalhando aqui, eu não acho isso ético, mas de repente pra pessoa é ético, né?”

Essa conduta é passível de punição prevista pelo código de ética e o valor do piso salarial da categoria, neste caso, é estabelecido pelo Sindicato dos Profissionais de Educação Física do Estado de São Paulo (SINPEFESP). No tocante às relações com os colegas de profissão:

(T7) “[...] falar do trabalho dos outros ou desmerecer o trabalho dos outros. Eu, por estar em uma equipe, não significa que eu sou menos do que [o treinador que está na] outra equipe que está em primeiro lugar.”

Essa atitude está vedada pelo código de ética:

Art. 8º - No relacionamento com os colegas de profissão, com outros profissionais nos diversos espaços de atuação profissional, a conduta do Profissional de Educação Física será pautada pelos princípios de consideração, apreço e solidariedade, em consonância com os postulados de harmonia da categoria profissional, sendo-lhe vedado:

I – fazer referências prejudiciais ou de qualquer modo desabonadoras a colegas de profissão, ou a outros profissionais nos diversos espaços de atuação profissional;

Alguns dos treinadores entrevistado (n=3) demonstraram ter pouco conhecimento do conteúdo do Código de Ética e mostraram, inclusive, certo desinteresse acerca do tema.

(T3) “Vou te falar a verdade, eu conheço muito pouco, é uma coisa que eu nunca me interessei muito, não.”

(T5) “Eu já li, não posso dizer que eu conheço profundamente. Em algum momento eu li.”

Um deles afirma conhecer o código e, inclusive, ressalta a importância do mesmo, contudo pela sua declaração observa-se que ele desconhece os direitos e deveres da profissão. Desse modo, não o profissional acaba por não recorrer ao órgão regulador se identificar algum tipo de irregularidade:

(T7) “Eu acredito que o Código de Ética dentro da nossa profissão tinha que ter algum tipo de punição ou de consequência se aquela pessoa não seguisse.”

6.2 Competências Interpessoais

As competências interpessoais se assentam principalmente nos seguintes aspectos: formas de comunicação com o grupo, inclusão de atletas com dificuldades, formação cidadã, estratégias de motivação.

Quando perguntados sobre como a comunicação com atletas se dá, os treinadores interpretaram como se a pergunta estivesse relacionada ao relacionamento deles com as atletas, estabelecimento de vínculos e confiança, sendo que a questão buscava investigar a transmissão e assimilação de conteúdo. Esclarecido isso, a maioria dos treinadores utilizam primeiro a comunicação em grupo. Ao perceberem que não houve a compreensão geral, fazem uma conversa individual. Outro ponto a ser destacado é que alguns deles se mostraram bem preocupados com a forma de transmitir o conteúdo de forma eficiente e citaram estratégias como a demonstração como um recurso visual importante nesse processo.

(T4) “Quando eu vejo que várias não estão entendendo, eu vejo que eu tenho que mudar minha forma, porque o jeito que eu estou passando elas não estão entendendo. Mas eu uso bastante a

visualização, então quem entendeu mostra, vai mostrando, faz o exemplo, aí elas vão visualizando o que tem que fazer.”

(T5) “Repito quantas vezes for necessário. Quantas e de quais formas for necessário. Se precisar desenhar a gente desenha. Eu estudei um pouco de neurolinguística, então a gente sabe que, às vezes, a gente tem que pegar na mão da menina pra ela entender. Tem outras que você precisa desenhar e tem outras que precisam ver.”

(T7) “eu faço de todos os estímulos possíveis para que elas assimilem. Eu tenho o estímulo da explicação vocal, faço o estímulo tátil [...] e o visual que eu mostro como vai ser o exercício. Dessas três maneiras, elas assimilam [...].”

Ao identificarem atletas com dificuldades, principalmente dificuldades de relacionamento com o grupo, um dos recursos utilizados pelos treinadores é a inserção no grupo por meio da aproximação de uma de suas líderes.

(T6) “a gente sempre identifica algumas meninas que [...] têm como uma habilidade o poder do relacionamento, então eu chego nessas meninas e falo: ‘olha, preciso de uma ajuda de vocês Fulana de Tal está meio assim (sic), queria que você trouxessem ela pro grupo, posso contar com vocês?’”

(T7) “minha capitã pra mim é meu braço direito, [...] então quando eu vejo que tem uma menina com dificuldade de entrosamento ou ela não está integrando, a minha capitã vai lá e já puxa ela pra ficar colada nela pra integrá-la no grupo.”

Ademais, está presente no discurso de todos os entrevistados a preocupação com a formação cidadã, eles acreditam que a formação das atletas na categoria de base deve ultrapassar os limites da quadra e buscam trabalhar valores como respeito, trabalho em equipe, disciplina, entre outros, que são considerados importantes para o desenvolvimento dessas atletas em suas vidas pessoais e (futuras) profissionais.

(T1) “Eu falo que a gente tem que formar pessoas, não só atletas. [...] Então eu falo que a forma de vestir, a forma de tratar os outros, o respeito, a solidariedade, companheirismo, a gente sempre procura cobrar muito isso [...]”.

(T2) “Eu acho que a gente procura passar os valores de respeito, de disciplina, de companheirismo.”

(T3) “[...] eu procuro incentivá-las a fazer faculdade, o que não é fácil, né? No Brasil é muito complicado você estudar e fazer esporte de alto nível, mas eu procuro incentivá-las a fazerem cursos de inglês, cursos...”

(T4) “[...] eu tento passar pra elas que o desenvolvimento aqui é igual na vida [...] eu tento mostrar alguns exemplos que não é só aqui na quadra, na escola vai ser igual, no trabalho vai ser igual.”

(T5) “[...] a gente deixa muito claro que, o que elas aprendem aqui, elas vão levar pra vida delas. O voleibol, o treinamento, ele nada mais é que um preparativo. Eu falo que a competição no voleibol é um treino pra vida: elas vão aprender a conviver em grupo; elas vão aprender a ter chefe; elas vão aprender a se relacionarem com seu chefe e com seus subalternos, [...] ela tem que lidar com a menina mais nova que está chegando; ela vai aprender a lidar com o namorado porque ela está lidando com gente; ela vai aprender enfim, os valores que o esporte traz.

(T6) “Eu acho que todos os valores do desenvolvimento humano e do cidadão são muito importantes, como o respeito, como moralidade, entender e se colocar no lugar do outro mesmo quando não tem a mesma opinião. [...] além disso, pontualidade, hierarquia, respeito, dedicação [...]”

(T7) “eu pego muito no pé delas sobre o estudo [...] Então, elas precisam estudar, precisam saber que a escola é importante. O valor da família delas [...]. O valor da amizade entre elas, [...] que ela não veja a outra pessoa como uma inimiga, mas sim como uma concorrente [...] eu também pego muito no pé delas, é o valor da liderança, [...] da autonomia [...]. De elas assumirem a responsabilidade [...]”

Esses dados reforçam a ideia de que o treinador de jovens deve assumir um papel que transcende as quatro linhas das quadras e, de certa forma, molda seus atletas como cidadãos.

O último ponto abordado nessa categoria foi a questão do treinador como agente motivador, onde dois treinadores afirmaram que a motivação deve vir da própria atleta. Um deles até menciona o livro do consagrado treinador brasileiro Bernardinho que reforça essa afirmação, contudo esse mesmo treinador dispõe de estratégias de

motivação como vídeos, livros, elogios e até mesmo convida ex-atletas para uma conversa motivacional com o time.

(T3) “eu acho que a motivação, tem que partir de vocês [atletas] no dia-a-dia.”

(T4) *“Às vezes, eu indico alguns livros pra elas lerem e compreenderem. A gente tem algumas ex-atletas que estão na seleção brasileira ou que estão nas seleções de base, então, todo ano eu tento trazer pelo menos uma atleta que está em evidência pra elas verem que saiu dali como elas. [...] Mas eu falo que elas têm que se motivar por si próprias, tem umas palestras do Bernardinho que ele fala que tem duas motivações principais, não sei se você já viu essa palestra, então: o amor pelo que você faz ou a necessidade. [...] nos treinos, motivação é elogio, quando elas estão acertando.”*

Já a grande maioria dos treinadores assume esse papel motivador e dispõem de diversas estratégias para tal. Chamo a atenção para T2, que diz utilizar do medo como estratégia de motivação para as atletas, sem deixar muito claro como isso ocorre durante os jogos ou sessões de treino.

(T2) *“Vai de tudo, desde a motivação através do desafio, muitos exercícios têm desafio. Alguns testando os limites delas. Então, a gente coloca elas (sic), às vezes, em situação de dificuldade, de exaustão. [...] às vezes, um pouquinho de medo também [...].”*

Passando para o nível de relacionamento profissional entre os treinadores e seus superiores, o depoimento do T3 traz à tona a questão da falta de profissionalismo dos gestores de clubes.

(T3) *“A dificuldade de você trabalhar em clube é que os diretores, na maioria dos casos, não são profissionais, eles são sócios do clube e, geralmente, a grande maioria tem pouco conhecimento, mas a gente tem ter jogo de cintura ali, porque eles acham que eles são os grandes entendedores do esporte, da modalidade.”*

Esse dado reforça as afirmações feitas por Barros e Mazzei (2012, p. 98) em relação à gestão de clubes socioesportivos: “O que se verifica é que a diretoria da área esportiva de um clube geralmente não contempla profissionais de educação física e esporte. Diretores esportivos em grande parte dos casos são associados com formação em outras áreas e, logo, tomam decisões que não levam em consideração as possíveis e reais necessidade do esporte, simplesmente porque não foram

capacitados para isso”. Outro treinador, de um clube diferente, reforça que os gestores não possuem uma relação muito próxima, dando autonomia para cada departamento (por modalidade, nesse caso):

(T6) “o que eles cobram muito é que a gente siga as normas de conduta do clube, que a gente dentro do nosso próprio departamento consiga solucionar nossos problemas [...]”

Na esfera governamental, as equipes ligadas à prefeitura sofrem com as incertezas que cada troca de gestão traz consigo.

(T5) “o secretário quer acabar com o esporte de competição, [...] ele não vê função em esporte de competição e esse ano ele já conseguiu matar o handebol e o futsal, o basquete ele não mata, mas vai morrer sozinho porque ele não paga o basquete [...] e o vôlei só não morre porque tem os pais que estão junto comigo.”

Vale ressaltar que diferentemente dos gestores de clubes, que exercem a função de forma voluntária, nos serviços públicos esses cargos são remunerados, ou seja, é esperado que quem os ocupa se dedique exclusivamente à esse trabalho (BARROS; MAZZEI, 2012).

6.3 Competências Intrapessoais

A seguir, trataremos das competências intrapessoais dos treinadores, como: postura investigativa, ajuda na formação de outros treinadores, *feedback* de colegas e atletas, envolvimento com a comunidade científica, acompanhamento de notícias sobre a modalidade em geral.

Quando se trata da postura investigativa dos treinadores, todos eles, de alguma forma, buscam manter-se atualizados em relação aos conhecimentos científicos e novidades da área, mas percebe-se que esse é um esforço individual, pouco relacionado ao apoio da organização esportiva onde trabalham. Esses conhecimentos são adquiridos e repassados entre treinadores por meio de diálogos informais com os colegas de profissão com quem se tem mais afinidade.

(T3) “[...] a gente não tem muito tempo. A gente tem que estudar e, o pouco tempo que a gente tem pra estudar, acaba estudando mais na parte técnica do que de melhorar na nossa formação, isso é complicado. A gente vai melhorando mais na base da experiência

prática do que dos estudos. E aí, eu sabendo dessa deficiência, eu procuro me atualizar com os profissionais que trabalham comigo [...]

Esses episódios de aprendizagem informais, são uma prática expressiva na realidade dos treinadores. Nesse sentido, os treinadores com mais experiência exercem um papel fundamental no processo de transmissão de conhecimentos necessários para o desenvolvimento profissional dos menos experientes (TOZETTO et al., 2018). É importante ressaltar a dificuldade que os treinadores encontram com relação à educação formal, uma vez que os cursos acabam sendo pagos sem subsídios ou auxílios do empregador e, muitas vezes, sem o abono de horas ou qualquer outro tipo de incentivo, como evidenciado no depoimento a seguir:

(T3) “o clube, não é que ele não apoie, mas ele não fica também incentivando a gente a fazer. Mas quando a gente faz, tem que ser, geralmente, fora de horário de trabalho.”

Assim, percebe-se a relevância dos ambientes informais e virtuais no compartilhamento de informações, notícias e conhecimentos. Nesse mundo globalizado, onde por meio da internet acessamos os mais diversos conteúdos, inclusive relacionados ao fenômeno esportivo, é natural que os treinadores busquem conhecimento no ambiente virtual. Lá onde obtêm acesso a livros, artigos, notícias e vídeos disponibilizados de qualquer lugar do mundo de forma quase instantânea.

(T5) “Muita internet, o que tem de simpósio na internet! A gente lê, a gente assiste, cada um na sua área: o Leandro na preparação física, eu no voleibol, o Luiz na fisioterapia. A gente se inteira muito com outros profissionais. Eu tenho meus grandes amigos [...] dos grandes clubes com quem a gente troca muita informação. A gente tem um grupo entre os técnicos pra trocas de vídeos de jogos, pra falar de situações.”

(T4) “Atualmente, só com livro e artigo. Na verdade, a técnica e a tática são mais em livros. Aí, ano passado, eu fiz parte da comissão dos preparadores físicos daqui [...]. Então eu entrei no grupo – tem um grupo dos preparadores físicos do Brasil inteiro de voleibol – e aí, todo mundo vai trocando informação, vai colocando artigo, então dessa parte eu me mantenho lendo artigo e alguns livros que o pessoal coloca lá.”

(T6) “O que eu acabo procurando muito é vídeos americanos, vídeos de treinamento - a gente tem algumas pessoas da seleção, então tudo o que eles postam a gente dá uma olhada pra entender.”

Nesse sentido, é fundamental que os treinadores exerçam um senso crítico em relação aos conteúdos disponibilizados no ambiente virtual e os utilizem como inspiração considerando sua realidade e as particularidades de seus atletas (TOZETTO et al., 2018).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, nesse capítulo final, é preciso relembrar os objetivos desta pesquisa. Objetivo geral: Identificar quais competências são necessárias para atuação como treinador esportivo de categorias de base. Objetivos específicos: Identificar as competências percebidas pelos treinadores de voleibol que atuam em categorias de base. Verificar as condições de trabalho a que esses treinadores estão submetidos e como elas influenciam sua prática.

Os dados obtidos revelam que os conhecimentos percebidos pelos treinadores, muitas vezes está aquém do que eles próprios consideram necessário. Isso se dá, principalmente nas competências profissionais, onde os entrevistados atribuíram grande importância aos conhecimentos relativos à metodologia e teoria de treinamento, mas ao mesmo tempo, afirmam que esses conhecimentos são pouco aplicados na sua prática diária.

Em relação às habilidades de avaliação no esporte, nenhum dos treinadores investigados realiza avaliação tática, ao passo que a avaliação técnica parece ter um peso importante nas categorias de base, pois a maioria deles o fazem de alguma forma. Já a avaliação maturacional é atribuída uma importância relativa, principalmente em relação à preparação física e definição de cargas. Contudo, não é considerada importante no trabalho técnico-tático. Além disso, as duas equipes que estão fora da capital e são ligadas às Prefeituras de suas cidades apresentaram maior dificuldade em realizar esse tipo de avaliação, pois não contam com uma equipe multidisciplinar e o treinador acaba exercendo múltiplas funções.

Aos conhecimentos da área de gestão do esporte foram atribuídos grande importância pela maioria dos treinadores, sendo considerada uma área de

conhecimento relevante para o treinador moderno. Alguns dos entrevistados (n=3) exercem funções administrativas no clube/prefeitura ou em outros empregos. No entanto, observa-se uma certa confusão em relação ao uso do termo Gestão de Pessoas, empregado erroneamente repetidas vezes para descrever relacionamentos interpessoais: a) entre treinadores e atletas/responsáveis; b) entre treinadores e gestores; c) entre treinadores e seus pares e/ou comissão técnica.

Outro ponto ao qual os treinadores atribuíram importância se refere ao conhecimento do código de ética da profissão, nesse tópico a maioria dos treinadores afirmou que esse era um conhecimento relevante para a profissão. Contudo, o que se observou é que boa parte deles conheciam apenas parcialmente ou desconheciam seu conteúdo. Essa questão sobre o Código de Ética resultou em respostas culturalmente aceitas. Falar de ética e moral é algo delicado, pois normalmente esses elementos se confundem com caráter e costumes. Nem sempre o que é aceito em uma determinada sociedade é considerado certo ou bom em outra, o que justificaria essa resposta padrão socialmente aceita. Nesse caso, entretanto, estamos falando de um documento que tem como função normatizar e fiscalizar o exercício de uma profissão e abordar esse assunto não deveria causar desconforto aos que estão sob seus preceitos.

A comunicação com as atletas foi compreendida de duas formas pelos entrevistados: como meio de criação de laços entre os treinadores e as atletas e como forma de transmissão de conteúdo, propriamente dita. Como relacionamento, ela entra na categoria Competências Interpessoais, como meio de transmissão de conteúdo ela faz parte da categoria Competências Profissionais. Dessa forma, os treinadores enfatizaram a importância de resolver problemas através do diálogo com as atletas e, se necessário, abrir um diálogo com os responsáveis. Eles buscam ganhar a confiança das atletas e promovem a integração das que têm dificuldades de inserção no grupo por meio de dinâmicas de grupo e também contam com o auxílio das líderes do grupo nessa tarefa. A transmissão de conteúdo, por sua vez, é feita por meio da linguagem verbal (por exemplo: explicação dos exercícios) e, não raramente, contam com outras formas de comunicação (por exemplo: por meio do toque e/ou demonstração) de modo a assegurar que o grupo todo absorva o conteúdo que está sendo passado. Já a comunicação com os responsáveis acontece de forma pontual, em reuniões de alinhamento no início da temporada e quando há alguma questão mais séria com a atleta e que o diálogo com o treinador não foi suficiente para sanar.

Por fim, a comunicação com os gestores se dá, na maior parte, por meio de relatórios periódicos entregues pelos treinadores aos seus superiores imediatos. Nota-se que a relação com os gestores, seja nos clubes socioesportivos, seja na esfera governamental, é mais superficial, com os departamentos específicos à frente das decisões cotidianas. No entanto, em um dos casos, o Secretário de Esportes, parece querer acabar com os esportes competitivos da cidade, além de não apoiar, boicota as verbas que antes eram destinadas às modalidades e o treinador só consegue manter suas atividades com o voleibol com o apoio da Associação de Pais, criada a partir da necessidade e desejo dos responsáveis de promover e fomentar o esporte na cidade.

A formação cidadã aparece para os treinadores como um destaque, sendo considerada um dos aspectos mais relevantes a serem trabalhados nas categorias de base. De forma unânime, os treinadores se mostraram empenhados em participar do processo de formação dessas jovens para além das quadras, seja incentivando os estudos, seja exigindo uma postura de autorresponsabilidade. Todos eles ressaltam que o funil do alto rendimento é severo e que poucas atletas que compõem as categorias de base chegarão à categoria principal e, portanto, é necessário prepará-las para os desafios que surgem nas vidas pessoais e profissionais dessas jovens.

Os treinadores que foram objeto deste estudo, em sua maioria, mostraram uma postura investigativa e de autorreflexão constantes. Mesmo sem receber incentivos por parte dos empregadores, eles buscam se manter atualizados em relação à modalidade. Observa-se o papel de destaque que a internet ocupa nesse processo, é por meio dela que eles buscam vídeos sobre treinamento, participam de simpósios *online*, acessam artigos científicos e notícias sobre voleibol. Assim, os treinadores, mesmo com tempo livre escasso, muitas vezes com mais de um emprego e sem dispor de muitos recursos financeiros, conseguem manter-se a par do que acontece no voleibol nacional e internacional, já que a internet dispõe de conteúdos do mundo todo, sem ter que necessariamente frequentar o ensino formal (cursos). Ademais, os treinadores têm o hábito de compartilhar experiências com colegas de trabalho, trocar informações com treinadores de outras modalidades e solicitar *feedbacks* sempre que possível, essa forma não mediada de aprendizagem informal é vista por alguns treinadores como a principal fonte de conhecimento (MILISTETD, 2015). Apenas o mais novo dos treinadores entrevistados mostrou-se resistente a aceitar *feedbacks* de outros colegas. Esse dado vai ao encontro do achado por Egerland (2009),

apresentando que os treinadores menos experientes investigados em seu estudo mostraram mais dificuldades nas habilidades de autorreflexão e atualização profissional que os treinadores mais experientes.

Em relação às condições de trabalhos às quais esses treinadores estão submetidos, dentro da nossa amostra todos os treinadores possuem vínculo empregatício que dão certa estabilidade a qualquer profissional, com exceção de um treinador, com contrato de caráter voluntário e, portanto, sem remuneração. Apesar de em sua maioria serem remunerados, o pluriemprego é uma realidade entre os treinadores entrevistados. Isso nos leva a crer que a remuneração recebida pelos treinadores é insuficiente para se manter um padrão de vida adequado. Segundo levantamento realizado por (KANETA; KANASIRO; SANTOS, 2016), cerca de 50% dos treinadores esportivos do país afirmam exercer outra atividade além da de treinador. O mesmo levantamento mostra que, no Brasil, 67% dos treinadores esportivos declaram que o salário que recebem é insuficiente e 11% declaram que recebem o suficiente para se dedicarem ao exercício da profissão por meio período. Estudo realizado com treinadores catarinenses reforçam esses dados, onde embora a compensação financeira de treinadores de equipes adultas e de alto rendimento seja maior do que a dos treinadores de crianças e jovens, sua remuneração tem sido frequentemente baixa, exigindo que os treinadores exerçam outras atividades profissionais concomitantes (EGERLAND, 2009). Aspectos como a baixa remuneração e a falta de um programa de desenvolvimento de carreira, nos levam à uma percepção de que os treinadores não são valorizados como profissionais. Nesse sentido destaco as seguinte falas dos treinadores quando perguntados se os treinadores de voleibol no Brasil eram valorizados:

(T3) “Não são valorizados. Dificilmente, um treinador consegue ter um emprego só, a não ser que ele é de uma categoria adulta que joga Superliga, mas quem trabalha com base geralmente tem mais de um emprego. E, a grande maioria, dos profissionais do voleibol, eles trabalham pelo amor à profissão, não pelo reconhecimento financeiro. A gente trabalha porque a gente gosta muito do que a gente faz, não é porque a gente ganha bem, não.”

(T4) “[...] que o clube ou a prefeitura dessem mais condições pra gente fazer outros cursos, auxílio financeiro mesmo porque são caros hoje. [...] Mesmo na Superliga, você vê os valores que o pessoal recebe é muito baixo, nos clubes então nem se fala.”

A valorização profissional vai além da remuneração, esta seria uma consequência de um processo. Ela abarca diversos fatores, como dignidade, realização, reconhecimento, segurança e perspectivas promissoras (KANETA; KANASIRO; SANTOS, 2016). No entanto, o aspecto financeiro é um fator motivador, onde o dinheiro obtido com o trabalho atende às necessidades dos treinadores, motivando-os a trabalhar (KANETA; KANASIRO; SANTOS, 2016). O oposto, portanto, seria verdadeiro, a baixa remuneração leva a uma qualidade de vida inferior, resultando em profissionais desmotivados.

Uma das limitações desse estudo recai sobre o número reduzido de treinadores participantes. Além disso, o fato de abordar somente os treinadores da cidade de São Paulo e da Grande São Paulo, pode ser um fator limitante uma vez que resultados obtidos podem não ser condizentes com as realidades de outros Estados. Além disso, apresentamos apenas as percepções dos treinadores, ou seja, temos apenas a visão de um dos lados, a presença de gestores do esporte tanto da esfera pública quanto da privada poderia complementar os resultados encontrados.

Como sugestão para estudos futuros, apreciar a realidade dessas organizações esportivas da perspectiva dos gestores do esporte (clubes e prefeituras) parece ser um ponto importante para compreensão e comparação com os dados obtidos nesta pesquisa, a fim de confirmar ou não os pontos levantados pelos treinadores.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, A.; COLLINS, D.; MARTINDALE, R. The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. **Journal of Sports Sciences**, v. 24, n. 6, p.549-564, 2006.
- BARROS, J. A. F.; MAZZEI, L. C. Gestão de clubes esportivos. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Org.) **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012. p. 91-118.
- BATISTA, P. M. F. **Discurso sobre a competência: contributo para a (re)construção de um conceito de competência aplicável ao profissional do desporto**. 2008. 591 f. Dissertação (Doutorado em Ciências do Desporto) - Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto, 2008.
- BATTAGLIA, A. F. A.. **Administração de Clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional**. São Paulo: Editora Arte & Ciência, 2003
- BOJIKIAN, L. P. **Processo de formação de atletas de voleibol feminino**. 2013. Tese (Doutorado em Biodinâmica do Movimento Humano) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F.C. (Org.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos de sucesso, gestão, identificação de talentos**. São Paulo: Phorte, 2016.
- BRASIL. Lei nº 9.696. 1º set. 1998. **Dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física**. Brasília, set. 1998.
- _____. Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001. Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. **Diário Oficial da União** - Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 17 jul. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10264.htm>. Acesso em: 03 fev. 2019.
- _____. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 7, de 5 de abril de 2004**. Diário Oficial Da União, 2004.
- _____. Medida Provisória nº 870, de 1 de janeiro de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. **Diário Oficial da União** – Seção 1, Brasília, DF, p.01, 03 jan. 2019.
- CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. Competência profissional: a construção de conceitos, estratégias desenvolvidas pelos serviços de saúde e implicações para a enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 22, n. 2, p. 552-560, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072013000200034&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 jul. 2018
- CHELLADURAI, P.; KERWIN, S. **Human resource management in sport and recreation**. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2017.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. SOBRE O COB. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/home/sobre-o-cob>. Acesso em: 20 mai.2019.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL. Universidade Cooperativa do Voleibol. 2012. Disponível em: <<http://www.cbv.com.br/v1/noticias.asp?IdNot=16186>> Acesso em: 15 jul. 2018.

_____. Regulamento para os cursos de treinadores de quadra 2014/2016. 2014. Disponível em: <<http://www.cbv.com.br/v1/institucional/treinadores.asp>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA (CONFEF). **Resolução CONFEF nº 307/2015**. Rio de Janeiro, 09 de novembro de 2015. Disponível em: <<https://www.confef.org.br/confef/resolucoes/381>>. Acesso em 07 jan. 2020.

_____. **Resolução CONFEF nº 326/2016**. Rio de Janeiro, 10 de outubro de 2016. Disponível em: <<https://www.confef.org.br/confef/resolucoes/402>>. Acesso em 07 jan. 2020.

COLLINSON, V. Becoming and Exemplary Teacher: integrating professional, interpersonal, and intrapersonal knowledge. In: **Annual Meeting of the Japan-United States Teacher Education Consortium**, 1996, Naruto. JUSTEC Annual Conference. 17f. 1996.

CÔTÉ, J.; GILBERT, W. An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 4, n. 3, 2009.

CORREIA, R. N. P.; FERRAZ, O. L. Competências do professor de educação física e formação profissional. **Motriz: rev. educ. fis.**, Rio Claro, v. 16, n. 4, p.298-291, 2010.

DE BOSSCHER, V.; BINGHAM, J.; SHIBLI. S. **Sports policy factors leading to international sporting success**. London: Meyer & Meyer, 2008.

DEMMERS, G.; WOODBURN, A.; SAVARD, C. The Development of an Undergraduate Competency-Based Coach Education Program. **The Sport Psychologist**, v. 20, n. 2, p.162-173, 2006.

DIGEL, H. The context of talent identification and promotion: a comparison of nations. **New Studies in Athletics**, v. 17, n. 3/4, p. 13–26, 2002a.

_____. A comparison of competitive sport systems. **New Studies in Athletics**, v. 17, n. 1, p. 37–50, 2002b.

_____. Comparison of successful sport systems. **New Studies in Athletics**, v. 20, n. 2, p. 7-18, 2005.

EGERLAND, E. M. **Competências Profissionais de Treinadores Esportivos**. 2009. 86f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

FERNANDES, T.; MARQUES, J. Bolsonaro extingue Cultura e Esportes e deixa ministérios de Mulheres e Direitos Humanos para depois. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 nov. 2018. Seção Poder. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/11/bolsonaro-extingue-cultura-e-esportes-e-deixa-ministerios-de-mulheres-e-direitos-humanos-para-depois.shtml>>. Acesso em: 30 dez. 2019.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE VOLLEYBALL. Vôlei de quadra. 2019. Disponível em: http://www.fpv.com.br/2018/bd/vq_compet.asp. Acesso em 20 mai. 2020.

Fédération International de Volleyball. Volleyball World Rankings. 2019. Disponível em: <<http://www.fivb.org/en/volleyball/Rankings.asp>>. Acesso em 30 dez. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GREEN, M.; HOULIHAN, B. **Elite Sport Development: Policy Learning and Political Priorities**. London; New York: Routledge, 2005.

GUIMARÃES, G. et. al. Treinamento de equipes mirins e infantis femininas: a concepção dos treinadores de voleibol do Estado do Rio de Janeiro. 2009. **Pensar a Prática**. 12/1:1-1, jan./abr., 2009.

HOULIHAN, B.; GREEN, M. **Comparative elite sport development: systems, structures and public policy**. 2nd ed. New York: Routledge, 2013.

IAOCHITE, R. T.; VIEIRA, R. R. Autoeficácia de técnicos esportivos: um estudo exploratório. 2013. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 12, n. 1, p. 74-94, 2013.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE). **International Sport Coaching Framework Version 1.2**. Champaign: Human Kinetics, 2013.

KANETA, C. N.; KANASIRO, M. A.; SANTOS, A. L. P. Desenvolvimento e suporte para técnicos. In: BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F.C. (Org.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos de sucesso, gestão, identificação de talentos**. São Paulo: Phorte, 2016. p.217-241.

KASZNAR, I. K.; GRAÇA F., A. S. **Estratégia empresarial: modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora, 2006.

LIMA, A. C.; MAZZEI, L. C.; COSTA, A. L. Uma análise de gestão de pessoas nas organizações que atuam no esporte brasileiro: estudo de caso sobre um clube paulista de voleibol. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v.1, p. 168-193, jul./dez. 2012.

MARQUES, A. T. As profissões do corpo: o treinador. **Treinamento Desportivo**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 4-8, jun. 2000.

MAZZEI, L. C. et al. **High Performance Sport in Brazil**: structure and policies comparison with the international context. *Gestion y Política Publica*, v. Spec., p. 83-111, 2015.

MEIRA, T.B.; BASTOS, F.C. Estrutura organizacional esportiva. In: BÖHME, M.T.S. (Org.). **Esporte infanto-juvenil: treinamento a longo prazo - talento esportivo**. São Paulo: Phorte, 2011.

MEIRA, T.; BASTOS, F.; BÖHME, M. Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 26, n. 2, p. 251-262, 1 jun. 2012.

MESQUITA, I. et al. Handball coaches' perceptions about the value of working competences according to their coaching background. **Journal of Sports Science and Medicine**, v.10, p. 193-202, 2011.

MESQUITA, I. et al. Self-efficacy, perceived training needs and coaching competences: The case of Portuguese handball. **European Journal of Sports Science**, v. 12, n. 2, p. 168-178, 2012.

MILISTETD, M. et al. Concepções de treinadores "experts" brasileiros sobre o processo de formação desportiva do jogador de voleibol. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 24, n. 1, p.79-93, 2010.

MILISTETD, Michel et al . Análise da organização competitiva de crianças e jovens: adaptações estruturais e funcionais. **Rev. Bras. Ciênc. Esporte**, Porto Alegre , v. 36, n. 3, p. 671-678, Sept. 2014 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32892014000300671&lng=en&nrm=iso>. access on 20 May 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/2179-325520143630012>.

MILISTETD, M. **A aprendizagem profissional de treinadores esportivos**: Análise das Estratégias de Formação Inicial em Educação Física. 2015. Tese (Doutorado em Educação Física) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

MILISTETD, M.; NASCIMENTO, J. V. Coache's development in Brazil: structure of sports organizational programs. **Sports Coaching Review**, v. 5, n. 2, p.138-152, 2016.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F. C. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005.

MOREIRA, G. Após denúncias das ESPN, Ary Graça renuncia à presidência da CBV. **ESPN**, João Pessoa, 14 de mar. de 2014. Disponível em:

< http://www.espn.com.br/noticia/396273_apos-denuncias-da-espn-ary-graca-renuncia-a-presidencia-da-cbv > Acesso em: 16 jun. de 2018.

NASCIMENTO, A. **A lei federal de incentivo ao esporte**: análise do perfil dos proponentes e financiadores dos projetos esportivos (2007-2016). 2019. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2019.

NUNOMURA, M.; PICCOLO, V. L. N. A Ginástica Artística no Brasil: reflexões sobre a formação profissional. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**. Campinas, v. 24, n. 3, p.175-194, mai. 2003.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

PEREIRA, J. M.; HUNGER, D. Formação e atuação profissional no voleibol: opinião de técnicos da cidade de São José dos Campos, SP. **Motriz**, Rio Claro, v. 9, n. 2, p. 93 - 102, 2003.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentals of sport marketing**. 3rd ed. Morgantown (WV): Fitness Information Technology, 2007.

PIZANI, J.; RINALDI, I. P. B. Identity of courses licentiate and bachelors' degree in Physical Education in Parana: an analysis of the areas of knowledge. **Rev. bras. educ. fís. esporte**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 671-682, 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092014000400671&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09. jul. 2018.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Rev. bras. Educ. Fis. Esporte**, São Paulo, v. 25, p. 91-103, 2011

SANTOS, A. S. F. M.; MESQUITA, I. Percepção dos treinadores sobre as competências profissionais em função da sua formação e experiência. **Rev. Bras. Cineantropom Desempenho Hum**, v. 12, n. 4, p. 276-281, 2010.

SILVA, F.M. ; FERNANDES, L. ; CELANI, F.O. Desporto de crianças e jovens: um estudo sobre as idades de iniciação. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 1, n. 2, p. 45-55, 2001.

SLACK, T. **Understanding sport organizations**: the application of organization theory. Champaign, IL: Human Kinetics, 1997.

SOARES, J. A. P.; ANTUNES, H. R. L.; RODRIGUES, J. J. F. Avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: da inexistência de um instrumento estruturado à valorização dos resultados desportivos. **Rev. bras. educ. fís. esporte (Impr.)**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 431-440, 2011.

SOUZA NETO, S.; ALEGRE, A. N.; HUNGER, D.; PEREIRA, J. M. A formação do profissional de educação física no Brasil: uma perspectiva da legislação federal no

século XX. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 25, n. 2, p.113-128, 2004.

THOMAS, J.R.; NELSON, J.K.; SILVERMAN, S. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

TOZETTO, A.; MILISTETD, M. GALATTI, L. Desenvolvimento profissional de treinadores esportivos no Brasil: perspectiva de aprendizagem ao longo da vida. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 21, n. 1, jan./mar. 2018

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1987

VALPORTO, Oscar. **Vôlei no Brasil**: uma história de grandes manchetes. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2007.

WOODS, R. B. **Social issues in sport**. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo Programa de pós-graduação em Educação Física e Esporte

Roteiro de entrevista para a dissertação “Competências e condições de trabalho dos treinadores das categorias de base do voleibol paulista: um estudo exploratório.”

Pesquisadora: Camila Rezende Dantas

Prezado(a) Treinador(a),

A presente pesquisa científica é desenvolvida pela aluna de mestrado Camila Rezende Dantas, sob orientação e responsabilidade do Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior no Programa de Pós-graduação em Educação Física e Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP).

Estamos realizando uma investigação para avaliar o desenvolvimento e suporte para os treinadores e o nível de competências percebidas e necessárias de treinadores voleibol que atuam em categorias de base. Para tanto, a sua participação tornou-se imprescindível.

Nesta perspectiva, solicitamos aproximadamente 30 minutos do seu tempo disponível para realização desta coleta. A coleta foi realizada em duas partes: 1. Formulário de caracterização do respondente e 2. Entrevista.

Sua participação é voluntária e, ao responder as questões, você aceita fornecer os dados que são confidenciais e servirão apenas para fins acadêmicos, sem a citação do nome dos respondentes e das respectivas organizações, garantindo-se o sigilo das respostas.

Desde já, agradecemos a sua participação e nos colocamos à disposição para qualquer esclarecimento necessário.

Caracterização do Respondente

1. Idade: ____ anos
2. Sexo: () Masc () Fem

3. Formação acadêmica: () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado Em qual área?
4. Foi atleta da modalidade? Se sim, em qual nível? () Estadual () Nacional () Internacional
5. Tempo de atuação profissional como treinador de voleibol: ____anos
6. Nível das competições que atua como treinador de voleibol em categorias de base: () Estadual () Nacional () Internacional
7. Treinador Nível ____ (I, II, III ou IV) da CBV.

Em relação somente ao emprego onde exerce a função treinador de voleibol:

8. Faixa salarial:
- () Até 2 salários mínimos (R\$ 1996,00)
- () Mais de 2 a 5 salários mínimos (R\$ 1997,00 a R\$ 4.990,00)
- () Mais de 5 a 10 salários mínimos (R\$4.991,00 a R\$ 9.998,00)
- () Acima de 10 salários mínimos (acima de R\$9.999,00)
9. Essa remuneração é suficiente para que você atue exclusivamente como treinador?
10. Possui outro (s) empregos (s) além desse? SIM () NÃO ()
11. Se SIM, quantos? _____
12. Carga de trabalho semanal (em média):
- 20 horas ()
- 30 horas ()
- 40 horas ()
- Outros: _____
13. Tipo de contrato:
- CTL ()
- MEI ()
- Autônomo ()
- Sem contrato ()
- Outros () especificar: _____
14. Quais são os profissionais que compõem sua comissão técnica?

15. O clube/equipe onde você trabalha apoia a atualização profissional dos treinadores? (seja financeiramente ou através de cessão de tempo dentro do expediente de trabalho) Sim () Não ()
16. Na sua opinião, os treinadores são valorizados no nosso país? Sim () Não ()
17. Você conhece ou faz parte de algum programa de aposentadoria? Sim () Não ()

Roteiro de Entrevista: Competências dos Treinadores de Voleibol

1. Você conhece a Teoria Metodologia do Treinamento Esportivo? Qual é a importância dos conhecimentos relativos à metodologia do treinamento esportivo para sua atuação como treinador de voleibol?
2. Você faz algum tipo de avaliação técnico-tática com suas atletas? Se sim, quais técnicas você utiliza? Qual a importância de dominar conhecimentos técnicos e táticos para sua atuação como treinador de voleibol?
3. Como você faz a avaliação de maturação biológica em suas atletas? Como é feita essa avaliação? Qual a importância disso para sua atuação como treinador de voleibol?
4. Qual modelo pedagógico você utiliza nas suas sessões de treino? Como esse (s) modelos contribuem para sua atuação profissional? Como você seleciona quais progressões ou métodos de ensino são mais adequados para o grupo/atleta?
5. Como você planeja e executa seus programas de treinamento?
6. Na sua opinião, qual a importância dos conhecimentos da área de gestão do esporte? Por quê (ou em quais situações você utiliza esses conhecimentos)?
7. Você participa dos congressos técnicos de todos os campeonatos nos quais sua equipe está inscrita? Qual a contribuição disso para sua atuação como treinador de voleibol?

8. O que você pensa sobre o código de ética da sua profissão?
9. Como você avalia sua comunicação com seus atletas (individualmente ou em grupo)? Na sua avaliação como seus atletas assimilam o conteúdo passado?
10. Quais estratégias você dispõe para promover a integração entre os atletas, principalmente daqueles com dificuldades?
11. Além do desenvolvimento esportivo das atletas, existem outros valores e comportamentos que você busca trabalhar com elas? Quais? Como?
12. Como você se comunica com os responsáveis das suas atletas? Você organiza reuniões periódicas?
13. Como são desenvolvidas/planejadas as atividades com a comissão técnica?
14. Qual a sistemática do seu trabalho com relação a administração do clube/equipe? (reuniões periódicas, relatório, etc.)
15. Quais estratégias você utiliza para motivar os seus atletas/equipe?
16. Como você se mantém atualizado em relação à produção científica da sua área? Quando e qual foi o último evento científico do qual participou?
17. Como você se informa e se mantém atualizado sobre o voleibol?
18. Você solicita feedbacks de atletas e colegas de trabalho acerca da sua prática?

Anexo 1- Termo de consentimento livre e esclarecido

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA OU RESPONSÁVEL LEGAL

1. DADOS DO INDIVÍDUO

Nome completo _____

Sexo ☐ Masculino
☐ Feminino

RG _____

Data de nascimento _____

Endereço completo _____

CEP _____

Telefone _____

e-mail _____

II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA

1. Título do Projeto de Pesquisa

Competências e condições de trabalho dos treinadores das categorias de base do voleibol paulista: um estudo exploratório.

2. Pesquisador Responsável

Ary José Rocco Jr

3. Cargo/Função

Professor Doutor do Departamento de Esporte

4. Avaliação do risco da pesquisa:

☒ RISCO MÍNIMO ☐ RISCO BAIXO ☐ RISCO MÉDIO ☐ RISCO MAIOR
(probabilidade de que o indivíduo sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo)

5. Duração da Pesquisa

2 anos

III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO INDIVÍDUO OU SEU REPRESENTANTE LEGAL SOBRE A PESQUISA, DE FORMA CLARA E SIMPLES, CONSIGNANDO:

Dada a escassez de informações acerca do tema e no sentido de produzir conhecimento acerca da relação entre as competências exigidas de um treinador de voleibol de categorias de base e suas condições de trabalho, de modo a contribuir com conhecimentos para a área de gestão do esporte e formação do treinador. A participação de V. Sa. nesse estudo, através da realização de uma entrevista com o pesquisador responsável pelo estudo e que não deverá demorar mais do que 60 minutos, é voluntária e sua identidade será mantida em sigilo. Inexistem situações em que possam ocorrer desconfortos e não há riscos. Espera-se que, com a conclusão e divulgação dos resultados deste estudo, possamos colaborar para a melhoria da gestão de programas esportivos no país. Não serão adotados procedimentos alternativos que possam ser vantajosos para o indivíduo.

IV - ESCLARECIMENTOS DADOS PELO PESQUISADOR SOBRE GARANTIAS DO SUJEITO DA PESQUISA:

V. Sa. poderá: **1.** acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas; **2.** liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuidade da assistência; **3.** salvaguarda da confidencialidade, sigilo e privacidade; e **4.** disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa.

V - INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE INTERCORRÊNCIAS CLÍNICAS E REAÇÕES ADVERSAS.

O pesquisador responsável Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior, (11) 99942-0770, ou sua orientanda, Camila Rezende Dantas (11) 94706-4465, irão responder todas as dúvidas que você possa ter sobre sua participação

neste estudo. Em caso de dúvidas ou preocupações quanto aos seus direitos como participante deste estudo, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP) no telefone (011) 3091-3097. Uma cópia deste termo será entregue a você.

VI. - OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

Comitê de Ética da EEFE-USP

Escola de Educação Física e Esporte - USP
Av. Prof. Mello Moraes, 65 - Cidade Universitária
CEP: 05508-030 - São Paulo – SP
Telefone (011) 3091-3097
E-mail: cep39@usp.br

VII - CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

São Paulo, ____/____/____

assinatura do sujeito da pesquisa
ou responsável legal

Prof. Dr. Ary José Rocco Jr
(assinatura do pesquisador)